



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de emprendimiento previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Constitución de la empresa consultora empresarial Business Solutions”**

**AUTOR: Milton Gabriel Vásquez Ocampo**

**TUTOR: Ing. MBA Edwin Alberto Lara Flores**

**AMBATO – ECUADOR**  
**Octubre 2017**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. MBA. Edwin Alberto Lara Flores**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Constitución de la empresa consultora empresarial Business Solutions**” presentado por **Milton Gabriel Vásquez Ocampo** para optar por el Título de Ingeniero de Empresas. **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 08 de Diciembre de 2016



---

**Ing. MBA. Edwin Alberto Lara Flores.**  
**C.I. 0200721553**  
**DOCENTE – TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Milton Gabriel Vásquez Ocampo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Milton Gabriel Vásquez Ocampo**  
C.I.: 18003269354

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)   
Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morález  
C.I. 1802340248

f)   
Ing. Mg. Silvia Melinda Oyaque Mora  
C.I. 1802993079

Ambato, 30 de Enero de 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de el, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además, apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Milton Gabriel Vásquez Ocampo**  
C.I.: 18003269354

## DEDICATORIA

A Dios; al gran amor de mi vida, mi compañera y mejor amiga Mary, quien me ha apoyado, alentado y presionado para la culminación del presente proyecto.

A mis padres y hermana pilar fundamental en mi vida, quienes desde un inicio me ayudaron y apoyaron a iniciar y concluir este proceso de formación en mi vida.

Y a mis amigos en especial Aly, Victor, Daisy y Adrián.

Milton Vásquez Ocampo

## AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho la paciencia de mi tutor, quien cariñosamente me ha sabido soportar en estos meses de trabajo.

A, Carlos Beltrán, Ivonne Torres, Danilo Altamirano, Giovana Ortiz, quienes me estuvieron apoyando y alentando durante la ejecución del presente proyecto.

Milton Vásquez Ocampo

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| Capítulo I.....   | 3  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....  | 3  |
| 1.1 Análisis de escenarios utilizando herramientas de diagnóstico problemático<br>situacional ..... | 3  |
| 1.1.1 Tema de Investigación .....   | 3  |
| 1.2 Planteamiento del Problema.....   | 3  |
| 1.2.1 Contextualización.....  | 3  |
| 1.2.2 Árbol del Problema .....  | 4  |
| 1.2.3 Análisis Crítico .....  | 4  |
| 1.2.4 Prognosis .....   | 5  |
| 1.2.5 Formulación del problema .....  | 6  |
| 1.2.6 Interrogantes de investigación.....   | 6  |
| 1.2.7 Delimitación del objeto de Investigación.....   | 6  |
| 1.2.8 Contribución a la agenda para transformación productiva .....                                 | 6  |
| Capítulo II .....   | 7  |
| DESCRIPCION DEL EMPRENDIMIENTO.....   | 7  |
| 2.1 Nombre del emprendimiento.....  | 7  |
| 2.2 Localización geográfica .....   | 7  |
| 2.3 Justificación.....  | 7  |
| 2.4 Objetivos .....   | 8  |
| 2.4.1 Objetivo General .....  | 8  |
| 2.4.2 Objetivos Específicos.....  | 8  |
| 2.5 Beneficiarios .....   | 9  |
| 2.6 Resultados alcanzados.....  | 9  |
| Capítulo III.....   | 10 |
| ESTUDIO DE MERCADO .....  | 10 |
| 3.1 Descripción de producto, características y usos.....  | 10 |
| 3.1.2 Segmentación de Mercado .....   | 11 |
| 3.1.2.1 Mercado Objetivo.....   | 12 |
| 3.1.3 Investigación de mercados .....   | 12 |



|  |    |
|--|----|
| 3.1.3.1 Fuentes y Tipo de Información .....                | 12 |
| 3.1.3.2 Cuestionario .....                                 | 13 |
| 3.2 Estudio de la demanda. ....                            | 13 |
| 3.2.1 Objetivo general del estudio de la demanda .....     | 13 |
| 3.2.2 Objetivos específicos del estudio de la demanda..... | 14 |
| 3.2.3 Análisis de la Demanda.....                          | 14 |
| 3.2.3.1 Análisis de información primaria.....              | 14 |
| 3.2.3.2 Análisis de información secundaria .....           | 24 |
| 3.3 Estudio de la oferta.....                              | 25 |
| 3.3.1 Cálculo de la muestra de ofertas .....               | 25 |
| 3.3.2 Análisis de la Oferta.....                           | 27 |
| 3.4 Mercado potencial para el proyecto. ....               | 32 |
| 3.5 Precios .....  | 34 |
| 3.5.1 Definición de precios .....                          | 34 |
| 3.5.2 Fijación de precio de penetración .....              | 34 |
| 3.6 Canales de comercialización .....                      | 37 |
| 3.7 Canales de Distribución .....                          | 38 |
| 3.8 Estrategias de comercialización .....                  | 38 |
| Capítulo IV.....   | 39 |
| Estudio Técnico.....                                       | 39 |
| 4.1. Tamaño del emprendimiento. ....                       | 39 |
| 4.2. Localización. ....                                    | 40 |
| 4.3. Ingeniería de Proyecto.....                           | 42 |
| 4.3.1 Servicio – proceso .....                             | 42 |
| 4.3.1.2 Diagnostico .....                                  | 43 |
| 4.3.1.3 Plan de acción .....                               | 43 |
| 4.3.1.4 Puesta en práctica.....                            | 44 |
| 4.4 Balance de servicios .....                             | 44 |
| 4.5 Período operacional estimado de la planta.....         | 51 |
| 4.6 Capacidad de producción .....                          | 51 |
| 4.7 Plan Estratégico.....                                  | 52 |
| 4.7.1 Diagnostico Estratégico .....                        | 53 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.7.2 Fundamentos y lineamientos estratégicos:.....                  | 56  |
| 4.7.3 Propuesta de valor.....  | 57  |
| 4.7.4 Modelo de servicios.....                                       | 59  |
| 4.7.5 Mapa Estratégico.....  | 61  |
| 4.7.7 Indicadores y metas.....                                       | 64  |
| CAPÍTULO V.....  | 65  |
| ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....  | 65  |
| 5.1. Aspectos generales.....   | 65  |
| 5.2. Diseño Organizacional.....                                      | 66  |
| 5.3. Estructura Organizativa.....                                    | 66  |
| 5.4. Estructura Funcional.....                                       | 67  |
| 5.5 Índice de puestos.....   | 70  |
| 5.5.1 Codificación de Puestos.....                                   | 71  |
| 5.6 Diccionario de Competencias.....                                 | 71  |
| 5.6.1 Definiciones.....  | 72  |
| 5.6.2 Diccionario de Competencias.....                               | 72  |
| 5.5. Manual de Perfiles y Descriptivos de Puestos.....               | 83  |
| 5.5.1 Guía de Descripción de Perfiles y Descriptivos de Puestos..... | 84  |
| 5.5.2. Perfiles y Descriptivos de Puestos.....                       | 88  |
| 5.6 Valoración de Puestos.....                                       | 107 |
| 5.6.1. Competencias.....   | 109 |
| 5.6.2. Complejidad del Puesto.....                                   | 113 |
| 5.6.3. Instructivo para ejecutar la Valoración de Puestos.....       | 117 |
| 5.6.4 Grados Ocupacionales en Business Solutions.....                | 118 |
| 5.7 Estructura Salarial Propuesta para Business Solutions.....       | 120 |
| 5.7.1 Propuesta de la Escala Salarial para Business Solutions.....   | 120 |
| 5.7.2 Factores para la valuación de puestos.....                     | 122 |
| 5.8 Normativa Legal de Constitución.....                             | 123 |
| 5.8.1 Compañía de Responsabilidad Limitada.....                      | 123 |
| 5.8.2 Constitución de empresa de responsabilidad limitada.....       | 123 |
| 5.8.3 Inscripción de RUC.....  | 125 |
| CAPÍTULO VI.....   | 127 |

|   |     |
|---|-----|
| ESTUDIO FINANCIERO .....  | 127 |
| 6.1. Inversiones en activos fijos tangibles.....                                      | 127 |
| 6.2. Inversiones en activos fijos intangibles .....                                   | 128 |
| 6.3. Inversiones en activos circulantes o capital de trabajo .....                    | 128 |
| 6.4. Resumen de las Inversiones. ....   | 130 |
| 6.5. Financiamiento .....   | 131 |
| 6.6. Plan de Inversiones. ....  | 131 |
| 6.7. Presupuesto de Gastos e Ingresos .....   | 132 |
| 6.7.1. Situación financiera actual .....  | 132 |
| 6.7.2. Situación financiera proyectada .....  | 133 |
| 6.7.3. Presupuesto de ingresos .....  | 136 |
| 6.7.4. Estado de resultados proyectados.....  | 138 |
| 6.7.5. Flujo de caja. ....  | 138 |
| 6.8. Punto de equilibrio. ....  | 141 |
| 6.9. Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación de proyectos. .... | 141 |
| 6.10. Valor presente neto o valor actual neto (VAN) .....                             | 142 |
| 6.11. Indicadores Financieros .....   | 143 |
| 6.12. Tasa beneficio – costo.....   | 145 |
| 6.13. Periodo de recuperación de la inversión. ....                                   | 145 |
| 6.14. Tasa interna de retorno.....  | 146 |
| 6.15. Análisis de sensibilidad.....   | 146 |
| CAPÍTULO VII. ....  | 148 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 148 |
| 7.1. Conclusiones .....   | 148 |
| 7.2. Recomendaciones.....   | 149 |
| Referencias Bibliográficas .....  | 150 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Espina de Pescado _____  | 4  |
| Gráfico 2: Porcentaje de consultorías realizadas en el año 2015 _____                                       | 14 |
| Gráfico 3: Porcentaje de empresas que utilizan servicios de consultoría _____                               | 15 |
| Gráfico 4: Número de consultorías ejecutadas en una misma entidad _____                                     | 16 |
| Gráfico 5: Frecuencia de utilización de servicios de consultoría _____                                      | 17 |
| Gráfico 6: Modelos preferentes de contratación pública para consultorías _____                              | 18 |
| Gráfico 7: Áreas que utilizan servicios de consultoría _____  | 19 |
| Gráfico 8: Motivos para contratación de servicios de consultoría _____                                      | 20 |
| Gráfico 9: Porcentaje de planificación de contratación de servicios de consultoría en el presente año _____ | 21 |
| Gráfico 10 Consideraciones sobre consultorías que apoyan a la gestión institucional _____                   | 22 |
| Gráfico 11: Forma de pago de servicios de consultoría _____   | 23 |
| Gráfico 12: Número de procesos ejecutados de consultoría en el Ecuador _____                                | 24 |
| Gráfico 13: Valores adjudicados de procesos de contratación de consultoría _____                            | 25 |
| Gráfico 14: Valores adjudicados de procesos de contratación de consultoría _____                            | 27 |
| Gráfico 15: Servicios de Consultoría Ofertados _____  | 28 |
| Gráfico 16: Tipo de sector al que se orienta los servicios de consultoría _____                             | 29 |
| Gráfico 17: Principales factores en las que se establece los precios de consultoría _____                   | 30 |
| Gráfico 18: Forma común de cobro por servicios de consultoría. _____  | 31 |
| Gráfico 19: Estrategias de mercadeo _____   | 32 |
| Gráfico 20: Mercado potencial de entidades públicas en la provincia de Pichincha _____                      | 33 |
| Gráfico 21: Macro Localización _____  | 41 |
| Gráfico 22: Micro Localización _____  | 41 |
| Gráfico 23: Etapas del proceso de consultoría _____   | 42 |
| Gráfico 24: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Administrativa _____                         | 45 |
| Gráfico 25 Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Financiera _____                              | 46 |
| Gráfico 26: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Tecnológica _____                            | 47 |
| Gráfico 27: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Legal _____                                  | 48 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 28: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión de Proceso        | 49  |
| Gráfico 29: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión de Talento Humano | 50  |
| Gráfico 30: Distribución de equipos de oficina                                   | 52  |
| Gráfico 31: Propuesta de valor   | 57  |
| Gráfico 32: Modelo de Canvas   | 59  |
| Gráfico 33: Mapa Estratégica   | 61  |
| Gráfico 34: Organigrama Estructural  | 67  |
| Gráfico 35: Estructura Funcional de Business Solutions                           | 68  |
| Gráfico 36: Estructura Orgánica por Procesos                                     | 69  |
| Gráfico 37: Grados ocupacionales   | 122 |
| Gráfico 38: Presupuesto de ingresos plurianual                                   | 137 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Variables Demográficas _____  | 12 |
| Tabla 2: Consultorías realizadas en el año 2015 _____                                    | 14 |
| Tabla 3: Empresas que utilizan servicios de consultoría _____                            | 15 |
| Tabla 4: Consultorías ejecutadas en una misma entidad _____                              | 16 |
| Tabla 5: Utilización de servicios de consultoría _____                                   | 17 |
| Tabla 6: Modelos preferentes de contratación pública para consultorías _____             | 18 |
| Tabla 7: Áreas que utilizan servicios de consultoría _____                               | 19 |
| Tabla 8: Motivos para contratación de servicios de consultoría _____                     | 20 |
| Tabla 9: Planificación de contratación de servicios de consultoría _____                 | 21 |
| Tabla 10: Consideraciones sobre consultorías que apoyan a la gestión institucional _____ | 22 |
| Tabla 11: Forma de pago de servicios de consultoría _____                                | 23 |
| Tabla 12: Procesos de Consultoría en el Ecuador _____                                    | 24 |
| Tabla 13: Número de colaboradores en empresas consultoras _____                          | 27 |
| Tabla 14: Servicios de consultoría ofertados _____                                       | 28 |
| Tabla 15: Sectores a los que se orienta los servicios de consultoría _____               | 29 |
| Tabla 16: Factores para establecimiento de precios de consultoría _____                  | 30 |
| Tabla 17: Formas de cobro por servicios de consultoría _____                             | 31 |
| Tabla 18: Estratégias de mercadeo _____  | 32 |
| Tabla 19: Mercado potencial _____  | 33 |
| Tabla 20: Número de entidades públicas en la provincial de Pichincha _____               | 33 |
| Tabla 21: Precios y portafolio de servicios _____  | 35 |
| Tabla 22: Determinación de precios de introducción al mercado _____                      | 37 |
| Tabla 23: Canales de comercialización _____  | 37 |
| Tabla 24: Localización Óptima _____  | 40 |
| Tabla 25: Macro localización _____   | 40 |
| Tabla 26: Micro localización _____   | 41 |
| Tabla 27: Vida útil estimada de los equipos _____  | 51 |
| Tabla 28: Criterios de evaluación para priorización de FODA _____                        | 53 |
| Tabla 29: Matriz de priorización de Oportunidades _____                                  | 54 |
| Tabla 30: Matriz de priorización de Amenazas _____                                       | 54 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 31: Matriz de priorización de fortalezas _____  | 55 |
| Tabla 32: Matriz de priorización de debilidades _____   | 55 |
| Tabla 33: Lineamientos estratégicos _____   | 58 |
| Tabla 34: Descripción de objetivos _____  | 62 |
| Tabla 35: Indicadores y Metas _____   | 64 |
| Tabla 36: Índice de Puestos _____   | 70 |
| Tabla 37: Codificación de puestos _____   | 71 |
| Tabla 38: Niveles de gradación de puestos _____   | 73 |
| Tabla 39: Competencia Organizacional Integridad _____   | 73 |
| Tabla 40. Competencia Organizacional Proactividad _____   | 74 |
| Tabla 41: Competencia Organizacional Productividad _____  | 75 |
| Tabla 42: Competencia Organizacional Responsabilidad _____  | 75 |
| Tabla 43: Competencia Organizacional Trabajo en equipo _____  | 76 |
| Tabla 44: Competencia Organizacional Liderazgo _____  | 76 |
| Tabla 45: Competencia Organizacional Planificación y Organización _____                               | 77 |
| Tabla 46: Competencia Organizacional Orientación a resultados _____                                   | 78 |
| Tabla 47: Competencia Organizacional Iniciativa _____   | 78 |
| Tabla 48: Competencia Organizacional Empatía _____  | 79 |
| Tabla 49: Competencia Organizacional Actitud de Servicio _____  | 80 |
| Tabla 50: Competencia Organizacional Aprendizaje Continuo _____                                       | 81 |
| Tabla 51: Competencia Organizacional Comunicación Asertiva _____                                      | 81 |
| Tabla 52: Competencia Organizacional Trabajo bajo presión _____                                       | 82 |
| Tabla 53: Competencia Organizacional: Adaptabilidad al cambio _____                                   | 83 |
| Tabla 54: Formato de descripción y perfil de puesto _____   | 84 |
| Tabla 55: Nivel de clasificación de puestos _____   | 86 |
| Tabla 56: Grupo ocupacional _____   | 87 |
| Tabla 57: Rol del puesto _____  | 87 |
| Tabla 58: Descripción y perfil de puesto de Gerente General _____                                     | 89 |
| Tabla 59: Descripción y perfil de puesto de Secretaría Ejecutiva _____                                | 91 |
| Tabla 60: Descripción y perfil de puesto de Asesor Jurídico _____                                     | 93 |
| Tabla 61: Descripción y perfil de puesto de Coordinador de proyectos de servicios y consultoría _____ | 95 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 62: Descripción y perfil de puesto de Analista Senior _____                          | 97  |
| Tabla 63: Descripción y perfil de puesto de Analista Junior _____                          | 99  |
| Tabla 64: Descripción y perfil de puesto de Coordinador de comercialización ____           | 101 |
| Tabla 65: Descripción y perfil de puesto de Coordinador Administrativo<br>Financiero _____ | 103 |
| Tabla 66: Descripción y perfil de puesto de Contador - Recaudador _____                    | 105 |
| Tabla 67: Factores y Sub-factores para Valoración de Puestos _____                         | 109 |
| Tabla 68: Sub-factor Instrucción Formal _____  | 110 |
| Tabla 69. Sub-factor Experiencia _____   | 110 |
| Tabla 70. Sub-factor Habilidades de Gestión _____  | 111 |
| Tabla 71. Sub-factor Habilidades de Comunicación _____                                     | 112 |
| Tabla 72. Sub-factor Condiciones de Trabajo _____  | 113 |
| Tabla 73. Sub-factor Toma de Decisiones _____  | 114 |
| Tabla 74. Sub-factor Rol del Puesto _____  | 115 |
| Tabla 75. Sub-factor Control de Resultados _____   | 116 |
| Tabla 76. Estructura de los Grados Ocupacionales _____                                     | 118 |
| Tabla 77. Escala de Intervalos de Valoración _____   | 119 |
| Tabla 78. Valoración de Puestos para Business Solutions _____                              | 119 |
| Tabla 79 Escala Salarial Business Solutions _____  | 120 |
| Tabla 80 Escala Salarial Business Solutions _____  | 121 |
| Tabla 81: Escala Salarial Business Solutions _____   | 121 |
| Tabla 82: Parametros de constitución Super Intendencia de Compañías _____                  | 124 |
| Tabla 83: Tabla de Requisitos minimos para compañía de responsabilidad<br>limitada _____   | 125 |
| Tabla 84: Inversiones en activos fijos tangibles _____                                     | 127 |
| Tabla 85: Inversiones en activos fijos intangibles _____                                   | 128 |
| Tabla 86: Total Activo Corriente _____   | 129 |
| Tabla 87: Precios de Servicios para Cálculo de Activo Corriente _____                      | 130 |
| Tabla 88: Total Activo Corriente _____   | 130 |
| Tabla 89: Resumen de las Inversiones _____   | 130 |
| Tabla 90: Financiamiento _____   | 131 |
| Tabla 91: Plan de Inversiones _____  | 131 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabla 92: Estado de Situación Inicial   | 132 |
| Tabla 93: Planificación de pago de remuneraciones                               | 133 |
| Tabla 94: Tabla de Amortización   | 134 |
| Tabla 95: Balance general   | 135 |
| Tabla 96: Presupuesto de ingresos   | 136 |
| Tabla 97: Presupuesto Proyectado de Ingresos                                    | 137 |
| Tabla 98: Estado de Resultados proyectados                                      | 138 |
| Tabla 99: Flujo de caja   | 139 |
| Tabla 100: Flujo de caja proyectado   | 140 |
| Tabla 101: Tasas de inflación y activas   | 142 |
| Tabla 102: Cálculo de la TMAR   | 142 |
| Tabla 103: Valores de Ganancias o Pérdidas del Estado de Resultados proyectados | 143 |
| Tabla 104: Flujos de efectivo para análisis de sensibilidad                     | 147 |
| Tabla 105: Análisis de sensibilidad   | 147 |

## INDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Encuesta de demanda de servicios de consultoría.....                          | 152 |
| Anexo 2: Encuesta de oferta de servicios de consultoria.....                           | 153 |
| Anexo 3: Registro de usuario en portal de Super Intendencia de Compañías .....         | 154 |
| Anexo 4: Reserva de denominación Super Intendencia de Compañías.....                   | 155 |
| Anexo 5: Selección del sector al que pertenece la compañía .....                       | 156 |
| Anexo 6: Determinación de código CIU.....  | 157 |
| Anexo 7: Selección de operación principal y secundaria de la actividad económica ..... | 159 |
| Anexo 8: Selección de etapas o fases de la actividad .....                             | 160 |
| Anexo 9: Selección de estructura de denominación .....                                 | 161 |
| Anexo 10: Denominación propuesta aprobada por la Super Intendencia de Compañías.....   | 162 |
| Anexo 11: Reserva de nombre aprobada exitosamente, con solicitud 7737258.....          | 162 |
| Anexo 12: Revisión de reserva de denominación .....                                    | 163 |
| Anexo 13: Ingreso de socios y/o accionistas.....                                       | 163 |
| Anexo 14: Documentos que se debe adjuntar para la constitución de la compañía          | 164 |
| Anexo 15: Solicitud de constitución de la compañía .....                               | 164 |
| Anexo 16: Selección de la Notaria.....   | 165 |
| Anexo 17: Solicitud de constitución .....  | 166 |
| Anexo 18: Absolución de denominaciones.....  | 167 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo económico de un país se basa en el crecimiento de la productividad, misma que se encuentra sustentada en las distintas iniciativas de su gente, que permiten la transformación de los recursos económicos y materiales con ayuda del talento humano en bienes y servicios de calidad. En este sentido, uno de los factores que influyen en la productividad de la economía y que destacan el progreso, son las nuevas iniciativas emprendedoras.

Esta actividad emprendedora se ve plasmada en presente proyecto con la creación de una nueva empresa consultora que, tiene como objeto brindar una cartera de servicios que apoyen al mejoramiento de los procesos organizacionales de las instituciones y empresas, principalmente del sector público.

El proceso para el análisis de factibilidad de constitución de la empresa consultora, como un proyecto de emprendimiento se basó en una serie de estudios y análisis sobre las perspectivas del mercado, de clientes, de recursos; se sustentó en análisis técnicos y económicos para la creación de un nuevo emprendimiento, orientado al servicio de consultoría, así como las estimaciones para obtener un rendimiento financiero que demuestra la factibilidad y rentabilidad del mismo en un plazo determinado.

La empresa se especializará en la prestación de servicios de Consultoría esencialmente en las líneas de gestión administrativa, financiera, tecnológica, legal y de talento humano que son las principales áreas de servicios identificadas en el estudio de mercado, como aquellas de mayor demanda en el nicho de mercado seleccionado.

**PALABRAS CLAVES:** CONSULTORÍA, EMPRENDIMIENTO, EMPRESA DE SERVICIOS, BUSINESS SOLUTIONS

## **ABSTRACT**

The economic development of a country is based on the growth of productivity, which is found in the initiatives of its people, which allows the transformation of economic resources and materials with the help of human talent in quality goods and services. In this sense, one of the factors that influence the productivity of the economy and progress, new entrepreneurial initiatives.

This entrepreneurial activity is embodied in this project with the creation of a new consulting company that aims to provide a portfolio of services that support the improvement of the organizational processes of institutions and companies, mainly the public sector.

The process for the feasibility analysis of setting up the consulting firm as an entrepreneurship project was based on a series of studies and analyzes on the prospects of the market, clients, resources; was based on technical and economic analysis for the creation of a new venture, oriented to the consulting service, as well as the estimates to obtain a financial return that demonstrates the feasibility and profitability of the same in a determined period.

The company will specialize in the provision of Consulting services essentially in the lines of administrative, financial, technological, legal and human talent management which are the main areas of services identified in the market study, such as those of greater demand in the niche selected market

**KEYWORDS:** CONSULTING, ENTREPRENEURSHIP, SERVICE COMPANY, BUSINESS SOLUTIONS

## **Capítulo I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Análisis de escenarios utilizando herramientas de diagnóstico problemático situacional**

##### **1.1.1 Tema de Investigación**

Constitución de la empresa consultora empresarial Business Solutions.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

La creciente necesidad de estudios técnicos para la generación de obras y servicios, han hecho que durante el ejercicio fiscal 2014, sólo el sector público a nivel nacional realice inversiones para la contratación de estudios especializados por consultoría por un monto de USD 389'923.171,90 según datos estadísticos del SERCOP.

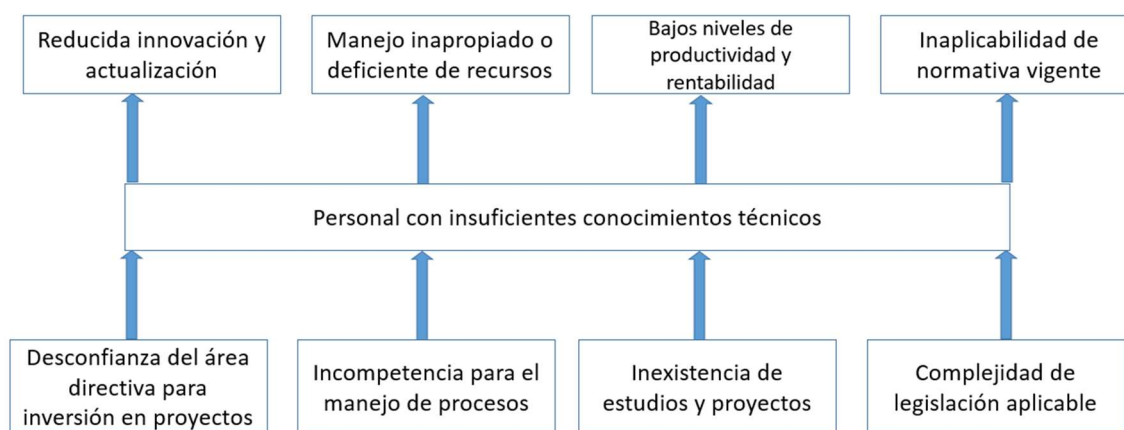
La provincia de Pichincha en el año 2014 es la que registra mayor inversión en la contratación de servicios de consultoría a nivel nacional, alcanzando un monto de USD 180'624.395,39; evidentemente logra tal posición, pues esta provincia alberga a la mayor cantidad de dependencias públicas de la administración gubernamental, así como también provincial y municipal.

La segregación por el tamaño del proveedor para servicios de consultoría en la Provincia de Pichincha, tiene una significación económica de 64 y 42 millones de dólares para pequeñas y micro empresas respectivamente.

En consecuencia, la tendencia al crecimiento de la demanda de servicios de consultoría representa una gran oportunidad para profesionales de generar nuevas iniciativas empresariales, que cubran de forma óptima los requerimientos y necesidades de las entidades del sector público.

### 1.2.2 Árbol del Problema

Gráfico 1: Espina de Pescado



Fuente: Autor del proyecto

### 1.2.3 Análisis Crítico

La desconfianza generada del personal de staff y directivo de empresas y organizaciones para la inversión en nuevos proyectos, elaborados por personal que no cuenta con los suficientes conocimientos técnicos especialmente en el sector público, tienen como consecuencia mínimos niveles de inversión en programas y proyectos por la desconfianza en

la asertividad de los mismos, lo que se ve reflejado en un bajo nivel de innovación y actualización empresarial.

La falta de competencia laboral de la mayoría de los funcionarios públicos, debido a su bajo nivel de conocimientos técnicos, resultado de la insuficiente preparación académica, influye en un manejo inapropiado o deficiente de los recursos tanto a nivel financiero, tecnológico, humano y temporal, razón por la cual las entidades del sector público se ven forzadas a la contratación de consultorías, como un medio paliativo, para la correcta elaboración y ejecución de proyectos.

La inexistencia de proyectos sustentados en estudios de factibilidad técnica, debido a la falta de competencias especializadas de los funcionarios del sector público, han repercutido en los bajos niveles de productividad y rentabilidad de este sector tan importante del país.

Finalmente, uno de los factores de mayor repercusión en la gestión empresarial, lo constituye el temor de los funcionarios públicos, debido a la responsabilidad civil, administrativa e inclusive penal, que puede generarse debido a la complejidad de la legislación aplicable, lo que conlleva su inobservancia.

#### **1.2.4 Prognosis**

La necesidad de generación y ejecución de proyectos enfocados a cubrir necesidades organizacionales, así como el cumplimiento de sus misiones y visiones institucionales, obligan continuamente a las organizaciones a generar nuevas iniciativas y soluciones sustentadas en estudios técnicos, tanto de pre factibilidad, factibilidad, diseño y ejecución de programas y proyectos de inversión pública; en base a esta necesidad existe una demanda proporcionalmente directa de contar con personal competente que elabore, proponga y sustente los proyectos institucionales.

Gran parte de las organizaciones no cuentan con personal técnico especializado o el mismo es muy reducido, para garantizar la elaboración y ejecución de proyectos, por ende tampoco pueden contar con equipos multidisciplinarios que brinden una solución conjunta a los problema y retos institucionales.

El contar con proyectos elaborados internamente por personal que no cuenta con los respectivos conocimientos técnicos, generan que los directivos de las organizaciones se muestre re huyentes de inversión, generando atrasos organizacionales y la poca o nula innovación y actualización que algunos proyectos pueden plantear.

Por otro lado, al no contar internamente con personal técnico y si la oferta se servicios de consultoría no llegare a cubrir la creciente demanda, se avizora una agudización del problema, caracterizado por el manejo inapropiado de recursos, así como también la inaplicabilidad de leyes y normas por desconocimiento.

### **1.2.5 Formulación del problema**

La falta de personal con suficientes conocimientos técnicos, limita el cumplimiento de los objetivos institucionales en el sector público.

### **1.2.6 Interrogantes de investigación**

- ¿Cuáles son las áreas principales de conocimiento en las instituciones públicas, que generan problema para el cumplimiento de objetivos institucionales?
- ¿Cuáles son los servicios técnicos de mayor demanda del sector público en la ciudad de Quito?

### **1.2.7 Delimitación del objeto de Investigación.**

Límite de contenido:

Campo: Administración,

Área: Organización de Empresas

Sector: Público

Empresa Municipales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Limitación Temporal: Enero - Diciembre 2015

### **1.2.8 Contribución a la agenda para transformación productiva**

La constitución de una empresa consultora enfocada a prestar servicios de consultoría a instituciones del sector público contribuye al “Incremento de la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en las compras públicas” orientado a servicios de consultoría.



## **Capítulo II**

### **DESCRIPCION DEL EMPRENDIMIENTO**

#### 2.1 Nombre del emprendimiento

Constitución de la empresa consultora empresarial Business Solutions.

#### 2.2 Localización geográfica

El presente emprendimiento se realizará en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

#### 2.3 Justificación

El presente emprendimiento se justifica por las siguientes razones:

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, la administración de los recursos de las entidades del sector público se torna cada vez más compleja y desafiante, en especial en el desarrollo y ejecución de estudios y proyectos técnicos, debido a que gran parte de aquellas entidades no cuentan con el talento humano especializado o sus recursos son muy limitados.

No obstante, la prestación de servicios en el ámbito de consultoría pretende cubrir las deficiencias organizacionales, que se presentan en la falta de competencias del talento humano que elaboran los estudios técnicos. Razón por la que el sector público representa un importante nicho de mercado para el emprendimiento empresarial.

El crecimiento de contrataciones de consultoría, registrado en los últimos años en el sistema de contratación pública, permite determinar la factibilidad de la creación de empresas consultoras que satisfagan la necesidad de elaboración de estudios técnicos; toda vez que, si bien las mismas requieren de una inversión, su relación costo - beneficio es positiva, debido a la oferta existente.

El impacto de la presente investigación, sobre emprendimiento de la constitución de una empresa consultora será satisfactorio, pues determinará las principales necesidades en la elaboración de proyectos y estudios técnicos en el ámbito de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación, supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría, asistencia técnica y consultoría legal.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo General

Determinar la oportunidad de negocio de servicios de consultoría enfocados al sector público, en la ciudad de Quito provincia de Pichincha.

### 2.4.2 Objetivos Específicos

- Indagar cuáles son los servicios profesionales de consultoría de mayor demanda en la ciudad de Quito.
- Desarrollar un estudio de mercado que analice la oferta y la demanda de servicios de consultoría.
- Desarrollar un estudio técnico que permita determinar la dimensión de la empresa consultora.
- Desarrollar un estudio organizacional y financiero para el funcionamiento de la

empresa consultora.

## 2.5 Beneficiarios

El emprendimiento propuesto prevé tener dos tipos de beneficiarios: los primeros, representados por los Ministerios, Secretarías, Empresas y Entidades del Sector Público; y, los segundos, los nuevos profesionales que buscan ingresar al mercado laboral.

## 2.6 Resultados alcanzados

Principalmente se esperan los siguientes resultados:

- Constituir la empresa Consultora Business Solutions
- Generar ofertas de servicios en varios campos técnicos al sector público y privado
- Solucionar los problemas, de instituciones que necesitan contar con personal con suficientes conocimientos técnicos

## **Capítulo III ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1 Descripción de producto, características y usos**

En relación a la descripción del producto “Podemos definir un producto como todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su uso y consumo, y que está pensado para satisfacer un deseo o una necesidad. Pueden ser tanto objeto físicos (bienes) como servicios, personas, bienes, personas, lugares, organizaciones e ideas” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2013, pág. 58), en base a lo expuesto, el producto o base del giro de negocio en el que se enfoca la empresa Bussines Solutions es el servicio de consultoría.

De acuerdo al Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría se define al servicio de la consultoría como: “La actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros” (AEC, 2013, pág. 17).

La consultoría actualmente se considera un servicio de alto valor agregado, que radica en apoyar a sus clientes a mejorar sus resultados, por medio de la orientación a gestionar eficientemente sus recursos, la guía y metodología de la coordinación efectivamente de los procesos, la corrección de las falencias que puedan tener las estructuras internas de las organizaciones, el prevenir las posibles amenazas y el planificar las estrategias necesarias para sobresalir a las tendencias y requerimientos del mercado actual.

Buscando ofrecer soluciones a los requerimientos de los clientes, se ha creado un amplio portafolio de servicios, el cual pueda brindar asesoría en el mayor número de campos de conocimiento. La empresa Business Solutions ofrece el servicio especializado de consultoría, gestión privada, y administración pública enfocada en los ámbitos:

- a. Gestión Administrativa
- b. Gestión Financiera
- c. Gestión Tecnológica
- d. Gestión Legal
- e. Gestión de Procesos
- f. Gestión de Talento Humano

### **3.1.2 Segmentación de Mercado**

La obtención de la información para la segmentación de mercado se obtuvo de la base de datos del Sistema Integrado de Gestión Defensorial - SIGED (Defensoría del Pueblo Ecuador, 2016) en el registro de “Catastro de Entidades Públicas Obligadas a Presentar su Informe del Art. 12 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP.

La segmentación delimitada al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito fue el principal objeto de análisis del estudio de la demanda, y que se constituyó en el insumo base para el resto del trabajo, ya que fue la fuente de información para la caracterización de la oferta y la demanda de los servicios de consultoría en la ciudad de Quito.

Se utilizó el total del universo muestral en función al tamaño total la población, las necesidades de información, las técnicas utilizadas para ejecutar el estudio, y la disponibilidad de recursos, de manera que se garantizó la fiabilidad de los datos obtenidos.

La segmentación geográfica del mercado “Los consumidores se dividen según su ubicación —países, estados, regiones o ciudades— cuando su comportamiento de compra está bajo la influencia de esa variable.” (Amaru, 2008, pág. 100)

Tabla 1: Variables Demográficas

| VARIABLES         | CUALITATIVA   | CUANTITATIVA | FUENTE                |
|-------------------|---|--------------|-----------------------|
| <b>Geográfica</b> | Entidades del sector público - Ecuador                    | 2043         | DEFENSORÍA DEL PUEBLO |
| <b>Geográfica</b> | Entidades del sector público – Provincia de Pichincha     | 285          | DEFENSORÍA DEL PUEBLO |
| <b>Geográfica</b> | Entidades del sector público – Zona 9                     | 244          | DEFENSORÍA DEL PUEBLO |
| <b>Geográfica</b> | Entidades del sector público- cantón Quito- P. Urbana     | 204          | DEFENSORÍA DEL PUEBLO |
| <b>Geográfica</b> | Entidades del sector público – pertenecientes al M.D.M.Q. | 44           | DEFENSORÍA DEL PUEBLO |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: Datos del Sistema Integrado de Gestión Defensorial – Defensoría del Pueblo del Ecuador

### 3.1.2.1 Mercado Objetivo

Por medio de la segmentación de mercado que se ha realizado; se determinó que el mercado objetivo es de 44 entidades del sector público, pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

### 3.1.3 Investigación de mercados

#### 3.1.3.1 Fuentes y Tipo de Información

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se requirió de la obtención de información primaria a través de aplicación de encuestas que permitieron establecer y cuantificar aspectos específicos de la demanda de servicios de consultoría.

Además de ello, fue necesario la recopilación de información secundaria, principalmente aquella referente a datos históricos, información que se obtuvo de la herramienta SAP Business Web Intelligence del Servicio Nacional de Contratación Pública.

La información secundaria fue utilizada como material de apoyo para la construcción de las proyecciones y cálculos, necesarios para la estructuración del estudio de factibilidad.

El análisis se realizó a empresas y entidades públicas pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, donde prevalece la contratación de bienes y servicios; la muestra se realizó a 44 encuestados a quienes se aplicó preguntas de tipo dicotómicas, de selección múltiple y utilización de la técnica de la Escala de Likert, que buscaron determinar

cuál es el grado de conocimiento sobre los temas que afectan directamente a las áreas administrativa, financiera, tecnológica, legal, de procesos y de talento humano.

### **3.1.3.2 Cuestionario**

Ver Anexo 01

## **3.2 Estudio de la demanda.**

“La demanda caracteriza el comportamiento de los compradores. El volumen demandado de un bien o servicio es la cantidad que los adquirentes desean y pueden obtener. La demanda de mercado es el total de las cantidades individuales demandadas por los miembros de una población.” (Amaru, 2008, pág. 45)

De acuerdo con información registrada en el Sistema Integrado de Gestión Defensoría - SIGED (Defensoría del Pueblo Ecuador, 2016), el país cuenta con aproximadamente 2.043 empresas e instituciones del sector público, sin embargo los servicios de consultoría en un inicio están orientados solo a las instituciones que forman parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales constituyen el nicho de mercado, al que se pretende cubrir sus necesidades en los primeros años de la empresa consultora.

