

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

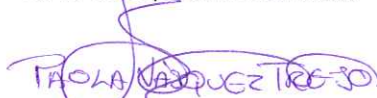
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sandra Paola Vásquez Trejo** C.I. **1721744702** autor del trabajo de graduación intitulado: **“Estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa de consultoría especializada en operaciones hoteleras dentro del área de alojamiento en el norte del Distrito Metropolitano de Quito”**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 07 de septiembre de 2015



Sandra Paola Vásquez Trejo


C.I. 1721744702

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Lcdo. (a) Mgs. Dr. (a) Abner Bravo, director (a) de esta disertación, certifico que el sr., la srta., la sra. Sandra Paola Vásquez Trejo ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN OPERACIONES HOTELERAS DENTRO DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO EN EL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Lcdo. (a) Mgs. Dr. (a) Abner Bravo

Quito, septiembre 07 de 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN  
OPERACIONES HOTELERAS DENTRO DEL ÁREA DE  
ALOJAMIENTO EN EL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO**

**Sandra Paola Vásquez Trejo**

**Director: MSC. Abner Bravo.**

**Quito, 2015**

## **DEDICATORIA**

Fundamentalmente dedico la presente disertación a mis padres Elvia Trejo y José Vásquez que me han brindado todo su apoyo y amor incondicional y cuyo ejemplo ha sido la más importante enseñanza de mi vida. A mis hermanos Patty, Eric, Cesar y Ángel que han sido pilares estratégicos en el desarrollo de este y todos mis proyectos. Y a mis pequeños sobrinos Anddy e Isaac que me brindan su amor incondicional y se han convertido en mi más grande inspiración.

**Paola Vásquez**

## **AGRADECIMIENTO**

El sincero agradecimiento a Abner Bravo que con su paciencia, profesionalismo y amistad supo guiarme para culminar esta etapa de mi vida.

A Jamil Bermeo y Pablo Torres por brindarme sus conocimientos, tiempo y orientación.

**Paola Vásquez**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>V</b>
<b>II.</b>	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>VI</b>
<b>III.</b>	<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>VIII</b>
<b>IV.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>IX</b>
<b>V.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>X</b>
1.	<b>Capítulo I: ASPECTOS PRELIMINARES</b>	1
	<b>1.1.</b> Planteamiento del problema	1
	<b>1.2.</b> Objetivos	3
2.	<b>Capítulo II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	4
	<b>2.1.</b> ANÁLISIS DE LA DEMANDA	4
	2.1.1. Demanda histórica del proyecto	7
	2.1.2. Demanda actual del proyecto	11
	2.1.3. Demanda Potencial y objetiva	22
	<b>2.2.</b> ANÁLISIS DE LA OFERTA	23
	2.2.1. Oferta histórica del proyecto	23
	2.2.2. Oferta actual del proyecto	24
	2.2.3. Oferta potencial	26
	<b>2.3.</b> RELACIÓN OFERTA – DEMANDA	28
	<b>2.4.</b> PLAN DE MERCADEO	30
	2.4.1. Plan Estratégico Empresarial	30
	2.4.2. Análisis FODA	32
	2.4.3. Plan Estratégico de Marketing	34
	2.4.4. Costeo del Plan de Marketing	45
3.	<b>Capítulo III: MODELO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO</b>	46
	<b>3.1.</b> TIPO DE EMPRESA	46
	3.1.1. Misión, Visión, Filosofía empresarial	46
	3.1.2. Identificación, descripción y caracterización de los servicios.	48
	3.1.3. Organigrama	52
	3.1.4. Tipo de sociedad más adecuada	53
	3.1.4.1. Trámites y Procedimientos Administrativos para la creación de una Empresa en el Ecuador	54
	<b>3.2.</b> DIVISIONES O ÁREAS EN LA EMPRESA	61
	<b>3.3.</b> REQUERIMIENTOS Y COSTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	62

3.3.1	Personal Requerido	62
3.3.2	Costo del personal requerido	62
3.3.3	Necesidades de maquinaria y equipo	64
3.3.4	Características de opciones de compra	64
3.4	<b>REGLAMENTOS Y MANUALES</b>	65
3.4.1	Reglamento	65
3.4.2	Manuales de Funciones	65
3.4.3	Mapa de Procesos	70
3.4.4	Manuales de Procesos y Procedimientos	73
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV:ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>78</b>
<b>4.1.</b>	<b>ESTUDIO ECONOMICO - CUÁNTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA</b>	<b>78</b>
4.1.1.	Inversión Inicial	78
4.1.1.2	Financiamiento	86
4.1.2	Presupuesto de Ingresos o Ventas	89
4.1.3	Presupuestos de Costos	92
4.1.4	Presupuesto de Gastos de Operación	94
4.1.5	Estados Financieros Proyectados	95
<b>4.2</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>101</b>
4.2.1	Tasa de Descuento	101
4.2.2	Valor Actual Neto	102
4.2.3	Tasa Interna de Retorno	103
4.2.4	Periodo de Recuperación de la Inversión	104
4.2.5	Índice de Rentabilidad	105
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>5.1.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>110</b>
<b>5.2.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>112</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>113</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>

## I. ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO # 1:</b> Jefatura de migración: Quito entrada de nacionales y extranjeros	<b>6</b>
<b>GRÁFICO # 2:</b> Establecimientos turísticos	<b>8</b>
<b>GRÁFICO # 3:</b> Capacidad hotelera	<b>9</b>
<b>GRÁFICO # 4:</b> Alojamiento de tercera y cuarta categoría	<b>11</b>
<b>GRÁFICO # 5:</b> Categoría del establecimiento encuestado	<b>13</b>
<b>GRÁFICO # 6:</b> ¿Conoce alguna empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento?	<b>14</b>
<b>GRÁFICO # 7:</b> De haber contestado afirmativamente la anterior pregunta ¿Ha contratado alguna vez los servicios de dichas empresas?	<b>14</b>
<b>GRÁFICO # 8:</b> Siendo 1 indiferente y 5 preciso ¿Qué tan importante es para su establecimiento contar con una consultoría que solucione sus problemas más frecuentes?	<b>15</b>
<b>GRÁFICO # 9:</b> En el área de alojamiento, considerando 1 como muy frecuente y 6 como inusual. Por favor enliste la frecuencia de los siguientes problemas:	<b>16</b>
<b>GRÁFICO # 10:</b> Considera haber perdido algún cliente o registrado una disminución en su nivel de rentabilidad por falta de una respuesta temprana a los problemas	<b>17</b>
<b>GRÁFICO # 11:</b> En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta anterior. esos clientes o índices de pérdida los considera usted	<b>17</b>
<b>GRÁFICO # 12:</b> De existir una empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento haría uso de sus servicios	<b>18</b>
<b>GRÁFICO # 13:</b> Tomando en cuenta que el precio promedio de una consultoría es de \$ 4.500 ¿Considera que los precios por servicios de consultoría son?	<b>19</b>
<b>GRÁFICO # 14:</b> ¿Cuáles de los siguientes factores consideraría más importantes a la hora de contratar un servicio de consultoría? Conociendo que 1 es muy importante y 5 irrelevante.	<b>20</b>
<b>GRÁFICO # 15:</b> ¿Considera usted que el periodo de 2 semanas a un mes para la evaluación, diagnóstico y desarrollo de la consultoría es?	<b>21</b>
<b>GRÁFICO # 16:</b> Empresas de consultoría en Quito	<b>24</b>
<b>GRÁFICO # 17:</b> Determinación de la oferta actual	<b>25</b>
<b>GRÁFICO # 18:</b> Proyección de la oferta indirecta	<b>28</b>
<b>GRÁFICO # 19:</b> Catálogo de servicios	<b>51</b>
<b>GRÁFICO # 20:</b> Organigrama	<b>52</b>
<b>GRÁFICO # 21:</b> Creación empresarial	<b>60</b>

## II. ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla # 1:</b> Establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo del Ecuador	<b>4</b>
<b>Tabla # 2:</b> Tipología de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito	<b>10</b>
<b>Tabla # 3:</b> Demanda potencial	<b>22</b>
<b>Tabla # 4:</b> Competencia indirecta	<b>27</b>
<b>Tabla # 5:</b> Universidades	<b>27</b>
<b>Tabla # 6:</b> Relación oferta y demanda	<b>29</b>
<b>Tabla # 7:</b> Análisis FODA	<b>32</b>
<b>Tabla # 8:</b> Presupuesto del plan de marketing	<b>45</b>
<b>Tabla # 9:</b> Procedimiento para la creación de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada	<b>55</b>
<b>Tabla # 10:</b> Requisitos adicionales	<b>57</b>
<b>Tabla # 11:</b> Distribución del área empresarial	<b>61</b>
<b>Tabla # 12:</b> Costo del recurso humano	<b>63</b>
<b>Tabla # 13:</b> Necesidades de maquinaria y equipo	<b>64</b>
<b>Tabla # 14:</b> Descripción de procesos estratégicos	<b>72</b>
<b>Tabla # 15:</b> Descripción de procesos operativos	<b>75</b>
<b>Tabla # 16:</b> Descripción de procesos de apoyo	<b>77</b>
<b>Tabla # 17:</b> Inversión inicial del proyecto	<b>79</b>
<b>Tabla # 18:</b> Desglose activos	<b>80</b>
<b>Tabla # 19:</b> Desglose activos varios	<b>82</b>
<b>Tabla # 20:</b> Desglose gastos pre – operativos	<b>84</b>
<b>Tabla # 21:</b> Desglose capital de trabajo – gastos operacionales 1	<b>85</b>
<b>Tabla # 22:</b> Desglose capital de trabajo – gastos operacionales 2	<b>85</b>
<b>Tabla # 23:</b> Amortización de préstamo	<b>86</b>
<b>Tabla # 24:</b> Servicios y precio sugerido	<b>89</b>
<b>Tabla # 25:</b> Proyección de ventas	<b>90</b>
<b>Tabla # 26:</b> Depreciaciones	<b>92</b>

<b>Tabla # 27:</b> Consolidado costos	<b>94</b>
<b>Tabla # 28:</b> Balance de situación inicial	<b>96</b>
<b>Tabla # 29:</b> Estado de resultados	<b>98</b>
<b>Tabla # 30:</b> Flujo de caja	<b>100</b>
<b>Tabla # 31:</b> VAN	<b>102</b>
<b>Tabla # 32:</b> Tasa Interna de Retorno	<b>103</b>
<b>Tabla # 33:</b> Periodo de recuperación de la inversión	<b>104</b>

### III. ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO # 1:</b> Encuesta	<b>122</b>
<b>ANEXO # 2:</b> Tasa de crecimiento actual	<b>125</b>
<b>ANEXO # 3:</b> Directorio de competencia indirecta: estado activo	<b>126</b>
<b>ANEXO # 4:</b> Cuadro comparativo tipos de sociedades	<b>131</b>
<b>ANEXO # 5:</b> Calculo de remuneraciones	<b>137</b>
<b>ANEXO # 6:</b> Opciones de compra	<b>138</b>
<b>ANEXO # 7:</b> Reglamento interno de trabajo pro – consultores	<b>139</b>
<b>ANEXO # 8:</b> Cuadro de simbología	<b>157</b>
<b>ANEXO # 9:</b> Direccionamiento Estratégico Planificación Estratégica	<b>158</b>
<b>ANEXO # 10:</b> Gestión de Calidad - Mejora Continua	<b>160</b>
<b>ANEXO # 11:</b> Gestión de Calidad - Auditorías Internas	<b>162</b>
<b>ANEXO # 12:</b> Gestión Comercial - Planificación de Ventas	<b>164</b>
<b>ANEXO # 13:</b> Gestión Comercial - Ventas	<b>166</b>
<b>ANEXO # 14:</b> Gestión Comercial Post – Ventas	<b>168</b>
<b>ANEXO # 15:</b> Programación - Visitas	<b>170</b>
<b>ANEXO # 16:</b> Programación -Cronograma levantamiento de información	<b>172</b>
<b>ANEXO # 17:</b> Desarrollo de producto	<b>174</b>
<b>ANEXO # 18:</b> Entrega e Implementación	<b>176</b>
<b>ANEXO # 19:</b> Facturación	<b>178</b>
<b>ANEXO # 20:</b> Gestión de Archivo	<b>180</b>
<b>ANEXO # 21:</b> Gestión Administrativa - Relación con proveedores	<b>181</b>
<b>ANEXO # 22:</b> Compras - Adquisiciones	<b>183</b>
<b>ANEXO # 23:</b> Compras- Recepción y almacenamiento	<b>184</b>
<b>ANEXO # 24:</b> Proyección de gastos administrativos	<b>186</b>

#### **IV. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio detalla el impacto económico y comercial que tendrá creación de una empresa de consultoría especializada en operaciones hoteleras dentro del área de alojamiento. Empresa que se ubica geográficamente en el norte del Distrito Metropolitano de Quito y está orientada a satisfacer las necesidades de los establecimientos hoteleros de tercera y cuarta categoría. Los mismos que en su mayoría corresponderían a la categoría de una estrella de acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico que rige esta actividad desde el mes de marzo del 2015.

La empresa que posee un alto potencial de expansión a nivel nacional, detalla una cartera de servicios atractivos al mercado, prestados por profesionales del área de la hotelería, bajo una estructura operativa basada en procesos. Lo que facilita la creación de ventajas competitivas para el consumidor final. Y un enfoque empresarial de mejoramiento constante.

Los recursos económicos para la implementación de la empresa ascienden a \$35.514,10 dólares, los que se financian con la Corporación Financiera Nacional a una tasa reajutable trimestralmente del 11.50%, y presenta un índice de rentabilidad sobre la inversión de 21.55%, inversión que se empieza a recuperar a partir del tercer año de operaciones.

## **V. INTRODUCCIÓN**

La actividad de la consultoría, constituye una de las herramientas gerenciales más relevantes en la gestión empresarial actual. Busca no solo la creación de nuevos y mejores negocios para los establecimientos hoteleros de tercera y cuarta categoría sino también la utilización óptima de sus recursos que les permita un crecimiento ordenado y sostenido.

Para lo que se determina la creación de una empresa de consultoría enfocada a dicho segmento de mercado y especializada en el área de alojamiento por ser el eje central del negocio hotelero. Así se presenta el siguiente estudio con el análisis de tres grandes aspectos en el mundo empresarial.

El primero se orienta a determinar el análisis del mercado al que se pretende intervenir, se establece las necesidades a satisfacer así como sondear el nivel de interés que despierta el producto delineado, en consecuencia se diseña el plan de mercadeo que socialice masivamente la nueva empresa. La información recolectada en este capítulo constituye una base para el desarrollo de los siguientes dos.

El segundo toma las necesidades identificadas y en base a ellas se crea la estructura empresarial y se determina y caracteriza los servicios concretos a comercializar en el mercado.

Por último se plantea el estudio y evaluación económica que precisa la viabilidad del proyecto.

## **Capítulo I: ASPECTOS PRELIMINARES**

### ***1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

El fenómeno de la globalización ha traído consigo un alto nivel de competitividad en cualquier negocio. “Y el sector hotelero no es la excepción, este fenómeno ha fomentado también el rápido crecimiento de una oferta especializada en cada sector productivo, lo cual ha elevado el nivel de competencia, debido a que la tarea actual no es solo vender un producto intangible sino que se advierte la necesidad de verificar procesos y procedimientos, implementarlos para convertirlos en parte esencial que determine la calidad del producto final que se comercializará” (Acerenza,2004). Con el fin de capturar la mayor cuota del mercado, generando en los clientes-huéspedes el grado de satisfacción que buscaban y además de cumplir con los estándares exigidos en el mercado.

En la ciudad de Quito se han desarrollado empresas hoteleras que se pueden agrupar en dos grandes grupos, aquellas que cuentan con las herramientas adecuadas y otras de carácter empírico, es decir aquellas que se han implantado con insuficientes conocimientos sobre el ámbito en el que se desarrollan. Sin embargo en el caso del primer grupo, muchas organizaciones presentan una planificación propia de las empresas del segundo grupo. Que se ve reflejada en aspectos como el manejo ineficiente de los recursos, lo cual impide una coordinación efectiva de los procesos, debido principalmente a falencias en la estructura interna de la organización y como consecuencia de malas decisiones gerenciales que no advierten las amenazas existentes y que no se ajustan a las tendencias y exigencias actuales del mercado.

“La falta de una visión objetiva de la realidad empresarial y específica del sector, junto a la falta de personal preparado para la toma de decisiones acertadas en la planeación, desarrollo y sostenibilidad de proyectos frena el progreso de las organizaciones y las enfrenta a muchos riesgos, lográndose observar síntomas del alto grado de incompetencia para supervisar, coordinar y dirigir las empresas” (Rodríguez, 2006), tales como:

- Incertidumbre en los procesos gerenciales y organizacionales.
- Ambientes laborales desordenados y un clima organizacional inadecuado.

- Producción de servicios de baja calidad.
- Incompetencia para implementar y manejar procesos y normas.
- Incumplimiento de la normatividad legal aplicable en los contextos laboral, ambiental e industrial.

Sintomatología que de continuar, sin corrección alguna probablemente derivará en situaciones futuras como:

- Dificultad para el desarrollo de soluciones a nuevos problemas y retos.
- Manejo inadecuado y deficiente de recursos humanos, financieros y técnicos.
- Baja productividad y rentabilidad en los procesos.
- Insatisfacción de clientes internos y externos; además de productos y servicios que no se desarrollan acordes a las necesidades del mercado.
- Ambiente de poca previsión a corto, mediano y largo plazo.
- Desconocimiento de las fortalezas de la organización, y desapego de la misión y visión institucional.
- Desactualización en las técnicas, métodos y tecnologías de vanguardia.
- Incapacidad de cambio para afrontar las nuevas exigencias de un mercado cada vez más globalizado y competitivo.
- Multas y sanciones derivadas del incumplimiento de los compromisos y obligaciones legales.

Circunstancias que ratifican la necesidad de que entes externos y especializados se encarguen de encontrar soluciones a los síntomas de insuficiencia e incompetencia presentes en las organizaciones, pues sin lugar a duda el actual ambiente competitivo exige empresas altamente eficientes, a las que les sea posible obtener una alta rentabilidad en los negocios, permanencia y constante expansión en el mercado.

Por tal motivo, las empresas requieren un acompañamiento y una atención de personal calificado que ayude a entender y percibir los hechos y procesos que se dan dentro del entorno empresarial, para poder actuar dentro de él y mejorarlo, basados en capacidades y conocimientos profesionales.

## *1.2 OBJETIVOS*

### *1.2.1* Objetivo general

Elaborar un estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa de consultoría especializada en operaciones hoteleras dentro del área de alojamiento en el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

### *1.2.2* Objetivos específicos

- Ejecutar una investigación de mercados que permita definir la oferta y demanda de los servicios de consultoría relativos al ámbito de las operaciones hoteleras.
- Diseñar un modelo técnico administrativo que permita desarrollar sostenibilidad operativa a la empresa.
- Establecer, mediante análisis financiero, la prefactibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.

## Capítulo II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda como la define José Rosales Obando (2000), son las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, en un tiempo determinado. Es conveniente, entonces distinguir la demanda efectiva que existirá para la producción establecida del proyecto. Concepto económico que se refiere a “la demanda que se encuentra respaldada por una capacidad de compra suficiente para pagar el precio que se cobra por la cantidad demandada” (Obando, 2000).

En la presente investigación confluyen dos aspectos complementarios; el primero es el turismo y el segundo el sector productivo, en el que se desarrollan varias actividades económicas, entre las cuales encontramos el hospedaje. En cuanto a crecimiento de la hotelería en el país las cifras revelan una tendencia alcista con excepción del año 2011, año que registra una reducción de 22.152 plazas de alojamiento con respecto al 2010.

Sin embargo al 2012 se muestra una recuperación inmediata cerrando el año con 176.201 plazas.

**TABLA #1: ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO REGISTRADOS EN EL MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR**

<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	3.739	3.493	4.264	4.602
<b>HABITACIONES</b>	76.808	68.097	80.281	85.468
<b>PLAZAS</b>	170.236	148.084	176.201	186.847

Fuentes: Boletín de Estadísticas Turísticas  
Catastro Turístico Consolidado 2011 /2012/2013 MINTUR  
Elaboración: Paola Vásquez

Geográficamente la presente investigación se ubica en el Norte del Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador, que para fines administrativos, el Ministerio de Turismo ha catalogado como zona administrativa 9. Que cuenta con una población al 2010 de 2.239.191 habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su Fascículo Provincial Pichincha.

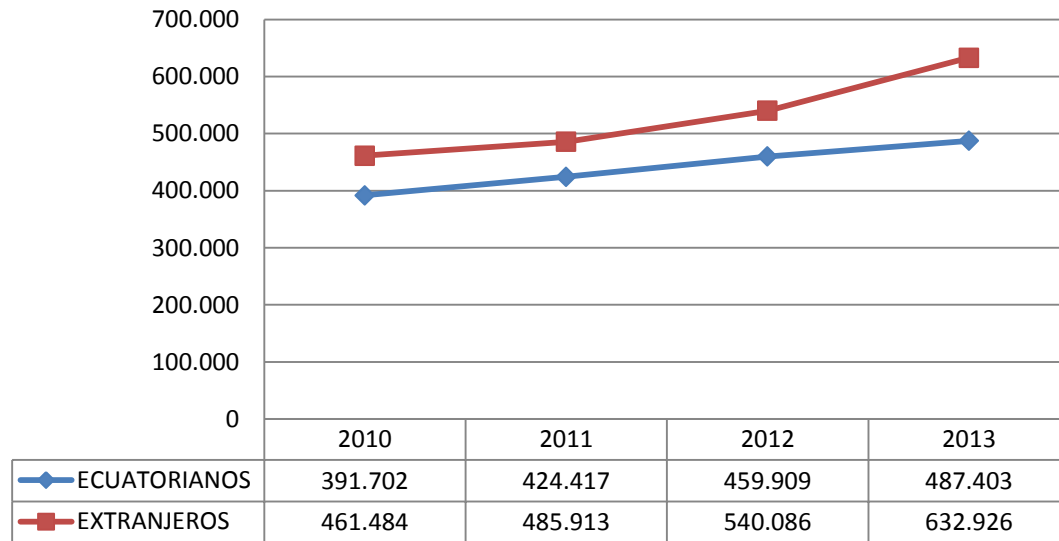
En el ámbito turístico Quito cuenta con varios reconocimientos a nivel mundial, que junto a la infraestructura creada y la importancia política, colocan a la ciudad en auge tanto para el turismo de negocios como de placer. Al mismo tiempo la ciudad constituye una jefatura de migración<sup>1</sup>, que presenta dentro de la categoría de no inmigrantes<sup>2</sup>, una afluencia constante de visitantes tanto nacionales como extranjeros con tendencia al alza, con periodos de un año a la baja que muestra una inmediata recuperación al año siguiente y se mantiene al alza hasta el 2012. Como se evidencia en el siguiente diagrama.

---

<sup>1</sup> El concepto JEFATURA DE MIGRACION, se define en el Anuario de Estadísticas de Entradas y Salidas. Elaborado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) como: los lugares donde los funcionarios de la Dirección Nacional de Migración efectúan el chequeo y control de la documentación de extranjeros y ecuatorianos. Por regla generales en la frontera o en las zonas que tienen ese carácter, como aeropuertos o puertos.

<sup>2</sup> Categoría de migración en la Ley de Extranjería 2014. Artículo 12, numeral IX. Engloba a los visitantes temporales con fines lícitos: **turismo**, deporte, salud, estudio, ciencia y arte o para ejecutar actos de comercio que no impliquen la importación simultánea de bienes, durante un período mayor de tres meses, dentro de un lapso consecutivo de seis meses en cada año

**GRÁFICO # 1: JEFATURA MIGRACIÓN QUITO:  
ENTRADA DE NACIONALES Y EXTRANJEROS**



Fuente: Anuario de Estadísticas de Entradas y Salidas Internacionales  
2012/2013

Elaboración: Paola Vásquez

En consecuencia se evidencia el dinamismo positivo del turismo y la hotelería en el país. Lo que ha permitido una generación de ingresos de 3.324 millones de dólares, correspondiente a una participación porcentual del 1,4 al PIB (Producto Interno Bruto ecuatoriano). En el mismo período el sector empleó a un promedio de 84.268 personas. (MINTUR 2012). Colocando al turismo en el cuarto lugar en 2010 y sexto durante el 2011 y 2012, en la balanza de pagos del Ecuador, de acuerdo a la publicación anual realizada por el Banco Central del Ecuador.

En este marco geográfico – comercial se ha definido como mercado objetivo los establecimientos hoteleros de tercera y cuarta categoría de conformidad al Catastro del año 2013, elaborado y proporcionado por la Dirección de Registro y Control del Ministerio de Turismo.

### 2.1.1 Demanda histórica del proyecto

El crecimiento del sector hotelero en Quito, se evidencia como el más claro ejemplo del llamado efecto multiplicador que caracteriza al sector turístico, ya que responde a la demanda generada por el aumento tanto del turismo interno como del turismo receptor. Pero entonces ¿Qué es el efecto multiplicador del turismo? “el efecto multiplicador del turismo es el impacto económico causado por un cambio en el nivel o patrón del gasto turístico y se deriva del hecho de que el valor del gasto turístico se multiplica por algún factor estimado con el fin de determinar el impacto económico global” (Magadán, Rivas, 2012).

Es decir que el desplazamiento de un viajero – turista genera una serie de relaciones económicas en función de las necesidades que se le presentan. Entre ellas el alojamiento, que junto a la alimentación, son consideradas como primordiales para un pleno goce de la experiencia turística. Entonces, se demuestra que un mayor número de turistas demanda una oferta hotelera creciente a la par. Es en este punto que se dinamiza el sector convirtiéndolo en un eje fundamental de la economía local y considerado por el Gobierno Nacional como uno de los pilares para el cambio de matriz productiva. (SENPLADES, 2012).

Cabe revisar el movimiento de la actividad hotelera en la capital. Para lo cual el análisis se centra en los años 2010 y 2013. Puesto que son estos los últimos años sondeados por el Instituto Interinstitucional de Indicadores Turísticos, y ratificados por la Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo. Asegurando así la idoneidad de la información.

Para un enfoque turístico se observa el reflejo de la situación nacional en cuanto al crecimiento progresivo de los establecimientos turísticos, en este caso Quito presenta un crecimiento sostenido desde el 2010 al 2013.