El objetivo general del estudio de la demanda, fue determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector de consultoría empresarial, enfocada al sector público en la ciudad de Quito, así como investigar la demanda estimada del servicio de consultoría en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Se estableció la muestra para realizar el Estudio de la Demanda, por medio del muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 44 empresas e instituciones municipales, de las cuales se obtuvo respuesta de 42 empresas e instituciones municipales. Las encuestas se realizaron durante las dos últimas semanas del mes de marzo del 2016.

Con la finalidad de dar cumplimiento con estos objetivos se aplicaron técnicas especializadas de investigación de mercados.

Se analizó la factibilidad del proyecto de constitución de la empresa que ofrezca servicios de consultoría empresarial, en la que se utilizaron técnicas de Investigación: Cuantitativa (Sondeo) y Cualitativa (Entrevistas a Profundidad).

### **3.2.1 Objetivo general del estudio de la demanda**

Determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector de consultoría empresarial enfocada al sector público en la ciudad de Quito.

### 3.2.2 Objetivos específicos del estudio de la demanda

- Investigar la demanda estimada del servicio de consultoría en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Identificar el perfil de la demanda potencial y del cliente del mercado meta.

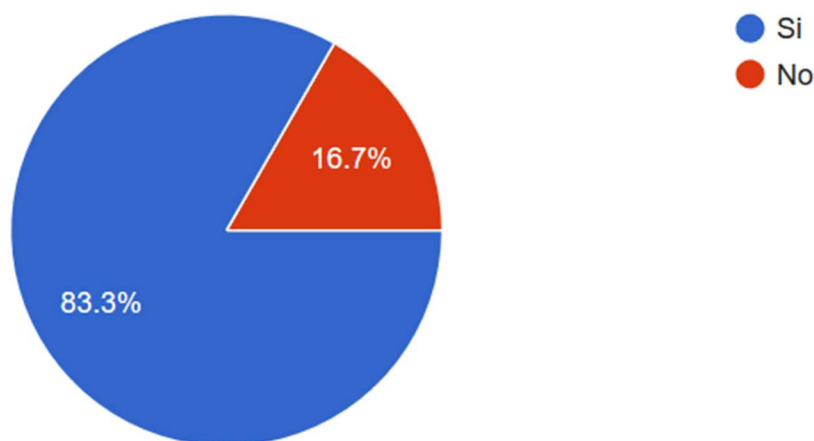
### 3.2.3 Análisis de la Demanda

#### 3.2.3.1 Análisis de información primaria

La información corresponde a la tabulación de la Encuesta de Demanda de Servicios de Consultoría en las entidades y empresas pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

1. ¿En el ejercicio económico 2015, la empresa o entidad en la que usted trabaja realizó algún proceso de contratación de consultoría?

Gráfico 2: Porcentaje de consultorías realizadas en el año 2015



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 2: Consultorías realizadas en el año 2015

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| NO        | 7          | 16.7%      |
| SI        | 35         | 83.3%      |
| TOTAL     | 42         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta



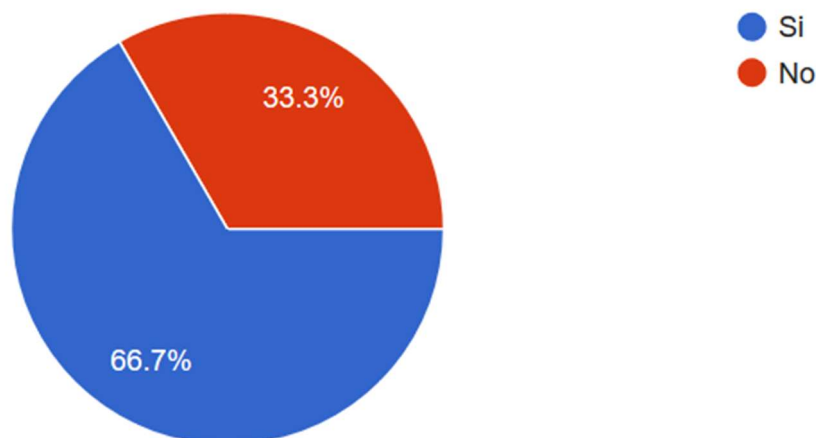
**Análisis.-** Mediante las encuestas realizadas en las entidades pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se ha podido determinar que el 100% del mercado objetivo que son 42 instituciones, el 16.7% que representa 7 instituciones que no han realizado ningún proceso de contratación de consultoría en el ejercicio económico 2015; y el 83.3% que representa 35 instituciones que si han realizado algún proceso de contratación de consultoría.

El alto porcentaje de contratación de consultorías, representa que las instituciones necesitaron de apoyo externo para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Considerando estos resultados se determina que el proyecto tiene factibilidad, por el alto nivel de demanda de servicios registrados en el último ejercicio fiscal.

2. ¿Actualmente la empresa en la que usted labora, utiliza algún servicio de consultoría?

*Gráfico 3: Porcentaje de empresas que utilizan servicios de consultoría*



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

*Tabla 3: Empresas que utilizan servicios de consultoría*

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| NO           | 14         | 33.3%      |
| SI           | 28         | 66.7%      |
| <b>TOTAL</b> | 42         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

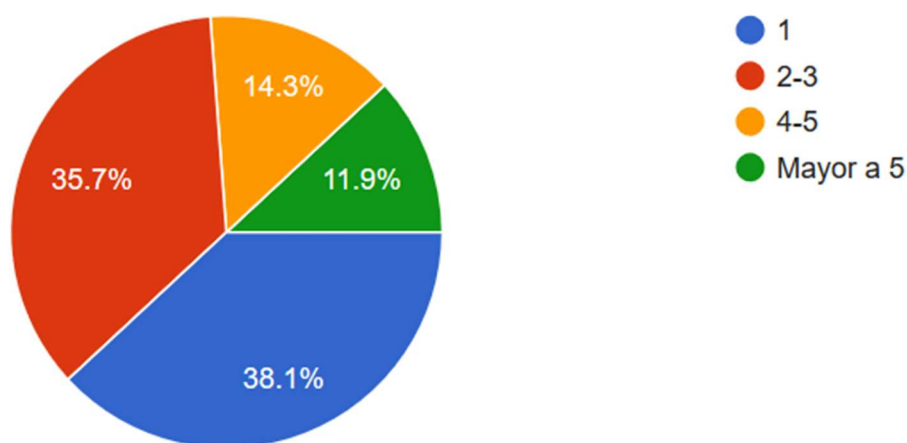
**Análisis.-** Con los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada, se ha podido determinar que del 100% del mercado objetivo que representa 42 instituciones, el 33.3% que

representa 14 instituciones no cuentan actualmente con un servicio de consultoría contratado, mientras que el 66.7% que representa 28 instituciones si llevan actualmente algún proceso de consultoría.

Esto permitió determinar que las instituciones no cuentan con el suficiente personal competente para la ejecución de sus actividades y funciones, y que necesitan de apoyo externo especializado para el cumplimiento de sus objetivos. Considerando esto se tienen la oportunidad de impulsar este tipo de servicio en las instituciones públicas.

3. ¿En el último año, cuántos procesos de consultoría se han ejecutado en la entidad en la que trabaja?

Gráfico 4: Número de consultorías ejecutadas en una misma entidad



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 4: Consultorías ejecutadas en una misma entidad

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| 1            | 16         | 38.1%       |
| 2 - 3        | 15         | 35.7%       |
| 4 - 5        | 6          | 14.3%       |
| > 5          | 5          | 11.9%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>42</b>  | <b>100%</b> |

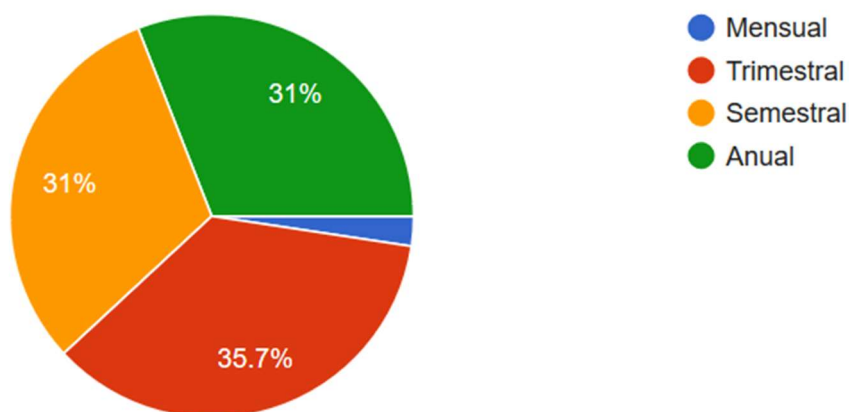
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** De nuestro mercado objetivo que es de 42 instituciones el 38.1% que representa a 16 instituciones realizaron un proceso de consultoría, 35.7% que representa a 15 instituciones realizaron de 2 a 3 procesos de consultoría, el 14.3% que representa a 6 instituciones realizaron de 4 a 5 procesos de consultoría y 11.9 % que representa a 5 instituciones realizo más de 5 procesos de contratación de consultoría.

Esto permite determinar que la empresa posee grandes oportunidades de ser contratada en las instituciones con número de contrataciones de 2 a 3 procesos al año.

4. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de consultoría la entidad en la que trabaja?

Gráfico 5: Frecuencia de utilización de servicios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 5: Utilización de servicios de consultoría

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Mensual      | 1          | 2.3%        |
| Trimestral   | 15         | 35.7%       |
| Semestral    | 13         | 31%         |
| Anual        | 13         | 31%%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>42</b>  | <b>100%</b> |

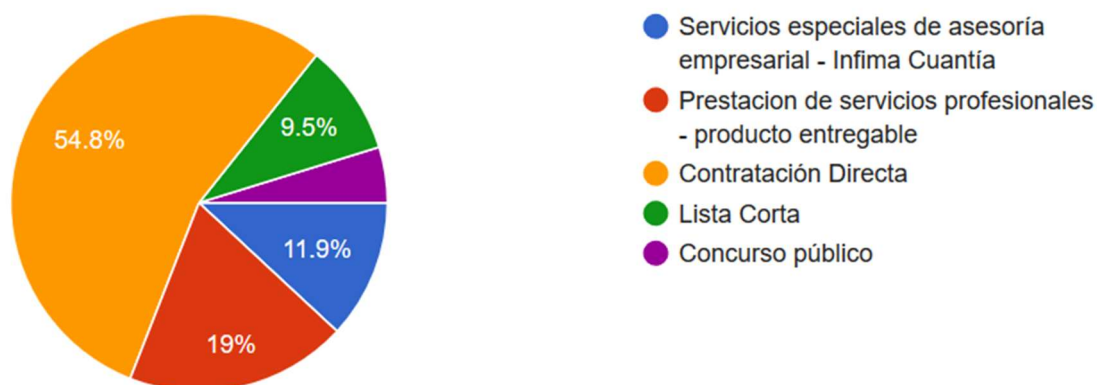
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Del mercado objetivo que es de 42 instituciones el 2.3% que representa 1 institución realizaron mensualmente procesos de consultoría, el 35.7% que representan 15 instituciones realizaron procesos de consultoría trimestralmente, el 31% que representan 13 instituciones realizaron procesos de consultoría semestralmente, el 31% que representan 13 instituciones realizaron procesos de consultoría anualmente; con lo que se considera que la empresa posee grandes oportunidades de ser contratada en las instituciones con frecuencia trimestral y semestral de contratación.

Se considera que la empresa posee oportunidades durante lapsos trimestrales de ser contratada en procesos de consultoría.

5. ¿Cuál ha sido el modelo preferente de contratación pública, de consultorías en la institución en la que trabaja?

Gráfico 6: Modelos preferentes de contratación pública para consultorías



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 6: Modelos preferentes de contratación pública para consultorías

|  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| <b>Servicios especiales de asesoría empresarial - Infima Cuantía</b> | 5          | 11.90%     |
| <b>Prestación de servicios profesionales - producto entregable</b>   | 8          | 19%        |
| <b>Contratación Directa</b>  | 23         | 54.80%     |
| <b>Lista Corta</b>   | 4          | 9.5%       |
| <b>Concurso público</b>  | 2          | 4.8%       |
| <b>TOTAL</b>   | 42         | 100%       |

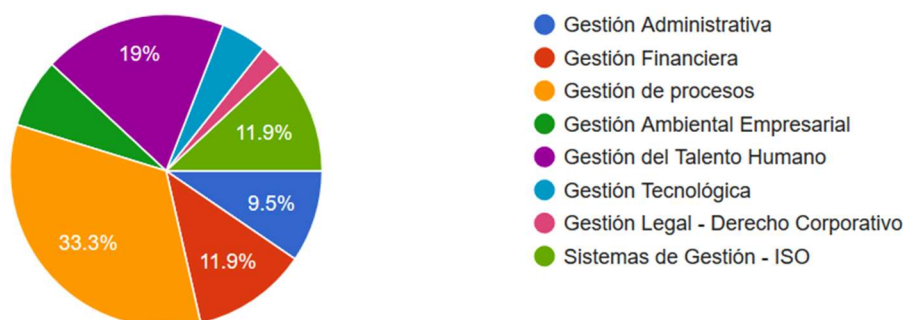
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Del mercado objetivo que es de 42 instituciones el 11.90% que representa 5 instituciones realizó contrataciones por el modelo de Servicios especiales de asesoría empresarial – Infima Cuantía, el 19% que representa 8 instituciones realizó contrataciones por el modelo de Prestación de servicios profesionales, el 54.80% que representa a 23 instituciones realizó contrataciones por el modelo de Contratación directa, el 9.5% que representa a 4 entidades lo realizó por el modelo de contratación de Lista Corta, mientras que el 4.8% que representa a 2 entidades realizaron la contratación por el modelo de Concurso Público

Se determina que las mayores oportunidades de contratación en servicios de consultoría están en los modelos de Contratación Directa.

6. ¿En qué áreas de la entidad se han utilizado servicios de consultoría?

Gráfico 7: Áreas que utilizan servicios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 7: Áreas que utilizan servicios de consultoría

|  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| <b>Gestión Administrativa</b>              | 4          | 9.5%       |
| <b>Gestión Financiera</b>                  | 5          | 11.9%      |
| <b>Gestión de Procesos</b>                 | 14         | 33.3%      |
| <b>Gestión Ambiental Empresarial</b>       | 3          | 7.1%       |
| <b>Gestión del Talento Humano</b>          | 8          | 19%        |
| <b>Gestión Tecnológica</b>                 | 2          | 4.8%       |
| <b>Gestión Legal - Derecho Corporativo</b> | 1          | 2.4%       |
| <b>Sistemas de Gestión</b>                 | 5          | 11.9%      |
| <b>TOTAL</b>                               | 42         | %          |

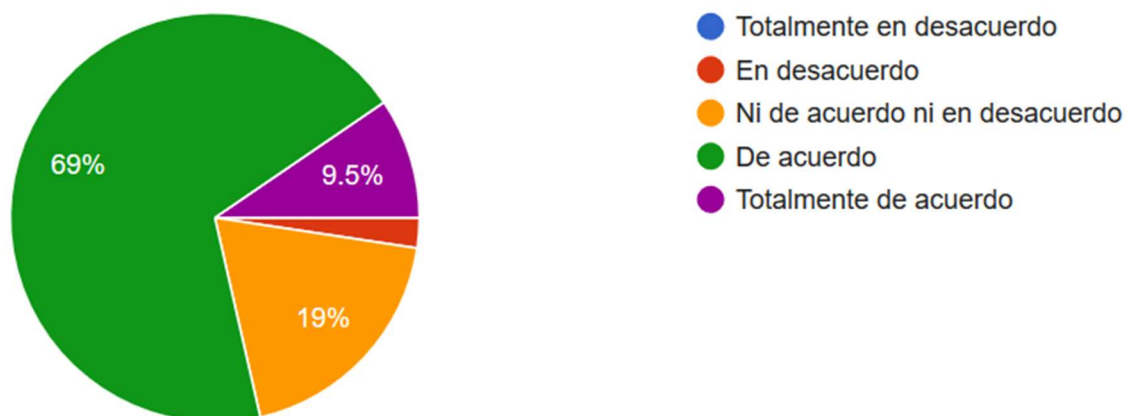
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Del análisis del mercado objetivo concerniente a las áreas que mayores requerimientos de servicios de consultoría poseen son 33.3% correspondiente a 14 entidades sobre Gestión de Procesos, 19% correspondiente a 8 entidades sobre Gestión de Talento Humano y 11.9% correspondiente a 5 entidades sobre Gestión Financiera y Sistemas de Gestión ISO.

De los porcentajes obtenidos la empresa consultará tiene mayor oportunidades de negocio en ámbitos de Gestión de Procesos, Gestión del Talento Humano, Gestión Financiera y Sistemas de Gestión ISO.

7. El motivo por el cual ha contratado servicios de consultoría, ¿ha sido satisfecho?

Gráfico 8: Motivos para contratación de servicios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 8: Motivos para contratación de servicios de consultoría

|                                       | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------------|------------|------------|
| <b>Totalmente en desacuerdo</b>       | 0          | 0.00%      |
| <b>En desacuerdo</b>                  | 1          | 2.4%       |
| <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | 8          | 19%        |
| <b>De acuerdo</b>                     | 29         | 69%        |
| <b>Totalmente de acuerdo</b>          | 4          | 9.5%       |
| <b>TOTAL</b>                          | 42         | 100%       |

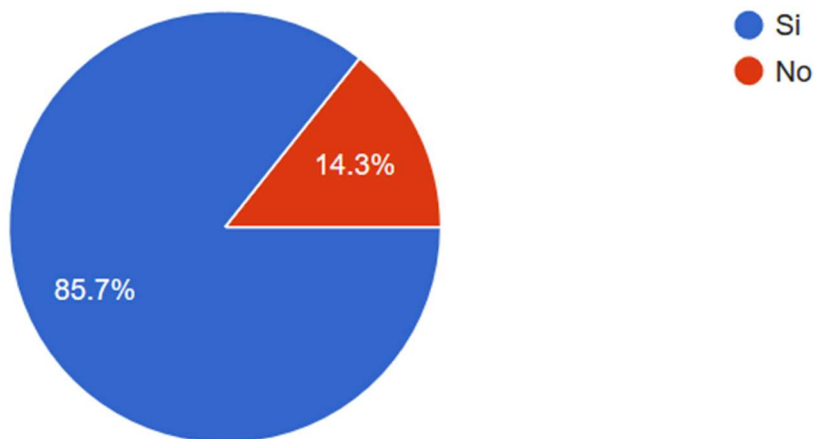
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Del análisis del mercado objetivo sobre la satisfacción de los motivos por los que fueron contratados los servicios de consultoría, el 2.4% que representa a una entidad se encontró en desacuerdo, el 19% que representa a 8 entidades no se encontró ni en desacuerdo, el 69% que represento a 29 entidades se encontró de acuerdo y solo un 9.5% se encontró totalmente de acuerdo.

En base a este dato, las instituciones en su gran mayoría poseen un alto nivel de satisfacción en los servicios de consultoría, por lo que se considera una gran oportunidad para la empresa ofertar este tipo de servicios.

8. ¿En la entidad en la que usted labora, se encuentra planificado en el presente año la contratación de servicios de consultoría?

Gráfico 9: Porcentaje de planificación de contratación de servicios de consultoría en el presente año



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 9: Planificación de contratación de servicios de consultoría

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| <b>NO</b>    | 6          | 14.3%      |
| <b>SI</b>    | 36         | 85.7%      |
| <b>TOTAL</b> | 42         | %          |

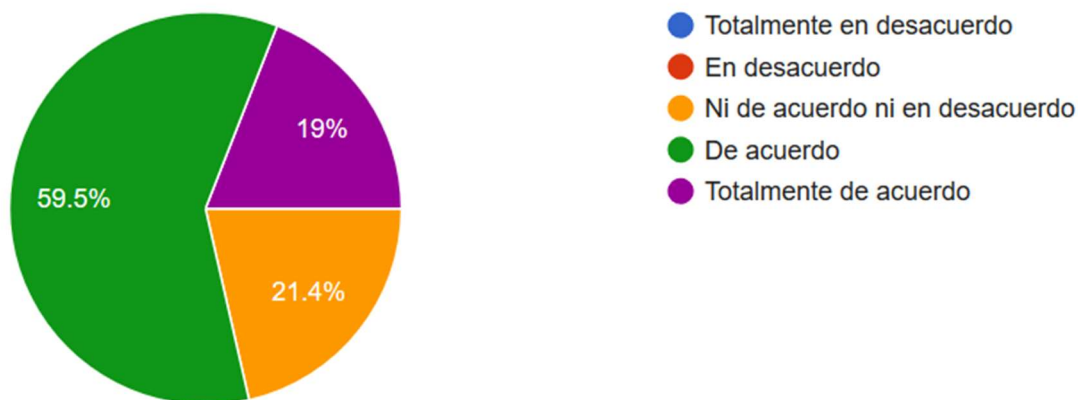
Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Mediante las encuestas realizadas en las entidades pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se ha podido determinar que el 85.7% de entidades tiene planificado la contratación de servicios de consultoría para el presente ejercicio fiscal.

Este porcentaje refleja la oportunidad que posee la empresa para presentar ofertas de servicios de consultoría a las diferentes entidades que conforman el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

9. ¿Considera que los productos entregados por empresas consultoras, apoyan a la gestión y al desarrollo institucional?

Gráfico 10 Consideraciones sobre consultorías que apoyan a la gestión institucional



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 10: Consideraciones sobre consultorías que apoyan a la gestión institucional

|                                       | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------------|------------|------------|
| <b>Totalmente en desacuerdo</b>       | 0          | 0%         |
| <b>En desacuerdo</b>                  | 0          | 0%         |
| <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | 9          | 21.4%      |
| <b>De acuerdo</b>                     | 25         | 59.5       |
| <b>Totalmente de acuerdo</b>          | 8          | 19%        |
| <b>TOTAL</b>                          | 42         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

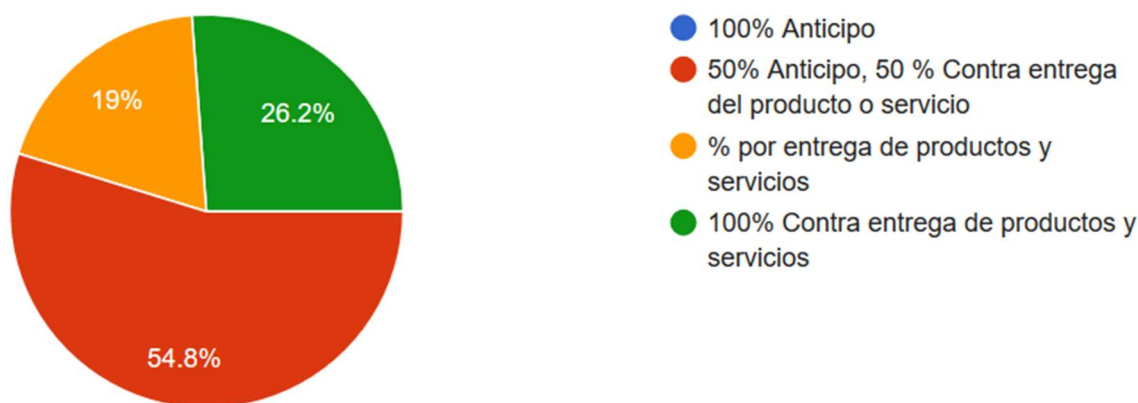
**Análisis.-** Del análisis del mercado objetivo sobre la consideración de que los productos de las empresas consultoras aportan a la gestión y desarrollo institucional, el 59.5% se encontró de acuerdo, mientras que el 19% se encontró totalmente de acuerdo, y, el 21.4% poseía un punto de vista imparcial ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Esta información permite conocer que las entidades pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito poseen un criterio positivo sobre el trabajo de empresas consultoras, y como el mismo contribuyo a la gestión y al desarrollo institucional.



10. ¿Cuál es la forma común de pago por servicios de consultoría en la institución en la que trabaja?

Gráfico 11: Forma de pago de servicios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Tabla 11: Forma de pago de servicios de consultoría

| RESPUESTA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| <b>100% Anticipo</b>   | 0          | 0%         |
| <b>50% Anticipo, 50 % Contra entrega del producto o servicio</b> | 23         | 54.8%      |
| <b>% por entrega de productos y servicios</b>                    | 8          | 19%        |
| <b>100% Contra entrega de productos y servicios</b>              | 11         | 26.2%      |
| <b>TOTAL</b>   | 42         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

**Análisis.-** Del análisis del mercado objetivo sobre la forma más común de pago en las instituciones, se tiene que el 54.8% realizó el pago con un 50% de anticipo y 50 % contra entrega del producto o servicio, 26.2% realizó el pago contra entrega del servicios, y 19% por entrega de productos y servicios, es decir que a la entrega de cada producto y servicio se realizó el pago del contrato.

De la información obtenida se puede deducir, que en el caso de contratación con las entidades del MDMQ se recibirá 50% del pago como anticipado, valor que podrá dar liquidez a la empresa, para el pago de sus obligaciones con sus colaboradores hasta contar con el total del valor de cada proyecto finalizado cada servicio de consultoría.

### 3.2.3.2 Análisis de información secundaria

Para el análisis de información secundaria de la demanda, se utilizó la herramienta SAP Business Web Intelligence del Servicio Nacional de Contratación Pública, en el que se obtuvo información histórica de los últimos tres años de contratación de consultoría en todo el estado ecuatoriano.

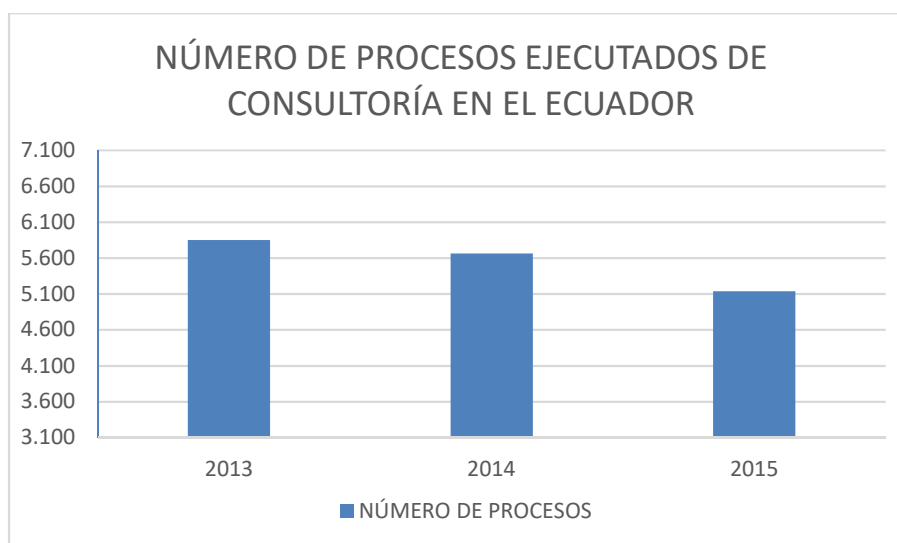
Tabla 12: Procesos de Consultoría en el Ecuador

| PROCESOS DE CONSULTORÍA EN EL ECUADOR |                    |                   |                      |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| AÑO                                   | NÚMERO DE PROCESOS | VALOR ADJUDICADO  | TIPO                 |
| 2013                                  | 5.851              | \$ 113.513.996,32 | Contratación Directa |
| 2014                                  | 5.660              | \$ 138.188.295,08 | Contratación Directa |
| 2015                                  | 5.138              | \$ 124.316.706,80 | Contratación Directa |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: SAP Business Web Intelligence del Servicio Nacional de Contratación Pública

Gráfico 12: Número de procesos ejecutados de consultoría en el Ecuador

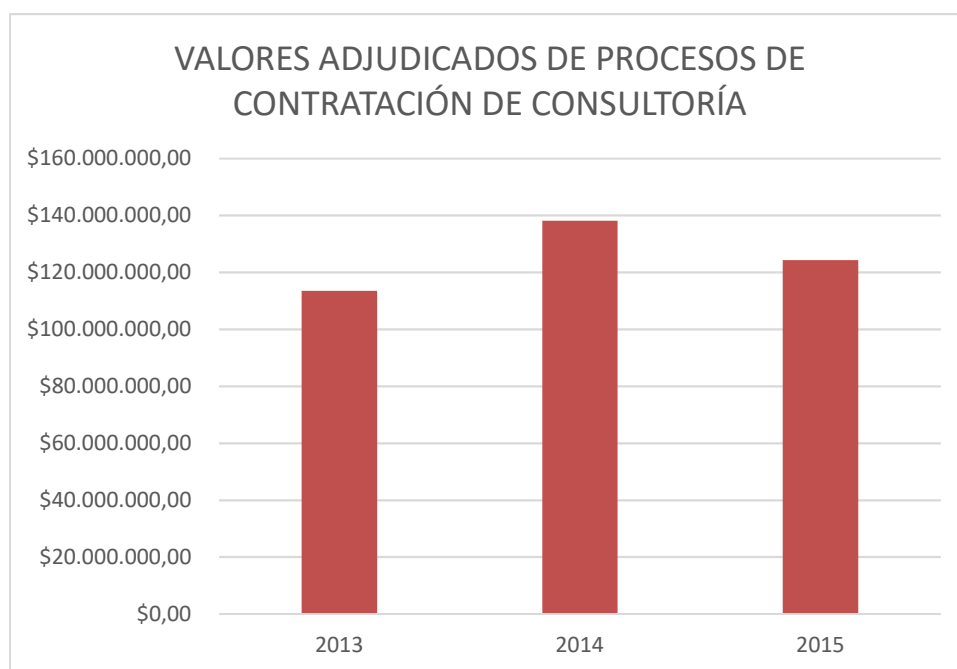


Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: SAP Business Web Intelligence del Servicio Nacional de Contratación Pública

**ANÁLISIS.-** La forma de contratación de servicios de consultoría por Contratación Directa en los últimos tres años, tuvo un decremento del 3,26 % en el 2014 y un 9,22% en el 2015; mismos que se pueden atribuir a la crisis económica que se vive en el país en los últimos años. Sin embargo el promedio de contrataciones directas en estos tres años es de 5.550 procesos adjudicados.

Gráfico 13: Valores adjudicados de procesos de contratación de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: SAP Business Web Intelligence del Servicio Nacional de Contratación Pública

ANÁLISIS.- Aun cuando se analizó que el número de procesos de contratación de servicios de consultoría por Contratación Directa posee un decremento en los últimos años, en referencia a los montos de contratación los mismos tienen una variación positiva del 21, 74% en el 2014 y del -10.04% en el 2015, que de igual manera se puede atribuir a la crisis económica del último año en el que se presentaron algunas recesiones en contratación.

Por otro lado, aun cuando el número de procesos de contratación de consultorías en el sector público ha disminuido por el modelo de Contratación Directa, existe una gran oportunidad para una nueva empresa, el poder ingresar a este gran mercado de demanda, en el cual la empresa deberá determinar qué factores la pueden hacer distintiva de su competencia.

### 3.3 Estudio de la oferta.

“La oferta de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores pueden y están dispuestos a comerciar. La oferta de mercado es el total de las cantidades individuales que los proveedores ofrecen de determinados productos o servicios.” (Amaru, 2008, pág. 46)

#### 3.3.1 Cálculo de la muestra de ofertas

En base a la información obtenida del Sistema Oficial de Contratación Pública SOCE (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2016), en el que se ha realizado la búsqueda de los proveedores del estado ecuatoriano registrados conforme a los parámetros de Código CPC

(Clasificador Central de Productos) del tipo “Servicios de Consultoría en Gestión General”, se obtiene que existen 4978 proveedores registrados.

Para determinar el número de encuestas que debemos aplicar al mercado de oferentes consideramos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ}{\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + \left(\frac{PQ}{n}\right)^2}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

Z = nivel de confianza

P = Probabilidad a favor.

Q = Probabilidad en contra

e = Nivel de error

Donde,

- P y Q son las probabilidades de éxito y fracaso de que cada unidad medida se ajuste realmente al objetivo del estudio y sea verdaderamente representativo de la población. En este caso se toma 0,50 (50%) como el valor de las dos probabilidades, puesto que no existe información estadística previa sobre esta población específica y por tanto se tiene una posibilidad del 50% de éxito o de fracaso al aplicar esta muestra. Además al utilizar 0,50 como el valor de ambas probabilidades se obtendrá el mayor número de la muestra lo que garantizará una mayor confiabilidad a la muestra.
- e representa el valor de error admisible en el estudio. En este caso el valor de error admisible será igual al 10%.
- Z representa el nivel de confianza con que se realiza el cálculo; en este caso su valor es de 1.96, equivalente a un 95% de confiabilidad sobre la representatividad de la muestra.
- n es el tamaño total de la población, para el caso de la oferta es de 4978 empresas consultoras en la ciudad de Quito.

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.10}{1.96}\right)^2 + \left(\frac{0.5 * 0.5}{4978}\right)}$$

$$n = 94.22$$

$$n = 94$$

Da como resultado que se debe aplicar 94 encuestas en la ciudad de Quito, con el propósito de determinar las condiciones de oferta de servicios de consultoría y analizar el comportamiento de dicho sector.

### 3.3.2 Análisis de la Oferta

#### 3.3.2.1 Análisis de Información Primaria

La siguiente información corresponde a la tabulación de la Encuesta de Oferta de Servicios de Consultoría en la ciudad de Quito.

1. ¿Cuántos Colaboradores (Funcionarios o Trabajadores) Forman parte de su Empresa?

Tabla 13: Número de colaboradores en empresas consultoras

|              | FECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|-----------|-------------|
| 1 – 10       | 57        | 58,76%      |
| 11 – 20      | 23        | 23,71%      |
| 21 – 30      | 8         | 8,25%       |
| 31 – 40      |           | 0,00%       |
| 41 - 50      | 4         | 4,12%       |
| 51 – 60      |           | 0,00%       |
| 61 – 70      | 3         | 3,09%       |
| > 100        | 2         | 2,06%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>97</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Análisis.- De la muestra de empresas encuestadas el 58,76% que presentenla a 57 empresas cuenta con un rango de 1 a 10 colaboradores, 23,71% son empresas que poseen de 11 a 20 colaboradores, y empresas grandes y multinacionales ocupan un 2,06% y son menores limitadas en el mercado de consultoría.

Gráfico 14: Valores adjudicados de procesos de contratación de consultoría

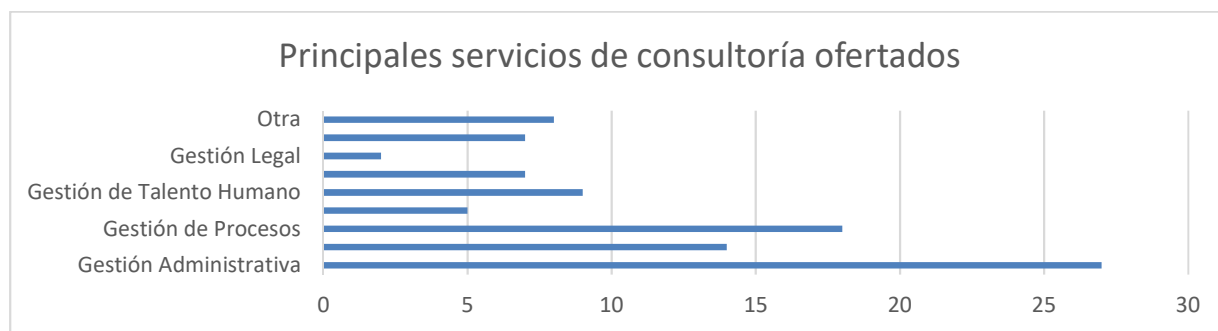


Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Forms de Google

Análisis.- De la información obtenida, la gran mayoría de empresas son pequeñas en cuanto al número de colaboradores, aspecto que permite a una nueva iniciativa de emprendimiento el ingreso al sector de consultoría.

## 2. ¿Qué Servicios de Consultoría presta?

Gráfico 15: Servicios de Consultoría Ofertados



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta

Tabla 14: Servicios de consultoría ofertados

| SERVICIO DE CONSULTORÍA   | FECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|-----------|------------|
| Gestión Administrativa    | 27        | 28%        |
| Gestión Financiera        | 14        | 14%        |
| Gestión de Procesos       | 18        | 19%        |
| Gestión Ambiental         | 5         | 5%         |
| Gestión de Talento Humano | 9         | 9%         |
| Gestión Tecnológica       | 7         | 7%         |
| Gestión Legal             | 2         | 2%         |
| Sistemas de Gestión – ISO | 7         | 7%         |
| Otra                      | 8         | 8%         |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.- La información obtenida permitió conocer que las empresas de consultoría se enfocan en tres principales áreas: 28% de empresas encuestadas brindan servicios de consultoría en Gestión Administrativa, 14% de las empresas brindan servicios de consultoría en aspectos de Gestión Financiera y 19% brindan servicios en Gestión de Procesos.

De esta información la empresa debe incluir la mayor parte de estos servicios, sin embargo de acuerdo a la experiencia de las empresas consultoras la mayor demanda de servicios está en aspectos administrativos, financieros y de procesos.

3. ¿A qué tipo de sector está orientado principalmente sus servicios de consultoría?

Gráfico 16: Tipo de sector al que se orienta los servicios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta – Google Form

Tabla 15: Sectores a los que se orienta los servicios de consultoría

| SECTOR  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| Público | 7          | 7,22%      |
| Privado | 0          | 0,00%      |
| Mixto   | 90         | 92,78%     |
| TOTAL   | 97         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.- De la información obtenida, el 92.78% de empresas brindan servicios tanto a nivel público como privado, 7.22% brindan solo servicios de consultoría al sector público.

En base a esta información existe una gran oportunidad en la oferta de servicios tanto a nivel público como privado. La empresa deberá enfocar sus esfuerzos principalmente al sector público.

4. ¿En base a que factor establece los costos o precios del servicio de consultoría?