## GRÁFICO # 2: ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

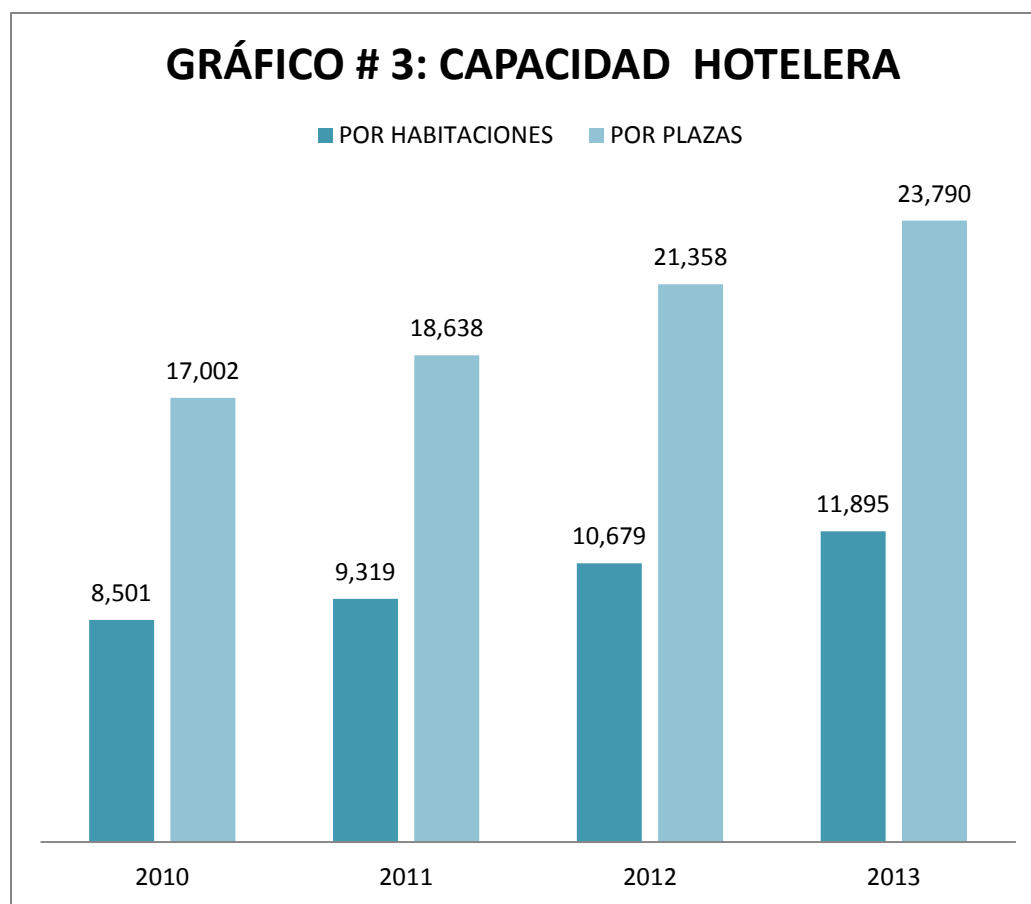


Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2013  
Elaboración: Paola Vásquez

Del 100 % de turistas que han tomado la ciudad de Quito como destino fijo, excluyendo a aquellos que turistas que toman a esta ciudad como destino de paso. El 39% se hospeda en casa de familiares y amigos. Mientras que un 51% lo hace en establecimientos de alojamiento. Esta predilección que se mantiene en el 2013. El 10% restante corresponde a aquellos visitantes que poseen casa propia o se alojan en viviendas comunitarias de carácter privado. (QUITO TURISMO, 2013).

En el Distrito Metropolitano de Quito existen al 2013 un total de 4.330 establecimientos turísticos, de los cuales 3.838 establecimientos se catalogan como urbanos. Los mismos que mantienen una tasa de ocupación del 58%, con una estadia promedio de 3 días y un gasto promedio de \$557 (dólares americanos) según datos

publicados por la empresa pública Quito Turismo en su Boletín de Estadísticas Turísticas 2013.



F

Fuente: Catastro Nacional Consolidado 2010/2011/2012/2013  
Elaboración: Paola Vásquez

Resulta importante examinar la capacidad hotelera con la que cuenta la ciudad, para crear una visión más clara y específica del desarrollo de la actividad hotelera.

Sin embargo el cambio más representativo se observa en la tipología de alojamiento. Para el 2013 aparecen nuevos tipos de alojamiento en la ciudad como son; las Hostales Residencias, los Hoteles Residencia y los Hoteles Apartamentos. Sub categorías que responde a una mejor clasificación administrativa de los establecimientos. A pesar de lo cual se puede apreciar un incremento en establecimientos como Pensiones, Apartamentos

Turísticos y Cabañas. Y una reducción en Hostelerías y Moteles. Como se observa en el siguiente cuadro comparativo.

<b>TABLA #2: TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Hostales	54%	19,56%
Hostal Residencia	0%	30,52%
Pensiones	19%	24,06%
Hoteles	15%	9,34%
Hotel Residencia	0%	4,48%
Hotel Apartamento	0%	0,35%
Moteles	7%	6,83%
Hosterías	3%	2,70%
Apartamentos Turísticos	1%	1,08%
Albergues	1%	0,36%
Cabañas	0%	0,72%

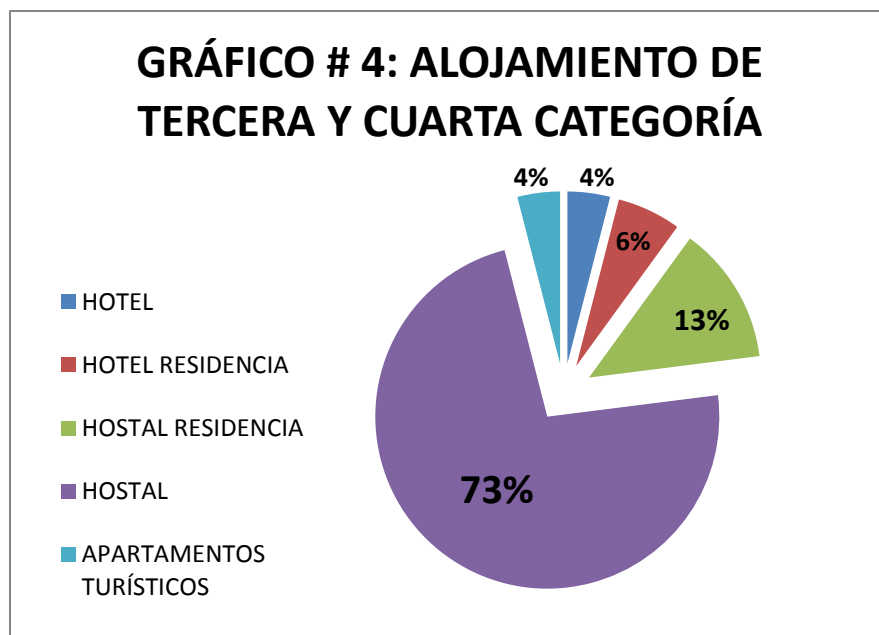
Fuente: Boletín de Estadísticas Turística, Quito Turismo 2012/ 2013  
Elaboración: Paola Vásquez

Se evidencia entonces una demanda hotelera diversa y creciente que brinda un macro entorno favorable para la implementación de la empresa de consultoría especializada en esta rama de la hotelería.

### 2.1.2 Demanda actual del proyecto

“La demanda actual es de gran utilidad al especificar el volumen de un bien o servicio que se consume en el mercado en el presente.” (Ortiz, 2007). Para lo que se recurre al levantamiento de información mediante bajo dos modalidades: la primera el sondeo de información histórica y la segunda modalidad es la aplicación de una encuesta.

En el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo con el Catastro Consolidado del año 2013, se registran 591 establecimientos dedicados al alojamiento como actividad económica. Estos corresponden a todas las categorías reconocidas por el Ministerio de Turismo. Y de los cuales 80 se ubican en el área rural de la ciudad de Quito. De los 511 establecimientos restantes 283 establecimientos se hallan registrados y reconocidos por el Ministerio de Turismo dentro de la tercera y cuarta categoría. La investigación se centrara en las sub actividades turísticas de Hoteles, Hoteles Residencia, Hostales, Hostales Residencia y Apartamentos Turísticos ubicados en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito. Por consiguiente se obtienen un universo de 100 establecimientos distribuidos de la siguiente manera:



Fuente: Catastro Consolidado 2013, MINTUR  
Elaboración: Paola Vásquez

Con la finalidad de comprobar la situación de la demanda, se aplica una encuesta (Ver anexo 1), donde la probabilidad de fracaso 0.5; el nivel de confianza 95% (equivalente a 1.96); un universo o población de 100 establecimientos y un margen de error de 5%. Consecuentemente se obtuvo el siguiente cálculo:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

DATOS	
<b>Dónde:</b>	
<b>n = Tamaño de la muestra</b>	
<b>N = Población</b>	N = 100
<b>Z = Nivel de confianza</b>	Z = 95% - 1.96
<b>p = Probabilidad de éxito</b>	P = 0.5
<b>q = Probabilidad de fracaso</b>	q = 0.5
<b>E = Margen de error</b>	E = 5 %

$$n = \frac{1.96^2(100)(0.5)(0.5)}{0.05^2(100 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)} = \frac{1.96^2(100)(0.5)(0.5)}{0.05^2(100 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

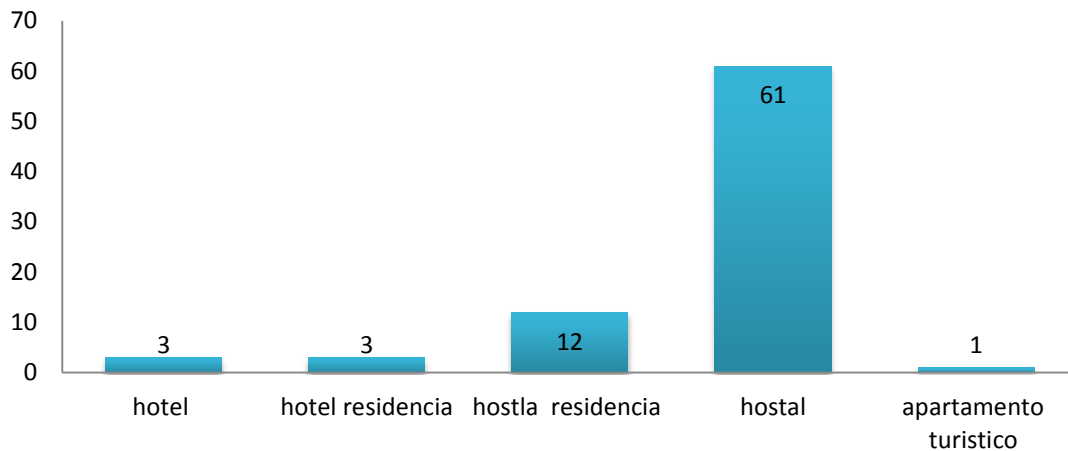
$$= \frac{96.04}{1.21}$$

$$n = 79.37$$

Con este resultado se establece visitar 80 establecimientos hoteleros, los que una vez encuestados arrojaron los siguientes resultados:

La encuesta aplicada toma como primer cuestionamiento la categoría a la que pertenecen los establecimientos encuestados, se ha aplicado la misma a 61 hostales que constituyen la categoría predominante para establecimientos de tercera y cuarta categoría. Como se puede observar en la tabla número 3.

## GRÁFICO # 5: Categoría del establecimiento encuestado



Elaboración: Paola Vásquez

Para la tabulación de resultados se ha aplicado la división de la encuesta aplicada, en dos partes la primera consta de las tres primeras preguntas y la segunda la constituyen de la cuarta a la décima primera pregunta. Esta división responde al interés de sondeo que persiguen estos cuestionamientos.

Las primeras tres están dirigidas a aquellos establecimientos que han experimentado un acercamiento con la consultoría.

Preguntas:

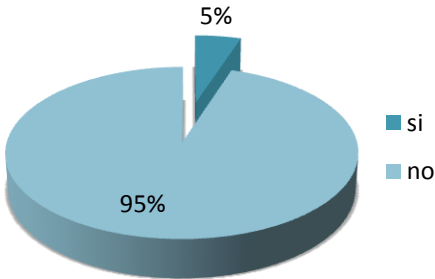
- ¿Conoce alguna empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento?
- De haber contestado afirmativamente la anterior pregunta ¿Ha contratado alguna vez los servicios de dichas empresas?
- De haber contratado un servicio de consultoría ¿Cómo calificaría el servicio recibido?

De un total de 80 establecimientos, solo 4 dicen conocer una empresa de consultoría a la que identifican como Liderazgo, sin embargo desconocen si se trata de una empresa especializada en el ámbito hotelero. De estos establecimientos uno ha contratado uno de los servicios prestados por esta empresa, calificándolo como muy buen servicio. Mientras que

los tres establecimientos restantes no han contratado el servicio debido a su precio. Como se puede observar en la siguiente secuencia gráfica.

**GRÁFICO # 6**

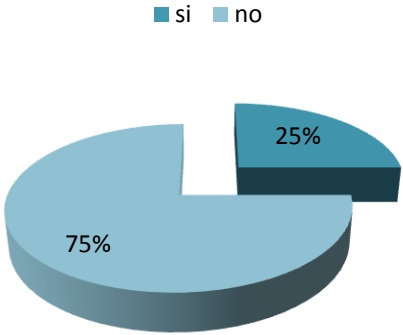
**¿Conoce alguna empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento?**



Elaboración: Paola Vásquez

**GRÁFICO # 7**

**De haber contestado afirmativamente la anterior pregunta ¿Ha contratado alguna vez los servicios de dichas empresas?**

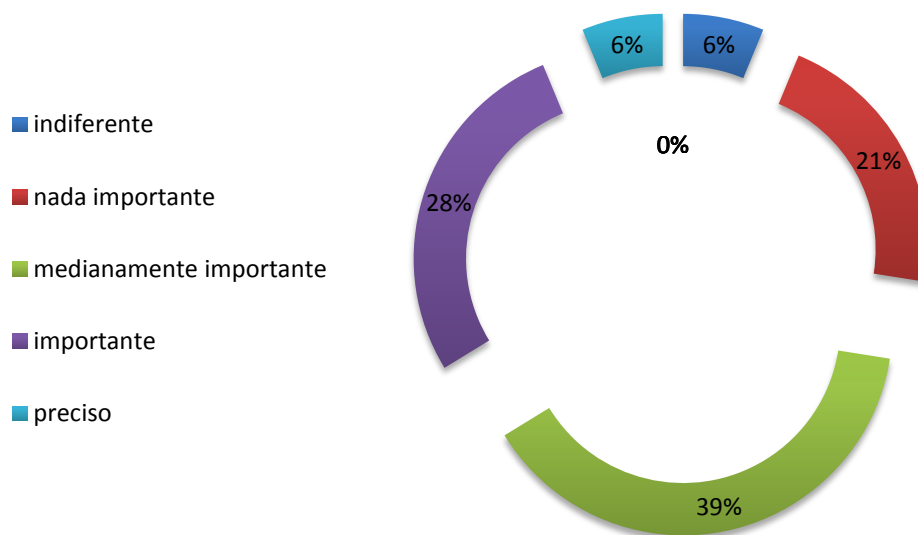


La segunda parte de la encuesta aplicada arroja los siguientes resultados:

Las respuestas a la cuarta pregunta, plantea ya ciertos retos para la empresa que incursiona en este nicho de mercado, el primero de ellos es atender inmediatamente las necesidades del 34% de los establecimientos que consideran importante la implementación de una consultoría, el segundo es aplicar estrategias de marketing que logre aumentar el nivel de interés del 39% que se inclinó por medianamente importante e involucrar de manera informativa al 27% restante.

### GRÁFICO # 8

**Siendo 1 indiferente y 5 preciso ¿Qué tan importante es para su establecimiento contar con una consultoría que solucione sus problemas más frecuentes?**



Elaboración: Paola Vásquez

El quinto cuestionamiento, constituye quizás la pregunta de la que se ha obtenido la mayor cantidad de información. Puesto que brinda la pauta para la creación de la oferta de servicios que deben girar en torno a los procesos tanto operativos como administrativos y las exigencias de los huéspedes (entendiéndose por estándares de calidad exigidos).

Determinan también los intereses de los establecimientos encuestados y señala las posibles entradas de impacto para la posterior venta, lo que reduce el riesgo de pérdida de interés en los productos ofertados.

**GRÁFICO # 9**

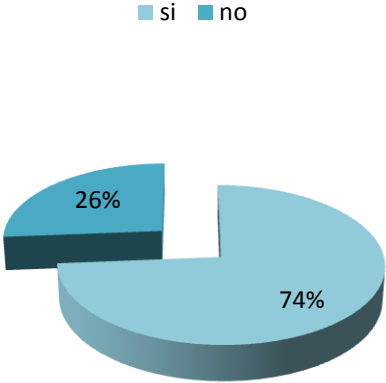


Elaboración: Paola Vásquez

Las preguntas sexta y séptima constituyen preguntas complementarias que indican el nivel de conciencia de las consecuencias de no tomar medidas correctivas a los problemas que se han presentado en los diferentes establecimientos. Se evidencia que del 74% que admite haber experimentado pérdidas el 58% las considera como pérdidas de relevancia. Lo que pone en evidencia la preocupación latente sobre este aspecto.

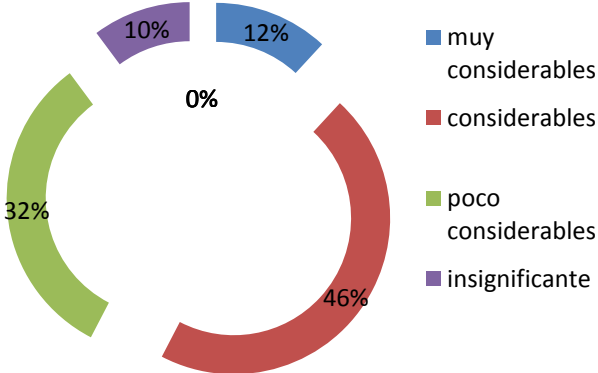
**GRÁFICO # 10**

**Considera haber perdido algún cliente o ha registrado una disminución en su nivel de rentabilidad por falta de una respuesta temprana a los problemas.**



**GRÁFICO # 11**

**En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta anterior. Esos clientes o índices de pérdida los considera usted:**

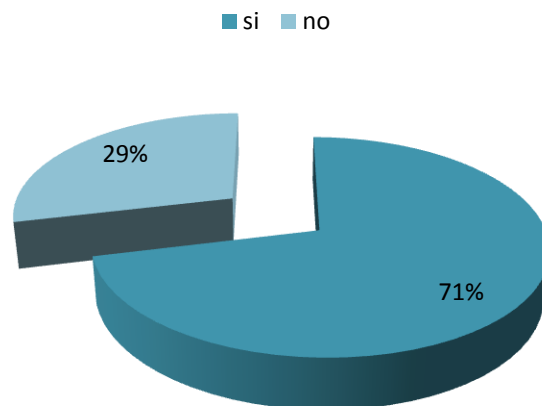


Elaboración: Paola Vásquez

La octava pregunta planteada a la muestra arroja lo siguiente:

## GRÁFICO # 12

**De existir una empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento haría uso de sus servicios.**



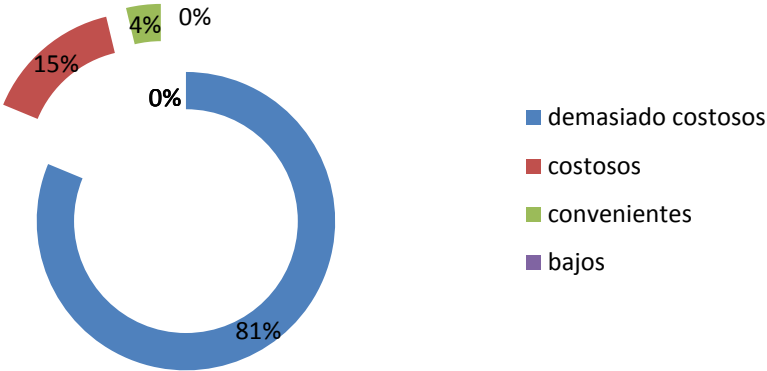
Elaboración: Paola Vásquez

Por lo tanto la intención de compra muestra una clara mayoría sobre aquellos establecimientos que no estarían interesadas en el servicio ofertado que ascienden a los 23 establecimientos.

El siguiente gráfico corresponde a la pregunta número nueve y planta como base el precio promedio de una consultoría administrativa completa. A lo que los encuestados responden considerar en su mayoría muy costos. Se debe contemplar que este precio referencial corresponde a un precio promedio establecido en el mercado para el servicio de auditoría administrativa externa.

**GRÁFICO # 13**

**Tomando en cuenta que el precio promedio de una consultoría es de \$ 4.500 ¿Considera que los precios por servicios de consultoría son?**

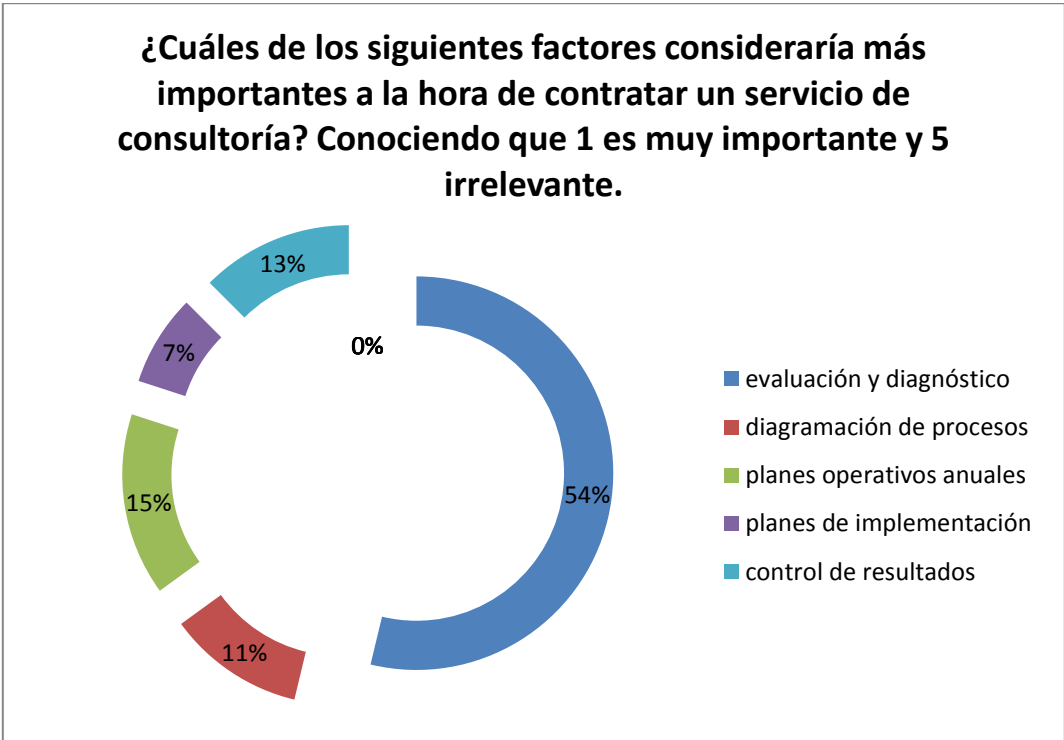


Elaboración: Paola Vásquez

Lo que plantea el reto de consolidar las ventajas del servicio de consultoría especializada con precio de venta al público competitivo, que permita el manejo económicamente sostenible de la empresa.

La siguiente pregunta nos plantea los aspectos que los potenciales clientes considerarían como más relevantes a la hora de evaluar el servicio prestado. Como primer aspecto en importancia para los encuestados está la fase de evaluación y diagnóstico. Lo que ayuda a la empresa a identificar en que parte del proceso de venta se debe hacer mayor hincapié con la finalidad de captar una mayor parte del mercado.

**GRÁFICO # 14**



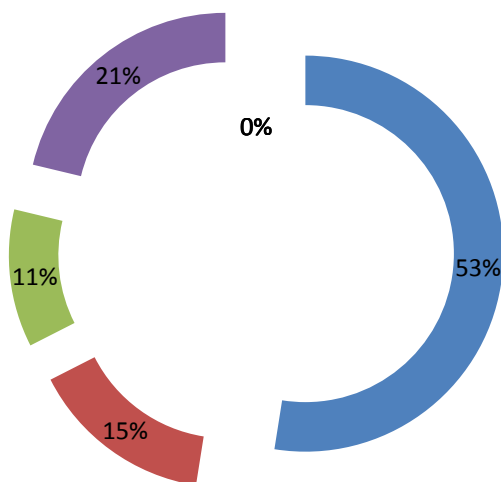
Elaboración: Paola Vásquez

La última pregunta planteada busca definir en tiempo, cual es la expectativa de los encuestados. Así se concluye que el período planteado de dos semanas resulta altamente atractivo representado con un 53%, mientras que un porcentaje considerable del 21% lo considera inoportuno. Lo que puede responder al desconocimiento del servicio.

### GRÁFICO # 15

**¿Considera usted que el periodo de 2 semanas a un mes para la evaluación, diagnóstico y desarrollo de la consultoría es?**

■ muy oportuno   ■ oportuno   ■ medianamente oportuno   ■ inoportuno



Elaboración: Paola Vásquez

### 2.1.3 Demanda Potencial y objetiva

Determinando la tendencia de crecimiento para establecimientos hoteleros de tercera y cuarta categoría, se recurre a datos referentes a las sub actividades turísticas de Hoteles, Hoteles Residencia, Hostales, Hostales Residencia y Apartamentos Turísticos; que constituyen la demanda objetiva de la presente investigación. Los datos antes mencionados se obtuvieron de la Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo. Dichos datos se analizan como una serie histórica de tal manera que se permita el cálculo del crecimiento anual y su proyección.

**TABLA # 3: DEMANDA POTENCIAL**

Año	Establecimientos hoteleros categorizados como: Hoteles, Hoteles Residencia, Hostales, Hostales Residencia y Apartamentos Turísticos	Tasa de variación anual %	Tasa de crecimiento actual %	Años	Proyección
<b>2008</b>	76	----		2014	105
<b>2009</b>	50	-34,21		2015	110
<b>2010</b>	65	30	4,77	2016	115
<b>2011</b>	82	26,15		2017	121
<b>2012</b>	80	-2,44		2018	127
<b>2013</b>	100	25		2019	133

Fuente: catastros de Establecimientos Turísticos del 2008 al 2013 - Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo.  
Elaboración: Paola Vásquez

Si bien el crecimiento de este tipo de hoteles se evidencia un tanto volátil, llegando incluso a presentar un crecimiento negativo en dos de los años de la serie; cuando se procese al cálculo del TAC (Tasa de Crecimiento Actual) para el período 2008- 2013, se puede observar un crecimiento sostenido a un ritmo anual del 5.4%, que es lo que hizo pasar de 76 establecimientos en el 2008 a 100 registrados durante el 2013. A su vez la tasa de crecimiento actual calculada nos permite registrar un total de 133 establecimientos para el 2019. (Ver Anexo 2)

## 2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

“Es el fenómeno correlativo a la demanda. Se lo considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo”. (Ávila, 2006).