Gráfico 17: Principales factores en las que se establece los precios de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta – Google Form

Tabla 16: Factores para establecimiento de precios de consultoría

| FACTOR  | FECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|-----------|------------|
| Tiempo de servicio                              | 18        | 18,56%     |
| Volumen y/o complejidad de productos entregados | 18        | 18,56%     |
| Estudio de costos individuales                  | 22        | 22,68%     |
| Comparativos con el mercado por cotizaciones    | 14        | 14,43%     |
| Diagnóstico inicial                             | 25        | 25,77%     |
| Otro  | 0         | 0,00%      |
| TOTAL   | 97        | 100%       |

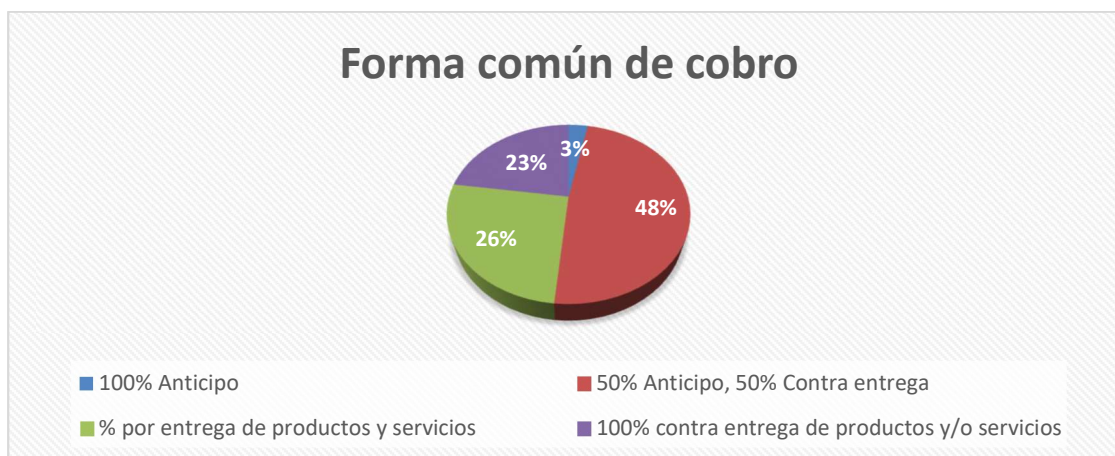
Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.- De acuerdo a la información obtenida, se refleja que los valores de cada servicio de consultoría son diferentes y cada uno de ellos se establece principalmente por los siguientes factores: 25.77% mediante un diagnóstico inicial, 22.68% mediante un estudio de costos de servicios individuales, 18.5% por el factor de tiempo de servicios / volumen y/o complejidad de productos entregados.



5. ¿Cuál es la forma común de cobro por servicios de consultoría?

Gráfico 18: Forma común de cobro por servicios de consultoría.



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta – Google Form

Tabla 17: Formas de cobro por servicios de consulto

| FORMA DE COBRO                                 | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| 100% Anticipo                                  | 3          | 3,09%      |
| 50% Anticipo, 50% Contra entrega               | 47         | 48,45%     |
| % por entrega de productos y servicios         | 25         | 25,77%     |
| 100% contra entrega de productos y/o servicios | 22         | 22,68%     |
| TOTAL  | 97         | 100%       |

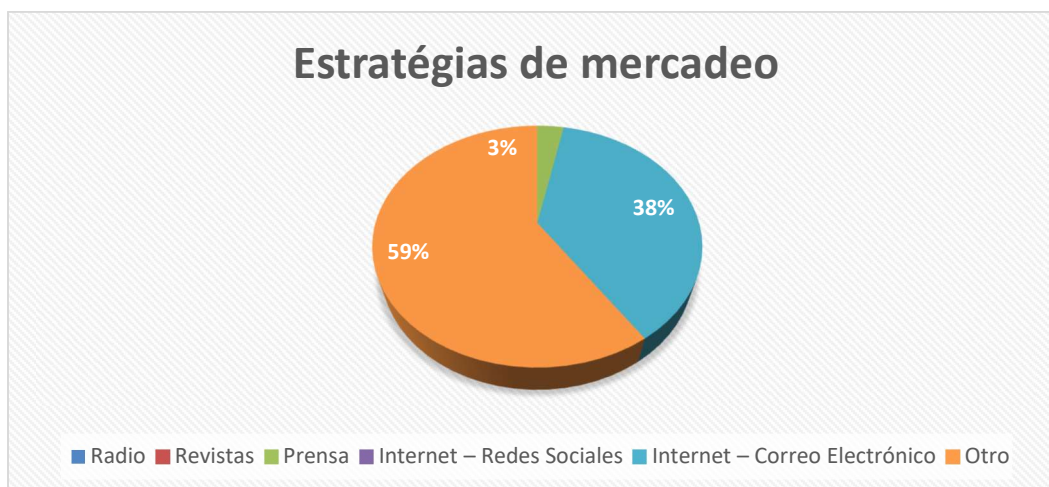
Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.- De acuerdo a la información obtenida, las empresas en su mayoría establecen su forma de cobro con el cobro 50% de anticipo y 50% contra entrega de los productos o servicios de la consultoría.

Esta forma de cobro resulta ser la más efectiva ya que aporta capital a la empresa para cubrir sus costos y gastos de los servicios que presta.

6. ¿Cuál es la principal estrategia de mercadeo utilizada por su empresa?

Gráfico 19: Estrategias de mercadeo



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Fuente: Encuesta – Google Form

Tabla 18: Estrategias de mercadeo

| ESTRATEGIAS DE MERCADEO       | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|------------|------------|
| Radio                         | 0          | 0,00%      |
| Revistas                      | 0          | 0,00%      |
| Prensa                        | 3          | 3,09%      |
| Internet – Redes Sociales     | 0          | 0,00%      |
| Internet – Correo Electrónico | 36         | 37,11%     |
| Otro                          | 57         | 58,76%     |
| TOTAL                         | 97         | 100%       |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis:- De la información obtenida de las empresas consultoras sobre las estrategias de mercadeo utilizadas, la mayoría 58.76% no expuso o eligió las formas tradicionales de mercadeo, por lo que se presume que las mismas utilizan una forma personalizada como entrevistas a cada institución para ofertar sus servicios.

### 3.4 Mercado potencial para el proyecto.

Los clientes considerados como el mercado potencial son todas las instituciones del sector público, sin embargo para el presente proyecto se ha establecido un mercado potencial para el año 2016, el mismo que está orientado a las empresas e instituciones públicas pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, entidades que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito.

Tabla 19: Mercado potencial

| CUALITATIVA  | CUANTITATIVA |
|--|--------------|
| <b>Entidades del sector público - Ecuador</b>                    | 2043         |
| <b>Entidades del sector público – Provincia de Pichincha</b>     | 285          |
| <b>Entidades del sector público – Zona 9</b>                     | 244          |
| <b>Entidades del sector público- cantón Quito- P. Urbana</b>     | 204          |
| <b>Entidades del sector público – pertenecientes al M.D.M.Q.</b> | 42           |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: Datos del Sistema Integrado de Gestión Defensorial – Defensoría del Pueblo del Ecuador

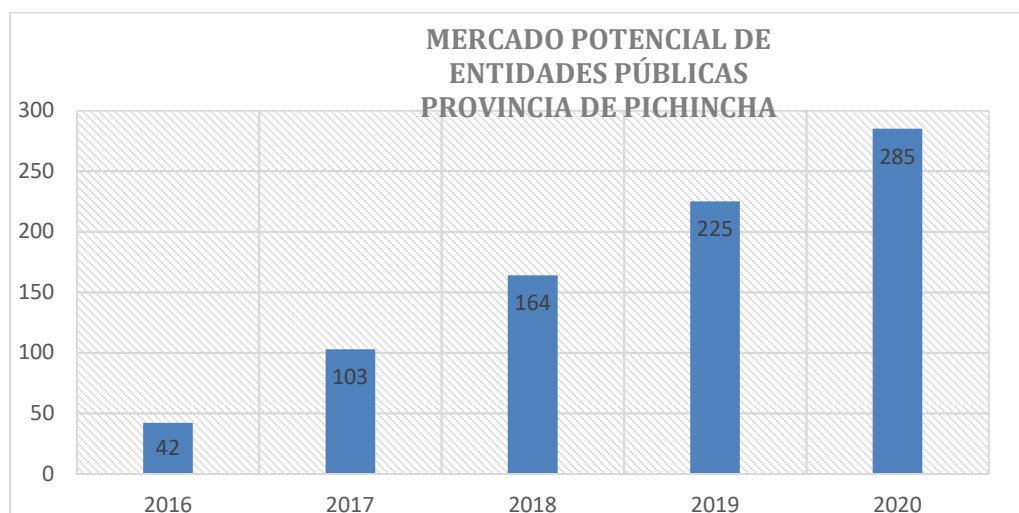
Se planifica que para un mediano plazo 3 a 5 años, se pretende alcanzar a ofertar los servicios a todas las entidades del sector público en la provincia de Pichincha.

Tabla 20: Número de entidades públicas en la provincial de Pichincha

| AÑO  | NÚMERO APROXIMADO DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIA DE PICHINCHA | PORCENTAJE |
|------|--|------------|
| 2020 | 285  | 100,00 %   |
| 2019 | 225  | 78,95 %    |
| 2018 | 164  | 57,54 %    |
| 2017 | 103  | 36,14 %    |
| 2016 | 42   | 14,74 %    |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Gráfico 20: Mercado potencial de entidades públicas en la provincia de Pichincha



Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: Datos del Sistema Integrado de Gestión Defensorial – Defensoría del Pueblo del Ecuador

## **3.5 Precios**

### **3.5.1 Definición de precios**

Con la finalidad de poder establecer un precio de los servicios de consultoría, a cada uno de los servicios que prestará la empresa consultora, es importante analizar el mismo con la aplicación de una de variable de penetración al mercado, y la influencia que esta tenga para la determinación de que la empresa pueda ser o no contratada.

“Las empresas que van a instalarse en un mercado tienen que determinar el precio que van a aplicar a su producto o servicio. El precio es una de las variables del marketing en la que se puede intervenir con mayor rapidez y que produce un efecto inmediato en los demandantes del producto o servicio ofertado.

En la política de precios de una empresa influyen muchos factores: los precios de la competencia, los costes de producción y comercialización y los clientes.

Existen diferentes métodos de fijación de precios, dependiendo del criterio que tenga en cuenta la empresa: Basado en costes, basados en el comprador y basados en la competencia.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2013, pág. 62)

### **3.5.2 Fijación de precio de penetración**

“Una empresa que utiliza una estrategia de fijación de precios de penetración establece precios inferiores a lo normal para un producto o servicio con el fin de obtener una aceptación más rápida en el mercado o aumentar su participación de mercado actual.” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, pág. 405)

El precio del servicio de consultoría se establecerá de acuerdo a la competencia, determinándolo en un 10% menor al promedio de las mismas, aplicando de esta manera una “Estrategia de concentración o diferenciación.” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 113)

Para poder determinar el precio de los servicios de consultoría se ha tomado de referencia los montos de contratación realizados en el año 2015, mismos que se encuentran detallados en el sistema SAP Business Objects del (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2016); en el que se escogió los montos por Tamaño del Proveedor, y por Tipo de Proceso Contratación Directa.

Tabla 21: Precios y portafolio de servicios

| PORTAFOLIO DE SERVICIOS               |  |                        |                    |                     |               |                     |                           |
|---------------------------------------|--|------------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------------|
| AMBITO                                | PROVEEDOR                                | Gestión Administrativa | Gestión Financiera | Gestión Tecnológica | Gestión Legal | Gestión de Procesos | Gestión de Talento Humano |
| PLANIFICACIÓN GENERAL                 | Freire Chaglla - Planificación           | 144.000,00             |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Vergarra Arrollo Pablo - Planificación   | 100.200,00             |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Carvajal Representaciones                | 43.950,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Intituto de estudios ecuatorianos        | 40.178,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Sandoval Rivas Johana                    | 21.300,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Amore Leime Cesar                        | 20.089,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Villaroel Meythaler                      | 17.857,00              |                    |                     |               |                     |                           |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL | IAG Asesoría                             | 72.000,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Balarezo Consultores                     | 52.927,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Pachacama Aguilar Maria                  | 50.600,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Diemerino                                | 38.100,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Earthgreen                               | 32.000,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Espinoza Abad Jose Luis                  | 32.000,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | GVD Consultores                          | 24.215,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Cruz Larrea Christian                    | 19.700,00              |                    |                     |               |                     |                           |
|                                       | Guzman Proaño Eddy                       | 10.000,00              |                    |                     |               |                     |                           |
| ASESORAMIENTO FINANCIERO              | Innovar Consulting                       |                        | 49.999,00          |                     |               |                     |                           |
|                                       | Tema Litoclean                           |                        | 29.921,00          |                     |               |                     |                           |
|                                       | BDO Ecuador                              |                        | 28.360,00          |                     |               |                     |                           |
|                                       | Logical Valle Sistemas                   |                        | 21.560,00          |                     |               |                     |                           |
|                                       | Protelcotelsa                            |                        | 20.282,00          |                     |               |                     |                           |
|                                       | Publicensa                               |                        | 20.000,00          |                     |               |                     |                           |
| ASESORAMIENTO TRIBUTARIO              | Ruiz Alvarez Hector - Tributario         |                        | 12.000,00          |                     |               |                     |                           |
| ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO         | Reinoso Cajamarca Jaime Rene             |                        |                    | 77.339,00           |               |                     |                           |
|                                       | VimeWorks S.A.                           |                        |                    | 73.120,00           |               |                     |                           |
|                                       | Desarrollo de Aplicaciones Empresariales |                        |                    | 71.741,00           |               |                     |                           |
|                                       | DITMUZA S.A.                             |                        |                    | 71.250,00           |               |                     |                           |
|                                       | MALICE SA                                |                        |                    | 70.006,00           |               |                     |                           |
|                                       | Vargas Lara Edwin                        |                        |                    | 67.320,00           |               |                     |                           |
|                                       | Innova System                            |                        |                    | 67.031,00           |               |                     |                           |
|                                       | QMATIC Ecuador                           |                        |                    | 59.250,00           |               |                     |                           |
|                                       | Porras Montero Jaime                     |                        |                    | 57.800,00           |               |                     |                           |

|  |   |  |  |           |           |           |           |
|--|---|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Adaptación de programas existentes       | Sidesoft Cia. Ltda                      |  |  | 65.000,00 |           |           |           |
|  | Eikon S.A.                              |  |  | 64.607,00 |           |           |           |
|  | Información Tecnológica del Ecuador     |  |  | 54.946,00 |           |           |           |
|  | Electritel S.A.                         |  |  | 29.238,00 |           |           |           |
|  | Torres Martínez Luis                    |  |  | 26.779,00 |           |           |           |
|  | Ayala Bermeo Jose                       |  |  | 22.321,00 |           |           |           |
|  | Libresoft S.A.                          |  |  | 21.600,00 |           |           |           |
|  | Mendoza Correa Jose                     |  |  | 17.500,00 |           |           |           |
|  | Porras Montero Jaime                    |  |  | 16.260,00 |           |           |           |
|  | Protelcotelsa S.A.                      |  |  | 10.900,00 |           |           |           |
| Asesoramiento y Representación Jurídica  | Sarzoza Jativa Pablo                    |  |  |           | 44.000,00 |           |           |
|  | Garces Cordova David                    |  |  |           | 24.750,00 |           |           |
| Gestión por Procesos                     | Sosa Astudillo                          |  |  |           |           | 87.430,00 |           |
|  | Zambrano Burgos Katty                   |  |  |           |           | 78.000,00 |           |
|  | Corporación Deuorg Cia. Ltda            |  |  |           |           | 72.000,00 |           |
|  | Daycenter S.A.                          |  |  |           |           | 72.000,00 |           |
|  | VICUSEG Cia. Ltda.                      |  |  |           |           | 70.984,00 |           |
|  | Corporación de líderes en el desarrollo |  |  |           |           | 67.800,00 |           |
|  | Corporación 3D Corpres                  |  |  |           |           | 65.000,00 |           |
|  | Mentes corporativas mentol S.A.         |  |  |           |           | 64.732,00 |           |
|  | Fundación Alianza Estratégica           |  |  |           |           | 60.760,00 |           |
| Bardi Quintana Alfonso                   |   |  |  |           | 60.000,00 |           |           |
| Servicios de Administración del Personal | Altior Cia. Ltda                        |  |  |           |           |           | 65.896,00 |
|  | De la Cueva Jacome Lourdes              |  |  |           |           |           | 54.000,00 |
|  | Fundación Alianza Estratégica           |  |  |           |           |           | 51.514,00 |
|  | CBCORE Consulting Cia. Ltda             |  |  |           |           |           | 51.504,00 |
|  | Supernova Consultores                   |  |  |           |           |           | 44.000,00 |
|  | Consultora Roadquality Cia. Ltda        |  |  |           |           |           | 30.000,00 |
|  | Favcorp S.A.                            |  |  |           |           |           | 30.000,00 |
|  | Generation Entrepreneurs S.A.           |  |  |           |           |           | 25.000,00 |
|  | Calle Torras Wilson                     |  |  |           |           |           | 22.800,00 |
|  | Torres Tituana Rene                     |  |  |           |           |           | 15.000,00 |

|                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>PROMEDIO</b> | <b>44.944,75</b> | <b>26.017,43</b> | <b>49.684,63</b> | <b>34.375,00</b> | <b>69.870,60</b> | <b>38.971,40</b> |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

Elaborado por: Autor del Proyecto

Tabla 22: Determinación de precios de introducción al mercado

|   | Gestión Administrativa | Gestión Financiera | Gestión Tecnológica | Gestión Legal | Gestión de Procesos | Gestión de Talento Humano |
|---|------------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------------|
| PROMEDIO DEL MERCADO SIN INCLUIR I.V.A.               | 44.944,75              | 26.017,43          | 49.684,63           | 34.375,00     | 69.870,60           | 38.971,40                 |
| PRECIO DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO, SIN INCLUIR I.V.A. | 40.450,28              | 23.415,69          | 44.716,17           | 30.937,50     | 62.883,54           | 35.074,26                 |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Además se considera la aplicación de una estrategia intermedia, que se concentre en los clientes que desean un producto diferenciado, a un costo más bajo que el de sus rivales.

El costo del servicio de consultoría variará de acuerdo al servicio que se pretenda realizar, para lo cual se efectuará un diagnóstico inicial a la empresa cliente para determinar las necesidades a resolver y así determinar con precisión el precio, el contenido y la complejidad del servicio.

No se establece o se toma como referencia un valor más bajo para ingreso al mercado del servicio de consultoría, ya que se podría generar como un error de apreciación del servicio por parte de los futuros clientes.

“Dado que los emprendedores necesitan con urgencia hacer ventas, con frecuencia fijan precios muy bajos, suponiendo que pueden incrementarlos después. Pero para algunos clientes un precio bajo significa mala calidad, así que no dé por sentado que toda la gente compra tomando en cuenta el costo como único factor.” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, pág. 399)

### 3.6 Canales de comercialización

Los canales de comercialización son el medio por el cual se lleva o un servicio al consumidor final o cliente.

Se establecen los siguientes canales de comercialización:

Tabla 23: Canales de comercialización

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Internet</b> | Medio de rápido crecimiento, capacidad para llegar a una audiencia objetivo reducida, se requiere un tiempo de entrega relativamente corto para crear publicidad basada en Internet, costo moderado. |
| <b>Revistas</b> | Buena reproducción, en especial a color, selectividad demográfica, selectividad regional, selectividad en el mercado local, vida publicitaria más o menos larga, alto índice de circulación          |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Fuente: Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, Marketing, 9a. ed. (Cincinnati: South-Western, 2008), p. 475.

### 3.7 Canales de Distribución

“Un canal de distribución puede ser directo o indirecto. En un canal directo no hay intermediarios, el producto va del fabricante al usuario. Un canal de distribución indirecto tiene uno o más intermediarios entre el productor y el usuario.” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, pág. 388)

La empresa se regirá por un canal directo de distribución entre la empresa consultora y la empresa cliente, este modelo permitirá a la empresa consultora realizar a la vez una oferta del servicio y un primer análisis de las necesidades del cliente.

### 3.8 Estrategias de comercialización

**Estrategia de penetración en el mercado.** La empresa intensificará esfuerzos por medio de comunicación como internet mediante la publicación y actualización de su página web, envío de correos masivos publicitarios y utilización de redes sociales.

Se realizarán campañas de los diferentes servicios del portafolio, haciendo especial hincapié en los servicios existentes.

“La publicidad es la forma de divulgación de un producto o servicio mediante la comunicación masiva: televisión, periódicos, carteles (espectaculares). Aunque en general sea más costosa que otros métodos de promoción, la publicidad tiene a su favor el hecho de que puede llegar a muchos consumidores. Existen varios medios para hacer publicidad de productos y servicios.” (Amaru, 2008, pág. 111)

Los medios de publicidad que utilizará la empresa serán: Internet, correo electrónico y redes sociales



## **Capítulo IV.**

### **Estudio Técnico**

#### **4.1. Tamaño del emprendimiento.**

a. Factores determinantes del tamaño.

- Diseño Organizacional

“El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009, pág. 100)

- Localización del proyecto

La localización de la empresa consultora es estratégica, pues al ubicarse en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, permite ofrecer sus servicios a la mayor cantidad de entidades públicas que se encuentran ubicadas en la capital del Ecuador.

Se han analizado diferentes opciones de la localización correcta del proyecto, sin embargo al ser un proceso de emprendimiento, el mismo mismo necesita de apoyo y la minimización de

costos, por lo que recurrir a programas de incubación empresarial constituye en la mejor opción para la localización e inicio del emprendimiento.

“Los cinco factores clave, guían el proceso de selección de la ubicación: accesibilidad para el cliente, condiciones del entorno de negocios, disponibilidad de recursos, la preferencia personal del emprendedor, y la disponibilidad y costos del lugar.” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, pág. 238)

*Tabla 24: Localización Óptima*

| <b>FACTORES DE UBICACIÓN</b>                | <b>MICRO LOCALIZACIÓN:<br/>Uso de servicios de incubadora empresarial de la Agencia de Promoción Económica CONQUITO</b>  |
|---|--|
| <b>Accesibilidad para el cliente:</b>       | Las oficinas de CONQUITO se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, mismas que cuentan con accesos directo al norte, centro y sur de la ciudad; así como la accesibilidad por medios públicos de transporte, trolebús y buses articulados.                            |
| <b>Condiciones del entorno del negocio:</b> | La ubicación ayuda a la promisión y oferta de los servicios de consultoría a diferentes entidades del sector público, debido a que en este lugar se llevan a cabo reuniones sectoriales empresariales, capacitación y reuniones de trabajo de diferentes entidades públicas. |
| <b>Disponibilidad de recursos:</b>          | Se cuenta con acceso a recursos básicos necesarios para la operación de la empresa consultora.   |
| <b>Disponibilidad del lugar:</b>            | Oficinas y salas de reuniones y de coworking   |
| <b>Costos del lugar:</b>                    | Costo mensual del servicio es \$59,00  |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 4.2. Localización.

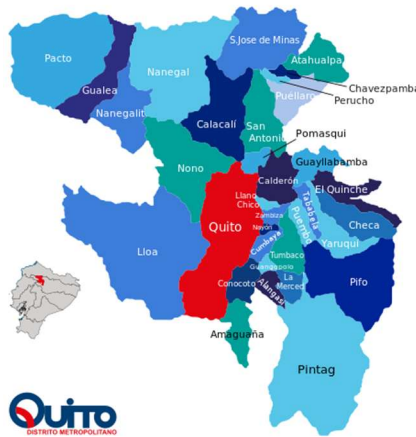
### a. Macro localización

*Tabla 25: Macro localización*

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| <b><i>País:</i></b> | <b>Ecuador</b> |
| <i>Región:</i>      | Sierra         |
| <i>Zona:</i>        | Centro         |
| <i>Provincia:</i>   | Pichincha      |
| <i>Ciudad:</i>      | Quito          |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Gráfico 21: Macro Localización



Elaborado por: Autor del Proyecto

b. Micro localización

Tabla 26: Micro localización

| <b>Ciudad</b>     | <b>Quito</b>                                 |
|-------------------|--|
| <b>Parroquia:</b> | Chimbacalle                                  |
| <b>Sector:</b>    | Centro                                       |
| <b>Calle:</b>     | Maldonado Oe1-172 y Carlos María de la Torre |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Gráfico 22: Micro Localización



Elaborado por: Autor del Proyecto  
Edificación CONQUITO

La empresa consultora Business Solutions iniciará sus operaciones en las instalaciones de CONQUITO en su primera etapa de incubación, hasta que posea la capacidad de arrendamiento de una oficina ubicada en el norte de la ciudad, donde se ubica el centro financiero de la ciudad.

### 4.3. Ingeniería de Proyecto.

#### 4.3.1 Servicio – proceso

##### Proceso de Consultoría

“El consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer con la expresión de “el proceso se consultoría”. Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.” (Kubr, 1997, pág. 24)

En diferentes biografías sobre consultoría se encuentran diversas formas de dividir el proceso de consultoría que van entre tres a diez fases; para el presente proyecto se establecen las siguientes fases del proceso de consultoría:

Gráfico 23: Etapas del proceso de consultoría



Elaborado por: Autor del Proyecto

##### 4.3.1.1 Iniciación

Esta primera etapa permitirá a la empresa consultora comenzar a trabajar con el cliente. Debe incluir las primeras reuniones de entrevista y contacto con la parte interesada, las reuniones de trabajo sobre los objetivos que el cliente pretende alcanzar y cuál es su idea de cambio en la institución, la manera en que la empresa consultora puede ayudar a conseguir sus objetivos, además de la elaboración de los respectivos documentos para el proceso de contratación como términos de referencia y presupuesto referencial basados en un análisis preliminar del problema, el cumplimiento del respectivo proceso de contratación en base a la

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la negociación y la concertación de un contrato de servicios de consultoría.

“Por presupuesto referencial del contrato se entenderá aquel que haya determinado la institución, dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de inicio del proceso.” (Asamblea\_Nacional, 2008, pág. 18)

Esta etapa se trata de una fase principalmente orientada a la parte precontractual, preparatoria y de planificación.

#### **4.3.1.2 Diagnostico**

Diagnóstico: “Es el conocimiento de una situación. Es el conocimiento de fortalezas, debilidades y oportunidades internas y externas de la empresa.” (Paredes & Velasco Espitia, 2013, pág. 33)

La segunda etapa es el diagnóstico, etapa en la que se analiza a fondo del problema que se pretende solucionar; en la ejecución de esta etapa el cliente y la empresa consultora trabajan en conjunto para determinar cómo alcanzar los objetivos propuestos en los términos de referencia y el contrato; además se determinan metas a alcanzar en base a una planificación y cronograma establecido entre cliente y consultor, además de las formas de evaluación del rendimiento, los recursos, las necesidades del clientes.

Además, se analizan de acuerdo al tipo de consultoría que se realiza problemas de índole financiera, administrativa, tecnológica, legal o de procesos; las actitudes y aptitudes del recurso humano frente a los nuevos desafíos. Se esquematizan los resultados del diagnóstico y se describen conclusiones sobre cómo guiar las actividades y esfuerzos para alcanzar los objetivos para la propuesta de solución a los problemas.

Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

#### **4.3.1.3 Plan de acción**

La tercera etapa tiene como objetivo determinar la posible solución del problema. Incluye el análisis y estudio de diversas soluciones, la evaluación de las diferentes posibles soluciones, la elaboración de un plan para implementar los cambios y la presentación de propuestas a las empresas clientes para que estas adopten una decisión.

La empresa consultora puede elegir entre una vasta gama técnicas y procesos de consultoría, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se

ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

#### **4.3.1.4 Puesta en práctica**

La cuarta etapa es la puesta en práctica, etapa que se convierte en la prueba definitiva con respecto a la propuesta y planificación realizada por la empresa consultora en coordinación con la empresa cliente. La propuesta tiene un alto nivel de ser plasmadas en realidad. Se inicia con actividades planteadas en la propuesta para la generación de los cambios deseados por el cliente, sin embargo se pueden detectar errores u omisiones de la propuesta. Además, esta etapa permite conocer todos los aspectos relacionados con la resistencia al cambio del personal de la empresa cliente, aspectos que posiblemente no pueden ser visualizados en etapas anteriores.

Esta etapa debe contemplar una fase de análisis y corrección de posibles errores en el diseño original de la propuesta presentada al cliente

La empresa consultora acompañara al cliente en el proceso de implementación de la propuesta, sea este acompañamiento durante el periodo de vigencia del contrato o como un valor agregado de la empresa consultora, esto en base a "...probablemente sólo de un 30 a un 50 por ciento de las consultorías incluyen la aplicación de las medidas." (Kubr, 1997, pág. 26). Este acompañamiento se realizará con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sobre otras empresas consultoras que sólo se fijan en conseguir que sus clientes acepten sus informes y propuestas.

#### **4.3.1.5 Terminación**

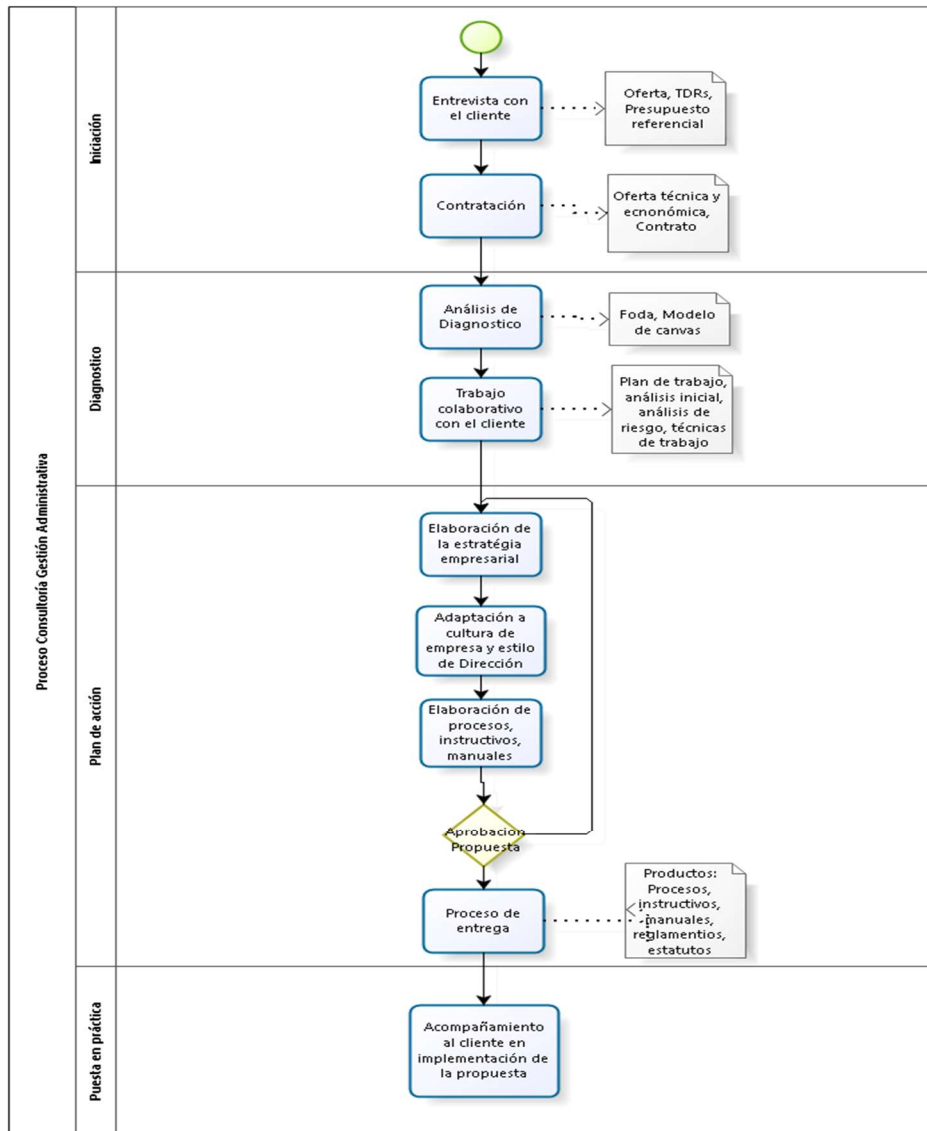
"La quinta y la última fase del proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto de consultoría queda determinado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente." (Paredes & Velasco Espitia, 2013)

### **4.4 Balance de servicios**

Para la elaboración del flujo de servicios, se utilizó diagramas de flujo para determinar cada uno de los servicios de la empresa consultora.

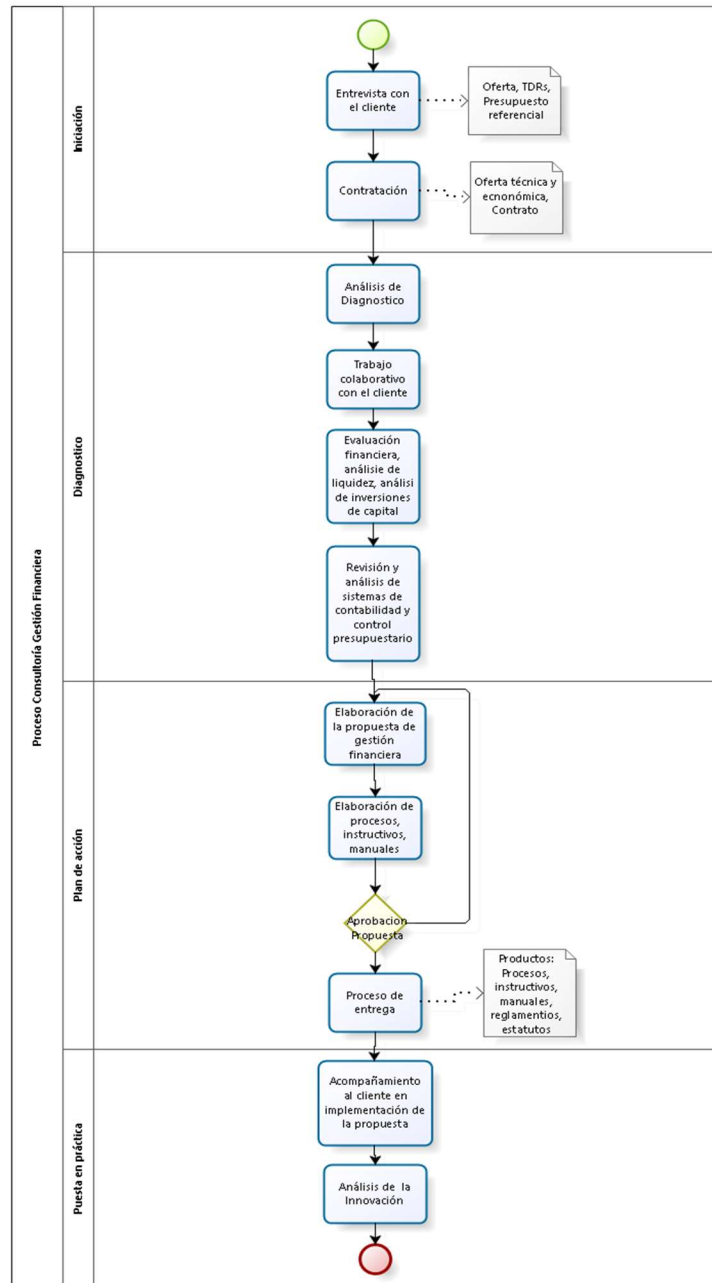
#### 4.4.1 Consultoría de Gestión Administrativa

Gráfico 24: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Administrativa



## 4.4.2 Consultoría de Gestión Financiera

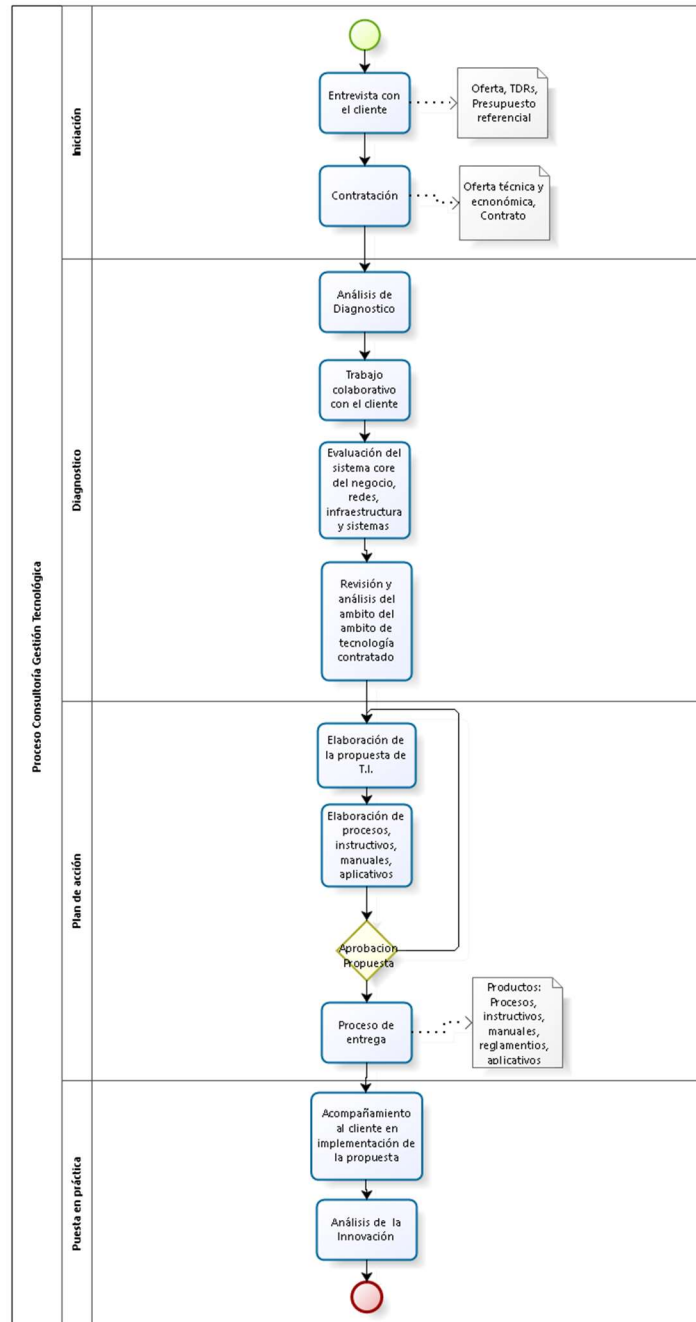
Gráfico 25 Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Financiera





### 4.4.3 Consultoría de Gestión Tecnológica

Gráfico 26: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Tecnológica

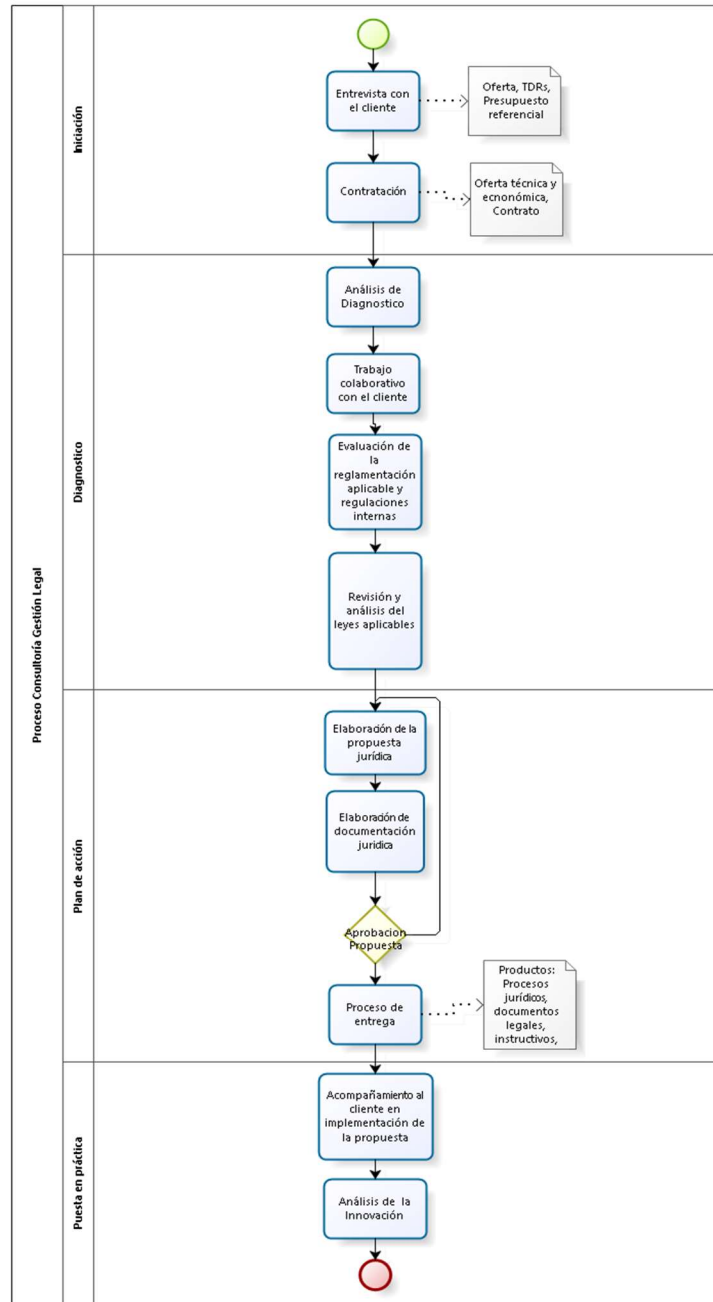


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Elaborado por: Autor del Proyecto

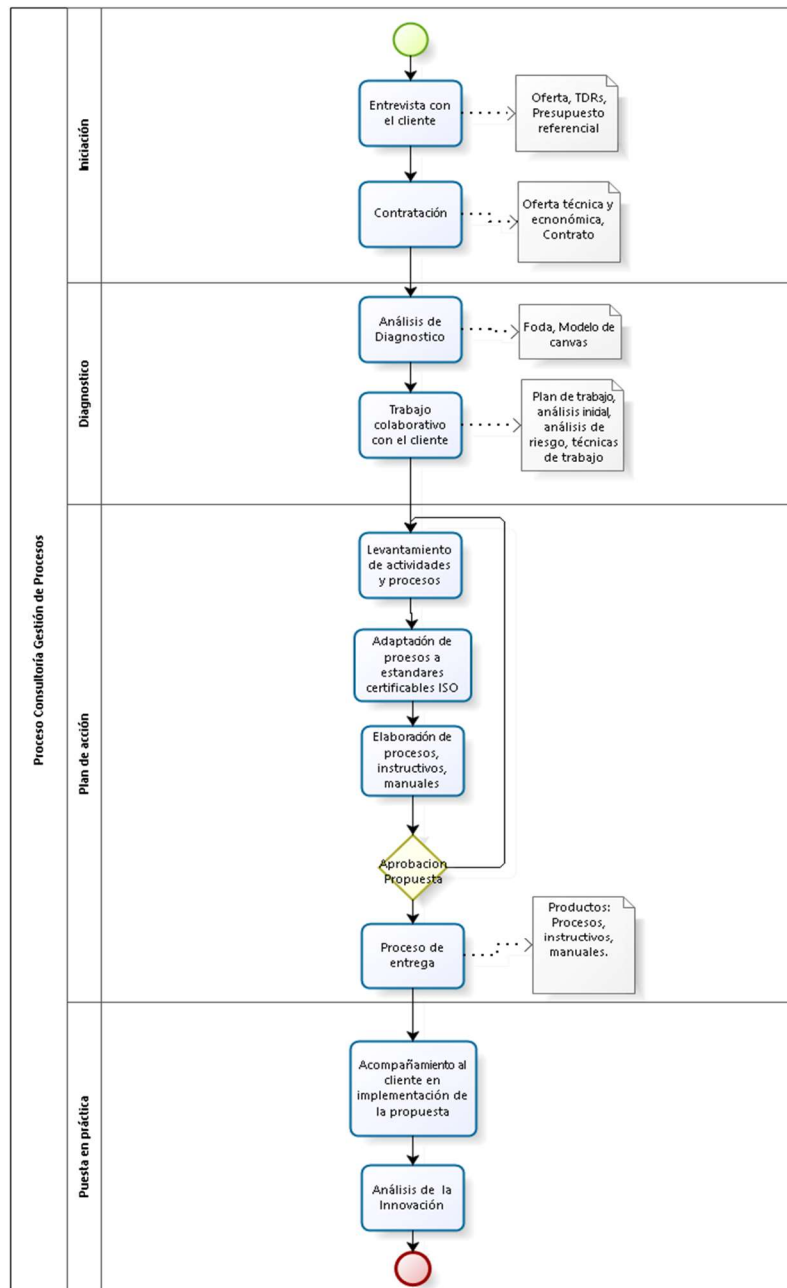
#### 4.4.4 Gestión Legal

Gráfico 27: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión Legal



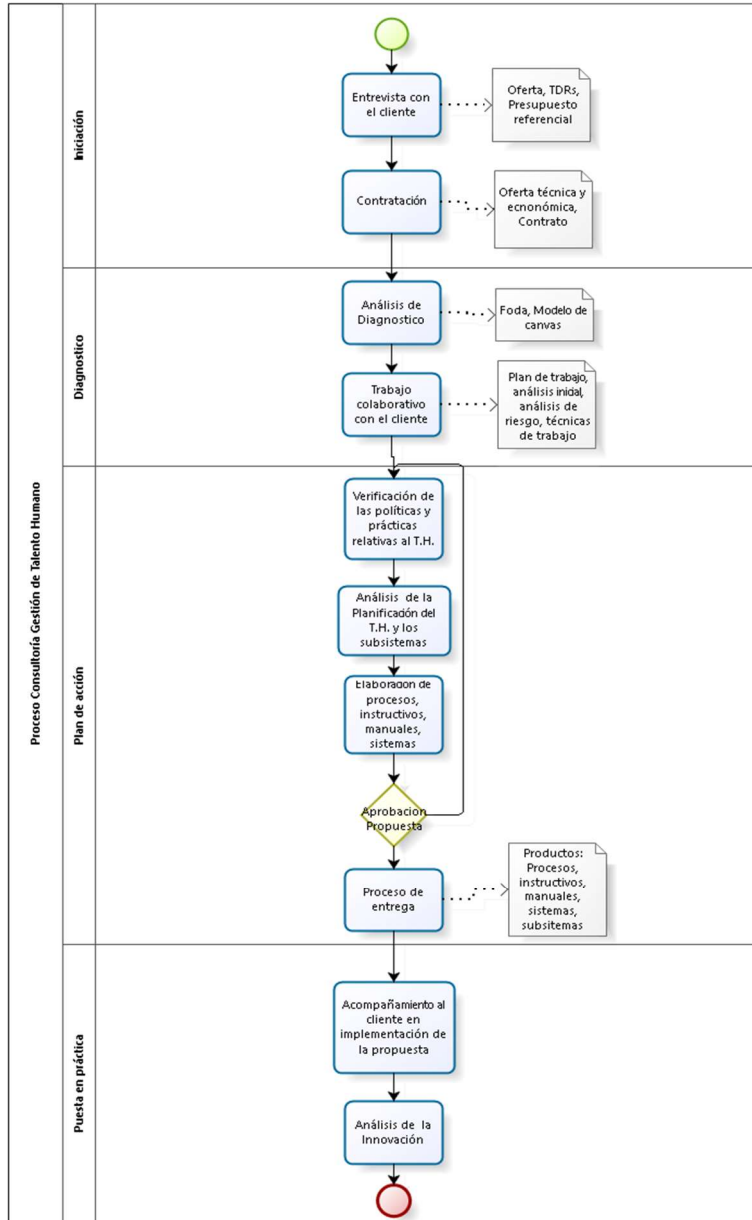
#### 4.4.5 Gestión de Procesos

Gráfico 28: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión de Proceso



#### 4.4.6 Gestión de Talento Humano

Gráfico 29: Diagrama de Flujo Proceso de Consultora en Gestión de Talento Humano



#### 4.5 Período operacional estimado de la planta

“El periodo operacional se conoce como el período económico del proyecto o vida y es el tiempo que define todas las proyecciones. La vida útil del proyecto se establece en forma práctica, de acuerdo con la vida útil estimada de los equipos más costosos de la empresa y relacionarlo con el plazo el cual se estima pagar la totalidad de las cuotas del financiamiento. Para establecerlo necesitamos conocer la vida útil de los equipos, la cual es establecida por los fabricantes o peritos, en el caso de maquinaria y equipos usados.” (INAPYMI, 2014, pág. 7)

Tabla 27: Vida útil estimada de los equipos

| EQUIPO              | UNIDADES | VIDA ÚTIL |
|---------------------|----------|-----------|
| Computador Portátil | 8        | 3 años    |
| Servidor de Datos   | 2        | 3 años    |
| Muebles de Oficina  | 6        | 10 años   |

Elaborado por: Autor del Proyecto

El periodo operacional estimado de la planta se ha establecido en 3 años en relación a la vida útil de los equipos más costosos; la definición de la vida útil se aplicó de acuerdo a lo estipulado al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

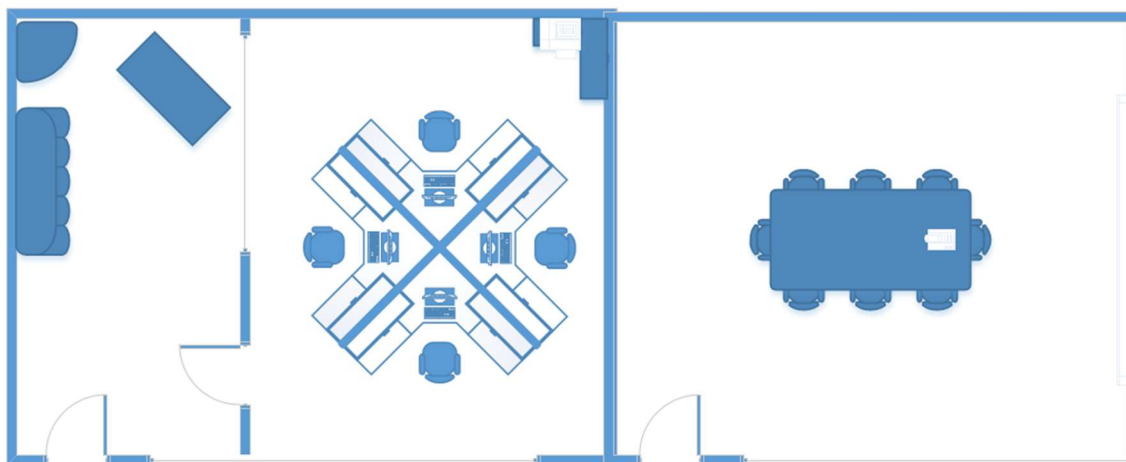
#### 4.6 Capacidad de producción

“La capacidad es la cantidad o el volumen de operaciones que el sistema puede entregar. Mide cuántas unidades de producción (piezas, clientes, comida, estudiantes, etc.) puede ofrecer su sistema de operaciones en un periodo determinado. La capacidad proyectada es la tasa ideal de suministro de productos o servicios. La capacidad máxima es la cantidad de productos y servicios que se puede alcanzar cuando el potencial de los recursos se aprovecha por completo. Es como la velocidad máxima de un automóvil, sólo puede utilizarse en segmentos cortos de tiempo.” (Amaru, 2008, pág. 129)

Hora hombre = tiempo de presentación de productos / tiempo del contrato

#### 4.7 Distribución de maquinarias y equipos (Lay-out)

Gráfico 30: Distribución de equipos de oficina



Elaborado por: Autor del Proyecto

#### 4.7 Plan Estratégico

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.” (Kaplan & Norton, 2004, pág. 31)

El desarrollo del mundo contemporáneo exige, tanto a las instituciones públicas como privadas, generar una perspectiva estratégica panorámica que permita crear una visión a largo plazo de los diferentes frentes de acción que se quieren gestionar.

La identificación y establecimiento de una propuesta de valor innovadora, lineamientos estratégicos, objetivos, indicadores y metas, proporciona una guía estructurada que debe seguir la organización para alcanzar su permanencia en el mercado y prestar sus servicios a través del tiempo. Este direccionamiento se plasma en una Planificación Estratégica.

Para la definición de la Planificación Estratégica se aplicará las siguientes metodologías:

- Execution Premium de los Doctores Kaplan y Norton
- Business Model Canvas del Doctor Alexander Osterwalder

## 4.7.1 Diagnostico Estratégico

### 4.7.1.1 Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras organizaciones similares.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a organizaciones similares, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

Con el fin de hacer el análisis del entorno, es decir, priorizar el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, se conformaron varias matrices con el siguiente criterio de evaluación:

Tabla 28: Criterios de evaluación para priorización de FODA

|          |              |
|----------|--------------|
|          |              |
| <b>1</b> | <b>Bajo</b>  |
| <b>2</b> | <b>Medio</b> |
| <b>3</b> | <b>Alto</b>  |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Los resultados de la priorización se describen a continuación:

Para la priorización de oportunidades, la matriz relaciona la capacidad de aprovechamiento con la probabilidad de ocurrencia, es decir, que tanto puede actuar Business Solutions frente a los beneficios potenciales o el nivel de impacto que pueden causar las oportunidades, y que tan posible es que se dé la oportunidad en el corto o mediano plazo, identificándose como oportunidades de mayor impacto a aquellas cuya relación tiene un valor igual o superior a 4.

Tabla 29: Matriz de priorización de Oportunidades

| No . | Oportunidades   | Capacidad de aprovechamiento | Probabilidad de ocurrencia | Priorización |
|------|---|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1    | Cambio de procesos administrativos, por etapas de transiciones políticas en instituciones públicas. | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 2    | Alto porcentaje de demanda de servicios de consultoría en el sector público.                        | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 3    | Disponibilidad de fondos públicos para desarrollos de herramientas administrativas.                 | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 4    | Bajos niveles de competencias en personal que labora en instituciones públicas.                     | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |
| 5    | Igualdad de competencias por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública                     | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Para la priorización de amenazas, la matriz relaciona la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que pueden causar dichas amenazas en caso de que lleguen a ocurrir, identificándose como amenazas de mayor impacto a aquellas cuya relación tiene un valor igual o superior a 4.

Tabla 30: Matriz de priorización de Amenazas

| No . | Amenazas  | Capacidad de aprovechamiento | Probabilidad de ocurrencia | Priorización |
|------|---|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1    | Empresas consultoras con amplia experiencia y reconocimiento.                               | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 2    | Altos porcentajes de profesionales sub valorados, que generan servicios a costos muy bajos. | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 3    | Inestabilidad económica del país.   | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 4    | Disminución de incentivos a inversiones y creaciones de empresas personales y My Pymes      | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |
| 5    | Aplicación de nuevos impuestos  | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Para la priorización de Fortalezas, la matriz relaciona el grado o magnitud con la que la fortaleza se evidencia en la empresa y la importancia que dicha fortaleza genera para Business Solutions con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto positivo.



Tabla 31: Matriz de priorización de fortalezas

| No . | Fortalezas  | Capacidad de aprovechamiento | Probabilidad de ocurrencia | Priorización |
|------|---|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1    | Precios bajos en relación a la competencia  | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 2    | Equipo multidisciplinario para la prestación de una cartera de servicios en varios ambitos.                   | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 3    | Conocimiento del funcionamiento del sector público a nivel general por parte de los integrantes de la empresa | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 4    | Costos bajos, por el modelo empresarial   | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |
| 5    | Localización del emprendimiento, accesible para la mayoría de futuros clientes                                | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |

Elaborado por: Autor del Proyecto

Para la priorización de Debilidades, la matriz relaciona la capacidad de actuación y el impacto que generan para Business Solutions, con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto negativo y que requieren ser trabajadas en un corto período de tiempo.

Tabla 32: Matriz de priorización de debilidades

| No . | Debilidades  | Capacidad de aprovechamiento | Probabilidad de ocurrencia | Priorización |
|------|--|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1    | Empresa nueva en el mercado de consultoría         | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 2    | Falta de experiencia comercial                     | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 3    | Ignorancia sobre las estrategias de la competencia | 3,00                         | 3,00                       | 9,00         |
| 4    | Débil capital económico                            | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |
| 5    | Uso de instalaciones compartidas – no propias      | 3,00                         | 2,00                       | 6,00         |

Elaborado por: Autor del Proyecto

#### 4.7.2 Fundamentos y lineamientos estratégicos:

**Misión:** La misión identifica lo que hace una empresa, su propósito, el porqué de su existencia y define el valor que provee a sus grupos de interés.

Bajo este concepto, la misión de Business Solutions fue definida de la siguiente forma:

**“Brindar servicios innovadores de gestión organizacional, mediante la generación e implementación de soluciones empresariales generadas a través de consultoría y capacitación, que permitan potenciar las capacidades para el logro de resultados de nuestros clientes”.**

**Visión:** La visión da un claro sentido de lo que se desea que la empresa llegue a ser en un período de tiempo determinado, con el fin de inspirar un cambio, movilizar y motivar a la gente a lograrlo. Representa la imagen futura de la institución.

**“Ser una consultora posicionada a nivel regional, con reconocimiento de calidad de servicios”.**

**Valores Corporativos:** Los valores son principios que guían a la organización, son un conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de Business Solutions, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional de la empresa, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes la conforman.

- **Innovación:** Creer y Crear. La mejor solución está por llegar en el siguiente esfuerzo. Buscamos ampliamente la mejor información para dotarla de pensamiento lateral. Nos mantenemos
- **Eficiencia-Productividad:** Hacer más con menos consumo de recursos. Producir más para que alcance para más manos. Satisfacer necesidades con inteligencia para generar vidas de calidad con tiempo disponible para la fraternidad.
- **Compromiso:** Cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones.
- **Servicio:** Mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con clientes, compañeros y socios comerciales.

### 4.7.3 Propuesta de valor

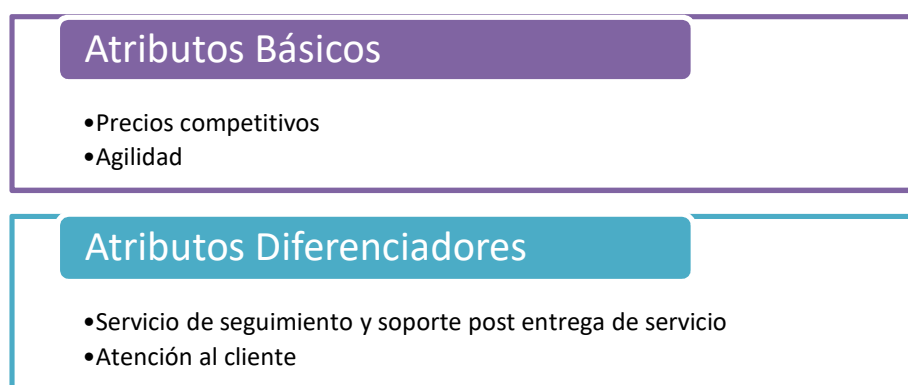
La propuesta de valor es el conjunto de atributos de valor que la organización ofrece a sus “Stakeholders” o grupos de interés. Para el caso de Business Solutions, los stakeholders seleccionados son:

- Empresas o Instituciones Públicas: Instituciones que fueron creadas para brindar servicio público a la ciudadanía
- Empresa Privadas: Entidades que generan productos y servicios.

La propuesta de valor es el corazón de la estrategia, porque define no solo los productos o servicios que la empresa entregará a sus clientes, sino también los atributos, es decir, la forma en que los entregará y cómo serán percibidos por el público objetivo.

Para la definición de la Propuesta de Valor se utilizó la herramienta Value Proposition Canvas, donde se pudieron generar los atributos de valor que conforman la propuesta de valor de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

Gráfico 31: Propuesta de valor



Elaborado por: Autor del Proyecto

### Lineamientos Estratégicos

Además de la misión, la visión y los valores, se hace fundamental la identificación de los principales pilares o direccionadores estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán los principales objetivos y retos para los próximos años.

La definición de los Lineamientos Estratégicos permite concentrarse y focalizarse, para llegar al destino final propuesto en la visión.

La identificación de estos principales Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis FODA realizado para la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentada Business Solutions en su ingreso al mercado de consultoría.

El resultado de los lineamientos estratégicos es el siguiente:

*Tabla 33: Lineamientos estratégicos*

| LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO                  | DEFINICIÓN  |
|---|---|
| <b>Talento humano competente</b>          | Contar con personal idóneo en la empresa, para el correcto cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos.                              |
| <b>Relacionamiento eficaz</b>             | Desarrollar relaciones estratégicas con entidades públicas y privadas, logrando con esto, crear nexos de negocios para prestación de servicios. |
| <b>Responsabilidad social y ambiental</b> | Prestar servicios de consultoría en varios campos de acción, con un total compromiso con el ambiente y con la comunidad.                        |
| <b>Excelencia empresarial</b>             | Ejecutar impecablemente los servicios prestados, mejorándolos constantemente.   |
| <b>Innovación</b>                         | Ampliar la cartera de servicios que se ofrece a los clientes, logrando ofrecer nuevos servicios de consultoría empresarial..                    |

Elaborado por: Autor del Proyecto

#### 4.7.4 Modelo de servicios

Con una misión, visión, propuesta de valor y lineamientos estratégicos claros, el siguiente paso es diseñar el modelo de servicios de Business Solutions, modelo que considera los nueve principales elementos de toda empresa de servicios.

Gráfico 32: Modelo de Canvas

| BUSINESS SOLUTIONS   |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>Alianzas Estratégicas</b><br>✓ Municipio del Distrito Metropolitano de QUITO<br>✓ Universidades<br>✓ Colegios profesionales | <b>Actividades Clave</b><br>✓ Servicio de Consultoría<br>✓ Gestión Administrativa, Financiera y Legal              | <b>Propuesta de Valor</b><br>○ Servicio de consultoría en:<br>○ Gestión Administrativa<br>○ Gestión Financiera<br>○ Gestión Tecnológica<br>○ Gestión Legal<br>○ Gestión de Procesos<br>○ Gestión de Talento Humano | <b>Relacionamiento</b><br>✓ Relación directa (teléfono, correo electrónico, visitas y/o reuniones personales)                                 | <b>Segmentos de Atención</b><br>✓ Empresas o instituciones del sector público<br>✓ Empresas privadas |
|  | <b>Recursos Clave</b><br>✓ Personal competente<br>✓ Infraestructura: oficinas<br>✓ Equipos y sistemas informáticos |  | <b>Medios</b><br>✓ Página Web<br>✓ Teléfono y correo electrónico<br>✓ Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)<br>✓ Reuniones de trabajo |  |
| <b>Costos de Estructura</b><br>✓ Personal<br>✓ Constitución<br>✓ Promoción y publicidad<br>✓ Gastos de financiamientos         |  |  | <b>Flujos de Ingreso</b><br>✓ Ingresos por servicio de consultoría  |  |

Elaborado por: Autor del Proyecto

El modelo de servicios contempla los siguientes cambios:

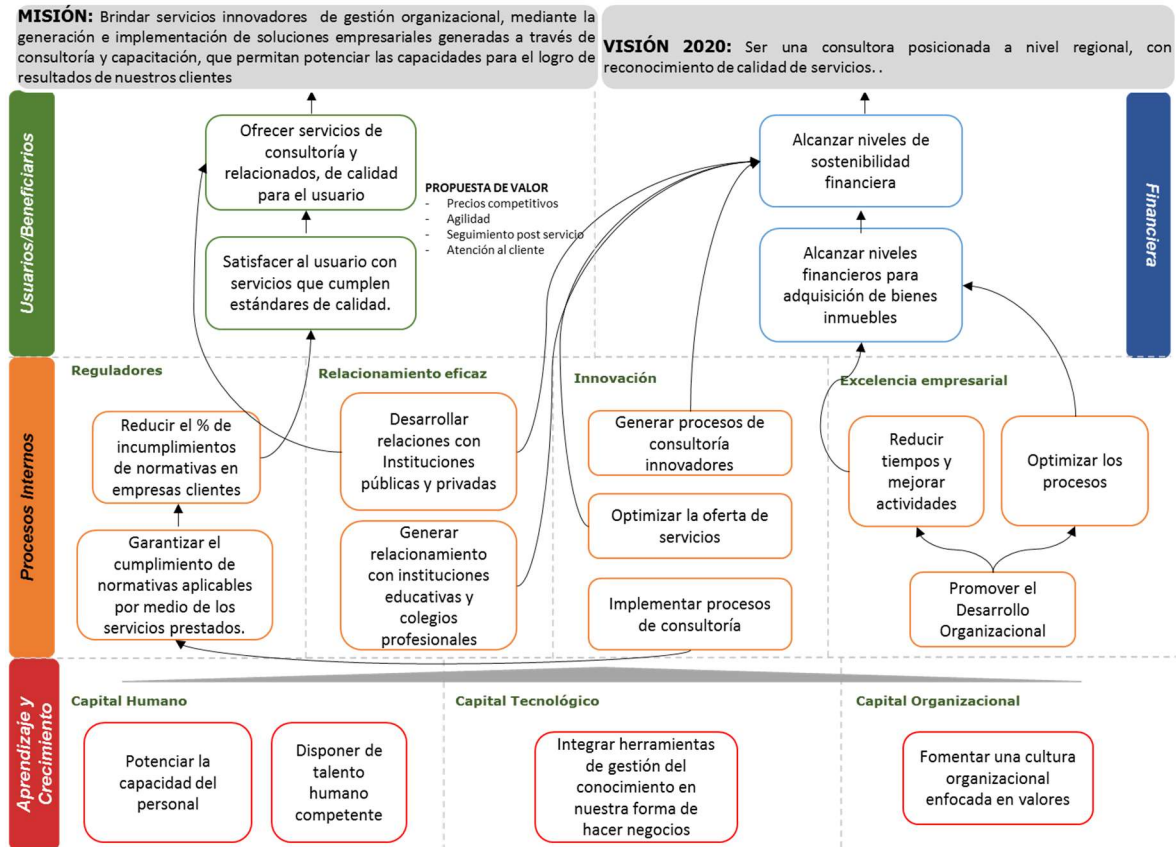
- **Segmentos de Atención:** Los segmentos de atención que estable Business Solutions son las empresas o entidades públicas, así como empresas privadas, mismas que puedan requerir servicios de consultoría
- **Propuesta de valor:** En la propuesta de valor se define la cartera de servicios de consultoría con los que contará Business Solutions
- **Relacionamiento:** En cuanto a los mecanismos de relacionamiento y de fidelización de los segmentos de interés, se ha pensado en utilizar un sistema de relacionamiento directo, para el servicio de atención al cliente, tales como: canales telefónicos, correo electrónico, visitas presenciales y/o reuniones de trabajo.

- **Flujos de ingreso:** Los flujos de ingreso estarían dados por los servicios de consultoría
- **Actividades clave:** Las actividades clave son los servicios de consultoría e internamente los servicios administrativos, financieros y legales.
- **Recursos clave:** Al ser una empresa de servicios enfocada en el ámbito de consultoría el principal recurso clave es el Talento Humano competente, que este utilizará sistemas y paquetes informáticos como la ocupación de un espacio físico o infraestructura.
- **Alianzas estratégicas:** Business Solutions debe considerar establecer alianzas estratégicas para dar a conocer sus servicios y comercializarlos con el Municipio del distrito Metropolitano de Quito, CONQUITO como entidad incubadora del negocio, Universidades y colegios de profesionales en el caso de requerir profesionales adicionales para ejecución de proyectos.
- **Costos de estructura:** El principal costo de Business Solutions será el costo de personal, de constitución de la empresa, de promoción y publicidad, así como los gastos financieros.

## 4.7.5 Mapa Estratégico

Una vez identificados los fundamentos estratégicos, es necesario convertirlos en acción, es decir, traducir la estrategia en objetivos claramente definidos, cuyo avance pueda ser medido a través de indicadores y metas y que puedan lograrse al implementar las iniciativas estratégicos identificados.

Gráfico 33: Mapa Estratégica



Elaborado por el autor del proyecto

#### 4.7.5.1 Descripción de Objetivos Estratégicos

A continuación se presenta la matriz de descripción de objetivos y definición de responsables:

Tabla 34: Descripción de objetivos

| Persa.                     | No | Objetivo   | Responsable   | Descripción  |
|----------------------------|----|--|---|--|
| Usuarios/<br>Beneficiarios | 1  | Ofrecer servicios de consultoría y relacionados, de calidad para el usuario              | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Proporcionar servicios de consultoría y relacionados, a través de cumplimiento cabal de compromisos                                    |
|                            | 2  | Satisfacer al usuario con servicios que cumplen estándares de calidad.                   | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Garantizar la calidad del servicio para satisfacer a los usuarios a través de tarifas accesibles, agilidad en los procesos             |
| Financiera                 | 1  | Alcanzar niveles de sostenibilidad financiera  | Coordinador Administrativo Financiero               | Lograr ingresos por venta de servicios de consultoría que garanticen la sostenibilidad financiera de Business Solutions                |
|                            | 2  | Alcanzar niveles financieros para inversión de activos inmuebles                         | Coordinador Administrativo Financiero               | Alcanzar niveles financieros que permitan la adquisición de bienes inmuebles   |
| Procesos Internos          | 1  | Reducir el % de incumplimientos de normativas en empresas clientes                       | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Lograr que clientes puedan reducir el porcentaje de incumplimiento de normativa  |
|                            | 2  | Garantizar el cumplimiento de normativas aplicables por medio de los servicios prestados | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Prestar servicios de consultoría, que garanticen a los clientes el cumplimiento de normativas en el ámbito de la consultoría aplicable |
|                            | 3  | Desarrollar relaciones con Instituciones públicas y privadas                             | Coordinador de Marketing y Contratación             | Gestionar relacionamiento con instituciones públicas con la finalidad de promover prestación de servicios.                             |
|                            | 4  | Generar relacionamiento con instituciones educativas y colegios profesionales            | Coordinador de Marketing y Contratación             | Desarrollar vínculos de relacionamiento con instituciones que cuentan con personal técnico en áreas del conocimiento                   |
|                            | 5  | Generar procesos de consultoría innovadores  | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Desarrollar servicios innovadores, que permitan a los clientes alcanzar niveles de diferenciación y ventaja competitiva.               |
|                            | 6  | Optimizar la oferta de servicios   | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Identificar necesidades de los usuarios para determinar la posibilidad de implementar nuevas ofertas de servicios.                     |
|                            | 7  | Implementar procesos de consultoría  | Coordinador de Proyectos de                         | Alcanzar niveles de experiencia por medio de la  |



|                           |                                       |   |  |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
|                           |                                       | Servicios y Consultoría                             | implementación de productos de consultoría.  |
| 8                         | Reducir tiempos y mejorar actividades | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Perfeccionar los procesos y actividades, logrando reducir tiempos en la entrega de servicios                 |
| 9                         | Optimizar los procesos                | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Optimizar procedimientos, eliminando pasos innecesarios y estableciendo la mejor manera de realizarlos.      |
| 10                        | Promover el Desarrollo Organizacional | Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría | Generar Desarrollo Organizacional en empresas clientes.  |
| Aprendizaje y crecimiento | 1                                     | Coordinador Administrativo Financiero               | Mejorar las competencias del personal  |
|                           | 2                                     | Coordinador Administrativo Financiero               | Desarrollar procesos de formación y crecimiento del personal   |
|                           | 3                                     | Coordinador Administrativo Financiero               | Desarrollar destrezas para la integración de herramientas de gestión empresarial                             |
|                           | 4                                     | Coordinador Administrativo Financiero               | Lograr una cultura organizacional fortaleciendo aquellos valores que permitan el mejoramiento institucional. |

Elaborado por el autor del proyecto

#### 4.7.7 Indicadores y metas

Los indicadores son el sistema de medición, representan la forma en que será rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia, es decir, definen cómo se hará el seguimiento y monitoreo al logro de los objetivos definidos.

Tabla 35: Indicadores y Metas

| Principal Objetivo Estratégico de cada Perspectiva                                 | Indicador                                     | Meta  |
|--|---|---|
| <b>Ofrecer servicios de consultoría y relacionados, de calidad para el usuario</b> | Número de contratos de consultoría al año     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 4 consultorías en el primer año</li> <li>+ 1 cada año</li> </ul>                            |
| <b>Satisfacer al usuario con servicios que cumplen estándares de calidad.</b>      | Satisfacción del cliente                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 90 % de satisfacción por medio de encuesta aplicada</li> </ul>                              |
| <b>Alcanzar niveles de sostenibilidad financiera</b>                               | Pago de préstamo largo plazo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% Pago de préstamo</li> </ul>   |
| <b>Alcanzar niveles financieros para inversión de activos inmuebles</b>            | Activo Inmueble                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una oficina propia de Business Solutions</li> </ul>  |
| <b>Desarrollar relaciones con Instituciones públicas y privadas</b>                | Número de instituciones públicas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 20 reuniones de trabajo y presentaciones de servicios a entidades públicas / año</li> </ul> |
| <b>Potenciar la capacidad del personal</b>   | Número de colaboradores capacitados           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 20 horas de capacitación anual por colaborador</li> </ul>                                   |

Elaborado por el autor del proyecto

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **5.1. Aspectos generales**

“Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009, pág. 92)

El estudio organizacional permitirá analizar y desarrollar una estructura organizacional que se vincule directamente con la misión y objetivos institucionales. Es estudio organizacional

permitirá establecer la interrelación entre los diferentes niveles administrativos de la empresa consultora.