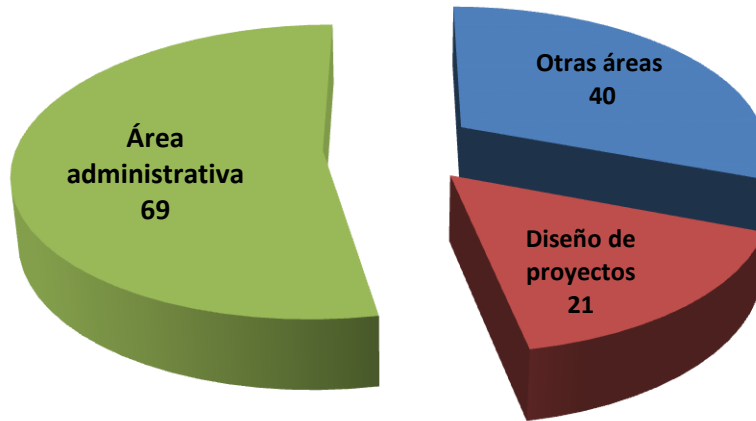
Al ser un fenómeno correlativo de la demanda, se convierte también en un elemento primordial para el entendimiento del funcionamiento de un mercado. Si se analiza el concepto aquellos ofertantes constituyen también la competencia directa o indirecta de proyecto. (Ávila, 2010).

### 2.2.1 *Oferta histórica del proyecto*

De acuerdo con la base de datos de la Superintendencia de Compañías, no existen empresas de consultoría especializada en el sector hotelero. Sin embargo se considera a las empresas consultoras registradas en la categoría **M** para Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas. En un total de 130 empresas; 69 son las empresas dedicadas al área administrativa, 21 de dichas empresas se enfocan a la gestión de proyectos y 40 empresas tienen su giro de negocio alrededor de actividades extractivas. Todas ellas en estado activo.

Además se debe considerar la empresa identificada por los establecimientos encuestados que ofrece entre sus servicios la consultoría en el ámbito hotelero, se encuentra registrada entre las 69 empresas con enfoque administrativo y cuya ubicación converge con la delimitación geográfica del presente proyecto. Por lo que constituye la competencia directa del mismo.

## GRÁFICO # 16: EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN QUITO



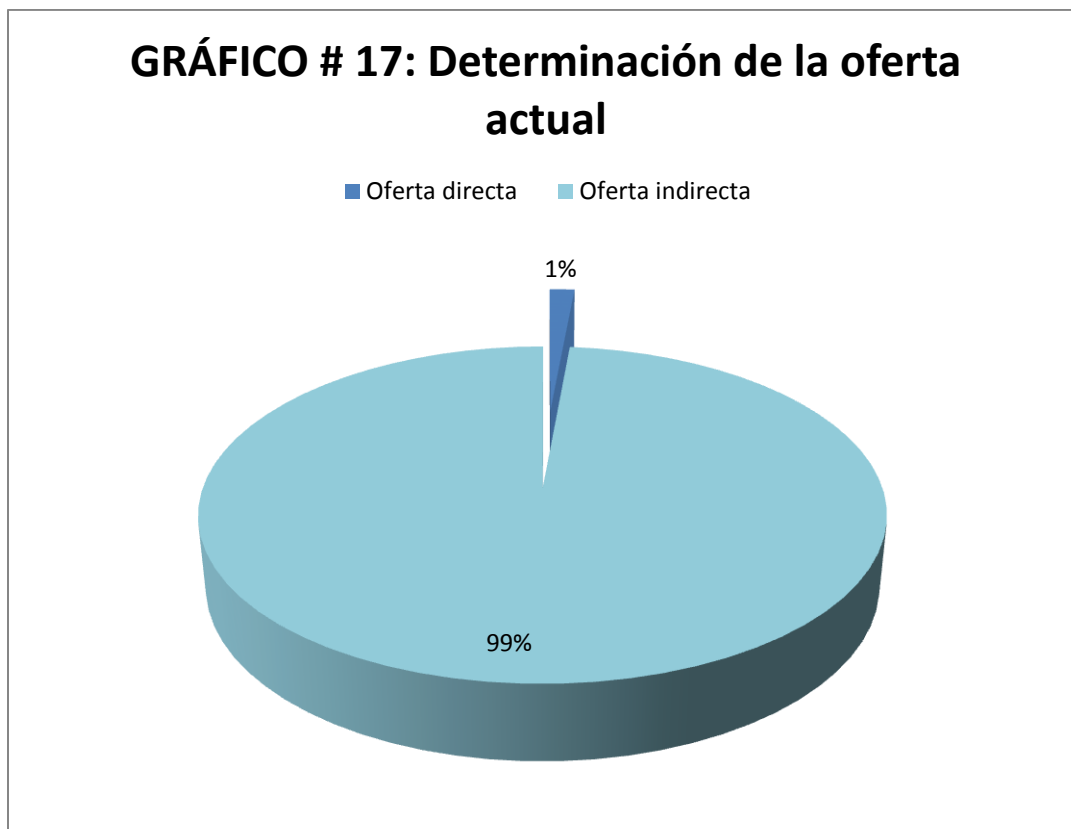
Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Paola Vásquez

### 2.2.2 Oferta actual del proyecto

“En economía se dice que existe competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un mercado a ofrecer sus productos o servicios entre un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.” (Berumen, 2006). Por lo consiguiente la oferta en el mercado se reconocerá como competencia para fines de la presente investigación.

Además, la economía reconoce a la competencia como un término para indicar rivalidad entre un agente económico, contra los demás, situación en la que cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Toda empresa orientada a mercado debe conocer tanto el comportamiento de sus consumidores como el de su competencia, aprendiendo que en ella está representada algo más que el mismo producto pero con marca distinta. (Hernández, 2006). De allí la importancia de la competencia en el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente la determinación de la oferta o competencia directa e indirecta se ubica entre las 69 empresas consultoras con enfoque administrativo. (Ver anexo 3)



Fuente: Superintendencia de Compañías/ Cámara Ecuatoriana de Consultoría/ SENESCYT  
Elaboración: Paola Vásquez

### 2.2.3 Oferta potencial

Se ha concluido que existen 68 empresas que constituyen la oferta o competencia indirecta, que se debe contemplar como oferta potencial puesto que si al momento no se encuentran enfocados a este segmento de mercado se pueden presentar variaciones que modifiquen esta realidad.

Otros actores que constituye una potencial oferta son los centros de enseñanza, que se los ha incluido como competencia indirecta bajo dos enfoques:

- Incluyendo a las universidades en sí mismas como entes consultores
- Por sus graduados de carreras de hotelería o afines ya que entra al mercado laboral constantemente y constituyen también una competencia potencialmente directa o indirecta.

Para estimar la competencia potencial, se la proyectara a un período de 5 años a partir de 2012, año del que se obtuvieron los datos relacionados a la oferta.

Con esta finalidad se ha recurrió al porcentaje de crecimiento empresarial para Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, que de acuerdo con la Superintendencia de Compañías en su boletín estadístico 2013 se sitúa en un 3%. Se incluirá en la categoría de consultor independiente a los graduados de las distintas universidades, por el requisito legal del Título de Tercer nivel para ejercer actividades de consultoría<sup>3</sup>. Y se aplicará el 2% (porcentaje de crecimiento anual) fijado por la Cámara Ecuatoriana de Consultoría para este segmento, dentro de su boletín informativo 2013.

En tanto la cifra de universidades no se puede proyectar ya que desde la creación en la Cámara Ecuatoriana de Consultoría en el 1978 se han registrado seis universidades de las cuales 3 se tienen su sede en la ciudad de Quito. (CEC, 2014)

---

<sup>3</sup>Ley de Consultoría, establece en su Artículo 6; literal a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley. Ley Vigente desde su Registro Oficial en 5 de Noviembre del 2004.

<b>TABLA #4: COMPETENCIA INDIRECTA</b>		
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>ESTADO</b>
Empresas de consultoría	68	ACTIVO
Consultores independientes	44	ACTIVO
Universidades como ente consultor	3	ACTIVO
Universidades que ofertan carreras de hotelería o afines	6	ACTIVO

Fuente: Superintendencia de Compañías/ Cámara Ecuatoriana de Consultoría/ SENESCYT

Elaboración: Paola Vásquez

Se tomara en cuenta a las 6 universidades en Quito que cuentan con dichas carreras entre su oferta académica. Y cuyo listado se detalla a continuación:

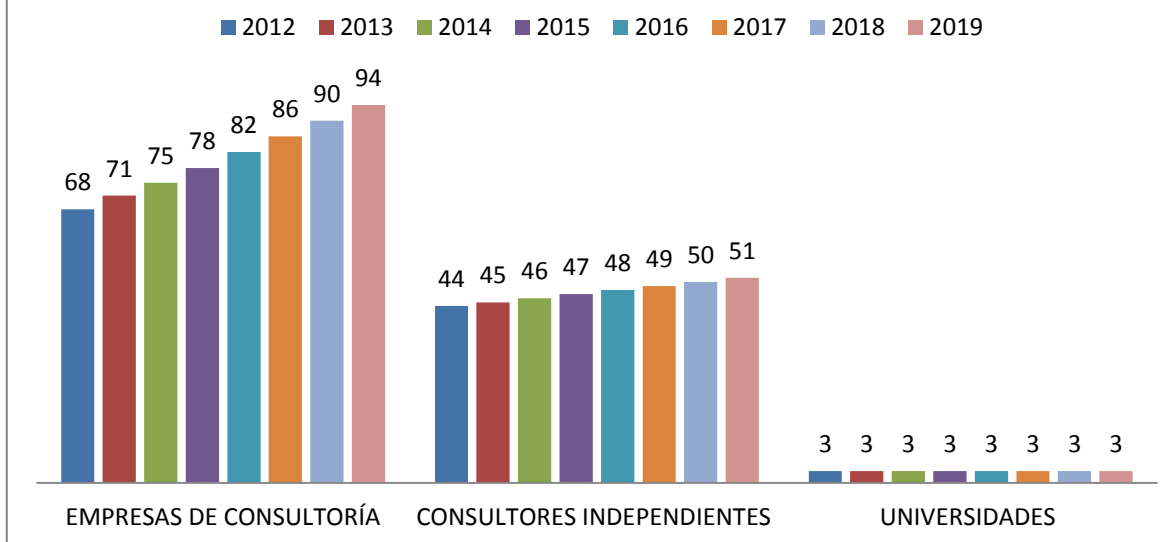
**TABLA # 5: UNIVERSIDADES**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARRERA OFERTADA</b>
Universidad de las Américas	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Tecnológica Equinoccial	Administración Hotelera
Universidad Internacional del Ecuador	Administración de Empresas Hoteleras
Universidad de Especialidades Turísticas	Administración Hotelera
Universidad Israel	Administración Hotelera y Turística
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Gestión Hotelera

Fuente: SENESCYT

Elaboración: Paola Vásquez

## GRÁFICO # 18: PROYECCIÓN DE LA OFERTA INDIRECTA



Fuente: Investigación de campo; CEC Boletín Informativo 2013; Superintendencia de Compañías Boletín Estadístico 2013  
Elaboración: Paola Vásquez

### 2.3 RELACIÓN OFERTA – DEMANDA

La relación entre estos dos elementos del mercado, muestra la situación del nicho de mercado al que se orienta la presente investigación, así como la proyección que tendrán para los próximos 5 años a partir del 2014. El siguiente cuadro toma información del estudio de oferta y demanda anteriormente expuesto. Se debe considerar dos aspectos fundamentales en cuanto a la oferta: para la proyección se utiliza los datos referentes a la oferta directa o competencia directa; utilizando la tasa del 3% de crecimiento anual (establecido por la Superintendencia de Compañías, boletín estadístico 2013). Considerando estos datos se proyecta la oferta actual establecida en una sola empresa al 3% de crecimiento y se restara de la demanda también proyectada, estableciendo por ello la siguiente relación.

**TABLA # 6: RELACIÓN OFERTA Y DEMANDA**

<b>Año</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda</b>	<b>Diferencia</b>
<b>2014</b>	1.06	105	103.94
<b>2015</b>	1.09	110	108.91
<b>2016</b>	1.13	115	113.88
<b>2017</b>	1.16	120	118.84
<b>2018</b>	1.19	126	124.81
<b>2019</b>	1.23	133	131.77

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Paola Vásquez

En la tabla número 6 se evidencia un mercado desatendido, altamente atractivo para inversión, con competencia directa mínima, lo cual asegura una cuota de mercado interesante para el proyecto y su permanencia en el mercado. Con esta relación se garantiza cierta libertad al momento de fijar el precio del producto a comercializar.

## **2.4 PLAN DE MERCADEO**

“Un plan de mercadeo constituye una guía para la promoción de cualquier actividad a la que se dedique una organización y la consecuente conquista de las metas fijadas por dichas organizaciones. Sin embargo se debe tomar en cuenta que el plan de mercadeo es parte de un plan estratégico global que impulsa cada empresa”. (Scheinsohn, 1996).

Es decir que el plan de mercadeo o de marketing es un conjunto de estrategias para dar a conocer a los componentes del mercado, las características nuestro producto, entendiendo como componentes del mercado: a los consumidores; consumidores potenciales; competencia directa; competencia indirecta. Sin embargo como indica la definición citada anteriormente no se puede promocionar un producto por sí solo. Ya que debe responder a las metas y objetivos fijados por las organizaciones. De lo que nace la necesidad de establecer en primer lugar el plan estratégico empresarial. Que se desarrolla en este apartado.

### **2.4.1 Plan Estratégico Empresarial**

En la presente investigación se empleara la planificación estratégica orientada al mercado: que es definido como “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. Y cuyo objetivo es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.” (Kotler, Armstrong 2001).