## **5.2. Diseño Organizacional**

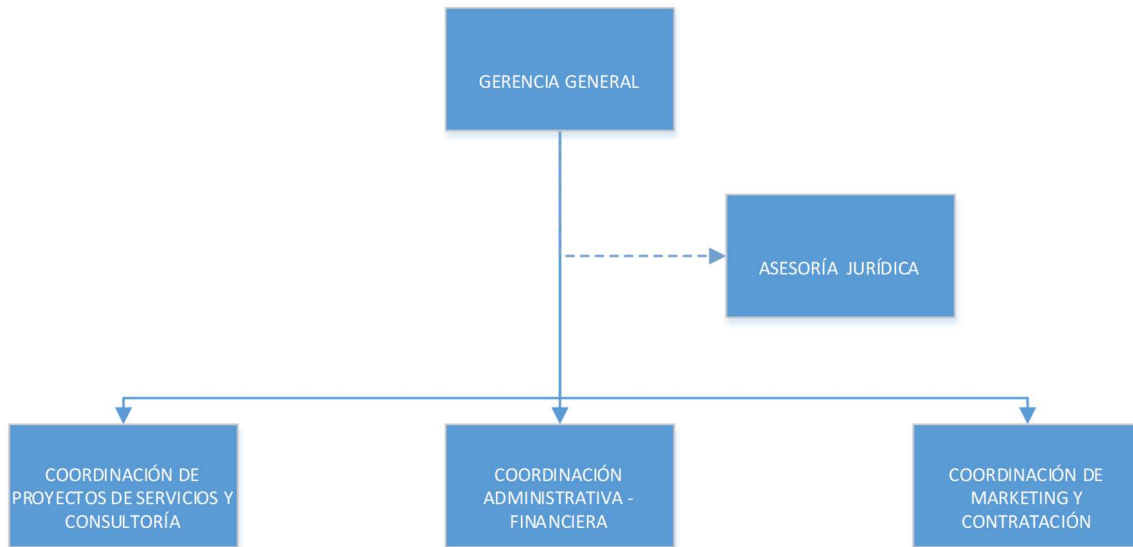
“El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009, pág. 92)

## **5.3. Estructura Organizativa**

“La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa.” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 140)

“Aun cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de dividir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda una función, un grupo de tareas, un tipo de cliente, un producto o un área geográfica. Éstos y otros criterios de departamentalización definen la estructura organizacional de la empresa. Al diseño de la estructura organizacional se le llama organigrama.” (Amaru, 2008, pág. 78)

Gráfico 34: Organigrama Estructural



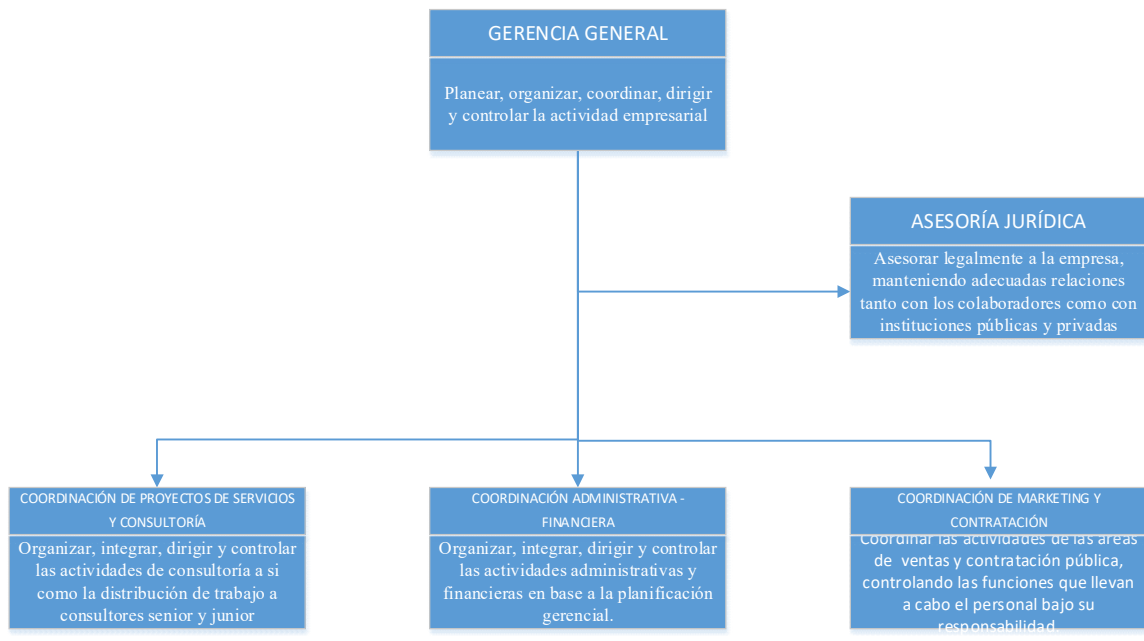
Elaborado por el autor del proyecto

| REFERENCIAS   | ELAB. POR      | APROB. POR | FECHA      |
|---|----------------|------------|------------|
| <p>— LINEA DE AUTORIDAD</p> <p>- - - ASESORIA</p> <p>— AUXILIAR</p> | Milton Vásquez |            | 10/05/2015 |

#### 5.4. Estructura Funcional

“La departamentalización por funciones (o funcional) consiste en atribuir a cada departamento la responsabilidad de una función de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. En una estructura organizacional dividida según este criterio, el administrador general dirige todo el conjunto y en el nivel inferior cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica.” (Amaru, 2008, pág. 79)

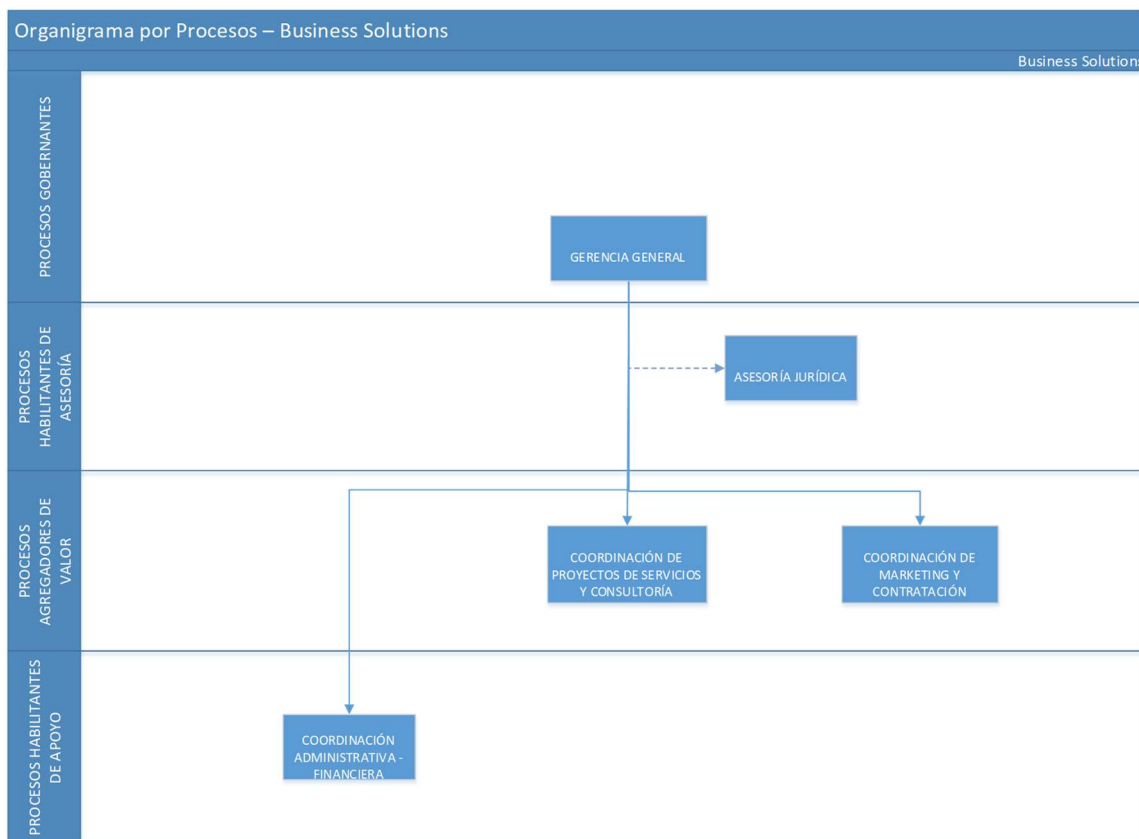
Gráfico 35: Estructura Funcional de Business Solutions



Elaborado por el autor del proyecto

| REFERENCIAS   | ELAB. POR      | APROB. POR | FECHA      |
|---|----------------|------------|------------|
| <p>— LINEA DE AUTORIDAD</p> <p>- - - ASESORIA</p> <p>— AUXILIAR</p> | Milton Vásquez |            | 10/05/2015 |

Gráfico 36: Estructura Orgánica por Procesos



Elaborado por el autor del proyecto

|     | REFERENCIAS               | ELAB. POR      | APROB. POR | FECHA      |
|-----|---------------------------|----------------|------------|------------|
| —   | <b>LINEA DE AUTORIDAD</b> | Milton Vásquez |            |            |
| - - | <b>ASESORIA</b>           |                |            | 10/05/2015 |
| —   | <b>AUXILIAR</b>           |                |            |            |

## 5.5 Índice de puestos

Producto del análisis de la Estructura Orgánica Funcional, se ha identificado en Business Solutions el índice de puestos clasificados por tipo de procesos. El código de puesto se ha definido en función al tipo de proceso y áreas de la institución, a continuación se presenta el índice de puestos:

Tabla 36: Índice de Puestos

| <b>PROCESOS GOBERNANTES</b>                                 |                  |   |                          |
|---|------------------|---|--------------------------|
| <b>DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL</b>                         |                  |   |                          |
| <b>NRO.</b>   | <b>CÓDIGO</b>    | <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                            | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> |
| <b>1</b>  | <b>PG-DE-01</b>  | GERENTE GENERAL                                     | GERENTE                  |
| <b>2</b>  | <b>PG-DE-02</b>  | SECRETARIA EJECUTIVA                                | ASISTENTE ADMINISTRATIVA |
| <b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</b>                    |                  |   |                          |
| <b>COORDINACIÓN JURÍDICA</b>                                |                  |   |                          |
| <b>NRO.</b>   | <b>CÓDIGO</b>    | <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                            | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> |
| <b>3</b>  | <b>PAS-CJ-01</b> | ASESOR JURÍDICO                                     | ASESOR                   |
| <b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>                        |                  |   |                          |
| <b>COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA</b> |                  |   |                          |
| <b>NRO.</b>   | <b>CÓDIGO</b>    | <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                            | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> |
| <b>4</b>  | <b>PAV-CP-01</b> | COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA | COORDINADOR              |
| <b>5</b>  | <b>PAV-CP-02</b> | ANALISTA SENIOR                                     | ANALISTAS                |
| <b>6</b>  | <b>PAV-CP-03</b> | ANALISTA JUNIOR                                     | ANALISTAS JUNIOR         |
| <b>COORDINACIÓN DE MARKETING Y CONTRATACIÓN</b>             |                  |   |                          |
| <b>NRO.</b>   | <b>CÓDIGO</b>    | <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                            | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> |
| <b>7</b>  | <b>PAV-CM-01</b> | CORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN                      | COORDINADOR              |
| <b>8</b>  | <b>PAV-CP-03</b> | ANALISTA JUNIOR                                     | ANALISTAS JUNIOR         |
| <b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>                       |                  |   |                          |
| <b>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA</b>             |                  |   |                          |
| <b>NRO.</b>   | <b>CÓDIGO</b>    | <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                            | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> |
| <b>9</b>  | <b>PAP-AF-01</b> | COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO               | DIRECTORES               |
| <b>10</b>   | <b>PAP-AF-02</b> | CONTADOR - RECAUDADOR                               | ANALISTAS JUNIOR         |

Elaborado por el autor del proyecto



### 5.5.1 Codificación de Puestos

- En función a la Estructura Organizacional por Procesos definida en el Modelo de Gestión, se identificaron 10 puestos para Business Solutions, los mismos que se codificaron en función al Mapa de Procesos.

Tabla 37: Codificación de puestos

| TIPO DE PROCESO                          | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                           | CÓDIGO DEL PUESTO | PUESTO  |
|--|---|-------------------|---|
| <b>PROCESOS GOBERNANTES</b>              | DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL                        | PG-DE-01          | GERENTE GENERAL                                     |
|  | DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL                        | PG-DE-02          | SECRETARIA EJECUTIVA                                |
| <b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</b> | ASESORÍA JURÍDICA                                   | PAS-CJ-01         | ASESOR JURÍDICO                                     |
| <b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>     | CORDINACIÓN DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA | PAV-CP-01         | COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA |
|  |   | PAV-CP-02         | ANALISTA SENIOR                                     |
|  |   | PAV-CP-03         | ANALISTA JUNIOR                                     |
|  | CORDINACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN                     | PAV-CM-01         | CORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN                      |
|  |   | PAV-CP-03         | ANALISTA JUNIOR                                     |
| <b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>    | CORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA               | PAP-AF-01         | COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO               |
|  |   | PAP-AF-02         | CONTADOR - RECAUDADOR                               |

Elaborado por el autor del proyecto

### 5.6 Diccionario de Competencias

A continuación se presenta el Diccionario de Competencias para la Empresa Business Solutions, acorde a los puestos identificados en la nueva estructura orgánica por procesos.

- Los principales objetivos del Modelo de Competencias, son los siguientes:
- Alinear la estrategia general de Business Solutions al enfoque conductual de su talento humano.
- Mejorar la adecuación persona-puesto.
- Crear una fuerte identidad en los colaboradores de la Business Solutions, basados en competencias.

### **5.6.1 Definiciones**

A continuación se presenta algunas definiciones que serán utilizadas en el presente documento y que son importantes para su entendimiento:

1. Modelo de competencias: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Competencias: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
3. Matriz de competencias: herramienta que permite una clara visión de las competencias necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral.
4. Diccionario de competencias: documento interno organizacional, en el cual se presentan las competencias en función de la estrategia.
5. Competencias organizacionales: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias organizacionales representan su esencia y permiten alcanzar la visión institucional. Estas competencias también son conocidas como cardinales, generales o corporativas.
6. Competencias técnicas: competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.
7. Valores: aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.
8. Comportamiento: aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo de conducta.
9. Comportamiento observable: aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

### **5.6.2 Diccionario de Competencias**

Una vez identificadas las competencias por puesto, se elaboró el Diccionario de Competencias, para lo cual se tomó como referencia la metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles, en donde cada competencia se define a través de una frase, expresando en palabras las capacidades que se requieren para ocupar un determinado cargo, para realizar una determinada tarea, o para evaluar a una persona.

Así también, se definen los niveles de desarrollo de las competencias, que se abren en cuatro niveles o grados (A, B, C, D), incluyéndose adicionalmente el nivel de No Desarrollada, que corresponde a la definición de la competencia que no ha sido desarrollada.

A continuación se presenta de forma muy sintética la forma cómo interpretar la gradación, que puede dar mayor claridad a quien no es experto en el tema.

Tabla 38: Niveles de gradación de puestos

| Nivel                        | Definición  |
|------------------------------|---|
| <b>A (Alto)</b>              | Es el grado superior. Representa un nivel alto de la competencia. |
| <b>B (Sobre el estándar)</b> | Es un nivel por sobre el estándar o promedio.                     |
| <b>C (Bueno)</b>             | Representa un nivel bueno de la competencia.                      |
| <b>D (Mínimo)</b>            | Mínimo nivel de la competencia.                                   |

Elaborado por el autor del proyecto

En el Modelo de Competencias se maneja descripciones detalladas de las competencias y sus grados, además al definir los niveles de desarrollo de las competencias, la evaluación es más precisa.

Por otro lado, en las descripciones de las competencias, se subrayó a manera de ayuda para el lector, la palabra o frase que más destaca en el nivel de desarrollo que se está analizando, de forma que sea más fácil diferenciar un nivel de desarrollo frente a otro.

A continuación se presenta el Diccionario de Competencias Organizacionales:

Tabla 39: Competencia Organizacional Integridad

| <b>INTEGRIDAD:</b>  |  |
|---|--|
| <b>Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que se dice.</b> |  |
| Nivel   | Definición por nivel de la competencia   |
| <b>A</b>  | <b><u>Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo.</u></b> Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado como un referente en materia de integridad. |
| <b>B</b>  | <b><u>Capacidad para</u></b> admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia, y <b><u>decir aquello que sea necesario aunque, pueda molestar a un viejo amigo.</u></b> Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas.   |
| <b>C</b>  | Capacidad para desafiar a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias, y sentirse orgulloso de ser honrado. <b><u>Capacidad de ser honesto en las relaciones con los clientes y dar a todos un trato equitativo.</u></b>   |

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>D</b>               | <b>Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo;</b> reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.                    |
| <b>No desarrollada</b> | Incapacidad para ser consistente en sus acciones, adecuando su acción y discurso a los interlocutores y a las situaciones que se presentan. <b><u>Muestra desinterés respecto de las políticas y reglamentos de su organización.</u></b> |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

*Tabla 40. Competencia Organizacional Proactividad*

| <b>PROACTIVIDAD:</b>  |   |
|---|---|
| <b>Es la predisposición a actuar con iniciativa y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Empezar acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.</b> |   |
| <b>Nivel</b>  | <b>Definición por nivel de la competencia</b>   |
| <b>A</b>  | <b><u>Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo;</u></b> crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros.                                    |
| <b>B</b>  | <b><u>Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo;</u></b> crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| <b>C</b>  | <b><u>Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis,</u></b> tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.   |
| <b>D</b>  | <b><u>Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento,</u></b> reconocer las oportunidades, que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.   |
| <b>No desarrollada</b>  | Dificultad para entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. <b><u>Preferencia a moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos,</u></b> sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 41: Competencia Organizacional Productividad

| <b>PRODUCTIVIDAD:</b>  |  |
|--|--|
| <b>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.</b> |  |
| Nivel  | Definición por nivel de la competencia   |
| A  | <u>Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.</u> Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. |
| B  | <u>Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre.</u> Supera a lo que se espera para su nivel.   |
| C  | <u>Cumple con los objetivos de productividad establecidos</u> de acuerdo con lo esperado.  |
| D  | <u>Cumple a medias con los objetivos establecidos</u> por sus superiores.  |
| No desarrollada  | <u>No siempre cumple con los objetivos establecidos</u> por sus superiores.  |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 42: Competencia Organizacional Responsabilidad

| <b>RESPONSABILIDAD:</b>   |  |
|---|--|
| <b>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</b> |  |
| Nivel   | Definición por nivel de la competencia   |
| A   | Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando <u>cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.</u> Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición. |
| B   | Capacidad para <u>cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida,</u> preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.   |
| C   | Capacidad para <u>cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.</u>   |
| D   | <u>Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.</u>   |
| No desarrollada   | Incapacidad para diferenciar con criterio lo urgente de lo importante, <u>incumpliendo con los plazos establecidos, al igual que con la calidad esperada del trabajo.</u>  |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 43: Competencia Organizacional Trabajo en equipo

| <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b>   |   |
|---|---|
| <p><b>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos, es lo opuesto de hacerlo individual y competitivamente. Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</b></p> |   |
| Nivel   | Definición por nivel de la competencia  |
| <b>A</b>  | <p><b><u>Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización;</u></b> expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocio; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. <b><u>Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.</u></b></p> |
| <b>B</b>  | <p>Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu de equipo. <b><u>Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación,</u></b> y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>  |
| <b>C</b>  | <p>Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. <b><u>Habilidad para promover la colaboración en el equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.</u></b></p>  |
| <b>D</b>  | <p><b><u>Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte del trabajo que le corresponde.</u></b> Habilidad como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.</p>   |
| <b>No desarrollada</b>  | <p>Incapacidad para formar parte de un grupo, así como, para colaborar y cooperar con los demás. <b><u>Tendencia a trabajar de forma individual,</u></b> priorizando los objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.</p>  |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 44: Competencia Organizacional Liderazgo

| <b>LIDERAZGO:</b>  |  |
|--|--|
| <p><b>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.</b></p> <p><b>Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.</b></p> |  |
| Nivel  | Definición por nivel de la competencia |

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>A</b>               | <b><u>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.</u></b> Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.<br>Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. |
| <b>B</b>               | <b><u>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback</u></b> a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.   |
| <b>C</b>               | <b><u>Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.</u></b> Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.   |
| <b>D</b>               | <b><u>Puede fijar objetivos que el grupo acepta</u></b> realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.  |
| <b>No desarrollada</b> | <b><u>El grupo no lo percibe como líder.</u></b> Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 45: Competencia Organizacional Planificación y Organización

| <b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:</b>   |  |
|--|--|
| <b>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</b> |  |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>   | <b><u>Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema</u></b> con un gran número de variables, <b><u>estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación</u></b> , verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. |
| <b>B</b>   | <b><u>Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos</u></b> , estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.   |
| <b>C</b>   | <b><u>Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y</u></b> , posteriormente, <b><u>controlar la calidad del trabajo</u></b> y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.  |
| <b>D</b>   | <b><u>Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.</u></b> Realizar un seguimiento de los objetivos planteados y de los plazos.  |
| <b>No desarrollada</b>   | Incapacidad para manejar adecuadamente el tiempo, así como, para definir objetivos medibles y realistas. <b><u>No existe una planificación de las actividades y el uso de los recursos es inadecuado.</u></b>  |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 46: Competencia Organizacional Orientación a resultados

| <b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b>  |  |
|---|--|
| <b>Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</b> |  |
| <b>Nivel</b>  | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>  | Capacidad para <u>promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización, orientados al logro o la superación de los resultados esperados</u> . Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.  |
| <b>B</b>  | Capacidad para <u>orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados</u> . Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para el equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera. |
| <b>C</b>  | Capacidad para <u>mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados</u> . Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.  |
| <b>D</b>  | Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme <u>disposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados</u> y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.   |
| <b>No desarrollada</b>  | Incumple con los tiempos de entrega de los trabajos asignados; <u>se desentiende de los resultados esperados en su gestión</u> y confía en que los demás organicen su propio trabajo.  |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 47: Competencia Organizacional Iniciativa

| <b>INICIATIVA:</b>   |   |
|--|---|
| <b>Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</b> |   |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>   |
| <b>A</b>   | Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; <u>actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás</u> . Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.   |
| <b>B</b>   | <u>Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo</u> . Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| <b>C</b>   | <u>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir</u> . Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.  |



|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>D</b>               | Aborda oportunidades o problemas del momento. <b><u>Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas</u></b> o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas |
| <b>No desarrollada</b> | <b><u>Se desentiende de generar alternativas de mejora en su gestión diaria.</u></b>   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

*Tabla 48: Competencia Organizacional Empatía*

| <b>EMPATÍA:</b>  |  |
|--|--|
| <b>Hace referencia a la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. En la Empresa, se hace referencia la capacidad de convencimiento para mejorar el rendimiento y sentido de pertenencia.</b> |  |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>   | Capacidad para brindar retroalimentación a fin de que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. <b><u>Habilidad para comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.</u></b> |
| <b>B</b>   | <b><u>Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera;</u></b> asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.   |
| <b>C</b>   | <b><u>Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos;</u></b> dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.  |
| <b>D</b>   | <b><u>Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento,</u></b> haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.  |
| <b>No desarrollada</b>   | <b><u>Incapacidad para compartir sus conocimientos con los demás;</u></b> es egoísta y cerrado en su contacto con otros. Nunca delega tareas importantes y actúa con temor a compartir la información que considera clave, haciéndose él mismo imprescindible en el área.    |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 49: Competencia Organizacional Actitud de Servicio

| <b>ACTITUD DE SERVICIO:</b>   |   |
|---|---|
| <b>Involucra un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</b> |   |
| <b>Nivel</b>  | <b>Definición por nivel de la competencia</b>   |
| <b>A</b>  | Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción del cliente, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido. Capacidad para <b><u>constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</u></b> |
| <b>B</b>  | Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para <b><u>proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes,</u></b> y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.  |
| <b>C</b>  | Capacidad para <b><u>actuar orientado a la satisfacción del cliente.</u></b> Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos esperan.  |
| <b>D</b>  | Capacidad para <b><u>interpretar las necesidades del cliente, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades;</u></b> y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.   |
| <b>No desarrollada</b>  | <b><u>Desinterés por conocer las necesidades o requerimientos que pueda tener el cliente.</u></b> Ensimismado en su propio mundo, y con una clara muestra de ineficiencia frente a los requerimientos del cliente.  |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 50: Competencia Organizacional Aprendizaje Continuo

| <b>APRENDIZAJE CONTINUO:</b>   |   |
|--|---|
| <b>Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el conocimiento adquirido en foros locales o internacionales.</b> |   |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>   |
| <b>A</b>   | <b><u>Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad.</u></b> Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.                           |
| <b>B</b>   | Capacidad para participar en la comunidad local actuando como referente, y ofrecer su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. <b><u>Capacidad para escribir artículos e informes, o realizar trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.</u></b> |
| <b>C</b>   | <b><u>Capacidad para realizar un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos,</u></b> y buscar y analizar proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.   |
| <b>D</b>   | Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva, es decir, que <b><u>busca información sólo cuando la necesita,</u></b> lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.  |
| <b>No desarrollada</b>   | <b><u>Desinterés por actualizarse o adoptar nuevas prácticas,</u></b> así como, por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 51: Competencia Organizacional Comunicación Asertiva

| <b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b>  |  |
|--|--|
| <b>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</b> |  |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>   | Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. <b><u>Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.</u></b> Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten para crear un ámbito positivo de intercomunicación. |

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>B</b>               | Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. <b><u>Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.</u></b> Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. |
| <b>C</b>               | <b><u>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar.</u></b> Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.  |
| <b>D</b>               | <b><u>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible.</u></b> Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.   |
| <b>No desarrollada</b> | <b><u>Dificultad para transmitir ideas y comunicar mensajes,</u></b> así como, despreocupación por verificar si los mensajes fueron entendidos por parte de su interlocutor.   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 52: Competencia Organizacional Trabajo bajo presión

| <b>TRABAJO BAJO PRESIÓN:</b>  |  |
|---|--|
| <b>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</b> |  |
| <b>Nivel</b>  | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>  | Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. <b><u>Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.</u></b> |
| <b>B</b>  | Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener <b><u>un buen desempeño en situaciones de mucha exigencia.</u></b>  |
| <b>C</b>  | Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y <b><u>mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.</u></b>   |
| <b>D</b>  | <b><u>Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión,</u></b> tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole (desacuerdos, oposición, diversidad).   |
| <b>No desarrollada</b>  | <b><u>Ineficiencia para actuar con solvencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas,</u></b> desorganizándose y entorpeciendo el trabajo de los demás.  |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

Tabla 53: Competencia Organizacional: Adaptabilidad al cambio

| <b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b>  |  |
|--|--|
| <b>Es la capacidad de amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse rápida y adecuadamente a distintos contextos, situaciones, medios y personas.</b> |  |
| <b>Nivel</b>   | <b>Definición por nivel de la competencia</b>  |
| <b>A</b>   | Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad de <b><u>realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización</u></b> , proponiendo cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.  |
| <b>B</b>   | Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una <b><u>revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad y la de su equipo de trabajo</u></b> , proponer cambios cuando resulte necesario. Capacidad de ajustar su accionar a los objetivos de la organización. |
| <b>C</b>   | Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas, a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una <b><u>revisión crítica de los objetivos de su propia actividad</u></b> , y proponer cambios cuando resulte necesario.  |
| <b>D</b>   | Capacidad para <b><u>comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas</u></b> a fin de adaptarse a diversas situaciones, <b><u>si lo considera pertinente</u></b> .   |
| <b>No desarrollada</b>   | Incapacidad para comprender y adaptarse a los cambios del contexto. <b><u>Existe inflexibilidad ante la necesidad de adaptarse a los cambios</u></b> .   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Alles, 2005)

## 5.5. Manual de Perfiles y Descriptivos de Puestos

Puesto: “Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 203)

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” Pago 204

En función al proyecto de emprendimiento de constitución de la empresa Business Solutions, con el objetivo de fortalecer el modelo integral de gestión estratégico – estructural y de competencias del Talento Humano, se ha definido una estructura orgánica acorde a los procesos de la Empresa.

La Estructura Orgánica de Bussines Solutions está diseñada en función a su misión “Brindar servicios innovadores de gestión organizacional, mediante la generación e implementación de soluciones empresariales generadas a través de consultoría y capacitación, que permitan potenciar las capacidades para el logro de resultados de nuestros clientes.”

Para garantizar el cumplimiento de la misión, Bussines Solutions ha desarrollado un Modelo de Gestión, en este contexto el talento humano es considerado el capital más importante de la institución, por tanto es necesario contar con el Manual de Perfiles y Descriptivos de Puestos.

### 5.5.1 Guía de Descripción de Perfiles y Descriptivos de Puestos

Para la elaboración de la Guía de Descripción de Perfiles, se analizó la normativa y formato de Descripción y Perfil de Puestos emitido por el Ministerio de Trabajo (MDT). El formato FORM-GTH-001, utilizado se describe a continuación:

Tabla 54: Formato de descripción y perfil de puesto

|   |  |                 |                              |
|---|--|-----------------|------------------------------|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001 | <br><b>Business Solutions</b> |                 | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b>     |
|   | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |                 | <b>VERSIÓN:</b>              |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |  |                 |                              |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b>                         | <b>NIVEL:</b>  | <b>PROCESO:</b> | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b> |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>               |  |                 | <b>ROL:</b>                  |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b>                      |  |                 | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>    |



|                                  |                      |                      |                             |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
|                                  |                      |                      |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>            | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b> | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions               |                      |                      |                             |

Elaborado por el autor del proyecto

A continuación se presentan algunas definiciones que serán utilizadas en el presente documento, las cuales son importantes para el entendimiento del mismo:

- 1. Descriptivo y perfil del puesto:** documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
- 2. Puesto:** posición que un colaborador ocupa en una entidad, implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.
- 3. Código:** constituye la codificación utilizada por la entidad para identificar el puesto en mención.
- 4. Proceso:** proceso al cual pertenece el puesto en mención.
- 5. Nivel:** es la agrupación de familias de puestos con características similares. El nivel se clasifica en:

Tabla 55: Nivel de clasificación de puestos

| <b>NIVEL</b>   |
|----------------|
| No Profesional |
| Profesional    |

Elaborado por el autor del proyecto

- 6. Grupo ocupacional:** conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan.



Tabla 56: Grupo ocupacional

| GRUPO OCUPACIONAL |
|-------------------|
| Gerente           |
| Coordinadores     |
| Asesores          |
| Analistas Senior  |
| Analistas Junior  |
| Asistentes        |

Elaborado por el autor del proyecto

7. **Rol:** es el papel que cumple el cargo en la unidad o proceso organizacional. Los roles se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 57: Rol del puesto

| ROL  |
|--|
| Administrativo                               |
| Técnico                                      |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico |
| Ejecución de Procesos                        |
| Ejecución y Supervisión de Procesos          |
| Ejecución y Coordinación de Procesos         |
| Coordinación                                 |

Elaborado por el autor del proyecto


8. **Misión:** principal razón de existencia del cargo en la entidad.
9. **Puesto a Reportar:** es el cargo a quien reporta el puesto en cuestión.
10. **Contactos internos:** son las áreas o puestos con los que se interrelaciona en temas de trabajo con el puesto en cuestión.

- 11. Contactos externos:** son las instituciones, empresas, proveedores, clientes, etc., con quienes se interrelaciona en temas de trabajo el puesto en cuestión.
- 12. Formación académica:** es el nivel de educación formal requerida para ocupar el puesto.
- 13. Área de conocimiento:** además de indicar el nivel de educación formal requerido por el puesto, se debe detallar la preparación específica que la persona debe poseer sobre dicha educación formal, es decir la especialidad de la educación formal.
- 14. Experiencia:** es la experiencia laboral adquirida en un período de tiempo, en el cual ocupó posiciones similares al puesto en cuestión.
- 15. Especificidad de la Experiencia:** es la experiencia en alguno o varios temas específicos que debe tener un puesto.
- 16. Conocimientos adicionales:** son los conocimientos adquiridos mediante educación formal, capacitación o entrenamiento.
- 17. Actividades esenciales:** principales compromisos y actividades a cumplir en el ejercicio de un rol específico.
- 18. Competencia:** hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- 19. Competencias organizacionales:** competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias organizacionales representan su esencia y permiten alcanzar la visión institucional. Estas competencias también son conocidas como cardinales, generales o corporativas.
- 20. Competencias técnicas:** competencia aplicable a colectivos específicos.
- 21. Situación organizacional:** gráfico de la estructura organizacional del puesto.

### 5.5.2. Perfiles y Descriptivos de Puestos

A continuación se presentan los perfiles y descriptivos de puestos para Business Solutions


Tabla 58: Descripción y perfil de puesto de Gerente General

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001  | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10 |
|  | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01                     |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |  |   |  |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PG-DE-01  | <b>NIVEL:</b><br>DIRECTIVO   | <b>PROCESO:</b><br>DIRECCIONAMIENTO<br>EMPRESARIAL  | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>1000   |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: GERENTE GENERAL</b>  |  |   | <b>ROL:</b><br>DIRECTIVO               |
| <b>PUESTO REPORTA A: JUNTA DE SOCIOS</b>   |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>GERENTE   |
| <b>2. MISIÓN</b>   |  |   |  |
| Direccionar y administrar las actividades de Business Solutions, a través de sus niveles coordinadores, desarrollar políticas y medidas adecuadas, a fin de fortalecer la capacidad de gestión empresarial garantizando el logro de los objetivos institucionales. |  |   |  |
| <b>3. INTERFAZ</b>   |  |   |  |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>  |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>   |  |
| Junta General de Accionistas   |  | Clientes de Business Solutions  |  |
| Coordinadores  |  | Proveedores de Business Solutions   |  |
| Todas las Unidades de Business Solutions   |  | Entidades Públicas  |  |
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>   |  |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>   | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>   | 5 años o más                           |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>   | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>   |  |
| Título de Tercer Nivel. Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa;  |  | Administración y manejo integral de procesos productivos, gestión del talento humano, sistemas integrales de gestión. |  |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>   | Administración   |   |  |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>  |  | <b>7. DESTREZAS</b>   |  |
| Contratación Pública   |  | Pensamiento estratégico   |  |
| Sistemas de Gestión de Calidad   |  | Asertividad y Firmeza   |  |
|  |  | Resolución de problemas   |  |
|  |  | Manejo de programas informáticos  |  |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |  |   |  |
| 1. Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de Business Solutions de acuerdo a las normas legales como: Leyes, Disposiciones legales y reglamentarias establecidas;  |  |   |  |
| 2. Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos que rigen las actividades de Business Solutions;   |  |   |  |

|   |                      |   |                             |
|---|----------------------|---|-----------------------------|
| 3. Dirigir y supervisar las actividades de Business Solutions, coordinar y controlar el funcionamiento de las coordinaciones de ésta y de los distintos sistemas empresariales y adoptar las medidas más adecuadas para garantizar una administración eficiente, transparente y de calidad; |                      |   |                             |
| 4. Definir la planificación estratégica y operativa que permita alinear al personal en el direccionamiento de la empresa  |                      |   |                             |
| 5. Orientar y dirigir la ejecución de políticas, programas y proyectos de la Business Solutions;  |                      |   |                             |
| 6. Expedir reglamentos, acuerdos y resoluciones que le competen de conformidad con la ley, en coordinación con Asesoría Legal;  |                      |   |                             |
| 7. Someter a la aprobación de la junta general los planes y programas de Business Solutions, que contendrá las políticas y objetivos de ésta, sus programas de operaciones e inversiones y el plan financiero;  |                      |   |                             |
| 8. Informar semestralmente a la junta de socios de las gestiones administrativas, financieras y técnicas, así como de los trabajos ejecutados y avance de los programas de obras y proyectos;   |                      |   |                             |
| 9. Presentar a la junta de socios los balances de situación financiera y de resultados, así como el informe anual de actividades financieras y técnicas cumplidas;  |                      |   |                             |
| 10. Ejecutar de conformidad con la Ley de la materia, las Políticas generales del sistema de administración del Talento Humano,   |                      |   |                             |
| 11. Comparecer en juicio como actor o como demandado conjuntamente con el Asesor Jurídico, y otorgar procuración judicial;  |                      |   |                             |
| 12. Aprobar normas, procedimientos, instrumentos y herramientas de gestión;   |                      |   |                             |
| 13. Aprobar modificaciones en mejoras en los procesos;  |                      |   |                             |
| 14. Aprobar ofertas técnicas y financieras de procesos en base al Reglamentos de Contratación Pública;  |                      |   |                             |
| 15. Los demás que le confieren la Ley de la materia y los reglamentos de Business Solutions   |                      |   |                             |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   |                      | <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>                               |                             |
| Integridad  | A                    | <pre> graph TD     A[DIRECTORIO] --- B[GERENCIA GENERAL] </pre> |                             |
| Proactividad  | A                    |   |                             |
| Productividad   | A                    |   |                             |
| Responsabilidad   | A                    |   |                             |
| Trabajo en Equipo   | A                    |   |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  |                      |   |                             |
| Liderazgo   | A                    |   |                             |
| Planificación y Organización  | A                    |   |                             |
| Orientación a Resultados  | A                    |   |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b>  | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions  |                      |   |                             |

Elaborado por el autor del proyecto


Tabla 59: Descripción y perfil de puesto de Secretaría Ejecutiva

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001  | <br><b>Business Solutions</b> |  | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10  |
|  | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |  | <b>VERSIÓN:</b> 01                      |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |  |  |   |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PG-DE-05  | <b>NIVEL:</b><br>NO PROFESIONAL  | <b>PROCESO:</b><br>DIRECCIONAMIENTO<br>ESTRATÉGICO | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b> 303        |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA EJECUTIVA</b>   |  |  | <b>ROL:</b><br>ADMINISTRATIVO           |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> GERENTE GENERAL   |  |  | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>ASISTENTES |
| <b>2. MISIÓN</b>   |  |  |   |
| Ejecutar actividades de asistencia y secretariado dentro de una Unidad o Procesos Institucional  |  |  |   |
| <b>3. INTERFAZ</b>   |  |  |   |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>  |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>                          |   |
| Unidades Internas  |  | Clientes de Business Solutions                     |   |
|  |  |  |   |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>                              |   |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>   | NO PROFESIONAL   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>                      | 1 año o más                             |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>   | BACHILLER  | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>            |   |
| Bachillerato General Unificado.  |  | Atención al público.                               |   |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>   | Secretariado y Asistencia Administrativa   |  |   |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>  |  | <b>7. DESTREZAS</b>                                |   |
| Técnicas de secretariado gerencial   |  | Organización de información                        |   |
| Manejo del sistema de documentación y archivo  |  | Comprensión Escrita                                |   |
| Registro y control de correspondencia  |  | Expresión oral                                     |   |
| Manejo de equipos de comunicación  |  | Expresión escrita                                  |   |
| Redacción y ortografía   |  | Manejo de programas informáticos                   |   |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |  |  |   |
| 1. Registrar el ingreso y salida de la correspondencia de la Unidad;                             |  |  |   |
| 2. Organizar la agenda del Gerente de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas; |  |  |   |
| 3. Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo;                    |  |  |   |
| 4. Distribuir correspondencia a los colaboradores de la Institución;                             |  |  |   |

| 5. Atender llamadas telefónicas;  |               |  |                      |
|---|---------------|--|----------------------|
| 6. Realizar oficios, memorandos y otros documentos;   |               |  |                      |
| 7. Organizar el archivo de la Unidad;   |               |  |                      |
| 8. Administrar el archivo documental de la Unidad;  |               |  |                      |
| 9. Las demás que disponga el Jefe Inmediato y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales. |               |  |                      |
| 9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES  |               | 11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA   |                      |
| Integridad  | A             | <pre> graph TD     A[GERENTE GENERAL] --- B[Secretaria Ejecutiva] </pre> |                      |
| Proactividad  | C             |  |                      |
| Productividad   | C             |  |                      |
| Responsabilidad   | C             |  |                      |
| Trabajo en Equipo   | C             |  |                      |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS   |               |  |                      |
| Actitud de servicio   | C             |  |                      |
| Orientación a los resultados  | C             |  |                      |
|   |               |  |                      |
| ELABORADO POR:  | REVISADO POR: | APROBADO POR:  | FECHA DE APROBACIÓN: |
| Business Solutions  |               |  |                      |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 60: Descripción y perfil de puesto de Asesor Jurídico


|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001   | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10           |
|   | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01                               |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |  |   |  |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAS-AJ-01  | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>HABILITANTES DE ASESORÍA   | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>859              |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO</b>   |  |   | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN PROCESOS |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> GERENTE GENERAL  |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>ASESORES            |
| <b>2. MISIÓN</b>  |  |   |  |
| Asesorar a los diferentes niveles de Business Solutions en los aspectos legales y jurídicos que requieran para su gestión interna; ajustar las actuaciones de la Empresa al marco jurídico vigente, ejecutar los procesos de contratación pública y defender judicial y extrajudicialmente los intereses de la Empresa. |  |   |  |
| <b>3. INTERFAZ</b>  |  |   |  |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>   |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>   |  |
| Asamblea de socios  |  | Fiscalía General del Estado, Tribunales y Juzgados                                    |  |
| Gerencia General  |  | SERCOP  |  |
| Coordinadores   |  | Entidades Públicas  |  |
| Todas las Unidades de Business Solutions  |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>  |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>   |  |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>  | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>   | 4 años o más                                     |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>  | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>   |  |
| Abogado o Doctor en Jurisprudencia.   |  | Derecho Constitucional, Administrativo, Ambiental, Tributario y Contratación Pública. |  |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>  | Derecho  |   |  |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>   |  | <b>7. DESTREZAS</b>   |  |
| Derecho Laboral   |  | Negociación   |  |
| Litigación  |  | Resolución de Conflictos  |  |
| Código Orgánico General de Procesos   |  | Orientación y asesoramiento   |  |
| Compras Públicas  |  | Pensamiento analítico   |  |
|   |  | Manejo de programas informáticos  |  |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |  |   |  |

|   |                      |                      |                             |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1. Asesorar y representar a Business Solutions, en aspectos de orden jurídico y legal en relación a las funciones y actividades de su competencia;  |                      |                      |                             |
| 2. Emitir pronunciamientos como criterios jurídicos, absolver las consultas que le sean propuestas por las autoridades y colaboradores de Business Solutions, en relación a las funciones y actividades de su competencia;  |                      |                      |                             |
| 3. Analizar permanentemente la legislación aplicable a la Institución y proponer proyectos de reforma a la normativa interna  |                      |                      |                             |
| 4. Elaborar y analizar proyectos de reglamentos, instructivos, normas, matrices y documentos jurídicos a la normativa interna en coordinación con la Gerencia General;  |                      |                      |                             |
| 5. Actuar en defensa de los intereses de Business Solutions y vigilar el trámite de los procesos judiciales, extrajudiciales y administrativas; así como el velar el cumplimiento de las sentencias y resoluciones dictadas, tendiente a precautelar los intereses institucionales; |                      |                      |                             |
| 6. Asesorar en el ámbito legal y jurídico los aspectos relacionados con la ejecución de contratos que celebra Business Solutions  |                      |                      |                             |
| 7. Emitir informes jurídicos, elaborar todos los documentos necesarios e intervenir de acuerdo a lo dispuesto en la Ley, Reglamentos externos e internos que le apliquen a Business Solutions, en los procesos de Contratación Pública;   |                      |                      |                             |
| 8. Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos institucionales;  |                      |                      |                             |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   |                      |                      |                             |
| Integridad  | A                    |                      |                             |
| Proactividad  | A                    |                      |                             |
| Productividad   | A                    |                      |                             |
| Responsabilidad   | A                    |                      |                             |
| Trabajo en Equipo   | A                    |                      |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  |                      |                      |                             |
| Liderazgo   | A                    |                      |                             |
| Orientación a Resultados  | A                    |                      |                             |
| Innovación  | A                    |                      |                             |
| <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>   |                      |                      |                             |
| <pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- H[ ]     H -.-&gt; AJ[ASESORÍA JURÍDICA]   </pre>   |                      |                      |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b> | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions  |                      |                      |                             |

Elaborado por el autor del proyecto



Tabla 61: Descripción y perfil de puesto de Coordinador de proyectos de servicios y consultoría

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001   | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10             |
|   | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01                                 |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |  |   |  |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAV-CP-01  | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>AGREGADORES DE VALOR   | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>839                |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA</b>   |  |   | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> GERENTE GENERAL  |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>CORDINADOR            |
| <b>2. MISIÓN</b>  |  |   |  |
| Planificar y coordinar el seguimiento y control de los procesos integrales de consultoría, en relación a los diferentes proyectos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. |  |   |  |
| <b>3. INTERFAZ</b>  |  |   |  |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>   |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>   |  |
| Gerencia General  |  | Clientes  |  |
| Coordinadores   |  | Proveedores   |  |
| Todas las Unidades de Business Solutions  |  | Mercado laboral a fin.  |  |
|   |  |   |  |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>  |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>   |  |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>  | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>   | 4 años o más                                       |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>  | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>   |  |
| Ingeniería en Administración, Ingeniería Comercial, Ingeniería Informática, Ingeniería en Sistemas y Comunicaciones, Afines.  |  | Experiencia en la dirección, control y evaluación de planificación estratégica y operativa. Experiencia en sistemas de gestión y metodologías de proyectos. |  |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>  | Gestión Estratégica / Sistemas   |   |  |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>   |  | <b>7. DESTREZAS</b>   |  |
| Planificación Estratégica   |  | Desarrollo estratégico.   |  |
| Indicadores de Gestión  |  | Planificación y gestión   |  |
| Monitoreo y control de resultados   |  | Pensamiento estratégico   |  |
| Mejoramiento continuo   |  | Monitoreo y Seguimiento   |  |
| Contratación Pública  |  | Manejo de programas informáticos  |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |  |   |  |

|   |                      |  |                             |
|---|----------------------|--|-----------------------------|
| 1. Asesorar y coordinar la elaboración de la planificación en los diferentes procesos de servicios de consultoría;  |                      |  |                             |
| 2. Consolidar y coordinar los planes de trabajo operativos de la empresa, en coordinación con los diferentes niveles de gestión institucional;  |                      |  |                             |
| 3. Evaluar los planes, programas y proyectos de Business Solutions, de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas;   |                      |  |                             |
| 4. Controlar la debida aplicación de los procedimientos en función a los sistemas de gestión organizacional;  |                      |  |                             |
| 5. Coordinar la difusión de la misión, visión, objetivos, valores, políticas, programas, proyectos y metas en los niveles ejecutivos y operativos, para garantizar su eficiente seguimiento y cumplimiento; |                      |  |                             |
| 6. Establecer acciones para el cumplimiento de las metas estratégicas y operativas e indicadores, que permitan determinar la productividad.   |                      |  |                             |
| 7. Asesorar a los responsables de unidades administrativas de Business Solutions en el desarrollo de estrategias, objetivos y planes operativos de conformidad con la planificación estratégica;            |                      |  |                             |
| 8. Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales.  |                      |  |                             |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   |                      | <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>  |                             |
| Integridad  | A                    | <pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA] </pre> |                             |
| Proactividad  | A                    |  |                             |
| Productividad   | A                    |  |                             |
| Responsabilidad   | A                    |  |                             |
| Trabajo en Equipo   | A                    |  |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  |                      |  |                             |
| Liderazgo   | A                    |  |                             |
| Orientación a Resultados  | A                    |  |                             |
| Innovación  | A                    |  |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b>   | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions  |                      |  |                             |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 62: Descripción y perfil de puesto de Analista Senior

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001   | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10                      |
|   | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01  |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |  |   |   |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAV-CP-02  | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>AGREGADORES DE VALOR                           | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>536                         |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> ANALISTA SENIOR   |  |   | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría  |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>ANALISTAS                      |
| <b>2. MISIÓN</b>  |  |   |   |
| Desarrollar, asegurar y evaluar la entrega de servicios de consultoría, mediante la generación de productos, herramientas, procesos y acciones que permitan a los clientes alcanzar sus objetivos y metas propuestos. |  |   |   |
| <b>3. INTERFAZ</b>  |  |   |   |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>   |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>   |   |
| Gerencia General  |  | Clientes de Business Solutions                                    |   |
| Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría   |  |   |   |
|   |  |   |   |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>  |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>   |   |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>  | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>                                     | 5 años o más  |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>  | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>                           |   |
| Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Gerencia y Liderazgo, Afines.   |  | Experiencia en seguimiento y evaluación de proyectos y programas. |   |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>  | Administración, Economía, Derecho, Informática   |   |   |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>   |  | <b>7. DESTREZAS</b>   |   |
| Administración Pública  |  | Manejo del Tiempo   |   |
| Contratación Pública  |  | Organización de la Información                                    |   |
| Leyes y Regulaciones  |  | Pensamiento Analítico   |   |
|   |  | Manejo de programas informáticos                                  |   |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |  |   |   |
| 1. Desarrollar herramientas empresariales en el ámbito de consultoría;  |  |   |   |
| 2. Coordinar las actividades y trabajos de los analistas junior a su cargo;   |  |   |   |
| 3. Analizar y preparar información que sea requerida por el Coordinador de Proyectos y servicios de consultoría   |  |   |   |

|  |                      |   |                             |
|--|----------------------|---|-----------------------------|
| 4. Analizar y proporcionar al Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría en forma oportuna, la información que le sea requerida de los diferentes procesos institucionales; |                      |   |                             |
| 5. Cumplir con los objetivos planteados en cada contrato de servicios de consultoría; y,   |                      |   |                             |
| 6. Las demás que le asigne el Gerente General, el Coordinador de Proyectos y servicios de consultoría y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales.        |                      |   |                             |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>  |                      | <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>   |                             |
| Integridad   | A                    | <pre> graph TD     A[Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría] --- B[Analista Senior] </pre> |                             |
| Proactividad   | A                    |   |                             |
| Productividad  | A                    |   |                             |
| Responsabilidad  | A                    |   |                             |
| Trabajo en Equipo  | A                    |   |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>   |                      |   |                             |
| Liderazgo  | B                    |   |                             |
| Iniciativa   | B                    |   |                             |
| Orientación a Resultados   | B                    |   |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b>  | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions   |                      |   |                             |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 63: Descripción y perfil de puesto de Analista Junior

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001  | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2016-05-10                      |
|  | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01  |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |  |   |   |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAV-CP-02   | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>AGREGADORES DE VALOR | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>536                         |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> ANALISTA JUNIOR  |  |   | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> Analista Senior   |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>ANALISTAS                      |
| <b>2. MISIÓN</b>   |  |   |   |
| Desarrollar, y elaborar productos de consultoría, herramientas, procesos y acciones que permitan a los clientes alcanzar sus objetivos y metas propuestos. |  |   |   |
| <b>3. INTERFAZ</b>   |  |   |   |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>  |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>               |   |
| Gerencia General   |  | Clientes de Business Solutions          |   |
| Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría  |  |   |   |
| Analista Senior  |  |   |   |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>                   |   |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>   | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>           | 1 año   |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>   | EGRESADO O TÍTULO PROFESIONAL  | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b> |   |
| Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Gerencia y Liderazgo, Afines.  |  | Experiencia no requerida                |   |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>   | Administración, Economía, Derecho, Informática   |   |   |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>  |  | <b>7. DESTREZAS</b>                     |   |
| Procesos de consultoría  |  | Manejo del Tiempo                       |   |
|  |  | Organización de la Información          |   |
|  |  | Pensamiento Analítico                   |   |
|  |  | Manejo de programas informáticos        |   |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |  |   |   |
| 1. Elaborar herramientas empresariales en el ámbito de consultoría;  |  |   |   |
| 2. Ejecutar trabajos y actividades impuestos por el Analista Senior a cargo;   |  |   |   |
| 3. Elaborar información, productos y análisis requeridos en los procesos de consultoría  |  |   |   |

| 4. Elaborar y proporcionar al Analista Senior en forma oportuna, la información que le sea requerida de los diferentes procesos de consultoría;  |               |   |                      |
|--|---------------|---|----------------------|
| 5. Cumplir con los objetivos planteados en cada contrato de servicios de consultoría; y,   |               |   |                      |
| 6. Las demás que le asigne el Gerente General, el Coordinador de Proyectos y servicios de consultoría, Analista Senior a cargo y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales. |               |   |                      |
| 9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES   |               | 11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA  |                      |
| Integridad   | A             | <pre> graph TD     AS[Analista Senior] --- AJ[Analista Junior] </pre> |                      |
| Proactividad   | A             |   |                      |
| Productividad  | A             |   |                      |
| Responsabilidad  | A             |   |                      |
| Trabajo en Equipo  | A             |   |                      |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS  |               |   |                      |
| Liderazgo  | B             |   |                      |
| Iniciativa   | B             |   |                      |
| Orientación a Resultados   | B             |   |                      |
| ELABORADO POR:   | REVISADO POR: | APROBADO POR:   | FECHA DE APROBACIÓN: |
| Business Solutions   |               |   |                      |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 64: Descripción y perfil de puesto de Coordinador de comercialización


|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001  | <br><b>Business Solutions</b> |  | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2015-10-23           |
|  | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |  | <b>VERSIÓN:</b> 01                               |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |  |  |  |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAV-CM-01   | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>AGREGADORES DE VALOR  | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>824              |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN</b>  |  |  | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN PROCESOS |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> GERENTE GENERAL   |  |  | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>COORDINADORES       |
| <b>2. MISIÓN</b>   |  |  |  |
| Comercializar y difundir los servicios que proporciona Business Solutions de una manera eficaz, así como buscar nuevos mercados.                     |  |  |  |
| <b>3. INTERFAZ</b>   |  |  |  |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>  |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>  |  |
| Gerente General  |  | Potenciales clientes   |  |
| Coordinador de Proyectos de Servicios y Consultoría  |  | Entidades Públicas y privadas  |  |
| Coordinador Administrativo Financiero  |  |  |  |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>  |  |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>   | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>  | 3 años o más                                     |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>   | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>  |  |
| Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Agropecuaria, Afines. |  | Experiencia en la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos empresariales. |  |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>   | Administración y gestión de empresas. Mercadeo.  |  |  |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>  |  | <b>7. DESTREZAS</b>  |  |
| Manejo de datos estadísticos   |  | Empatía  |  |
| Procesos de comercialización   |  | Gestión por Proyectos  |  |
| Manejo de canales comercialización   |  | Pensamiento analítico  |  |
| Manejo de redes sociales   |  | Habilidades de comunicación  |  |
|  |  | Manejo de programas informáticos   |  |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |  |  |  |
| 1. Establecer y aplicar los procedimientos de Comercialización;  |  |  |  |
| 2. Definir y ejecutar las estrategias de comercialización de servicio de consultoría y relacionados;   |  |  |  |

| 3. Identificar y buscar mercados para la comercialización;   |                      |
|--|----------------------|
| 4. Coordinar la prestación de servicios hacia el cliente externo;  |                      |
| 5. Verificar con la Coordinación de Proyectos de Servicios y Consultoría los servicios disponibles para la oferta y promisión; |                      |
| 6. Asegurar la contratación de servicios generados por Business Solutions;   |                      |
| 7. Gestionar los procesos administrativos para el cobro de los servicios;  |                      |
| 8. Gestionar el mercadeo de los servicios;   |                      |
| 9. Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales.           |                      |
| 9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES   |                      |
| Integridad   | A                    |
| Proactividad   | A                    |
| Productividad  | A                    |
| Responsabilidad  | A                    |
| Trabajo en Equipo  | A                    |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS  |                      |
| Liderazgo  | A                    |
| Orientación a Resultados   | A                    |
| Innovación   | A                    |
| 11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA   |                      |
| <pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Coordinador de Comercialización] </pre>  |                      |
| ELABORADO POR:   | REVISADO POR:        |
| Business Solutions   |                      |
| APROBADO POR:  | FECHA DE APROBACIÓN: |
|  |                      |

Elaborado por el autor del proyecto



Tabla 65: Descripción y perfil de puesto de Coordinador Administrativo Financiero

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001   | <br><b>Business Solutions</b> |   | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2015-10-23    |
|   | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |   | <b>VERSIÓN:</b> 01                        |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |  |   |   |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAP-AF-01  | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>HABILITANTES DE APOYO  | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>960       |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>   |  |   | <b>ROL:</b><br>COORDINADOR DE LA UNIDAD   |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> GERENTE GENERAL  |  |   | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>CORDINADORES |
| <b>2. MISIÓN</b>  |  |   |   |
| Administrar eficientemente los recursos financieros y materiales de Business Solutions con transparencia, eficiencia y eficacia, requeridos para cumplir la gestión institucional, en sujeción a las normas legales vigentes.                     |  |   |   |
| <b>3. INTERFAZ</b>  |  |   |   |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>   |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>   |   |
| Gerencia General  |  | SRI   |   |
| Coordinadores de área   |  | Ministerio del Trabajo  |   |
| Todas las áreas de la Organización  |  |   |   |
|   |  |   |   |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>  |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>   |   |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>  | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>   | 4 años o más                              |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>  | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>   |   |
| Economía, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Afines.   |  | Experiencia en la planificación, dirección, control y evaluación de procesos administrativos financieros. |   |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>  | Administración y Finanzas  |   |   |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>   |  | <b>7. DESTREZAS</b>   |   |
| Contratación Pública  |  | Planificación y gestión   |   |
| Gestión de Proyectos  |  | Manejo de Recursos Humanos y Materiales   |   |
| Planificación Estratégica y Operativa   |  | Pensamiento analítico   |   |
| Herramientas de Talento Humano  |  | Asertividad   |   |
| Contabilidad y Presupuesto  |  | Manejo de programas informáticos  |   |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |  |   |   |
| 1. Proponer al Gerente General estrategias y alternativas de gestión administrativa y financiera que permitan una adecuada utilización de los recursos materiales y financieros de Business Solutions, en sujeción a las normas legales vigentes; |  |   |   |
| 2. Vigilar, controlar y asegurar el cabal cumplimiento de las obligaciones y compromisos financieros, derivados de la ejecución de convenios y obligaciones con empresas clientes;  |  |   |   |

|   |  |   |                             |
|---|--|---|-----------------------------|
| 3.                                      | Supervisar el dimensionamiento y la gestión de las necesidades de recursos y suministros (equipos, tecnologías y personal) de Business Solutions;  |   |                             |
| 4.                                      | Establecer, supervisar y evaluar el sistema de contabilidad general y de costos, requeridos para el funcionamiento de la Empresa, con la sujeción a las normas y procedimientos técnicos en la materia y de conformidad con la legislación, reglamentación y normativa pertinente; |   |                             |
| 5.                                      | Elaborar el Presupuesto Anual de la Empresa;   |   |                             |
| 6.                                      | Revisar y presentar los Estados Financieros Anuales al Gerente General, para su aprobación;  |   |                             |
| 7.                                      | Supervisar las actividades de contables de la empresa;   |   |                             |
| 8.                                      | Autorizar los pagos de las obligaciones de la Empresas;  |   |                             |
| 9.                                      | Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales.  |   |                             |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |  | <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>   |                             |
| Integridad                              | A  | <pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[CORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO] </pre> |                             |
| Proactividad                            | A  |   |                             |
| Productividad                           | A  |   |                             |
| Responsabilidad                         | A  |   |                             |
| Trabajo en Equipo                       | A  |   |                             |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>        |  |   |                             |
| Liderazgo                               | A  |   |                             |
| Orientación a Resultados                | A  |   |                             |
| Innovación                              | A  |   |                             |
| <b>ELABORADO POR:</b>                   | <b>REVISADO POR:</b>   | <b>APROBADO POR:</b>  | <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> |
| Business Solutions                      |  |   |                             |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 66: Descripción y perfil de puesto de Contador - Recaudador

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>CÓDIGO DEL FORMULARIO:</b><br>FORM-GTH-001  | <br><b>Business Solutions</b> |  | <b>FECHA DE EMISIÓN:</b><br>2015-10-23                      |
|  | <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>  |  | <b>VERSIÓN:</b> 01  |
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |  |  |   |
| <b>CÓDIGO PUESTO:</b><br>PAP-GF-02   | <b>NIVEL:</b><br>PROFESIONAL   | <b>PROCESO:</b><br>HABILITANTES DE APOYO                                   | <b>VALORACIÓN EN PUNTOS:</b><br>664                         |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CONTADOR - RECAUDADOR</b>  |  |  | <b>ROL:</b><br>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO |
| <b>PUESTO REPORTA A:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO   |  |  | <b>GRUPO OCUPACIONAL:</b><br>ANALISTAS                      |
| <b>2. MISIÓN</b>   |  |  |   |
| Gestionar la información contable y de recaudación de la empresa, conforme a la normativa contable con exactitud, confiabilidad y oportunidad. |  |  |   |
| <b>3. INTERFAZ</b>   |  |  |   |
| <b>CONTACTOS INTERNOS</b>  |  | <b>CONTACTOS EXTERNOS</b>  |   |
| Gerencia General   |  | SRI  |   |
| Coordinador Administrativo Financiero  |  | Instituciones Financieras  |   |
| Todas las áreas de la Organización   |  | Proveedores  |   |
|  |  | Clientes   |   |
|  |  |  |   |
|  |  |  |   |
| <b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   |  | <b>5. EXPERIENCIA</b>  |   |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>   | SUPERIOR   | <b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>  | 1años o más   |
| <b>TÍTULO REQUERIDO:</b>   | TÍTULO PROFESIONAL   | <b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>                                    |   |
| Ingeniería en Finanzas. Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (Contador Público Autorizado). Afines.  |  | Recaudación, Declaraciones de Impuestos, Retenciones, Contabilidad General |   |
| <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>   | Contabilidad y Auditoría. Finanzas.  |  |   |
| <b>6. CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>  |  | <b>7. DESTREZAS</b>  |   |
| Contratación Pública   |  | Planificación y gestión  |   |
| Análisis Financiero  |  | Manejo de Recursos   |   |
| Control de Inventarios   |  | Pensamiento analítico  |   |
| Leyes Laborales  |  | Manejo de programas informáticos   |   |
| Normativa Tributaria   |  |  |   |
| <b>8. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |  |  |   |

|   |   |
|---|---|
| 1.  | Establecer y aplicar los procedimientos de: Administración del Proceso Contable; y, Elaboración de Estados Financieros. |
| 2.  | Aplicar las normas de contabilidad de acuerdo a las normas legales vigentes;  |
| 3.  | Realizar el control previo de todos los trámites de pago;   |
| 4.  | Registrar las transacciones generadas en Business Solutions diariamente;  |
| 5.  | Revisar y depurar permanentemente el registro contable;   |
| 6.  | Emitir los registros contables;   |
| 7.  | Preparar la información para los organismos de control sobre las operaciones de la empresa;                             |
| 8.  | Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales;   |
| 9.  | Realizar la conciliación de todas las cuentas contables;  |
| 10.   | Depurar las cuentas contables y llegar a sus saldos reales;   |
| 11.   | Analizar cada una de las cuentas contables y realizar ajustes contables correspondientes;                               |
| 12.   | Realizar la declaración de impuestos;   |
| 13.   | Realizar las recaudaciones de pagos de clientes;  |
| 14.   | Realizar las provisiones de acuerdo con la normativa vigente;   |
| 15.   | Las demás que disponga el Jefe Financiero y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales.       |
| <b>9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   |   |
| Integridad  | B   |
| Proactividad  | B   |
| Productividad   | B   |
| Responsabilidad   | B   |
| Trabajo en Equipo   | B   |
| <b>10. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  |   |
| Orientación a Resultados  | B   |
| Iniciativa  | B   |
|   |   |
| <b>11. SITUACIÓN ORGANIZATIVA</b>   |   |
| <pre> graph TD     A[COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO] --- B[CONTADOR - RECAUDADOR] </pre> |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>   |   |
| <b>REVISADO POR:</b>  |   |
| <b>APROBADO POR:</b>  |   |
| <b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>   |   |
| Business Solutions  |   |

Elaborado por el autor del proyecto

## 5.6 Valoración de Puestos

“La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica”. En otras palabras, la valuación de puestos trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.” (CHIAVENATO, 2007, pág. 287)

En función al proyecto de emprendimiento de constitución de la empresa consultora Business Solutions es preciso desarrollar la valoración de puestos, esto permitirá generar una estructura salarial idónea y coherente a la realidad del mercado, considerando también las mejores prácticas en compensaciones, enmarcado además en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Business Solutions, propone desarrollar la Valoración de Puestos mediante la metodología de puntos. El presente documento detalla la metodología y resultados de la Valoración de Puestos y Estructura Salarial propuesta para la empresa.

La Valoración de Puestos se estableció sobre la estructura organizacional vigente, así también guardan armonía con el direccionamiento estratégico y la propuesta de valor de Business Solutions

Previo a la Valoración de Puestos y Estructura Salarial, fue necesario analizar la información preliminar, a saber:

- Organigrama Estructural
- Índice de Puestos
- Manual de Perfiles
- Diccionario de Competencias

### **Metodología de Valoración de Puestos**

La Valoración de Puestos es un proceso sistemático para calificar y clasificar los puestos de manera lógica y objetiva, comparándolos entre sí o con una escala preestablecida para determinar el grado de impacto y relevancia de los mismos dentro de la Empresa. La medición se centra en el valor agregado o contribución de cada uno de los puestos en el logro de los objetivos organizacionales.

Business Solutions, propone valorar los puestos aplicando la metodología de Puntos y Factores, considerada como una metodología muy utilizada y exitosa, sobre la cual se han hecho varias adaptaciones en el ámbito público y privado.

Los factores para ejecutar la valoración de puestos son los siguientes:

- Competencia
- Complejidad del Puesto
- Responsabilidad

Tabla 67: Factores y Sub-factores para Valoración de Puestos

| FACTORES                      | SUBFACTORES                 | PONDERACIÓN | TOTAL       |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| <b>COMPETENCIAS</b>           | Instrucción formal          | 200         | 500         |
|                               | Experiencia                 | 100         |             |
|                               | Habilidades de Gestión      | 100         |             |
|                               | Habilidades de Comunicación | 100         |             |
| <b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b> | Condiciones de Trabajo      | 100         | 200         |
|                               | Toma de Decisiones          | 100         |             |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>        | Rol del Puesto              | 200         | 300         |
|                               | Control de Resultados       | 100         |             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>        |                             |             | <b>1000</b> |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

### 5.6.1. Competencias

Las competencias son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para la ejecución de un puesto. Los subfactores que se valoran son los siguientes:

- Instrucción Formal
- Experiencia
- Habilidad de Gestión
- Habilidad de Comunicación

#### 5.6.1.1. Instrucción Formal

La instrucción formal es el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño eficiente del puesto, los cuales son adquiridos a través de estudios formales.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

*Tabla 68: Sub-factor Instrucción Formal*

| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL</b>         | <b>PUNTAJE</b> |
|--|----------------|
| Educación Básica                           | 15             |
| Bachiller                                  | 45             |
| Técnico                                    | 85             |
| Profesional – Tecnología                   | 125            |
| Profesional de 4 años                      | 140            |
| Profesional de 5 y 6 años                  | 165            |
| Profesional con Diplomado y/o Especialista | 180            |
| Profesional y Magíster o PHD               | 200            |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

#### 5.6.1.2. Experiencia

Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y actividades asignadas al puesto, para el logro de los productos y servicios en los que interviene el colaborador.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

*Tabla 69. Sub-factor Experiencia*

| <b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|----------------------------|----------------|
| <b>No requerida</b>        | 14             |
| <b>6 meses</b>             | 28             |
| <b>1 año</b>               | 42             |
| <b>1 año</b>               | 56             |
| <b>2 años</b>              | 70             |
| <b>3 años</b>              | 84             |



|               |            |
|---------------|------------|
| <b>4 años</b> | <b>100</b> |
|---------------|------------|

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

### 5.6.1.3. Habilidades de Gestión

Las habilidades de gestión constituyen las competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control de la Organización.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

*Tabla 70. Sub-factor Habilidades de Gestión*

| <b>NIVEL</b> | <b>DESCRIPCIÓN HABILIDADES DE GESTIÓN</b>  | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------|--|----------------|
| 1            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.</li> </ul>   | 20             |
| 2            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.</li> </ul>  | 40             |
| 3            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos.</li> <li>▪ Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto.</li> <li>▪ Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.</li> </ul>   | 60             |
| 4            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico.</li> <li>▪ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.</li> </ul>  | 80             |
| 5            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso.</li> <li>▪ Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso.</li> <li>▪ Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.</li> <li>▪ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.</li> </ul> | 100            |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

#### 5.6.1.4. Habilidades de Comunicación

Las habilidades de comunicación constituyen las competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo. Este subfactor valora el trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

*Tabla 71. Sub-factor Habilidades de Comunicación*

| <b>NIVEL</b> | <b>DESCRIPCIÓN HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>   | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------|--|----------------|
| 1            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo.</li> <li>▪ Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.</li> </ul>  | 20             |
| 2            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficiencia en su trabajo.</li> <li>▪ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico, administrativo y/o operativo.</li> </ul>  | 40             |
| 3            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece una red moderada de contactos de trabajo.</li> <li>▪ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico, administrativo y/o operativo.</li> </ul>   | 60             |
| 4            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece una red amplia de contactos internos.</li> <li>▪ El puesto ejecuta actividades de supervisión y/o coordinación entre unidades de trabajo.</li> <li>▪ Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo especializado logístico, administrativo y/o operativo.</li> </ul>  | 80             |
| 5            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización.</li> <li>▪ El puesto ejecuta actividades de planificación, coordinación y control de equipos de trabajo.</li> <li>▪ Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.</li> </ul> | 100            |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

## 5.6.2. Complejidad del Puesto

La complejidad del puesto determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales. Los subfactores que se valoran son los siguientes:

- Condiciones de Trabajo
- Toma de Decisiones

### 5.6.2.1. Condiciones de Trabajo

Este subfactor implica el análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre estos manejos de equipo, ruidos de maquinaria, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 72. Sub-factor Condiciones de Trabajo

| NIVEL | DESCRIPCIÓN CONDICIONES DE TRABAJO  | PUNTAJE |
|-------|---|---------|
| 1     | ▪ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.                 | 20      |
| 2     | ▪ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 40      |
| 3     | ▪ Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.                 | 60      |
| 4     | ▪ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.                          | 80      |
| 5     | ▪ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica máximo riesgo ocupacional.                        | 100     |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

### 5.6.2.2. Toma de Decisiones

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Este subfactor valora los conocimientos de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas en sus funciones.

A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 73. Sub-factor Toma de Decisiones

| NIVEL | DESCRIPCIÓN TOMA DE DECISIONES   | PUNTAJE |
|-------|--|---------|
| 1     | ▪ Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.   | 20      |
| 2     | ▪ La toma de decisiones depende de una simple elección entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.                 | 40      |
| 3     | ▪ La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo o interpretativo, con moderada incidencia en la gestión institucional.                    | 60      |
| 4     | ▪ La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con alta incidencia en la gestión institucional. | 80      |
| 5     | ▪ La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con total trascendencia en la gestión institucional. | 100     |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

### 5.6.2.3. Responsabilidad

El factor de responsabilidad examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional. Los subfactores que se valoran son los siguientes:

- Rol del Puesto
- Control de Resultados

Rol del Puesto: Este subfactor valora el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones interna y externa, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente. A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 74. Sub-factor Rol del Puesto

| GRADO OCUPAC.  | NIVEL  | DESCRIPCIÓN DEL ROL   | PUNTAJE |
|----------------|--|---|---------|
| NO PROFESIONAL | Servicios                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.</li> </ul>  | 25      |
|                | Administrativo                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.</li> </ul>   | 50      |
|                | Técnico                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.</li> </ul>                         | 75      |
| PROFESIONAL    | Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.</li> </ul>   | 100     |
|                | Ejecución de procesos                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que ejecutan y/o supervisan actividades en equipos de trabajo, unidad o proceso organizacional que agregan valor a los productos y/o servicios.</li> </ul> | 125     |
|                | Ejecución y supervisión de procesos          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.</li> </ul>                          | 150     |
|                | Ejecución y coordinación de procesos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.</li> </ul>   | 175     |
| DIRECTIVO      | Dirección de la Unidad Organizacional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.</li> </ul>                       | 200     |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (SENRES, 2005)

Control de Resultados: Este subfactor se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; así como la contribución al logro del portafolio de productos y servicios. A continuación se presenta la tabla de asignación de puntos:

*Tabla 75. Sub-factor Control de Resultados*

| <b>NIVEL</b> | <b>DESCRIPCIÓN CONTROL DE RESULTADOS</b>  | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------|---|----------------|
| 1            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.</li> </ul>  | 20             |
| 2            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos</li> </ul>   | 40             |
| 3            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos.</li> <li>▪ Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.</li> </ul>  | 60             |
| 4            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de los resultados principales del equipo de trabajo.</li> <li>▪ Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos.</li> <li>▪ Monitorea y supervisa la contribución de los puestos/equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</li> </ul>   | 80             |
| 5            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.</li> <li>▪ Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</li> <li>▪ Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de resultados.</li> <li>▪ Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</li> </ul> | 100            |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: (SENRES, 2005)

### **5.6.3. Instructivo para ejecutar la Valoración de Puestos**

El objetivo de la aplicación de la metodología de Valoración de Puestos, es ubicar todos los puestos en una secuencia, que representa el orden y grado de dificultad de cada uno de ellos y su importancia dentro de Business Solutions

El proceso de implementación de la metodología se plantea de la siguiente manera:

1. Seleccionar y dimensionar los factores y subfactores, ejecutar como paso inicial, las modificaciones adecuadas en el lenguaje, en caso de ser necesario.
2. Analizar los perfiles y descriptivos de los puestos que serán evaluados.
3. Seleccionar un Comité de Valoración de Puestos, el criterio habitual para la integración del Comité es que sus miembros: a) representen distintas áreas de línea y apoyo; b) tengan aproximadamente el mismo nivel o jerarquía dentro de la organización; c) ocupen puestos superiores a los que se evaluarán; y d) estén lo suficientemente familiarizados con la organización total como para comprender no sólo sus objetivos y estructura, sino también sus valores.
4. El Comité de Valoración trabajará bajo la dirección del Gerente General, cumplirá las funciones combinadas de capacitador y facilitador. En un primer momento, enseñará la metodología dentro del marco de aprender-haciendo y luego pasa a un segundo plano como facilitador a medida que el Comité desarrolla su habilidad.
5. El Comité evaluará cada uno de los puestos. Las instrucciones para los integrantes del Comité serán claras y específicas:
  - Deben emitir juicios dentro del contexto de toda la empresa en general y no de su propia área.
  - Deben lograr una comprensión y aplicación común de las escalas dentro de los principios de la metodología (en la medida en que el Comité avanza y adquiere competencia, se resuelven los aspectos que pueden resultar problemáticos al inicio), especialmente relacionados con la semántica de la Tablas.

- No se considera definitiva la evaluación de ningún puesto hasta que se efectúe la evaluación de todos, es decir que la evaluación puede modificarse a medida que el Comité avanza en su aprendizaje y se convierte en un equipo coherente.
- El Comité concluirá su trabajo cuando todos están de acuerdo en que la lista total de valoraciones tiene sentido, aun cuando algún integrante puede tener reservas sobre algunas de las valoraciones en particular.

#### 5.6.4 Grados Ocupacionales en Business Solutions

Una vez analizado el Organigrama Estructural de Business Solutions, se determinó los niveles o grupos ocupacionales de puestos, en función de las características o factores comunes de cada puesto, es decir de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, perfil y experiencia profesional.

A continuación se presenta la Estructura de los Grados Ocupacionales:

*Tabla 76. Estructura de los Grados Ocupacionales*

| NIVEL | GRADO OCUPACIONAL |
|-------|-------------------|
| 6     | Gerente           |
| 5     | Coordinadores     |
| 4     | Asesores          |
| 3     | Analistas Senior  |
| 2     | Analistas Junior  |
| 1     | Asistentes        |

Elaborado por el autor del proyecto



### 5.6.5 Valoración de Puestos en Business Solutions

Los puntos de cada puesto se obtienen sumando los tres factores de valoración, el puntaje del puesto servirá para categorizarlo respetando los siguientes intervalos:

*Tabla 77. Escala de Intervalos de Valoración*

| NIVEL | GRADO OCUPACIONAL | INTERVAL<br>DESDE | PUNTUACIÓ<br>N<br>HASTA |
|-------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 6     | Gerente           | 950               | 1000                    |
| 5     | Coordinadores     | 801               | 949                     |
| 4     | Asesores          | 850               | 801                     |
| 3     | Analistas Senior  | 700               | 850                     |
| 2     | Analistas Junior  | 500               | 699                     |
| 1     | Asistentes        | 100               | 499                     |

Elaborado por el autor del proyecto

A continuación se presentan los resultados de la Valoración de Puestos para Business Solutions:

*Tabla 78. Valoración de Puestos para Business Solutions*

| NRO | GRADO OCUPACIONAL | ESTRUCTURA / TÍTULO PUESTO                          | COMPETENCIAS | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | RESPONSA B. | TOTAL PUNTOS |
|-----|-------------------|---|--------------|------------------------|-------------|--------------|
| 1   | GERENTE           | GERENTE GENERAL                                     | 500          | 200                    | 300         | <b>1000</b>  |
| 2   | ASESORES          | ASESOR JURÍDICO                                     | 444          | 180                    | 235         | <b>859</b>   |
| 3   | COORDINADORES     | COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA | 464          | 200                    | 255         | <b>919</b>   |
| 4   | COORDINADORES     | CORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN                      | 464          | 200                    | 255         | <b>919</b>   |
| 5   | COORDINADORES     | COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO               | 444          | 180                    | 255         | <b>879</b>   |
| 6   | ANALISTAS SENIOR  | ANALISTA SENIOR                                     | 410          | 180                    | 210         | <b>800</b>   |

|   |                  |                       |     |     |     |            |
|---|------------------|-----------------------|-----|-----|-----|------------|
| 7 | ANALISTAS JUNIOR | CONTADOR - RECAUDADOR | 307 | 140 | 165 | <b>612</b> |
| 8 | ANALISTAS JUNIOR | ANALISTA JUNIOR       | 299 | 140 | 165 | <b>604</b> |
| 9 | ASISTENTES       | SECRETARIA EJECUTIVA  | 119 | 100 | 70  | <b>289</b> |
| 0 | 0                | 0                     | 0   | 0   | 0   | <b>0</b>   |

Elaborado por el autor del proyecto

## 5.7 Estructura Salarial Propuesta para Business Solutions

“En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 286)

### 5.7.1 Propuesta de la Escala Salarial para Business Solutions

Bussines Solutions propone una escala salarial en los primeros años con un máximo de USD 1600 mil seiscientos dólares al máximo puntaje establecido de 1000 puntos.

*Tabla 79 Escala Salarial Business Solutions*

| DETALLE          | VALOR |
|------------------|-------|
| RMU MÁXIMA       | 1600  |
| MÁXIMO DE PUNTOS | 1000  |
| VALOR DE PUNTO   | 1,6   |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 80 Escala Salarial Business Solutions

| GRADO OCUPACIONAL | ESTRUCTURA / TÍTULO PUESTO                          | MÍNIMO | MÁXIMO   | PUNTO MEDIO | SALARIO MEDIO | BANDA SALARIAL |          |
|-------------------|---|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
|                   |   |        |          |             |               | MÍNIMO         | MÁXIMO   |
| GERENTE           | GERENTE GENERAL                                     | 950,00 | 1.000,00 | 975,00      | 1.560,00      | 1.520,00       | 1.600,00 |
| ASESOR            | ASESOR JURÍDICO                                     | 801,00 | 949,00   | 875,00      | 1.400,00      | 1.281,60       | 1.518,40 |
| COORDINADORES     | COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA | 801,00 | 949,00   | 875,00      | 1.400,00      | 1.281,60       | 1.518,40 |
| COORDINADORES     | COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN                     | 801,00 | 949,00   | 875,00      | 1.400,00      | 1.281,60       | 1.518,40 |
| COORDINADORES     | COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO               | 801,00 | 949,00   | 875,00      | 1.400,00      | 1.281,60       | 1.518,40 |
| ANALISTAS SENIOR  | ANALISTA SENIOR                                     | 700,00 | 800,00   | 750,00      | 1.200,00      | 1.120,00       | 1.280,00 |
| ANALISTAS JUNIOR  | CONTADOR - RECAUDADOR                               | 500,00 | 699,00   | 599,50      | 959,20        | 800,00         | 1.118,40 |
| ANALISTAS JUNIOR  | ANALISTA JUNIOR                                     | 500,00 | 699,00   | 599,50      | 959,20        | 800,00         | 1.118,40 |
| ASISTENTES        | SECRETARIA EJECUTIVA                                | 225,00 | 499,00   | 362,00      | 579,20        | 360,00         | 798,40   |

Elaborado por el autor del proyecto

Con el objetivo de garantizar la equidad interna y la competitividad de Business Solutions en el mercado salarial, así también como viabilizar la implementación de la Estructura Salarial propuesta, en el siguiente cuadro resume la Estructura Salarial de ocho grados propuesta para Bussines Solutions.

Tabla 81: Escala Salarial Business Solutions

| NRO. | GRADO OCUPACIONAL | SALARIO MÍNIMO | SALARIO MÁXIMO | SALARIO MEDIO |
|------|-------------------|----------------|----------------|---------------|
| 1    | GERENTE           | 1.520,00       | 1.600,00       | 1560          |
| 2    | COORDINADORES     | 1.281,60       | 1.518,40       | 1400          |
| 3    | ANALISTAS SENIOR  | 1.120,00       | 1.280,00       | 1200          |
| 4    | ANALISTAS JUNIOR  | 800,00         | 1.118,40       | 959,2         |
| 5    | ASISTENTES        | 360,00         | 798,40         | 579,2         |

Elaborado por el autor del proyecto

### 5.7.2 Factores para la valuación de puestos

1. La valuación de Puestos por Puntos en Business Solutions se realizó priorizando los siguientes factores: Competencias (instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión, habilidades de comunicación), Complejidad del Puesto (condiciones de trabajo y toma de decisiones) y Responsabilidad (rol del puesto y control de resultados).
2. La Estructura Orgánica de Business Solutions, obedece a la necesidad organizacional de emprendimiento en el sector,
3. Los Grados Ocupacionales identificados en la Estructura Orgánica de Business Solutions, así también como en función a los resultados de la Valoración de Puestos por Puntos, permitió definir la siguiente estructura ocupacional jerarquía:

*Gráfico 37: Grados ocupacionales*



Elaborado por el autor del proyecto

4. La Escala Salarial propuesta, considerando los cinco grados ocupacionales garantiza a Business Solutions la correcta aplicación de los principios equidad y competitividad remunerativa.

## 5.8 Normativa Legal de Constitución

“Es un estudio anticipado sobre qué vamos a necesitar en el campo jurídico para que nuestro proyecto no tenga ningún inconveniente. Este estudio permite tomar la decisión de cómo vamos a constituir el proyecto; aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que esto se ajusta a la necesidad que se presente en ese momento para poder legalizarlo”. (Beltrán, 2011, pág. 33)

### 5.8.1 Compañía de Responsabilidad Limitada

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

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías y Valores notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.” (Congreso Naacional, 2006).

### 5.8.2 Constitución de empresa de responsabilidad limitada

Para la constitución de una empresa de responsabilidad limitada la Súper Intendencia de Compañías establece que el primer paso es la reserva del nombre y lo estipula textualmente su procedimiento en el Reglamento de Reserva de Denominaciones para Compañías:

“Art. 20.- Las solicitudes de reserva de denominaciones para los procesos de constitución, transformación, cambio de denominación, fusión y escisión de compañías anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y de economía mixta, sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se realizarán a través del portal web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)”

### 5.8.2.1 Proceso de Constitución de la Empresa

Para la constitución de empresas y compañías, actualmente la tecnología ha facilitado este trámite, ya que el mismo puede ser realizado electrónicamente gran parte de sus pasos, es así que la Súper Intendencia de Compañías expone en su sitio web este procedimiento como una facilidad a los usuarios:

“Desde la vigencia de la modalidad, se han constituido más de 4 mil compañías en línea. El proceso de creación en forma física aún es posible, pero el trámite virtual tiene una tendencia creciente, ya que permite realizar la constitución de una compañía en menos de 24 horas, luego de la firma del notario, a un costo aproximado de \$350 por concepto de escrituras notariales y registros respectivos.