Por consiguiente tanto el plan de mercadeo como el plan estratégico empresarial trabajan en torno a un único objetivo que es: Constituir a la empresa de consultoría en una organización de gran apoyo y fomento a la industria hotelera de 3ª y 4ª categoría, que por su capacidad financiera no cuentan con personal especializado de planta para solventar sus problemas en las diversas facetas administrativas y operativas con mayor profundidad en el área de alojamiento.

Considerando la estrategia como “una relación permanente entre la empresa y su entorno” (Soriano, 1998). Las estrategias empresariales para la empresa de consultoría se deben desarrollar atendiendo a cuatro pilares:

- Los productos o servicios que se ofrece, denominadas unidades de negocio alineados a las necesidades de los consumidores.
- Un crecimiento sostenido.
- Ventajas competitivas. La principal ventaja competitiva es la especialización.
- La consecución de un efecto expansivo.

Para lo cual se desarrolla a continuación el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que aporta la información necesaria para determinar el plan de marketing y posteriormente su costeo.

## 2.4.2 Análisis FODA

**TABLA #7: ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Servicio nuevo para el sector y de alta calidad.	Bajo nivel de competencia directa.
Estructura organizacional dinámica y funcional.	Tendencia de crecimiento constante en la industria turística.
Target <sup>4</sup> no satisfecho.	Financiación estratégica estatal para el sector del turismo.
Especialización en el área de alojamiento.	Programas de financiamiento estatal orientado a emprendimientos.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de experiencia.	Desinterés de las empresas de 3ra y 4ta categoría en la adquisición del servicio.
Fallas en el proceso de comunicación de objetivos al personal.	Intervención de la competencia indirecta.
	Empresa nueva en el mercado.

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaboración: Paola Vásquez

Con la finalidad de generar estrategias de índole agresiva, se procede a un análisis combinado de las cuatro variables descritas en el cuadro anterior:

<sup>4</sup> Target: Ubaldo Cuesta en su libro “Planificación estratégica y creatividad” publicado el 2012. Lo define como el grupo de consumidores al que se dirige el producto, que mantienen unos mismos comportamientos. Y al que debemos dar prioridad en todas nuestras acciones, tanto en la creación de nuevos productos como en la búsqueda de canales de distribución, definición de estrategias y acciones de comunicación.

- **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:**

Al producir un servicio de calidad que busque satisfacer las necesidades de un segmento de mercado desatendido, las posibilidades de acceder a un financiamiento para procesos de emprendimiento aumentan considerablemente. Además el crecimiento constante de la industria turística lleva consigo el aumento de la demanda de servicios entre los que se encuentra el de alojamiento que es el centro de las operaciones de esta empresa.

- **DEBILIDADES Y AMENAZAS:**

Estas dos variables surgen básicamente debido a la incursión en el mercado la falta de experiencia se constituye como la principal debilidad de la empresa y también la principal amenaza. Puesto que la falta de reconocimiento en el mercado hotelero puede influir negativamente sobre el target de la empresa y su interés por adquirir los servicios de la misma. De lo cual nace la necesidad de crear estrategias de posicionamiento de la marca. Ofreciendo un valor agregado constante durante todo el proceso de venta, que se acomode a las necesidades del target al que se orienta la empresa. Y por consiguiente conquiste la confianza de los establecimientos de 3ra y 4ta categoría.

### 2.4.3 Plan Estratégico de Marketing

El marketing mix es definido por Kotler (2006), como el conjunto de herramientas y variables que se utilizan para buscar, retener y fidelizar a los clientes para cumplir con los objetivos de la organización, en base al estudio de las necesidades de los primeros. De este concepto ha nacido la estrategia llamada las 7 ps<sup>5</sup> que se aplica en este plan estratégico de marketing.

Utilizando para cada variable diversas estrategias que permitan la consecución del objetivo central. Así tenemos:

- **PRODUCTO:**

A pesar que la existencia de varias definiciones se utilizara la de Santesmases (2004) que considera producto a “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad”. Precisamente por la inclusión del servicio como un bien material que facilitaría la concepción de los servicios de consultoría como un producto con la capacidad de ser desarrollado, producido, entregado, comercializado y consumido.

Además los productos cursan un ciclo de vida, el cual requiere un estudio minucioso, para que con el paso del tiempo este no pierda su atractivo inicial y logre una captación progresiva del mercado, sin perder a los consumidores habituales.

---

<sup>5</sup> Estrategia de marketing desarrollada por Booms y Bitner (1982) y citada por Ildefonso Grande Esteban en su libro *MARKETING DE SERVICIOS*, cuarta edición. “Las empresas de servicios comparten elementos del mix de marketing comunes con las productoras de bienes, pero poseen rasgos específicos. Las 3 nuevas ps son las personas (people), los procesos (process), y la atención al consumidor (customer service). (pág. 79) En páginas siguientes existe la explicación detallada de las 3 ps adicionales, que se resumen de la siguiente manera: La inclusión de la quinta P (personas) es consecuencia de su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran. ; La sexta P hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio. ; Y la séptima P el servicio al consumidor es consecuencia de la adopción del principio de la empresa orientada al consumidor (págs. 80-83).

## **NOMBRE**

# PRO - CONSULTORES

El nombre lo compone el prefijo de la palabra profesional, cuyo significado es estar a favor de. De tal manera de constituir un nombre corto, claro y que sea fácil de recordar y pronunciar. Adicionalmente responde al primer valor de la filosofía empresarial y a la característica que brindara un valor agregado a la empresa.

## **CICLO DE VIDA**

Resulta preciso identificar en cuál de las 5 etapas<sup>6</sup> (Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive) se encuentra el producto.

El producto se encuentra en la fase de desarrollo, ya que la presente investigación busca identificar el grado de aceptación y aprovechar la oportunidad detectada en el mercado.

---

<sup>6</sup>5 etapas establecidas como el ciclo de vida de un producto por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro FUNDAMENTOS DEL MARKETING, traducido al español por Roberto Escalona García. Resulta interesante la observación planteada por los autores en la pág. 337. En la que se asegura “no todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos productos se introducen y mueren rápidamente: otros permanecen en la etapa madura un tiempo muy, muy largo. Algunos entran en etapa de decadencia y luego se impulsan a la etapa de crecimiento mediante una promoción intensa o un reposicionamiento” lo que responde a la realidad en la que se desenvuelve el producto y las estrategias comerciales que se tomen para mantenerlo en su etapa de madurez.

Se debe procurar un rápido proceso de introducción logrando que el mercado se entere a la brevedad de la existencia de este nuevo producto. Para la consecución de este fin se recomienda una agresiva y eficaz campaña publicitaria de modo que paralelamente al posicionamiento en el mercado se cuente con la aceptación paulatina de la mayoría del mercado potencial. Entonces se habrá alcanzado la etapa de madurez por lo tanto se desarrollaran estrategias que permitan al producto mantenerse en dicha etapa o reinventarse para volver a la fase de crecimiento. De manera que se consolide los servicios de consultoría como un producto estable, rentable, de calidad sostenida y mejoramiento continuo.

Al ser un servicio no se debe olvidar su característica principal, la intangibilidad<sup>7</sup>, constituida por los profesionales especializados en alojamiento. La misma que se debe contrarrestar con un componente tangible que despierte seguridad en los consumidores y potenciales consumidores. El aspecto tangible lo constituiría la oficina de la empresa y su equipamiento. La misma que ha de considerar la comodidad de sus clientes internos y externos. Planteando facilidades para ambos.

Para alcanzar la fidelización del cliente se tomarán las siguientes acciones:

- A cada uno de los clientes empresarios se le otorgará una atención personalizada. Manteniendo como premisa que ninguna empresa tiene la misma realidad que otra.
- Brindar a los clientes nuevas alternativas, las últimas técnicas y tecnologías que se desarrollen en esta temática.
- La calidad en el servicio será constantemente medida, calificada y documentando, con el fin de garantizar el mejoramiento sostenido.
- Plan de descuentos a medida del uso de los servicios que brinda la empresa.

---

<sup>7</sup> El Marketing de los Servicios escrito por Ildefonso Grande Esteban (2005) establece "... es la primera dimensión de diferenciación entre bienes y servicios..." pág. 35. "...característica que es percibida por el consumidor como un alto riesgo por el temor de verse insatisfechos tras contratar los servicios." Pág. 37

- Selectividad de profesionales a partir de la segunda consultoría contratada basada en el perfil de los consultores.

- **PRECIO**

“Monto de dinero cobrado por un producto o servicio en la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o de usar el producto o servicio” (Hernández, 2006).

Este es el “único elemento del mix de marketing que produce ganancias; los demás representan costos” (Kotler, 2006). La fijación de un precio a nuestro producto resulta siempre una decisión crucial en su ciclo de vida. Puesto que se deben considerar ser lo suficientemente alta para conseguir los objetivos de la empresa y su rentabilidad pero también lo suficientemente baja para maximizar las ventas. Además el precio puede influir en la percepción que el cliente tenga de la empresa, por lo que se debe considerar todos los aspectos para lograr fijar un precio competitivo en el mercado. Para lo cual se consideran los costos fijos y variables en los que incurre la empresa durante la prestación del servicio.

A considerar:

- Arriendo
- Servicios Básicos
- Salarios personal fijo
- Depreciación de activos fijos e intangibles

Sin embargo, en el inicio de operaciones se buscara minimizar costos tomando en cuenta que esta etapa la demanda es reducida. Para lo cual se cuenta con las siguientes estrategias:

- Precios basados a la categoría de los establecimientos, tomando en cuenta la capacidad adquisitiva de los futuros clientes, manteniendo un equilibrio con la competencia, punto de equilibrio y utilidad de la empresa.

- El personal contratado será el estrictamente necesario para iniciar las actividades evitando el aumento de costos. Desarrollando una característica de multifuncionalidad.
- Adquirir los equipos de oficina nuevos y con garantía y soporte técnico. Lo que reducirá costo por conceptos de reparaciones y tiempo.
- Se buscará generar convenios con empresas de turismo e instituciones de educación superior.
- La realización de las ofertas de servicios llevarán precios exactos para captar clientes.
- Ofertas de lanzamiento.
- Establecer estándares de calidad.
- Plan corporativo de descuentos con un techo del 25% en el precio total del servicio contratado.
- Llevar un manejo rígido de presupuestos económicos, talento humano, técnico y tecnológico.
- Llevar un excelente control de las bases de datos de los clientes, resguardando la información de la manera más óptima.

- **PLAZA**

Los servicios de consultoría estarán al alcance del cliente mediante un contacto directo in house, un contacto virtual, contacto físico.

**Contacto directo in house:** se refiere a la visita a los diferentes establecimientos de la base de datos y presentación de los servicios ofertados y la recepción de información que permita un entendimiento completo de la dinámica del sector. Para lo cual se debe mantener un catastro actualizado.

**Contacto Virtual:** mediante la creación de una página web interactiva que permita al usuario final contactarse en tiempo real con el personal de la empresa a través de

herramientas como el chat o video llamadas, lo que permitirá un contacto humano más cercano y la respuesta a inquietudes emergentes de los consumidores y no consumidores.

**Contacto físico:** mediante la visita de los consumidores potenciales a nuestra oficina ubicada estratégicamente en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito o vía telefónica a la línea convencional de dicha oficina. Que se ubique en un zona central, accesible para el mayor número de establecimientos que se consideran como potenciales clientes para lo cual se debe establecer el lugar mediante la utilización del catastro.

La oficina principal contara con una distribución en una sola planta con la finalidad de reducir costos de inversión en equipamiento y facilitar la circulación de personas. Además debe contar con parqueadero exclusivo de manera que se garantice una visita cómoda a las instalaciones.

Con estos tres canales de distribución se pretende no solo brindar información de la empresa sino también recabar información del sector que se aplicará posteriormente a la diversificación de los servicios.

- **PROMOCIÓN**

“Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tiene como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios.” (Soriano, Snachis, 1999).

PRO – CONSULTORES orientara su promoción a los establecimientos de hoteleros de tercera y cuarta categoría para lograr un alto nivel de acogida y posterior fidelización mediante el sistema de venta directa. La gran ventaja competitiva que se explotara en la promoción es el hecho de presentar un producto inexistente en el mercado, característica que conlleva el reto de la concientización de la importancia que tienen los servicios de consultoría para el desarrollo de la empresa. Para comunicar este tipo de servicio, se recurrirá a varias alternativas:

- Elaboración de un dossier empresarial que brinde la información básica de la empresa y los servicios que ofrece, de una manera simple y directa.
- Contratación y diseño de una página web interactiva.
- Visita y exposición de servicios puerta a puerta.
- Presentación y participación en eventos relacionados con la actividad turística y hotelera o al emprendimiento. La participación en dichos eventos será evaluada por la empresa, tomando en cuenta el fin de los mismos, el tipo de organización y la apertura del ente organizador.
- Entrevistas en medios de comunicación que apoyen los emprendimientos y la industria turística de forma gratuita.
- También se acudirá a las revistas especializadas como Emprendedores o Líderes, para ello se efectuará una preparación de contenido atractivo y sopesando las circunstancias de la realidad actual del sector, éstas publican aspectos diferentes, novedosos y nuevos apoyos al sector empresarial como se considera a este servicio.
- Creación de una página oficial de la empresa en redes sociales como Facebook, twitter e Instagram, que nos permita un contacto más cercano con los clientes.