La constitución de compañías en línea se enmarca en el objetivo institucional de gobierno electrónico”. (Super Intendencia de Compañías, 2016)

Para el proceso de constitución de la empresa consultora se ha escogido las siguientes opciones en el sistema de constitución de la Super Intendencia de Compañías

*Tabla 82: Parametros de constitución Super Intendencia de Compañías*

| TIPO                               | DESCRIPCIÓN   |
|------------------------------------|---|
| <b>NOMBRE PROPUESTO</b>            | CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA.LTDA.  |
| <b>M</b>                           | Actividades profesionales, científicas y técnicas.  |
| <b>M70</b>                         | Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión.   |
|                                    | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera  |
| <b>Operación Principal:</b>        | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.   |
| <b>Operaciones Complementarias</b> | Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario.<br>Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: actividades de cabildeo (grupos de presión (lobbies)).<br>Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: relaciones públicas y comunicaciones. |
| <b>ETAPAS DE LA ACTIVIDAD</b>      | Producción de bienes, investigación y desa, capacitación, Asesoramiento   |

Elaborado por el autor del proyecto  
Fuente: (Super Intendencia de Compañías, 2016)

Tabla 83: Tabla de Requisitos minimos para compañía de responsabilidad limitada

| Requisito                     | Cantidad | Requerido  |
|-------------------------------|----------|--|
| <b>Números de accionistas</b> | 2        | La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías  |
| <b>Capital mínimo</b>         | USD 400  | El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 50 % del valor nominal de cada acción. |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: (Super Intendencia de Compañías, 2016)

- Apertura de la cuenta de integración de capital a nombre de la futura empresa. El banco deberá conferir un certificado que acredite el depósito efectuado, mismo que debe agregarse como documento habilitante a la escritura pública de constitución.
- Escritura de constitución de la empresa, otorgada por el gerente propietario, ante notario público.
- Otorgada la escritura pública de constitución de la empresa, el gerente-propietario se dirigirá a uno de los jueces de lo civil del domicilio principal de la misma, solicitando su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil de dicho domicilio.

### 5.8.3 Inscripción de RUC

De acuerdo a lo estipulado en Ley del Registro Único de Contribuyentes en su Art 4 textualmente expresa:

“Art. 4.- DE LA INSCRIPCION.- La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, según el caso, y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollan actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, el Servicio de Rentas Internas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes” (Congreso Nacional, 2016).



## CAPÍTULO VI.

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 6.1. Inversiones en activos fijos tangibles

“El activo reúne los bienes y derechos de la empresa. Los bienes son máquinas, terrenos, existencias, dinero (moneda), herramientas, vehículos, instalaciones, etc. Los derechos son las cuentas por cobrar, facturas de crédito, depósitos en cuentas bancarias (con derecho a retiro) y títulos de crédito. Éstas son partidas propiedad de la empresa, mensurables en términos monetarios, que representan beneficios presentes o futuros para el negocio.” (Amaru, 2008, pág. 182)

Para la ejecución de las actividades de consultoría Business Solutions requiere realizar la inversión en los siguientes activos:

*Tabla 84: Inversiones en activos fijos tangibles*

| DESCRIPCIÓN                          | VALOR              | %   | TIEMPO  | DEPRECIACIÓN      |
|--------------------------------------|--------------------|-----|---------|-------------------|
| <b>Equipos de Cómputo</b>            | \$10.000,00        | 33% | 3 AÑOS  | \$3.300,00        |
| <b>Muebles y Enseres</b>             | \$6.000,00         | 10% | 10 AÑOS | \$600,00          |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b> | <b>\$16.000,00</b> |     |         | <b>\$3.900,00</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.2. Inversiones en activos fijos intangibles

“Son todos los elementos de naturaleza intangible que adoptan la forma de derechos y son susceptibles de valoración económica, como propiedad industrial, derecho de traspaso, fondo de comercio, aplicaciones informáticas, concesiones administrativas, gastos de investigación y desarrollo, etcétera.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2013, pág. 100)

Business Solutions requiere realizar la inversión en activos intangibles para su proceso de constitución y prestación de servicios.

Tabla 85: Inversiones en activos fijos intangibles

| DESCRIPCIÓN                            | VALOR             | PORCENTAJE | AMORTIZACIÓN    |
|--|-------------------|------------|-----------------|
| Patente – LUAE                         | \$250,00          | 5%         | \$12,50         |
| Permisos legales                       | \$100,00          | 5%         | \$5,00          |
| Publicidad y promoción                 | \$4.000,00        | 5%         | \$200,00        |
| Gastos de Constitución                 | \$500,00          | 5%         | \$25,00         |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES</b> | <b>\$4.850,00</b> |            | <b>\$242,50</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.3. Inversiones en activos circulantes o capital de trabajo

“Incluiremos aquí los elementos que van a permanecer en la empresa poco (menos de un año), como materias primas, cala, etc.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2013, pág. 100)

La empresa contará con \$2.802, 59 dólares en efectivo, para comenzar sus operaciones, esta capital será muy útil para la adquisición de gran parte de insumos necesarios para prestar el servicio.

Tabla 86: Total Activo Corriente

| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>         |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| <b>Caja</b>                     | \$ 500,00          |
| <b>Bancos</b>                   | \$ 2.302,59        |
| <b>Materiales y Suministros</b> | \$ 416,66          |
| <b>Cuentas por Cobrar</b>       | \$ 5.930,75        |
| <b>Total Activos Corriente</b>  | <b>\$ 9.150.00</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

❖ **Cálculo de Inventarios**

$$Inventario = \frac{Insumos}{12}$$

$$Inventario = \frac{\$ 5.000,00}{12} = \$ 416,66$$

❖ **Cálculo de Cuentas por cobrar**

$$Cuentas\ por\ cobrar = \frac{Ventas\ (ingresos\ brutos)}{360} \times periodo$$

❖ **Cálculo del periodo**

Periodo es el tiempo de recuperación de las ventas a crédito. La empresa recuperará dentro de tres meses el 50% de finalizado los contratos. (50% anticipo, 50 contra entrega del servicio)

$$\frac{7 + 15 + \left(\frac{90}{2}\right)}{3} = 37$$

$$Cuentas\ por\ cobrar = \frac{\$ 29.244,98}{360} \times 37$$

$$Cuentas\ por\ cobrar = \$ 5.930,75$$

Tabla 87: Precios de Servicios para Cálculo de Activo Corriente

|  | Gestión Administrativa | Gestión Financiera | Gestión Tecnológica | Gestión Legal    | Gestión de Procesos | Gestión de Talento Humano |
|--|------------------------|--------------------|---------------------|------------------|---------------------|---------------------------|
| PROMEDIO DEL MERCADO                     | 44.944,75              | 26.017,43          | 49.684,63           | 34.375,00        | 69.870,60           | 38.971,40                 |
| <b>PRECIO DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO</b> | <b>40.450,28</b>       | <b>23.415,69</b>   | <b>44.716,17</b>    | <b>30.937,50</b> | <b>62.883,54</b>    | <b>35.074,26</b>          |

Elaborado por el autor del proyecto

Se ha tomado en consideración que Business Solutions, presente sus servicios en consultorías de Gestión Financiera y Gestión de Talento Humano, en el primer año de servicio.

Tabla 88: Ingresos por servicios en el primer año.

| SERVICIO                  | PRECIO    | CANTIDAD | TOTAL             |
|---------------------------|-----------|----------|-------------------|
| Gestión Financiera        | 23.415,69 | 2        | 46.831,38         |
| Gestión de Talento Humano | 35.074,26 | 2        | 70.148,52         |
| <b>TOTAL</b>              |           |          | <b>136.979,90</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

#### 6.4. Resumen de las Inversiones.

Tabla 89: Resumen de las Inversiones

| DESCRIPCIÓN                    | VALOR               | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|---------------------|-------------|
| Activos Fijos Tangible         | \$ 16.000,00        |             |
| Activos Fijos Intangible       | \$ 4.850,00         |             |
| Capital de Trabajo             | \$ 5.490,00         |             |
| Arriendo                       | \$ 600,00           |             |
| <b>TOTAL INVERSION INICIAL</b> | <b>\$ 26.940,00</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.5. Financiamiento

“Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años.” (Gitman, 2012, pág. 118)

Business Solutions requiere el siguiente financiamiento para iniciar sus actividades de económicas.

Tabla 90: Financiamiento

|                             |                  |        |
|-----------------------------|------------------|--------|
| <b>FINANCIAMIENTO TOTAL</b> | <b>30.000,00</b> |        |
| <b>INVERSIONISTA</b>        | 10.000,00        | 33,33% |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>       | 20.000,00        | 66,66% |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.6. Plan de Inversiones.

“Cuando lo que compras es un bien imprescindible para obtener el producto que fabricas y, por tanto, que será usado por la empresa y no será vendido, entonces decimos que se ha realizado una inversión.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2013, pág. 72)

Tabla 91: Plan de Inversiones

| PLAN DE INVERSIONES      |                |              |                     |                    |
|--------------------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| DETALLE                  | VALOR UNITARIO | NO. UNIDADES | SUBTOTAL            | TOTAL              |
| <b>1. Activo Fijo</b>    |                |              |                     | <b>\$16.000,00</b> |
| <b>Equipo de Cómputo</b> |                |              | <b>\$ 10.000,00</b> |                    |
| Impresora / Copiadora    | \$ 800,00      | 1            | \$ 800,00           |                    |
| Computadoras Portátiles  | \$ 900,00      | 8            | \$ 7.200,00         |                    |
| Proyector                | \$ 800,00      | 1            | \$ 800,00           |                    |
| Servidor Oficina         | \$ 1.200,00    | 1            | \$ 1.200,00         |                    |
| <b>Muebles y Enseres</b> |                |              | <b>\$ 6.000,00</b>  |                    |
| Escritorio               | \$ 500,00      | 5            | \$ 2.500,00         |                    |
| Sillas                   | \$ 50,00       | 5            | \$ 250,00           |                    |
| Mesa Reuniones           | \$ 1.500,00    | 1            | \$ 1.500,00         |                    |
| Sillas                   | \$ 50,00       | 8            | \$ 400,00           |                    |
| Archivadores             | \$ 200,00      | 3            | \$ 600,00           |                    |
| Sala de espera           | \$ 750,00      | 1            | \$ 750,00           |                    |

|                               |             |    |                    |                    |
|-------------------------------|-------------|----|--------------------|--------------------|
| <b>2. Activos Intangibles</b> |             |    |                    | <b>\$ 4.850,00</b> |
| Patentes                      | \$ 250,00   | 1  | \$ 250,00          |                    |
| Permisos legales              | \$ 100,00   | 1  | \$ 100,00          |                    |
| Publicidad y promoción        | \$ 4.000,00 | 1  | \$ 4.000,00        |                    |
| Gastos de Constitución        | \$ 500,00   | 1  | \$ 500,00          |                    |
|                               |             |    |                    |                    |
| <b>3. Capital de Trabajo</b>  |             |    |                    | <b>\$ 5.490,00</b> |
| Capital                       | \$ 5.490,00 |    | \$ 5.490,00        |                    |
|                               |             |    |                    |                    |
| <b>4. Gastos</b>              |             |    |                    | <b>\$ 600,00</b>   |
| Arriendo Local                | \$ 50,00    | 12 | \$ 600,00          |                    |
|                               |             |    |                    |                    |
| <b>Imprevistos (5%)</b>       |             |    | <b>\$ 3.060,00</b> | <b>\$3.060,00</b>  |
|                               |             |    | <b>TOTAL:</b>      | <b>\$30.000,00</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.7. Presupuesto de Gastos e Ingresos

### 6.7.1. Situación financiera actual

“El balance general de la empresa ofrece información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la estructura de sus fuentes de financiamiento.” (Gitman, 2012, pág. 543)

Tabla 92: Estado de Situación Inicial

| BUSINESS SOLUTIONS           |           |           |                   |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL  |           |           |                   |           |           |
| <b>ACTIVO</b>                |           |           | <b>PASIVO</b>     |           |           |
| ACTIVO CORRIENTE             |           | 9.150,00  | PASIVO CORRIENTE  |           | 20.000,00 |
| A. DISPONIBLE                |           |           | Cuentas por pagar | 20.000,00 |           |
| Caja                         | 500,00    |           |                   |           |           |
| Bancos                       | 2.302,59  |           |                   |           |           |
| A. EXIGIBLE                  |           |           |                   |           |           |
| Ctas por Cobrar              | 5.930,75  |           |                   |           |           |
| A. REALIZABLE                |           |           |                   |           |           |
| Materiales y Suministros Ofi | 416,66    |           |                   |           |           |
| <b>ACTIVO FIJO</b>           |           | 16.000,00 | <b>PATRIMONIO</b> |           | 10.000,00 |
| Muebles de Oficina           | 6.000,00  |           | Capital           | 10.000,00 |           |
| Equipo de Computo            | 10.000,00 |           |                   |           |           |

|                         |          |                  |                                |                  |
|-------------------------|----------|------------------|--------------------------------|------------------|
| OTROS ACTIVOS           |          | 4.850,00         |                                |                  |
| Gastos de Constitución  | 4.850,00 |                  |                                |                  |
| <b>Total de Activos</b> |          | <b>30.000,00</b> | <b>Total Pasivos y Capital</b> | <b>30.000,00</b> |

Elaborado por: Autor del Proyecto

## 6.7.2. Situación financiera proyectada

La situación financiera proyectada de Business Solutions, permite estimar las utilidades y pérdidas proyectadas en los diferentes ejercicios económicos.

Tabla 93: Planificación de pago de remuneraciones

SALARIO  
BÁSICO 366,00

| PLANIFICACIÓN DE PAGO DE REMUNERACIONES             |           |             |            |                        |            |                          |
|---|-----------|-------------|------------|------------------------|------------|--------------------------|
| PUESTO  | RMU       | XIII SUELDO | XIV SUELDO | FONDOS RESERVA (8,33%) | VACACIONES | APORTE PATRONAL (12.15%) |
| GERENTE GENERAL                                     | 1.520,00  | 126,67      | 30,50      | 126,62                 | 63,33      | 184,68                   |
| COORDINADOR DE PROYECTOS DE SERVICIOS Y CONSULTORÍA | 1.281,60  | 106,80      | 30,50      | 106,76                 | 53,40      | 155,71                   |
| COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN                     | 1.281,60  | 106,80      | 30,50      | 106,76                 | 53,40      | 155,71                   |
| COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO               | 1.281,60  | 106,80      | 30,50      | 106,76                 | 53,40      | 155,71                   |
| ANALISTA SENIOR                                     | 1.120,00  | 93,33       | 30,50      | 93,30                  | 46,67      | 136,08                   |
| ANALISTA JUNIOR                                     | 800,00    | 66,67       | 30,50      | 66,64                  | 33,33      | 97,20                    |
| SECRETARIA EJECUTIVA                                | 366,00    | 30,50       | 30,50      | 30,49                  | 15,25      | 44,47                    |
| <b>VALOR MENSUAL:</b>                               | 7.650,80  | 637,57      | 244,00     | 637,31                 | 318,78     | 929,57                   |
| <b>VALOR ANUAL:</b>                                 | 91.809,60 | 7.650,80    | 2.928,00   | 7.647,74               | 3.825,40   | 11.154,87                |

|                  |          |                 |          |
|------------------|----------|-----------------|----------|
| OPERACIONALES    | 6.003,20 | ASESOR JURÍDICO | 1.120,00 |
| NO OPERACIONALES | 1.647,60 |                 |          |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 94: Tabla de Amortización

| 18,00%   |             | Tasa de Interes Anual   |          |          |             |                |
|----------|-------------|-------------------------|----------|----------|-------------|----------------|
| 1,50%    |             | Tasa de interés mensual |          |          |             | Monto \$20.000 |
| N = 36   |             |                         |          |          |             |                |
| PERIODOS | INICIAL     | INTERÉS                 | AMORT    | CUOTA    | FINAL       |                |
| 0        |             |                         |          |          | \$20.000,00 |                |
| 1        | \$20.000,00 | \$300,00                | \$423,05 | \$723,05 | \$19.576,95 |                |
| 2        | \$19.576,95 | \$293,65                | \$429,39 | \$723,05 | \$19.147,56 |                |
| 3        | \$19.147,56 | \$287,21                | \$435,83 | \$723,05 | \$18.711,72 |                |
| 4        | \$18.711,72 | \$280,68                | \$442,37 | \$723,05 | \$18.269,35 |                |
| 5        | \$18.269,35 | \$274,04                | \$449,01 | \$723,05 | \$17.820,34 |                |
| 6        | \$17.820,34 | \$267,31                | \$455,74 | \$723,05 | \$17.364,60 |                |
| 7        | \$17.364,60 | \$260,47                | \$462,58 | \$723,05 | \$16.902,02 |                |
| 8        | \$16.902,02 | \$253,53                | \$469,52 | \$723,05 | \$16.432,51 |                |
| 9        | \$16.432,51 | \$246,49                | \$476,56 | \$723,05 | \$15.955,94 |                |
| 10       | \$15.955,94 | \$239,34                | \$483,71 | \$723,05 | \$15.472,24 |                |
| 11       | \$15.472,24 | \$232,08                | \$490,96 | \$723,05 | \$14.981,27 |                |
| 12       | \$14.981,27 | \$224,72                | \$498,33 | \$723,05 | \$14.482,94 |                |
| 13       | \$14.482,94 | \$217,24                | \$505,80 | \$723,05 | \$13.977,14 |                |
| 14       | \$13.977,14 | \$209,66                | \$513,39 | \$723,05 | \$13.463,75 |                |
| 15       | \$13.463,75 | \$201,96                | \$521,09 | \$723,05 | \$12.942,66 |                |
| 16       | \$12.942,66 | \$194,14                | \$528,91 | \$723,05 | \$12.413,75 |                |
| 17       | \$12.413,75 | \$186,21                | \$536,84 | \$723,05 | \$11.876,91 |                |
| 18       | \$11.876,91 | \$178,15                | \$544,89 | \$723,05 | \$11.332,01 |                |
| 19       | \$11.332,01 | \$169,98                | \$553,07 | \$723,05 | \$10.778,94 |                |
| 20       | \$10.778,94 | \$161,68                | \$561,36 | \$723,05 | \$10.217,58 |                |
| 21       | \$10.217,58 | \$153,26                | \$569,78 | \$723,05 | \$9.647,80  |                |
| 22       | \$9.647,80  | \$144,72                | \$578,33 | \$723,05 | \$9.069,47  |                |
| 23       | \$9.069,47  | \$136,04                | \$587,01 | \$723,05 | \$8.482,46  |                |
| 24       | \$8.482,46  | \$127,24                | \$595,81 | \$723,05 | \$7.886,65  |                |
| 25       | \$7.886,65  | \$118,30                | \$604,75 | \$723,05 | \$7.281,90  |                |
| 26       | \$7.281,90  | \$109,23                | \$613,82 | \$723,05 | \$6.668,08  |                |
| 27       | \$6.668,08  | \$100,02                | \$623,03 | \$723,05 | \$6.045,05  |                |
| 28       | \$6.045,05  | \$90,68                 | \$632,37 | \$723,05 | \$5.412,68  |                |
| 29       | \$5.412,68  | \$81,19                 | \$641,86 | \$723,05 | \$4.770,82  |                |
| 30       | \$4.770,82  | \$71,56                 | \$651,49 | \$723,05 | \$4.119,34  |                |
| 31       | \$4.119,34  | \$61,79                 | \$661,26 | \$723,05 | \$3.458,08  |                |
| 32       | \$3.458,08  | \$51,87                 | \$671,18 | \$723,05 | \$2.786,90  |                |
| 33       | \$2.786,90  | \$41,80                 | \$681,24 | \$723,05 | \$2.105,66  |                |
| 34       | \$2.105,66  | \$31,58                 | \$691,46 | \$723,05 | \$1.414,20  |                |
| 35       | \$1.414,20  | \$21,21                 | \$701,83 | \$723,05 | \$712,36    |                |
| 36       | \$712,36    | \$10,69                 | \$712,36 | \$723,05 | (\$0,00)    |                |

Elaborado por el autor del proyecto



Tabla 95: Balance general

| BALANCE GENERAL                       |                  |                  |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BUSINESS SOLUTIONS                    |                  |                  |                   |                   |                   |
| AL 31 DE DICIEMBRE                    |                  |                  |                   |                   |                   |
| <u>ACTIVO</u>                         | AÑO 1            | AÑO2             | AÑO3              | AÑO4              | AÑO5              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>               |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>A. Disponible</b>                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>Caja</b>                           | 500,00           | 500,00           | 500,00            | 500,00            | 500,00            |
| Bancos                                | 2.302,59         | 30.288,22        | 82.835,63         | 59.796,79         | 159.625,31        |
| <b>Total Disponible</b>               | 2.802,59         | 30.788,22        | 83.335,63         | 60.296,79         | 160.125,31        |
| <b>A. Exigible</b>                    |                  |                  |                   |                   |                   |
| Cuentas por cobrar                    | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total Exigible</b>                 |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>A. Realizable</b>                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| Suministros y Materiales de Oficina   | 4.999,92         | 4.999,92         | 5.254,92          | 5.522,92          | 5.804,59          |
| <b>Total Realizable</b>               | 4.999,92         | 4.999,92         | 5.254,92          | 5.522,92          | 5.804,59          |
| Otros Activos Corriente               | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total otros Activos Corrientes</b> |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTE</b>        | <b>7.802,51</b>  | <b>35.788,14</b> | <b>88.590,55</b>  | <b>65.819,71</b>  | <b>165.929,90</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                    |                  |                  |                   |                   |                   |
| Terreno                               | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Construcción                          | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 100.000,00        | 100.000,00        |
| Maquinaria y Equipo                   | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Muebles y Enseres                     | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| Herramientas y Suministros            | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Equipos de Oficina                    | 10.000,00        | 10.000,00        | 10.000,00         | 10.000,00         | 10.000,00         |
| Otros Activos Fijos Tangibles         | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| (-) Depreciación Acumulada            | 3.900,00         | 3.900,00         | 3.900,00          | 600,00            | 600,00            |
| <b>Total Activo Fijo</b>              | <b>19.900,00</b> | <b>19.900,00</b> | <b>19.900,00</b>  | <b>116.600,00</b> | <b>116.600,00</b> |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>                |                  |                  |                   |                   |                   |
| Marcas                                |                  | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Patente                               | 250,00           | 250,00           | 250,00            | 250,00            | 250,00            |
| Constitución                          | 500,00           | 500,00           | 500,00            | 500,00            | 500,00            |
| Estudio Prefactividad                 | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Publicidad y Propaganda               | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00          | 4.000,00          | 4.000,00          |
| Permisos Legales                      | 100,00           | 100,00           | 100,00            | 100,00            | 100,00            |
| (-) Amortización Acumulada            | 242,50           | 242,50           | 242,50            | 242,50            | 242,50            |
| <b>Total Activo Diferido</b>          | <b>4.607,50</b>  | <b>4.607,50</b>  | <b>4.607,50</b>   | <b>4.607,50</b>   | <b>4.607,50</b>   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>               | <b>32.310,01</b> | <b>60.295,64</b> | <b>113.098,05</b> | <b>187.027,21</b> | <b>287.137,40</b> |
| <b><u>PASIVO</u></b>                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>               |                  |                  |                   |                   |                   |
| Cuentas por pagar                     | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |

|                                       |                  |                  |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Documentos por pagar                  | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Proveedores                           | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Obligaciones con la Adm. Tributaria   | 0,00             | 1.620,01         | 6.853,31          | 11.420,16         | 17.812,81         |
| Obligaciones con el IESS              | 11.154,87        | 11.154,87        | 11.723,76         | 12.321,68         | 12.950,08         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>         | <b>11.154,87</b> | <b>12.774,88</b> | <b>18.577,08</b>  | <b>23.741,84</b>  | <b>30.762,89</b>  |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>           |                  |                  |                   |                   |                   |
| Préstamo BCO 1                        | 20.000,00        | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>     | <b>20.000,00</b> | <b>14.482,94</b> | <b>8.482,46</b>   | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       |
| Ingresos Anticipados                  | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL DEL PASIVO</b>               | <b>31.154,87</b> | <b>27.257,82</b> | <b>27.059,54</b>  | <b>23.741,84</b>  | <b>30.762,89</b>  |
| <b><u>PATRIMONIO</u></b>              |                  |                  |                   |                   |                   |
| Capital Social                        | 2.469,23         | 12.628,60        | 45.044,00         | 110.004,67        | 190.049,20        |
| Capital Pagado                        | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Reserva Legal                         | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Futuras Capitalizaciones              | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Utilidad (perdida) Retenida           | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Utilidad (perdida) neta del ejercicio | <b>1.314,09</b>  | <b>20.409,22</b> | <b>40.994,52</b>  | <b>53.280,69</b>  | <b>66.325,31</b>  |
| <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>           | <b>1.155,14</b>  | <b>33.037,82</b> | <b>86.038,51</b>  | <b>163.285,37</b> | <b>256.374,51</b> |
| <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>    | <b>32.310,01</b> | <b>60.295,64</b> | <b>113.098,05</b> | <b>187.027,21</b> | <b>287.137,40</b> |

Elaborado por el autor del proyecto

### 6.7.3. Presupuesto de ingresos

Con la finalidad de determinar los ingresos operacionales de Business Solutions se estableció un presupuesto de ingresos para el primer año. “Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción” (Horngren & Sundem, 2006)

Tabla 966: Presupuesto de ingresos

| DESCRIPCIÓN /SERVICIO    |               | AÑO 01   |                   |
|--------------------------|---------------|----------|-------------------|
| SERVICIO DE COBNSULTORIA | VALOR         | CANTIDAD | SUBTOTAL          |
| Gestión Financiera       | 23.415,69     | 2        | 46.831,38         |
| Talento Humano           | 35.074,26     | 2        | 70.148,52         |
| Legal                    | 30.937,50     | 0        |                   |
| Administrativa           | 40.450,28     | 0        |                   |
|                          |               |          |                   |
| Crédito Mediano Plazo:   |               |          | 20.000,00         |
|                          |               |          |                   |
|                          | <b>TOTAL:</b> |          | <b>136.979,90</b> |

Elaborado por el autor del proyecto

### 6.7.3.1 Presupuesto Projectado de Ingresos

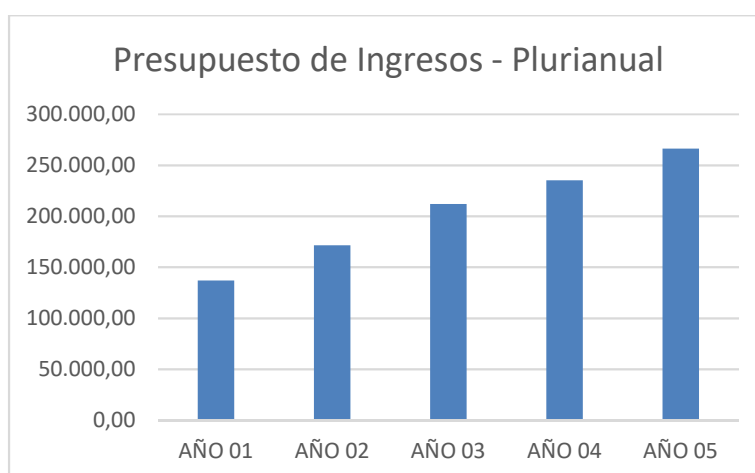
Tabla 977: Presupuesto Projectado de Ingresos

| DESCRIPCIÓN /SERVICIO   |           | AÑO 02 |            | AÑO 03 |            | AÑO 04 |            | AÑO 05 |            |
|-------------------------|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|
| SERVICIO DE CONSULTORIA | VALOR     | CAN.   | SUBTOTAL   | CAN.   | SUBTOTAL   | CAN.   | SUBTOTAL   | CAN.   | SUBTOTAL   |
| Gestión Financiera      | 23.415,69 | 3      | 70.247,07  | 3      | 70.247,07  | 4      | 93.662,76  | 4      | 93.662,76  |
| Talento Humano          | 35.074,26 | 2      | 70.148,52  | 2      | 70.148,52  | 2      | 70.148,52  | 2      | 70.148,52  |
| Legal                   | 30.937,50 | 1      | 30.937,50  | 1      | 30.937,50  | 1      | 30.937,50  | 2      | 61.875,00  |
| Administrativa          | 40.450,28 |        |            | 1      | 40.450,28  | 1      | 40.450,28  | 1      | 40.450,28  |
|                         |           |        |            |        |            |        |            |        |            |
| Crédito                 |           |        |            |        |            |        |            |        |            |
|                         |           |        |            |        |            |        |            |        |            |
|                         | TOTAL:    |        | 171.333,09 |        | 211.783,37 |        | 235.199,06 |        | 266.136,56 |

Elaborado por el autor del proyecto

Se determina un crecimiento constante en el presupuesto de ingreso, en base a las proyecciones de venta de los servicios de consultoría podría realizar en los primeros cinco años.

Gráfico 38: Presupuesto de ingresos plurianual



Elaborado por el autor del proyecto

#### 6.7.4. Estado de resultados proyectados

Tabla 988: Estado de Resultados proyectados

| ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL                         |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | AÑO1              | AÑO2              | AÑO3              | AÑO4              | AÑO5              |
| Ingreso de Actividades Ordinarias                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Prestación de Servicios                               | 136.979,90        | 171.333,09        | 211.783,37        | 235.199,07        | 266.136,57        |
| (-) Costos: Suministros Oficina y Publicidad Web      | 8.999,92          | 8.999,92          | 9.458,92          | 9.941,32          | 10.448,33         |
| <b>Ganancia o Perdida Bruta</b>                       | <b>127.979,98</b> | <b>162.333,17</b> | <b>202.324,45</b> | <b>225.257,74</b> | <b>255.688,24</b> |
| (-) Gastos de Administración                          | 122.448,67        | 130.096,16        | 141.100,47        | 148.296,59        | 155.859,72        |
| (-) Depreciación y Amortización                       | 4.142,50          | 4.142,50          | 4.142,50          | 842,50            | 842,50            |
| <b>Ganancia (Perdida) Operativa</b>                   | <b>1.388,81</b>   | <b>28.094,51</b>  | <b>57.081,49</b>  | <b>76.118,66</b>  | <b>98.986,02</b>  |
| (-) Costos financieros                                | 2.934,80          | 2.177,76          | 789,93            | 0,00              | 0,00              |
| <b>Resultado Antes de Impuestos a las Ganancias</b>   | <b>-1.545,99</b>  | <b>25.916,75</b>  | <b>56.291,56</b>  | <b>76.118,66</b>  | <b>98.986,02</b>  |
| (-) Gasto por impuestos a las ganancias LORTI Art. 37 | 0,00              | 6.479,19          | 14.072,89         | 19.029,66         | 24.746,51         |
| (-) Utilidad para trabajadores                        | 0,00              | 3.887,51          | 8.443,73          | 11.417,80         | 14.847,90         |
| <b>Ganancia o Perdida del año</b>                     | <b>-1.545,99</b>  | <b>15.550,05</b>  | <b>33.774,94</b>  | <b>45.671,19</b>  | <b>59.391,61</b>  |

Elaborado por el autor del proyecto

#### 6.7.5. Flujo de caja.

Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños.” (Gitman, 2012, pág. 119)

“El riesgo del proyecto radica casi totalmente en los flujos de efectivo futuros que generará un proyecto, ya que, por otro lado, existe escasa incertidumbre acerca de la inversión inicial. Los flujos de efectivo futuros, desde luego, incluyen factores como el precio del producto de la compañía y la cantidad que puede vender, los costos de las materias primas y la mano de obra, el costo de los servicios públicos y las tasas impositivas.” (Gitman, 2012, pág. 413)

Tabla 999: Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 1          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|   | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | AÑO 1             |
| <b>INGRESOS</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| Ventas a contado                        | 11.707,85        |                  |                  | 17.537,13        |                  |                  | 11.707,85        |                  |                  | 17.537,13        |                  |                  | 58.489,95         |
| Cobro de dientes a 30 días              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0,00              |
| Cobro de dientes a 60 días              |                  |                  | 11.707,85        |                  |                  | 17.537,13        |                  |                  | 11.707,85        |                  |                  |                  | 58.489,95         |
| Crédito                                 | 20.000,00        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 20.000,00         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   | <b>31.707,85</b> | <b>0,00</b>      | <b>11.707,85</b> | <b>17.537,13</b> | <b>0,00</b>      | <b>17.537,13</b> | <b>11.707,85</b> | <b>0,00</b>      | <b>11.707,85</b> | <b>17.537,13</b> | <b>0,00</b>      | <b>17.537,13</b> | <b>136.979,90</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>0,00</b>       |
| Sueldos de Prestación de Servicios      | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 6.003,20         | 72.038,40         |
| Inventario: Suministros de Oficina      | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 416,66           | 4.999,92          |
| Bienes Inmuebles (Oficina)              | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 1.647,60         | 19.771,20         |
| Servicios Profesionales Asesor Jurídico | 1.120,00         |                  |                  | 1.120,00         |                  |                  | 1.120,00         |                  |                  | 1.120,00         |                  |                  | 4.480,00          |
| Uso de infraestructura                  | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 50,00            | 600,00            |
| Publicidad (página web)                 | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 333,33           | 4.000,00          |
| XIII                                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| XIV                                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2.928,00         |                  |                  |                  | 2.928,00          |
| Fondos de Reserva                       | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              |
| Aporte al IESS                          | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 929,57           | 11.154,87         |
| Vacaciones                              | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 318,78           | 3.825,40          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    | <b>10.819,15</b> | <b>9.699,15</b>  | <b>9.699,15</b>  | <b>10.819,15</b> | <b>9.699,15</b>  | <b>9.699,15</b>  | <b>10.819,15</b> | <b>9.699,15</b>  | <b>12.627,15</b> | <b>10.819,15</b> | <b>9.699,15</b>  | <b>17.349,95</b> | <b>131.448,59</b> |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>0,00</b>       |
| Capital                                 |                  | 423,05           | 429,39           | 435,83           | 442,37           | 449,01           | 455,74           | 462,58           | 469,52           | 476,56           | 483,71           | 490,96           | 5.018,73          |
| Interés                                 |                  | 300,00           | 293,65           | 287,21           | 280,68           | 274,04           | 267,31           | 260,47           | 253,53           | 246,49           | 239,34           | 232,08           | 2.934,80          |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>         | <b>0,00</b>      | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>723,05</b>    | <b>7.953,53</b>   |
| <b>Saldo Inicial</b>                    | <b>9.150,00</b>  | <b>30.038,70</b> | <b>19.616,50</b> | <b>20.902,15</b> | <b>26.897,08</b> | <b>16.474,88</b> | <b>23.589,82</b> | <b>23.755,47</b> | <b>13.333,27</b> | <b>11.690,92</b> | <b>17.685,85</b> | <b>7.263,65</b>  |                   |
| <b>Saldo Período</b>                    | <b>20.888,70</b> | <b>10.422,20</b> | <b>1.285,65</b>  | <b>5.994,93</b>  | <b>10.422,20</b> | <b>7.114,93</b>  | <b>165,65</b>    | <b>10.422,20</b> | <b>1.642,35</b>  | <b>5.994,93</b>  | <b>10.422,20</b> | <b>535,87</b>    |                   |
| <b>Saldo Final</b>                      | <b>30.038,70</b> | <b>19.616,50</b> | <b>20.902,15</b> | <b>26.897,08</b> | <b>16.474,88</b> | <b>23.589,82</b> | <b>23.755,47</b> | <b>13.333,27</b> | <b>11.690,92</b> | <b>17.685,85</b> | <b>7.263,65</b>  | <b>6.727,79</b>  |                   |

Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 100: Flujo de caja proyectado

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2 AL 5         |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS                                    | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>               |                   |                   |                   |                   |
| Ventas a contado                            | 85.666,55         | 105.891,69        | 117.599,53        | 133.068,28        |
| Cobro de clientes a 30 días                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Cobro de clientes a 60 días                 | 85.666,55         | 105.891,69        | 117.599,54        | 133.068,29        |
| Crédito                                     |                   |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                       | <b>171.333,09</b> | <b>211.783,37</b> | <b>235.199,07</b> | <b>266.136,57</b> |
| <b>EGRESOS</b>                              |                   |                   |                   |                   |
| Sueldos de Operación                        | 72.038,40         | 75.712,36         | 79.573,69         | 83.631,95         |
| Inventario: Suministros de Oficina          | 4.999,92          | 5.254,92          | 5.522,92          | 5.804,59          |
| Adquisición de Bienes Inmuebles (Oficina)   | 0,00              | 0,00              | 100.000,00        |                   |
| Sueldos de Administración                   | 19.771,20         | 20.779,53         | 21.839,29         | 22.953,09         |
| Servicios Profesionales Asesor Jurídico     | 4.480,00          | 4.708,48          | 4.948,61          | 5.200,99          |
| Uso de infraestructura                      | 50,00             | 5.000,00          | 5.255,00          | 5.523,01          |
| Publicidad (página web)                     | 4.000,00          | 4.204,00          | 4.418,40          | 4.643,74          |
| XIII  | 7.650,80          | 8.040,99          | 8.451,08          | 8.882,09          |
| XIV   | 2.928,00          | 3.077,33          | 3.234,27          | 3.399,22          |
| Fondos de Reserva                           | 7.647,49          | 8.037,52          | 8.447,43          | 8.878,25          |
| Aporte al IESS                              | 11.154,87         | 11.723,76         | 12.321,68         | 12.950,08         |
| Vacaciones                                  | 3.825,40          | 4.020,50          | 4.225,54          | 4.441,04          |
|   |                   |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                        | <b>139.096,08</b> | <b>150.559,38</b> | <b>258.237,91</b> | <b>166.308,04</b> |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                   |                   |                   |                   |                   |
| Capital                                     | 6.498,81          | 7.886,65          | 0,00              | 0,00              |
| Interés                                     | 2.177,76          | 789,93            | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS<sup>1</sup></b> | <b>8.676,57</b>   | <b>8.676,57</b>   | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       |
| SALDO INICIAL                               | 31.461,40         | 30.288,22         | 82.835,63         | 59.796,79         |
| SALDO PERÍODO                               | <b>1.173,18</b>   | 52.547,41         | <b>23.038,84</b>  | 99.828,52         |
| SALDO FINAL                                 | 30.288,22         | 82.835,63         | 59.796,79         | 159.625,31        |

Elaborado por el autor del proyecto

## 6.8. Punto de equilibrio.

“Los administradores usan enfoques conductuales en su tratamiento del riesgo para obtener una apreciación general del riesgo del proyecto, mientras otros enfoques tratan de cuantificarlo y medirlo. Los enfoques conductuales difundidos más ampliamente para manejar el riesgo en el presupuesto de capital incluyen el análisis del punto de equilibrio (es decir, el punto donde no se pierde ni se gana), el análisis de sensibilidad y la simulación.” (Gitman, 2012, pág. 413)

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

$$PE = \frac{126.448,67}{1 - \frac{4.999,92}{116.979,90}}$$

$$PE = 132.094,62$$

El punto de equilibrio en el primer año del proyecto se calcula en USD 132.094 con 92/100 dólares de los Estados Unidos de Norte América.