Las siguientes 3ps constituyen herramientas aplicadas al sector de los servicios en el que desenvuelve el producto que oferta la empresa:

- **PROCEDIMIENTOS**

“Sistema utilizado para ayudar a la organización en la entrega del servicio”. Definición desarrollada por Booms y Bitner en 1981. (Vallet, 2005). Comprende entonces todas las actividades que están detrás de la producción del servicio que brinda la empresa. En cuanto a estrategias se puede aplicar las siguientes:

- Diseño e implementación de un manual de procedimientos para cada una de las etapas de la prestación de servicios; producción, prospección y contacto, presentación, cierre y formalización, postventa y reventa.

- Dinamizar los procesos en base a la información levantada con cada cliente.
- Evaluar constantemente los procedimientos como parte integral del proceso de mejoramiento continuo.
- Procedimientos de fácil comprensión y amplia aplicabilidad, puesto que cada empresa responde a una realidad propia distinta de otras organizaciones.
- Mantener contacto activo y constante con los clientes de manera que la información brindada se transforme en acciones que permitan fidelizar al consumidor final con la empresa.

- **PERSONAS**

Teresa Vallet, anteriormente citada, indica que son las personas las que brindan los servicios y por ende son ellas la verdadera cara de la empresa. Considerar entonces al cliente interno<sup>8</sup> como pilar fundamental del desarrollo de la empresa. Por lo que se proponen las siguientes estrategias:

- Conocer las necesidades y perspectivas del personal que está en contacto con el cliente o consumidor final.
- Mantener el personal capacitado en atención al cliente y manejo de clientes conflictivos.
- Evaluar el desempeño del personal periódicamente.
- Instaurar canales eficientes de comunicación interna.
- Fomentar una cultura organizacional de mejoramiento continuo.
- Involucrar al personal en el desarrollo, modificación o creación de nuevos procesos y servicios.

---

<sup>8</sup>Aunque existen varias definiciones se utilizará la siguiente establecida por Martha Alles (2005), en su libro DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS; GESTIÓN POR COMPETENCIAS: El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. (pág. 64)... Además resulta interesante su acotación recogida del mismo libro página 68 "...Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso...".

- **PERCEPCIÓN O EVIDENCIA FÍSICA**

Se define como el grado en que una organización de servicio está interesada en la creación de un ambiente agradable al cliente en el entorno de trabajo. (Booms and Bitner, 1981).

Aplicando dicha definición a la cotidianidad de la prestación de servicios, la evidencia física “la constituyen una imagen corporativa consistente y su impacto en el consumidor mediante elementos que mermen la intangibilidad de los servicios que se ofrecen.” (Grönroos, 2003). La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores, como son todos los elementos del marketing mix, los servicios que ofrecen, campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

Por lo tanto, existen una serie de atributos que deben ser necesarios para formar la imagen proyectada.

**Atributos Físicos:** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

La evidencia física contribuye a la personalidad de una organización, la cual puede ser una característica específica de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

**Atmósfera:** Creación de una atmósfera de calidez y acogimiento, tanto para los clientes externos como los clientes internos. Puesto que las condiciones de trabajo, influyen en la forma como los empleados pueden tratar a los compradores.

Para dicha ambientación se consideraría los siguientes factores:

- **Vista:** Se debe considerar la iluminación, distribución, y color, de la firma, así como la apariencia y vestimenta de los empleados, debido a que esto, ejerce una influencia sobre la preferencia de las personas.

Decoración sencilla que muestre elegancia y modernidad. En colores Turquesa y negro.

- Aroma: Se utilizara un aromatizador con fragancias suave y neutra con la finalidad de reflejar en los clientes una sensación placentera que vincule con su visita a la empresa.
- Sonido: Una atmósfera tranquila libre de ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Música que favorezca la concentración y productividad en tonos bajos.
- Tacto: Se implementara mobiliario con texturas en sala de espera, y oficinas. Además de mantener la temperatura de las instalaciones y la textura del material publicitario.

Sin embargo, considerando que los principales puntos de contacto para el primer encuentro son la visita personal y el sitio en internet se plantea:

- Mantener vestuario que reflejen seriedad, confianza y que brinde comodidad a los clientes internos, partiendo de la premisa de que son la imagen andante de la empresa.
- En la página web manejar colores que sean activos, y cálidos.
- Impulsar el cuidado de la imagen personal de cada colaborador.
- Crear elementos de identificación con la empresa.
- No sobrecargar la página web, manteniendo siempre sobriedad.

## **CAMPAÑA PUBLICITARIA**

En forma inmediata y en el lapso de un año, se plantean este conjunto de acciones, que sirvan para lograr lo planteado.

- a) Inauguración, a la que se invitará a potenciales clientes y aquellos personajes que tengan mayor influencia en el target en el que se desarrolla la empresa.
- b) Se han identificado medios de comunicación que apoyan el desarrollo de emprendimientos dando a conocer los detalles de los

mismos en su programación habitual de forma gratuita. Entre ellos se establece una entrevista con cada uno de los siguientes medios de acuerdo a la disponibilidad de cada uno:

- Radio Vigía
- Canal RTU
- Canal 44

- c) En forma simultánea se promueve la página web que constituye la primera fuente de información y contacto virtual con los interesados en los productos ofertados. Además de involucrarlos totalmente en la experiencia de interacción en tiempo real gracias a las herramientas de chat on line o video llamadas.
- d) Creación de páginas oficiales de la empresa en redes sociales.

#### 2.4.4 Costeo del Plan de Marketing

Al plan de marketing se destina un total de \$ 3310 (dólares americanos), los mismos que se emplearán en los siguientes rubros:

TABLA # 8: PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Diseño e implementación de plataforma informática	1	\$ 1,500.00
Dossiers institucional <sup>9</sup>	1000	\$ 200.00
Gastos de movilización para visitas puerta a puerta de establecimientos de tercera y cuarta categoría		\$ 100.00
Gastos de movilización para visitas puerta a puerta a medios de comunicación.		\$ 100.00
Gastos de participación en ferias especializadas		\$ 500.00
Papelería: Tarjetas de presentación	1000	\$ 27.00
Internet		\$ 200.00
<b>Total</b>		<b>\$ 2,627.00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaboración: Paola Vásquez

<sup>9</sup> Término definido como “un documento escrito, en soporte físico o en versión digital, que presenta información presentada de forma detallada información sobre una institución o una empresa.... Herramienta utilizada en las relaciones públicas...” (<http://definicion.mx/dossier/>)

## **Capítulo III MODELO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO**

### **3.1 TIPO DE EMPRESA**

Se ha determinado el modelo organizacional de la empresa, en función al estudio FODA, presentado en el capítulo dos. En el cual se determinó la especialización junto a un target insatisfecho como dos de las principales fortalezas a aprovechar. Adicionalmente dicho modelo tiene base en el cruce de información entre dos aspectos primordiales en el desarrollo de los negocios; la planificación estratégica y el plan estratégico de marketing. Lo que permite una consecución lógica de los objetivos planteados.

#### **3.1.1 Misión, Visión, Filosofía empresarial**

##### **MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de las empresas hoteleras de tercera y cuarta categoría, mediante servicios de consultoría en el área de alojamiento, que les impulsen al crecimiento diario, teniendo un equipo humano eficiente, competitivo y profesional que serán su apoyo para el mejoramiento continuo.

##### **VISIÓN**

Para el 2020 ser la empresa líder en consultoría especializada en el área de alojamiento, buscando continuamente estrategias competitivas, de innovación y expansión; incrementando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, siempre de la mano de un capital humano altamente capacitado.

##### **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

###### **VALORES:**

- Especialización en el ámbito hotelero: Pro – Consultores busca la especialización mediante la investigación continua de tendencias administrativas y tecnológicas así como su implementación a la realidad nacional

- Compromiso con el cliente: No hay nada más importante que el nivel de satisfacción del cliente final.
- Confidencialidad: Ningún dato es divulgado a terceros.
- Trabajo en equipo: como base del desarrollo de los productos ofertados, un equipo profesional y unido garantiza la calidad del trabajo.
- Apertura al cambio: para Pro – Consultores mantener una mentalidad abierta brinda mejores oportunidades y un espectro más amplio para encontrar soluciones a las necesidades de los clientes.
- Calidad del servicio: se busca satisfacer a los clientes con servicios de calidad que generen beneficios a corto, mediano y largo plazo.
- Responsabilidad Social: este valor busca impulsar la economía del sector, creando una red de comercio, identificando proveedores de la zona tanto para la fase de pre operación como para la de operación de la empresa.
- Responsabilidad con el Medio Ambiente: se garantiza este valor mediante la implementación de normas que reduzcan la generación de residuos y la reutilización de los recursos. Las mismas que se consideraran en la compra, uso y re compra de los insumos utilizados en el desarrollo cotidiano de las actividades de la empresa.

### **POLÍTICAS DE CALIDAD**

- Crear ventajas competitivas
- Impulsar la productividad, reduciendo costos
- Innovación en los procesos
- Mejoramiento continuo

### **PRINCIPIOS**

- Identificar y aplicar siempre el mayor nivel de calidad en los procesos requeridos por los clientes.
- Prestar el mejor servicio, con el fin de garantizar la fidelización de los clientes.
- Establecer precios altamente competitivos y asequibles a la demanda.
- Buscar el mejoramiento continuo, con el fin de obtener cada vez más participación en el mercado y la apertura a nuevos target de mercado.

### 3.1.2 Identificación, descripción y caracterización de los servicios.

PRO – CONSULTORES pone a disposición de sus clientes, una serie de servicios orientados a brindar soluciones integrales en el área de alojamiento.

#### **SERVICIOS GENERALES**

- Evaluación y diagnóstico: este servicio tiene por objeto conocer el estado en el que se encuentra la organización. Generando un diagnóstico integral y objetivo del área de alojamiento, mediante metodologías basadas en modelos de evaluación empresarial, así como su influencia en el manejo administrativo y desarrollo general de las organizaciones. La importancia de este servicio radica en la identificación del punto de partida para el proceso de consultoría, creando la ventaja competitiva de conocer el enfoque que se debe dar a los servicios en función de las necesidades y expectativas inherentes de cada cliente.
  
- POAs o planes operativos: considerando al alojamiento como el principal generador de ingresos en la empresas hoteleras consultadas, se plantea un plan operativo anual que contemple los siguientes aspectos:
  - Análisis Forecasting<sup>10</sup> del departamento de alojamiento
  - Alineamiento con la filosofía empresarial
  - Niveles de productividad
  - Gestión por procesos
  - Talento Humano por competencias
  - Planes de mejoramiento continuo

Estos planes pueden desarrollarse a corto, mediano o largo plazo.

---

<sup>10</sup>Forecasting: Término inglés definido por Javier Medina “como el proceso de análisis de datos históricos con la finalidad de proyectar escenarios y transpolar tendencias.” En su libro visión compartida del futuro (2006).

## Servicios especializados

- **Categorízate:** el servicio tiene como objetivo colocar a cada establecimiento en la categoría correspondiente de acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico.

Este producto incluye la asesoría técnica, tramitología pertinente en las entidades de control. Acompañamiento profesional en todo el proceso de inspección y re categorización hasta el momento en el que se entreguen los avales correspondientes por parte de las entidades de control.

- Alojamiento con encanto: diseño e implementación de sistemas de gestión por procesos que permitan adaptar los sistemas de funcionamiento de las organizaciones hoteleras a las exigencias del mercado turístico mejorando su competitividad y rentabilidad.

Dotándolos de las herramientas que permitan su adaptación al programa gubernamental de calidad y por ende la obtención de la marca Q.

El servicio ofrecido por PRO - CONSULTORES, incluye la asesoría y asistencia técnica para el Diseño e Implantación del Sistema de Gestión en el área de alojamiento.

Comprende las actividades de apoyo hasta dejar el Sistema preparado para lograr la Marca de Calidad Turística, promovido por el Ministerio de Turismo. El cual, avala que el Sistema de Calidad implantado en el establecimiento de alojamiento cumple con los requisitos de las normas de servicio sobre la base de un informe realizado por una empresa auditora acreditada e independiente.

Fases de Desarrollo, el proceso para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Etapa 1: Lanzamiento

Etapa 2: Desarrollo

Etapa 3: Consolidación

Etapa 4: Mejora Continua

Incluye: Estudio-diagnóstico de las pautas de calidad preexistentes en la Empresa. Diseño, impartición y documentación de las Acciones Formativas. Diseño específico del “Sistema de Gestión de la Calidad” para la Empresa. Elaboración y redacción del Sistema. Manual de Gestión de la Calidad. Redacción Procedimientos operativos. Reuniones conjuntas de trabajo. Aplicación de la metodología práctica para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Documentación y materiales de apoyo.

- **Gestiona el valor:** el objetivo de este servicio es evidenciar el valor agregado del alojamiento en cada organización intervenida. Crearlo o dinamizarlo en función de las pautas de calidad y las necesidades de cada establecimiento.

Mediante el análisis físico de las habitaciones y los recursos hoteleros de cada organización se determina los cambios prácticos que descubran el potencial económico oculto de los hoteles visitados.

Incrementando las ventajas competitivas y creando productos nuevos a exponer mediante el comercio electrónico y posicionamiento on line. Con el objetivo de aumentar el revpar<sup>11</sup> de cada establecimiento.

Incluye: Asesoramiento en el manejo de canales de distribución como Otas (Online Travel Agencies), desarrollo o manejo de canales propios y Gds (Global Distribution System).

- **Capacitación técnica in company:** servicio orientado a mejorar los niveles de productividad y satisfacción al cliente en áreas de contacto directo e indirecto con el huésped.

---

<sup>11</sup>Revpar: Wallingre, Noemi y Toyos Mónica, en su libro titulado Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes (2010). Definen este término como una abreviación del inglés revenue per available room, que no es más que el monto ganado por cada una de las habitaciones disponibles en un período determinado.