## 6.9. Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación de proyectos.

“Esta tasa de rendimiento o retorno anual recibe diversos nombres, como tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital y costo de oportunidad.” (Gitman, 2012, pág. 159)

“Un método de ajuste al riesgo implica el uso de tasas de descuento ajustadas al riesgo (TDAR, o RADR, por las siglas de risk-adjusted discount rates). Este método utiliza la ecuación 10.1, pero emplea una tasa de descuento ajustada al riesgo, como se observa en la siguiente expresión”

## Tasa mínima aceptable de rendimiento

“Antes de tomar cualquier decisión, todo inversionista, ya sea persona física, empresa, gobierno, o cualquier otro, tiene el objetivo de obtener un beneficio por el desembolso que va a realizar.” (Baca Urbina, Fundamentos de Ingeniería Económica, 2007, pág. 86)

$$\text{TMAR} = \text{tasa de inflación} + \text{premio al riesgo}$$

Según la página web del Banco Central del Ecuador a mayo de 2016 se registran las siguientes tasas

Tabla 1011: Tasas de inflación y activas

| FECHA        | %      | DESCRIPCIÓN         |
|--------------|--------|---------------------|
| Mayo-31-2016 | 1.63 % | % Inflación Mensual |
| Mayo-31-2016 | 8.89 % | % Tasa Activa       |

Elaborado por el autor del proyecto

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador

Se establece la TMAR con mayor exigencia de rendimiento al proyecto.

Tabla 1022: Cálculo de la TMAR

| TMAR capital propio = $i + f + i*f$ |        |
|-------------------------------------|--------|
| <b>i =</b>                          | 1.63   |
| <b>f =</b>                          | 8.89   |
| <b>TMAR 1 (capital propio) =</b>    | 0,2501 |
| <b>TMAR 1</b>                       | 25.01% |

Elaborado por el autor del proyecto

## 6.10. Valor presente neto o valor actual neto (VAN)

“El valor presente simplemente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, como en el cálculo del VPN, se dice que se utiliza una tasa de descuento; por ello, a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se les llama flujos descontados.” (Baca Urbina, Fundamentos de Ingeniería Económica, 2007, pág. 89)



Tabla 103: Valores de Ganancias o Pérdidas del Estado de Resultados proyectados

| ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL |           |           |           |           |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | AÑO1      | AÑO2      | AÑO3      | AÑO4      | AÑO5      |
| Ganancia o Perdida del año    | -1.545,99 | 15.550,05 | 33.774,94 | 45.671,19 | 59.391,61 |

Elaborado por el autor del proyecto  
Referencia: Tabla 98

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

$$VPN = -P + \frac{-1.545,09}{(1+0.2501)^1} + \frac{15.550,05}{(1+0.2501)^2} + \frac{33.774,94}{(1+0.2501)^3} + \frac{45.671,19}{(1+0.2501)^4} + \frac{59.391,61}{(1+0.2501)^5}$$

$$VPN = 34.462,81$$

El Valor Presente Neto alcanza un valor positivo de 34.462 dólares con 81/100 de los Estados Unidos de Norte América, por lo que es recomendable la ejecución del proyecto.

34.462,81

## 6.11. Indicadores Financieros

“El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro” (Wild, Subramanyam, & Robert, 2007)

Se procede con el análisis de los principales indicadores financieros en base a una de sus herramientas que es el análisis de razones financieras, aplicándolo a un área importante como el Análisis de crédito.

### 6.11.1. Análisis de crédito

- a) Liquidez. Evaluar la capacidad de cumplir con obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Actual} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{11.627,71}{11.154,87} = 1.04$$

Análisis: La razón de Business Solutions en su primer año de 1.04 implica que hay 1.04 dólares de activos circulantes disponibles para cumplir con cada 1 dólar de obligaciones que vencen en corto tiempo.

$$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efec} + \text{CxC}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{17.627,70}{11.154,87} = 1.58$$

Análisis: Business Solutions en su primer año tendrá 1.58 dólares de activos líquidos para cubrir cada 1 dólar de pasivos circulantes.

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas}}{120}} = \frac{58.489,95}{\frac{116.979,90}{120}}$$

$$\text{Periodo de cobranza} = 60 \text{ días}$$

Análisis: el promedio de cobranza de Business Solutions será de aproximadamente 60 días

b) Estructura de capital y solvencia. Evaluar la capacidad de cumplir con obligaciones a largo plazo.

$$\text{Deuda total a capital} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital de los accionistas}} = \frac{31.154,87}{10000} = 3.12$$

Indica que por cada 1 dólar de financiamiento de capital, los acreedores proporcionan 3.12 dólares de financiamiento

## 6.12. Tasa beneficio – costo

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad

$$RB/C = \frac{\sum FNE}{\sum CTP}$$

$$\frac{RB}{C} = \frac{\$ 179.695,66}{\$ 772.818,64}$$

$$\frac{RB}{C} = 0.20$$

Este indicador quiere decir que por cada dólar invertido en el proyecto tendremos un beneficio del 20%.

## 6.13. Periodo de recuperación de la inversión.

“Tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo” (Gitman, 2012, pág. 364)

$$PRI = \frac{I_0}{\frac{\sum FNE}{\# \text{ Años}}}$$

$$PRI = \frac{30.000,00}{\frac{179.695,66}{5}}$$

$$PRI = 2.33$$

La inversión del proyecto se recupera en un tiempo estimado 2 año, 4meses

#### 6.14. Tasa interna de retorno.

“Es la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.” (Baca Urbina, Fundamentos de Ingeniería Económica, 2007, pág. 92)

$$TIR = TMAR_1 + (TMAR_2 - TMAR_1) \frac{VAN_1}{(VAN_1 - VAN_2)}$$

$$TIR = 0.25 + (0.42 - 0.25) \frac{34.642,81}{VPN = 34.642,81 - 9.881,68}$$

$$TIR = 0.49$$

$$TIR = 49\%$$

Se obtiene un valor de 0.49, mismo que corresponde a 49%, valor superior a la TMAR (25%), razón por la que el proyecto se lo estima como rentable.

#### 6.15. Análisis de sensibilidad.

“El análisis de sensibilidad y de escenarios son dos métodos para enfrentar el riesgo que captan el grado de variación de las entradas de efectivo y los VPN. El análisis de sensibilidad es un método conductual que usa diversos valores posibles para una variable específica, como las entradas de efectivo, para evaluar el impacto de esa variable en el rendimiento de la empresa, medido aquí por medio del VPN. Con frecuencia, esta técnica es útil para tener una sensación de variación del rendimiento en respuesta a los cambios de una variable clave. En el presupuesto de capital, uno de los métodos de sensibilidad más comunes consiste en determinar los VPN relacionados con el cálculo pesimista (peor), más probable (esperado), y optimista (mejor) de la entrada de efectivo. El intervalo se determina restando el resultado pesimista del VPN del resultado optimista del VPN.” (Gitman, 2012, pág. 371)

Tabla 1044: Flujos de efectivo para análisis de sensibilidad

| <b>PERDIDAS / GANANCIAS ESTIMADAS</b> |           |                  |           |
|---------------------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                       | PESIMISTA | NEUTRAL          | OPTIMISTA |
| <b>AÑO 01</b>                         | -772,99   | <b>-1.545,99</b> | -1.855,18 |
| <b>AÑO 02</b>                         | 7.775,02  | <b>15.550,05</b> | 18.660,06 |
| <b>AÑO 03</b>                         | 16.887,47 | <b>33.774,94</b> | 40.529,93 |
| <b>AÑO 04</b>                         | 22.835,60 | <b>45.671,19</b> | 54.805,43 |
| <b>AÑO 05</b>                         | 29.695,81 | <b>59.391,61</b> | 71.269,94 |

Elaborado por el autor del proyecto

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Tabla 105: Análisis de sensibilidad

| <b>TIPO VAN</b>      | <b>VALOR</b> |
|----------------------|--------------|
| <b>VAN PESIMISTA</b> | 2.231,41     |
| <b>VAN NEUTRAL</b>   | 34.462,81    |
| <b>VAN OPTIMISTA</b> | 47.355,37    |

Elaborado por el autor del proyecto

Análisis: Aun cuando los flujos de acuerdo al estado de perdidas y/o ganancias disminuyen en un 50%, la constitución de una empresa consultora como Business Solutions alcanza un VAN de 2.231,41 determinando la validez económica del proyecto.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

Del análisis de datos referentes a la oferta y demanda de servicios de consultoría, sustento del presente proyecto de emprendimiento, se identificó la oportunidad para su creación, enfocado, principalmente, en el sector público, con la finalidad de contribuir con la generación de nuevas fuentes de empleo y apoyo a la matriz de desarrollo productivo.

El proceso de creación y constitución de la empresa consultora Business Solutions, en su parte inicial se enfocó en un estudio técnico y en el desarrollo de un modelo de gestión, éste a su vez incluye elementos empresariales vitales para el correcto funcionamiento de una organización, entre estos los que se puede mencionar: la Ingeniería de Proyecto, Capacidad de producción, Plan Estratégico.

Para el diseño del estudio organizacional se analizaron los diferentes procesos que llevará acabo la empresa, lo cual permitió diseñar la estructura organizacional, elemento primordial que sirvió de base para la formulación del índice de puestos, manual de perfiles y descriptivo de puestos y su respectiva valoración.

Uno de los factores que mayor importancia para el análisis de constitución de la empresa consultora fue el estudio financiero, que permitió identificar de forma exacta la cuantía de las inversiones, los costos y beneficios del proyecto para determinar la factibilidad y conveniencia de su realización.

## **7.2. Recomendaciones**

Para la ejecución de futuros proyectos de emprendimiento que estén orientados principalmente a la oferta de bienes y servicios para el sector público, se deberá utilizar herramientas de análisis de datos que poseen las instituciones públicas como el Servicio Nacional de Contratación Pública, la Defensoría del Pueblo del Ecuador, mismas que facilitan la obtención de datos para la segmentación de mercado y la aplicación de estudios de oferta y demanda que permitan determinar la oportunidad de creación de negocio

Es necesario realizar análisis técnicos de diferentes modelos de gestión, especialmente de nuevas formas de trabajo colaborativo y participativo, como alianzas estratégicas para fortalecer las capacidades de producción y servicio, mismas que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.

Se recomienda analizar los factores que influyen en la productividad de la economía, que podría generar la oferta de nuevos servicios, o mejora en los procesos productivos, de gerencia y administración y el estudio de acceso a nuevos mercados; actividades que deben ser lideradas por emprendedores capaces de visualizar nuevas demandas, que permitan la ejecución de planteamientos de estudios técnicos y organizacionales para cubrir estas necesidades al interior de las organizaciones.

Finalmente se recomienda buscar y analizar nuevas fuentes de financiamiento para emprendimientos, como apoyos gubernamentales, toda vez que el factor económico afecta directamente el acceso al mercado.

## Referencias Bibliográficas

- AEC, A. (2013). *Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias, El Diccionario*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional, E. (2016). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional, E. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito: Registro Oficial.
- Baca Urbina, G. (2007). *Fundamentos de Ingeniería Económica*. México: McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: The McGraw-Hill.
- Beltrán, G. (2011). *Proyectos de Emprendimiento*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Congreso Nacional, E. (2006). *Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada*. Quito: Registro Oficial.
- Congreso Nacional, E. (2016). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial.
- Corporación Andina de Fomento. (2013). *Emprendimientos en América Latina*. Bogotá: CAF.
- Defensoría del Pueblo Ecuador. (10 de 02 de 2016). *Página de la Defensoría del Pueblo Ecuador*. Obtenido de Sistema Integrado de Gestión Defensorial - SIGED: [http://lotaip.dpe.gob.ec/REPORTES/pages/lotaip/reporte/reporte\\_cierre.jsf](http://lotaip.dpe.gob.ec/REPORTES/pages/lotaip/reporte/reporte_cierre.jsf)
- García, J. (2008). *Matemáticas Financieras*. Colombia: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: MCGRAW-HILL.
- Hidalgo, G. (2010). *Análisis, levantamiento y mejora de los procesos de la consultora empresarial IMGROUP S.A*. Quito: ESPE.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: MCGRAW-HILL.
- Hitt, M., & Black, S. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C., & Sundem, G. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: PRENTICE HALL.
- INAPYMI. (2014). *Manual básico para la formulación de proyectos socio productivos destinados a la PYMIS y unidades de propiedad social*. Venezuela: INAPYMI.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mápas Estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. México: MCGRAW-HILL.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas, Guia para la profesión*. México: Limusa.
- Longenecker, J. G., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage Learning Editores.



- Manuel, V. (2009). *Creación de una empresa de consultoría financiera, especializada en el mercado internacional de divisas*. Quito: ESPE.
- Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGRAW-HILL.
- Münch, L. (2007). *Administración Escuelas, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Paredes, E., & Velasco Espitia, M. (2013). *Consultorio Empresarial*. Colombia: Universidad de Pamplona.
- Quevedo Vaca, J. R. (2009). *Creación e implementación de una empresa consultora de inversiones financieras*. Quito: ESPE.
- Salinas Sánchez, J. M., Gándara Martínez, J., & Alonso Sánchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: McGraw-Hill.
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (29 de 02 de 2016). *Sistema Oficial de Contratación del Estado*. Obtenido de Sistema Oficial de Contratación Pública: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/>
- Super Intendencia de Compañías, E. (01 de Julio de 2016). *compañías se han constituido vía electrónica*. Obtenido de supercias: <http://www.supercias.gob.ec/>
- Villareal, J. (2013). *Ingeniería Económica*. Bogota: Pearson.
- Wild, J., Subramanyam, K., & Robert, H. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw-Hill.

Anexo 1: Encuesta de demanda de servicios de consultoría

| ENCUESTA DE DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA<br>EN LAS ENTIDADES PERTENECIENTES AL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO |       |                                     |       |
|---|-------|-------------------------------------|-------|
| INFORMACIÓN GENERAL   |       |                                     |       |
| NOMBRE DE LA ENTIDAD / EMPRESA  |       |                                     |       |
| REPRESENTANTE LEGAL   |       |                                     |       |
| NÚMERO EMPLEADOS  |       |                                     |       |
| DEPARTAMENTO  |       |                                     |       |
| NOMBRE  |       |                                     |       |
| TELÉFONO  |       |                                     |       |
| DIRECCIÓN   |       |                                     |       |
| E-MAIL  |       |                                     |       |
| PÁGINA WEB  |       |                                     |       |
| PREGUNTAS   |       |                                     |       |
| <b>1. En el ejercicio económico 2015, la empresa o entidad realizó algún proceso de contratación de consultoría.</b>                |       | 1                                   | SI NO |
| <b>2. ¿Actualmente utiliza algún servicio de consultoría?</b>   |       | 1                                   | SI NO |
| CUAL:   |       |                                     |       |
| <b>3. ¿En los último año, cuántos procesos de consultoría se han ejecutado?</b>   |       |                                     |       |
| 1   | 2 - 3 | 4 - 5                               | > 5   |
| <b>4. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de Consultoría? (señale una respuesta)</b>                                   |       |                                     |       |
| Mensual   |       | Trimestral                          |       |
| Semestral   |       | Anual                               |       |
| <b>5. ¿Cuál a sido el modelo preferente de contratación pública de las consultorías en la institución?</b>                          |       |                                     |       |
| Servicios especiales de asesoría empresarial - Infima Cuantía   |       |                                     |       |
| Prestación de servicios profesionales - producto entregable   |       |                                     |       |
| Contratación Directa  |       |                                     |       |
| Lista Corta   |       |                                     |       |
| Concurso público  |       |                                     |       |
| <b>6. ¿En qué áreas ha utilizado servicios de consultoría?</b>  |       |                                     |       |
| Gestión Administrativa  |       | Gestión del Talento Humano          |       |
| Gestión Financiera  |       | Gestión Tecnológica                 |       |
| Gestión de procesos   |       | Gestión Legal - Derecho Corporativo |       |
| Gestión Ambiental Empresarial   |       | Sistemas de Gestión                 |       |
| Otros:  |       |                                     |       |
| <b>7. El motivo por el cual ha acudido al servicio de consultoría, ¿ha sido satisfecho? (señale una respuesta)</b>                  |       |                                     |       |
| Totalmente en desacuerdo  |       |                                     |       |
| En desacuerdo   |       |                                     |       |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo  |       |                                     |       |
| De acuerdo  |       |                                     |       |
| Totalmente de acuerdo   |       |                                     |       |

|   |  |    |    |
|---|--|----|----|
| 8. ¿Se encuentra planificado en el presente año la contratación de servicios de consultoría?                            |  | SI | NO |
| 9. ¿Considera que los productos entregados por empresas consultoras, apoyan a la gestión y al desarrollo institucional? |  |    |    |
| Totalmente en desacuerdo  |  |    |    |
| En desacuerdo   |  |    |    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo  |  |    |    |
| De acuerdo  |  |    |    |
| Totalmente de acuerdo   |  |    |    |
| 10. ¿Cuál es la forma común de pago en la institución por servicios de consultoría?                                     |  |    |    |
| 100% Anticipo   |  |    |    |
| 50% Anticipo, 50 % Contra entrega del producto o servicio   |  |    |    |
| % por entrega de productos y servicios  |  |    |    |
| 100% Contra entrega de productos y servicios  |  |    |    |

*Anexo 2: Encuesta de oferta de servicios de consultoria*

| ENCUESTA DE OFERTA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA                                       |  |                                     |  |
|--|--|-------------------------------------|--|
| INFORMACIÓN GENERAL  |  |                                     |  |
| NOMBRE DE LA ENTIDAD / EMPRESA   |  |                                     |  |
| NOMBRE   |  |                                     |  |
| TELÉFONO   |  |                                     |  |
| DIRECCIÓN  |  |                                     |  |
| E-MAIL   |  |                                     |  |
| PÁGINA WEB   |  |                                     |  |
| PREGUNTAS  |  |                                     |  |
| 1. ¿Cuántos colaboradores (funcionarios o trabajadores) forman parte de su empresa ? |  |                                     |  |
| 2. ¿Qué servicios de consultoría presta?   |  |                                     |  |
| Gestión Administrativa   |  | Gestión del Talento Humano          |  |
| Gestión Financiera   |  | Gestión Tecnológica                 |  |
| Gestión de procesos  |  | Gestión Legal - Derecho Corporativo |  |
| Gestión Ambiental Empresarial  |  | Sistemas de Gestión                 |  |
| Otros  |  |                                     |  |
| 3. ¿A que tipo de sector está orientado principalmente sus servicios de consultoría? |  |                                     |  |
| Público  |  |                                     |  |
| Privado  |  |                                     |  |
| Mixto  |  |                                     |  |
| 4. ¿En base a que factor establece los costos ó precios del servicio de consultoría? |  |                                     |  |
| Tiempo del servicio  |  |                                     |  |

|  |  |
|--|--|
| Volumen y/o complejidad de productos entregables                                 |  |
| Estudio de costos individuales   |  |
| Comparativos con el mercado por cotizaciones                                     |  |
| Diagnostico inicial  |  |
| Otro   |  |
| <b>5. ¿Cuál es la forma común de cobro por servicios de consultoría?</b>         |  |
| 100% Anticipo  |  |
| 50% Anticipo, 50 %<br>Contra entrega del<br>producto o servicio                  |  |
| % por entrega de<br>productos y<br>servicios                                     |  |
| 100% Contra<br>entrega de<br>productos y<br>servicios                            |  |
| <b>6. ¿Cuál es la principal estrategia de mercadeo utilizada por su empresa?</b> |  |
| Radio  |  |
| Revistas   |  |
| Prensa   |  |
| Internet<br>(Redes<br>Sociales)  |  |
| Internet<br>(Correo<br>Electrónico)  |  |
| Otra   |  |



*Anexo 3: Registro de usuario en portal de Super Intendencia de Compañías*

## REGISTRO DE USUARIO

| 1. INFORMACIÓN PERSONAL:    |                           |                                       |                           |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| (*) TIPO DE IDENTIFICACIÓN: | Cédula de Identidad       | (*)NO. CÉDULA DE IDENTIDAD/PASAPORTE: | 1803269354                |
| (*) EMAIL:                  | vascenez.milton@gmail.com | (*) CONFIRMAR MAIL:                   | vascenez.milton@gmail.com |
| (*) PRIMER APELLIDO:        | VASCONEZ                  | SEGUNDO APELLIDO:                     | OCAMPO                    |
| (*)PRIMER NOMBRE:           | MILTON                    | SEGUNDO NOMBRE:                       | GABRIEL                   |
| TERCER NOMBRE:              |                           | (*) NACIONALIDAD:                     | ECUADOR                   |

| 2. DIRECCIÓN:                           |                   |                                 |            |
|---|-------------------|---------------------------------|------------|
| (*) PROVINCIA:                          | PICHINCHA         | (*)CANTÓN:                      | QUITO      |
| (*) CIUDAD:                             | QUITO             | BARRIO O SECTOR:                | MIRAFLORES |
| (*)CALLE:                               | BOLIVIA           | NÚMERO:                         | 861        |
| (*) INTERSECCIÓN:                       | AV. UNIVERSITARIA | EDIFICIO:                       | -          |
| PISO/DEPARTAMENTO:                      | TERCERO           | SITIO WEB:                      |            |
| CASILLA POSTAL:                         | 170140            | FAX:                            |            |
| (*) TELÉFONO FIJO (con código de área): | 025104167         | TELÉFONO FIJO (2):              |            |
| (*) TELÉFONO CELULAR:                   | 0987000618        | (*) CONFIRMAR TELÉFONO CELULAR: | 0987000618 |

 Registrar
  Limpiar

Anexo 4: Reserva de denominación Super Intendencia de Compañías




*Anexo 5: Selección del sector al que pertenece la compañía*

## RESERVAR DENOMINACIÓN

Seleccione el sector al que pertenecerá la compañía:



Anexo 6: Determinación de código CIU



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

**RESERVAR DENOMINACIÓN**

Domicilio Legal

|          |         |             |           |
|----------|---------|-------------|-----------|
| País *   | ECUADOR | Provincia * | PICHINCHA |
| Cantón * | QUITO   | Ciudad *    | QUITO     |

 Recuerde que el código CIU, debe estar en concordancia con el objeto social de la compañía

Actividad Económica

| Código                             | Nivel 1  |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> K            | ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.  |
| <input type="radio"/> L            | ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.   |
| <input checked="" type="radio"/> M | ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.   |
| <input type="radio"/> N            | ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.   |
| <input type="radio"/> O            | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.  |
| <input type="radio"/> P            | ENSEÑANZA.   |
| <input type="radio"/> Q            | ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.   |
| <input type="radio"/> R            | ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.   |
| <input type="radio"/> S            | OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.  |
| <input type="radio"/> T            | ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO. |

2 / 3

[ 11 - 20 / 22 ]

| Código | Nivel 2 |
|--------|---------|
|--------|---------|

157

|          |         |             |           |
|----------|---------|-------------|-----------|
| País *   | ECUADOR | Provincia * | PICHINCHA |
| Cantón * | QUITO   | Ciudad *    | QUITO     |

 Recuerde que el código CIIU, debe estar en concordancia con el objeto social de la compañía

- Actividad Económica

| Código                             | Nivel 1  |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> K            | ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.  |
| <input type="radio"/> L            | ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.   |
| <input checked="" type="radio"/> M | ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.   |
| <input type="radio"/> N            | ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.   |
| <input type="radio"/> O            | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.  |
| <input type="radio"/> P            | ENSEÑANZA.   |
| <input type="radio"/> Q            | ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.   |
| <input type="radio"/> R            | ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.   |
| <input type="radio"/> S            | OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.  |
| <input type="radio"/> T            | ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO. |

/ 3
 [ 11 - 20 / 22 ]

| Código                               | Nivel 2   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> M69            | ACTIVIDADES JURÍDICAS Y DE CONTABILIDAD.                                    |
| <input checked="" type="radio"/> M70 | ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN. |
| <input type="radio"/> M71            | ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA; ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS.      |
| <input type="radio"/> M72            | INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO.                                      |
| <input type="radio"/> M73            | PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO.   |
| <input type="radio"/> M74            | OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.                    |
| <input type="radio"/> M75            | ACTIVIDADES VETERINARIAS.   |







Anexo 7: Selección de operación principal y secundaria de la actividad económica

**OPERACIONES INCLUIDAS EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SELECCIONADA**

Del listado que se muestra a continuación, seleccione una operación principal y hasta 5 operaciones complementarias.

| Código   | Descripción   | Principal                           | Complementaria                      |
|----------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| M7010.00 | SUPERVISIÓN Y GESTIÓN DE OTRAS UNIDADES DE LA MISMA COMPAÑÍA O EMPRESA, ASUMIENDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZATIVA Y LA FUNCIÓN DE TOMA DE DECISIONES DE LA COMPAÑÍA O EMPRESA; EJERCIENDO EL CONTROL OPERATIVO Y LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES CORRIENTES DE LAS OTRAS UNIDADES; OFICINAS PRINCIPALES, OFICINAS ADMINISTRATIVAS CENTRALIZADAS, SEDES, OFICINAS DE DISTRITO, REGIONALES Y OFICINAS SUBSIDIARIAS DE GESTIÓN. | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| M7020.01 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES.  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| M7020.02 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: ACTIVIDADES DE CABILDEO (GRUPOS DE PRESIÓN (LOBBIES)).   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| M7020.03 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| M7020.04 | PRESTACIÓN DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |

Recuerde:

La compañía podrá realizar todas o algunas de las operaciones incluidas en este listado. La selección de las 6 operaciones es solo para fines estadísticos, tributarios e informáticos.

 Regresar

Siguiente 

Anexo 8: Selección de etapas o fases de la actividad



ETAPAS O FASES INCLUIDAS EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SELECCIONADA

La actividad económica podrá comprender el desarrollo de varias etapas o fases de una misma actividad. Seleccione las etapas o fases a las que se dedicará la compañía.

| Código | Descripción                |                                     |
|--------|----------------------------|-------------------------------------|
| 04     | Exportación                | <input type="checkbox"/>            |
| 05     | Industrialización          | <input type="checkbox"/>            |
| 06     | Explotación                | <input type="checkbox"/>            |
| 07     | Distribución               | <input type="checkbox"/>            |
| 08     | Investigación y Desarrollo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 09     | Promoción                  | <input type="checkbox"/>            |
| 10     | Capacitación               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11     | Asesoramiento              | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12     | Intermediación             | <input type="checkbox"/>            |
| 13     | Inversión                  | <input type="checkbox"/>            |
| 14     | Construcción               | <input type="checkbox"/>            |
| 15     | Reciclaje                  | <input type="checkbox"/>            |
| 16     | Importación                | <input type="checkbox"/>            |

Regresar

Siguiente

Anexo 9: Selección de estructura de denominación

**RESERVAR DENOMINACIÓN PARA CONSTITUCIÓN**

Identificación del Solicitante: 1803269354      Fecha del Solicitud: 07/07/2016

Actividad Económica: ACTIVIDADES DE OFICINAS PRIN      CIU: M70

**ESTRUCTURA DE LA DENOMINACIÓN**

RECUERDE QUE EL CAMPO 'EXPRESIÓN PECULIAR' DEBE SER OBLIGATORIO PARA CUALQUIER TIPO DE DENOMINACIÓN, INCLUSO SI LA DENOMINACIÓN CONTIENE UNA RAZÓN SOCIAL

¿CÓMO ESTRUCTURAR MI DENOMINACIÓN?

Denominación Objetiva ▼  \*Comercializadora\*, \*Agrícola\*, \*Constructora\*, \*Industria Alimenticia\*

Razón Social ▼  \*Ordoñez & Ortega\*, \*Juan Pérez Castro\*

Expresión Peculiar ▼  \*AGLCOM\*, \*VALORCOM\*

Tipo de Compañía: (\*)

Anónima  
 De Responsabilidad Limitada  
 Economía Mixta  
 Comandita dividida por acciones

Formato del Tipo de compañía: (\*)  Abreviada       Palabra Completa

CIA,LTDA.  
 C.LTDA.  
 C.L.

VER DENOMINACIÓN PROPUESTA

*Anexo 10: Denominación propuesta aprobada por la Super Intendencia de Compañías*



*Anexo 11: Reserva de nombre aprobada exitosamente, con solicitud 7737258*



Su reserva ha sido aprobada exitosamente.

Recuerde que su reserva de denominación tiene una vigencia de 30 días término a partir de la fecha de aprobación

Usted puede imprimir su absolución desde nuestro sitio Web Institucional

[http://www.supercias.gob.ec/consultar\\_reserva](http://www.supercias.gob.ec/consultar_reserva)

Número de Solicitud: 7737258

NUEVO

Anexo 12: Revisión de reserva de denominación



SISTEMA DE REVISIÓN DE RESERVAS DE DENOMINACIONES

Número de Solicitud:

| Código  | Denominación                                  | Resultado | Fecha de Absolución | Provincia | Cantón | Estado     |
|---------|---|-----------|---------------------|-----------|--------|------------|
| 7737258 | CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA. LTDA. | APROBADA  | 2016-07-07          | PICHINCHA | QUITO  | RATIFICADA |

Anexo 13: Ingreso de socios y/o accionistas



SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS

Nombre Reserva (Denominación)

Tipo de Compañía

Actividad Económica

Fecha de Caducidad: 2016-08-22

1. Socios / Accionistas | 2. Datos Compañía | 3. Cuadro de suscripciones y pago de capital | 4. Representantes Legales | 5. Documentos Adjuntos

| Principal                        | Tipo    | Tipo Identificación | Apellidos Nombres / Razón Social | Identificación | País de Nacionalidad | Editar                           | Eliminar                         | Dct                              |
|----------------------------------|---------|---------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | NATURAL | CEDULA              | VASCONEZ OCAMPO MILTON GABRIEL   | 1803269354     | ECUATORIANA          | <input type="button" value="✎"/> | <input type="button" value="✖"/> | <input type="button" value="📄"/> |
| <input type="radio"/>            | NATURAL | CEDULA              | REYES NAVARRO ALICIA ALEXANDRA   | 1723649172     | ECUATORIANA          | <input type="button" value="✎"/> | <input type="button" value="✖"/> | <input type="button" value="📄"/> |

Anexo 14: Documentos que se debe adjuntar para la constitución de la compañía

### DOCUMENTOS QUE DEBE ADJUNTAR PARA CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS

Documentos Adjunto Socios Accionistas

| Tipo    | Tipo Identificación | Apellidos Nombres / Razón Social | Identificación | Pais de Nacionalidad | Ver Documentos |
|---------|---------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| NATURAL | CEDULA              | VASCONEZ OCAMPO MILTON GABRIEL   | 1803269354     | ECUATORIANA          |                |
| NATURAL | CEDULA              | REYES NAVARRO ALICIA ALEXANDRA   | 1723649172     | ECUATORIANA          |                |

Documentos Adjunto Compañía

| Nombre Compañía                              | Tipo Compañía            | Ver Documentos |
|--|--------------------------|----------------|
| CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA.LTDA. | RESPONSABILIDAD LIMITADA |                |

Documentos Adjunto Administradores

| Tipo    | Tipo Identificación | Apellidos Nombres / Razón Social | Identificación | Cargo           | Nacionalidad | Ver Documentos |
|---------|---------------------|----------------------------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|
| NATURAL | CEDULA              | VASCONEZ OCAMPO MILTON GABRIEL   | 1803269354     | GERENTE GENERAL | ECUATORIANA  |                |
| NATURAL | CEDULA              | REYES NAVARRO ALICIA ALEXANDRA   | 1723649172     | PRESIDENTE      | ECUATORIANA  |                |

Documentos Adjunto Apoderados

| Tipo | Tipo Identificación | Apellidos Nombres / Razón Social | Identificación | Cargo | Nacionalidad | Ver Documentos |
|------|---------------------|----------------------------------|----------------|-------|--------------|----------------|
|------|---------------------|----------------------------------|----------------|-------|--------------|----------------|

Anexo 15: Solicitud de constitución de la compañía

### SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS

Valor Cuantía:

Número de Nombramientos:

**Costos Notaría**

**Constitución**

|                         |  |                    |  |
|-------------------------|--|--------------------|--|
| ESCRITURA PUBLICA       | <input style="width: 100%;" type="text" value="256.20"/> | Valor con Iva: 14% | <input style="width: 100%;" type="text" value="292.07"/> |
| AUTENTICACION DE FIRMAS | <input style="width: 100%;" type="text" value="21.96"/>  | Valor con Iva: 14% | <input style="width: 100%;" type="text" value="25.03"/>  |

**Total Notario Incluido IVA: 317.10**

**Nota: Se aclara que según el caso habrá servicios notariales que deben cancelarse directamente en la Notaría Pública al momento de la suscripción de la escritura**

**Costos Registro Mercantil**

**Constitución**

Gastos Registrales:

Gastos Generales:

**Nombramientos**

Gastos Registrales:

Gastos Generales:

Gastos de Marginación:

Total Registro Mercantil:

Costo Total del Trámite:

Anexo 16: Selección de la Notaria



**SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS  
SELECCIONAR NOTARÍA**

Señor usuario: Considere que los tiempos promedio de atención de los notarios pueden variar, le recomendamos seleccionar aquellos cuyo tiempo de atención sea el más conveniente.

|                      |                              |                               |                 |
|----------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| Provincia            | PICHINCHA                    | Cantón                        | QUITO           |
| Notaría *            | NOTARIA SEPTUAGESIM          | Tiempo Promedio de Atención : | 3 Horas Hábiles |
| Nombre Notario:      | JOSE LUIS JARAMILLO CALERO   |                               |                 |
| Datos Notaría        |                              |                               |                 |
| Notaría:             | NOTARIA SEPTUAGESIMA CUARTA  |                               |                 |
| Horario de Atención: | 08:30 A 17:00                |                               |                 |
| Formas de Pago:      | TARJETA DE CREDITO, EFECTIVO |                               |                 |
| Ciudad:              | QUITO                        |                               |                 |
| Calle:               | AV. MARISCAL SUCRE           |                               |                 |
| Número:              | OE6-420                      |                               |                 |
| Intersección:        | JOSE CARRION                 |                               |                 |
| Piso:                |                              |                               |                 |
| Edificio:            | CONJUNTO RESIDENCIAL CUITO   |                               |                 |
| Barrio:              |                              |                               |                 |
| Posee Parqueadero:   | N                            |                               |                 |

Anexo 17: Solicitud de constitución

### SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Nombre Reserva(Denominación) | CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA LTDA |
| Tipo Compañía                | RESPONSABILIDAD LIMITADA                    |
| Nombre Comercial             | CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA LTDA |
| Notaría                      | NOTARIA SEPTUAGESIMA CUARTA                 |
| Cantón                       | QUITO                                       |
| Provincia                    | PICHINCHA                                   |

**CONDICIONES**

El ciudadano expresa conscientemente y en forma voluntaria su acuerdo en utilizar los mecanismos virtuales en el sitio web de la superintendencia de compañías [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) para realizar la constitución de su compañía, declara que acepta y conoce el procedimiento electrónico implementado.

Sr. Contribuyente recuerde que debe realizar el pago del Impuesto a la Patente Municipal, mediante el Formulario 106, código 9090, de acuerdo a las instrucciones publicadas en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Declaro bajo mi responsabilidad que los datos contenidos en la presente solicitud, son exactos y verdaderos, y que la documentación presentada es fiel y auténtica, asumiendo las responsabilidades legales en caso de falsedad u omisión, consiento así mismo que las autoridades de control puedan dirigirse a las instituciones públicas responsables del mantenimiento y gestión de las correspondientes bases de datos, a fin de comprobar la veracidad de dicha información, en cumplimiento con los artículos 96 y 99 del Código Tributario y 298 del Código Integral Penal.

Acepto

Iniciar Trámite Salir





REPÚBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS  
ABSOLUCIÓN DE DENOMINACIONES  
OFICINA: QUITO

FECHA DE RESERVACIÓN: 07/07/2016 12:00 AM  
NÚMERO DE RESERVA: 7737258  
TIPO DE RESERVA: CONSTITUCIÓN  
RESERVANTE: 1803289354 VASCONEZ OCAMPO MILTON GABRIEL

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICIÓN, PREVIA REVISIÓN DE NUESTROS ARCHIVOS, LE INFORMO QUE SE HA APROBADO LA SIGUIENTE DENOMINACIÓN.

NOMBRE PROPUESTO: **CONSULTORA BUSINESS SOLUTIONS BSCG CIA.LTDA.**

|                          |          |  |
|--------------------------|----------|--|
| ACTIVIDAD ECONÓMICA:     | M70      |  |
| OPERACION COMPLEMENTARIA | M7020.01 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES.   |
| OPERACION COMPLEMENTARIA | M7020.02 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: ACTIVIDADES DE CABILDEO (GRUPOS DE PRESIÓN (LOBBIES)).  |
| OPERACION COMPLEMENTARIA | M7020.03 | SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL |
| OPERACION PRINCIPAL      | M7020.04 | PRESTACION DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.  |
| ETAPAS DE LA ACTIVIDAD   |          | PRODUCCIÓN DE BIENES, INVESTIGACIÓN Y DESA, CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO  |

ESTA RESERVA DE DENOMINACIÓN SE ELIMINARÁ EL 22/08/2016 12:00 AM

RECUERDE QUE DEBERÁ FINALIZAR EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DENTRO DEL PERIODO DE VALIDEZ DE SU RESERVA. UNA VEZ FINALIZADO EL TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN, ADICIONALMENTE DEBERÁ PRESENTAR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES EL FORMULARIO PARA REGISTRO DE DIRECCIÓN DOMICILIARIA, EL MISMO QUE PODRÁ ENCONTRAR EN LA SECCIÓN "GUÍAS PARA EL USUARIO" DEL PORTAL WEB INSTITUCIONAL.

LA RESERVA DE NOMBRE DE UNA COMPAÑÍA NO OTORGA LA TITULARIDAD SOBRE UN DERECHO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL, SEA MARCA, NOMBRE COMERCIAL, LEMA COMERCIAL, APARIENCIA DISTINTIVA, ENTRE OTROS. LOS MISMOS REQUIEREN PARA SU TITULARIDAD LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RESPECTIVO ANTE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI).

LA RESERVA DE LA RAZÓN SOCIAL DE UNA COMPAÑÍA DEBERÁ CONTENER EXCLUSIVAMENTE LOS NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS SOCIOS O ACCIONISTAS QUE INTEGREN LA COMPAÑÍA EN FORMACIÓN, Y QUE HAYAN AUTORIZADO EXPRESAMENTE LA INCLUSIÓN DE SU NOMBRE CASO CONTRARIO, DICHA RESERVA NO SURTIRÁ EFECTO JURÍDICO.

PARTICULAR QUE COMUNICO PARA LOS FINES PERTINENTES.