Área de contacto Directo: recepción

Brindar conocimientos que permitan una relación afable con los huéspedes, aplicación de estándares de calidad en aspectos de tiempo, imagen, funcionalidad y eficiencia.

- Manejo de quejas y clientes difíciles: negociación con clientes complicados sin arriesgar recursos de los establecimientos.

Área de contacto indirecto: ama de llaves, áreas o espacios comunes.

- Capacitación en estándares de limpieza, aprovechamiento espacio y distribución de mobiliario,
- Capacitación higiénica – sanitaria: manipulación de productos químicos de limpieza, proceso de limpieza a fondo, limpieza durante la estadía.
- Seguridad en el área: manejo de imprevistos y respuesta inmediata, manejo preventivo de materiales de limpieza y acondicionamiento.

Incluye: Capacitación in house teórica – practica, material audiovisual, certificación del curso otorgada por las universidades aliadas.

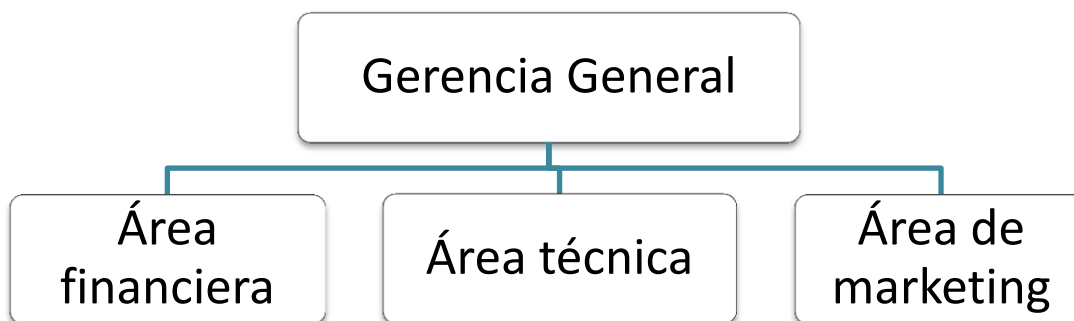
### GRÁFICO # 19: CATÁLOGO DE SERVICIOS



Elaboración: Paola Vásquez

### 3.1.3 Organigrama

**GRÁFICO # 20: ORGANIGRAMA**



Elaboración: Paola Vásquez

El organigrama es simple, cuenta con un solo nivel de jerarquización, con comunicación directa de las tres áreas claves como son: el área financiera, el área técnica y el área de marketing con la gerencia general. Lo que fomenta un ambiente de confianza y reduce los tiempos que se emplean en la toma de decisiones.

Además de sus funciones dentro de cada área el capital humano de la empresa constituye en sí un equipo consultor completo que abarca todos los espacios empresariales en los que la actividad del alojamiento tiene incidencia.

**Área financiera:** El departamento financiero es el encargado del dinero recaudado por la empresa, su distribución, administración y el proceso contable de acuerdo a los estándares contables y financieros.

**Área de marketing:** es el área encargada del manejo y comercialización de los servicios que presta la empresa así como el manejo de la imagen de la misma.

**Área técnica:** en esta área se encarga del estudio y desarrollo de los productos comercializados.

**Gerencia General:** Esta área es la encargada de las labores administrativas de la empresa, es decir se encarga de planear, dirigir, y contralazar las diferentes áreas; con el fin de generar servicios de alta calidad, altamente competitivos y que satisfagan las necesidades de los clientes externos e internos.

### 3.1.4 Tipo de sociedad más adecuada

La legislación ecuatoriana reconoce 5 clases de compañías y una clase de empresa que pueden desarrollar sus actividades en territorio ecuatoriano. Las modalidades existentes dentro del derecho societario ecuatoriano son:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Mientras que como empresa la modalidad es EMPRESA UNIPERSONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. La presente investigación se inclina por la modalidad de empresa. Que es reconocida por la Legislación ecuatoriana como una “persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.” (LEURL, 2014).

Por lo tanto el Gerente General del organigrama presentado funge también con la figura de Gerente Propietario y representante legal de la misma.

Para determinar esta modalidad se ha analizado las distintas modalidades de compañías, una vez descartadas las posibilidades se ha aplicado un análisis comparativo con la modalidad de empresa. (Ver anexo 4)

#### **3.1.4.1 Trámites y Procedimientos Administrativos para la creación de una Empresa en el Ecuador**

Para iniciar el proceso de constitución de la empresa bajo la modalidad de Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada se debe obtener los siguientes requisitos y seguir los siguientes pasos:

**TABLA # 9: PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA UNIPERSONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

REQUISITOS	PROCEDIMIENTO
<b>Certificado Bancario</b>	Apertura de una cuenta especial en un banco bajo la denominación de “Cuenta de Integración de Capital”, en la que el gerente-propietario hará su aporte en dinero.
<b>Escritura Pública</b>	<p>Ante cualquier Notario del Cantón en el que la empresa vaya a tener su domicilio principal. La escritura pública debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nombre, apellidos, nacionalidad, domicilio y estado civil del gerente-propietario</li> <li>▪ La denominación específica de la empresa</li> <li>▪ El domicilio fijado como sede de la empresa y las sucursales que la misma tuviere</li> <li>▪ El objeto a que se dedicará la empresa</li> <li>▪ El plazo de duración de la misma</li> <li>▪ El monto del capital asignado a la empresa. Al respecto el artículo 21 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada establece que el capital asignado a la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general, por diez. Actualmente el capital mínimo sería \$3.400</li> <li>▪ La determinación del aporte del gerente-propietario</li> <li>▪ La determinación de la asignación mensual que percibirá de la empresa el gerente-propietario por el desempeño de sus labores dentro de la misma</li> </ul>

- Cualquier otra disposición lícita que el gerente-propietario de la empresa desee incluir.

**Registro**

Para la obtención del Registro mercantil se debe seguir el siguiente proceso:

**Mercantil**

- Solicitud de aprobación e inscripción en el Registro Mercantil ante un juez de lo civil.
- La Solicitud se dirige al sorteo legal correspondiente.
- El juez ordena publicar un extracto de la escritura de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la empresa.
- Espera de 20 días alguna objeción.
- Vencido el plazo y sin oposición, el juez, éste aprobará la constitución de la empresa y ordenará su inscripción en el Registro Mercantil del cantón del domicilio principal de la misma
- Oficinas del Registro Mercantil: Quito; Av. 6 de Diciembre N56-78 y Gaspar de Villarreal

Fuente: Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. R.O. 196 del 26 de enero del 2006.

Elaboración: Paola Vásquez

Una vez constituida la empresa se requieren obtener documentos adicionales para el normal funcionamiento de la misma, entre ellos tenemos:

**TABLA # 10: REQUISITOS ADICIONALES**

<b>DOCUMENTOS HABILITANTES</b>	<b>REQUISITOS</b>
<b>RUC (Registro Único de Contribuyentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).</li> <li>▪ Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.</li> <li>▪ Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación (exigible hasta un año posterior a los comicios electorales).</li> <li>▪ Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).</li> <li>▪ Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).</li> </ul> </li> <li>▪ Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal.</li> <li>▪ Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial. Debe constar a</li> </ul>

nombre de la sociedad, representante legal y corresponder al del año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior.

- En caso de arrendamiento: Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. El contrato de arriendo debe constar a nombre de la sociedad, representante legal y puede estar o no vigente a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de inmuebles.
- En caso de funcionar en inmueble propio: Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.

**Número Patronal** Para la emisión de un número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el Registro Patronal que se realiza a través de la página web del IESS.

Además deberá acercarse a las oficinas de Historia Laboral la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:

- Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- Copia del RUC
- Copias de las cédulas de identidad del representante legal.
- Copias de las papeletas de votación.
- Copia de pago de teléfono, o luz

**Permiso de**

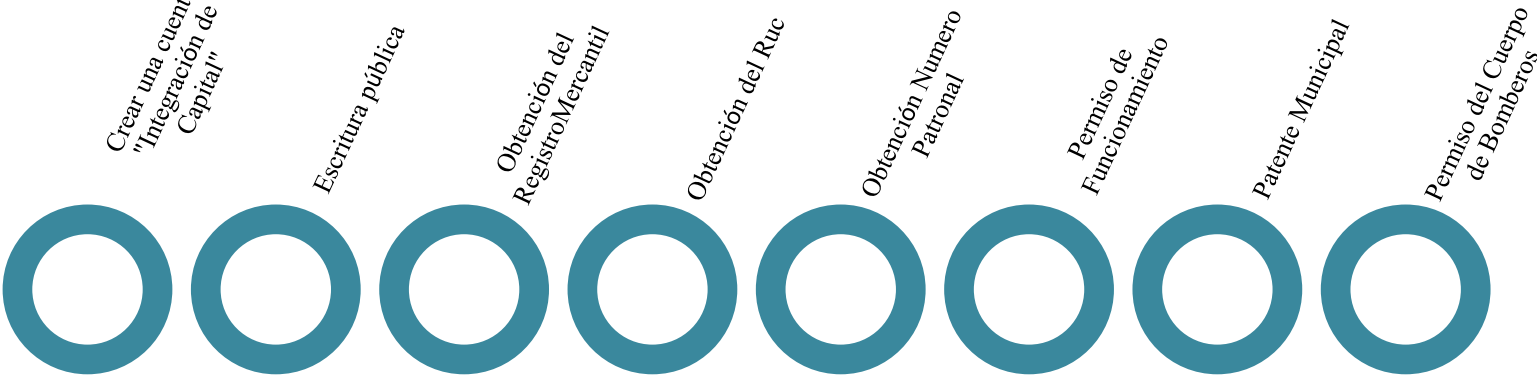
- Pago de tasa de trámite.
- Presentación de formulario en Departamento de Uso de Suelo. Descargado del sitio

<b>funcionamiento</b>	web.
<b>Patente Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RUC actualizado.</li> <li>▪ Llenar formulario de Patente de comerciante de persona jurídica</li> <li>▪ Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.</li> <li>▪ Copias de escritura de constitución de la empresa.</li> </ul>
<b>Certificado de Seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Original y copia de compra o recarga de extintor año vigente. (El número como el tamaño de los extintores depende del área del establecimiento).</li> <li>▪ Fotocopia nítida del RUC actualizado.</li> <li>▪ Copias de cédula y certificado de votación del dueño del local y del autorizado a realizar el trámite.</li> <li>▪ Señalar dimensiones del local.</li> </ul>

Fuentes virtuales: Páginas Institucionales del SRI, Municipio de Quito, Cuerpo de Bomberos  
Elaboración: Paola Vásquez

El proceso gráfico para la creación de la empresa se presenta entonces:

**Gráfico # 21 Creación empresarial**



Elaboración: Paola Vásquez

### 3.2 DIVISIONES O ÁREAS EN LA EMPRESA

Para establecer las divisiones o áreas físicas de la empresa PRO- CONSULTORES se debe considerar que el área total con el que se cuenta es de 125 mts<sup>2</sup>, de los cuales 10 mts<sup>2</sup> están destinados para baterías sanitarias. Por lo que la superficie sobre la que se instalará PRO – CONSULTORES se ve reducida a 115 mts<sup>2</sup> que se distribuirá de la siguiente manera.

**TABLA # 11: DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA EMPRESARIAL**

Número	Áreas	Medidas
<b>1</b>	Recepción	4 mts <sup>2</sup>
<b>2</b>	Sala de espera	6 mts <sup>2</sup>
<b>3</b>	Oficina Área Financiera	10 mts <sup>2</sup>
<b>4</b>	Oficina Área Técnica	10 mts <sup>2</sup>
<b>5</b>	Oficina Área de Marketing	10 mts <sup>2</sup>
<b>6</b>	Oficina Gerencia General	10 mts <sup>2</sup>
<b>7</b>	Oficina de Trabajo Grupal	20 mts <sup>2</sup>
<b>8</b>	Cafetería	10 mts <sup>2</sup>
<b>9</b>	Sala de Capacitación 1	15 mts <sup>2</sup>
<b>10</b>	Sala de Capacitación 2	15 mts <sup>2</sup>
<b>12</b>	Archivo	5 mts <sup>2</sup>
Total área cubierta		<b>115 mts<sup>2</sup></b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Paola Vásquez

### **3.3 REQUERIMIENTOS Y COSTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES**

#### **3.3.1 Personal Requerido**

Buscando la reducción de costos fijos PRO – CONSULTORES, para el inicio de sus operaciones contara con una persona responsable de cada área administrativa. Por lo tanto la nómina básica de la empresa es de cuatro personas; un gerente administrativo, un responsable del área financiera, un responsable del área técnica y un responsable en el área de marketing.

Este personal tendrá la característica de poli funcional en cuanto a las tareas de manipulación de archivo, tareas de limpieza diaria lo que ayudara a la reducción de costos operacionales. La nómina podrá ampliarse en función del flujo de las operaciones empresariales pero no reducirse.

#### **3.3.2 Costo del personal requerido**

Para determinar el costo del personal se ha realizado un promedio entre los tres datos que se puntualizan a continuación. (Ver Anexo 5)

- El promedio de \$ 709 dólares para personas con instrucción superior, definido en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011 – 2012, realizada por el INEC.
- El promedio nacional de gasto de la PYMES en el Ecuador para cada trabajador, fijado en \$470.38 dólares, en el trabajo titulado Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Desarrollado por la Flaco en cooperación con el MIPRO, Coordinación de Hugo Jácome y Katiuska King 2012.
- Un promedio de salarios con base en 5 empresas sondeadas en el norte de Quito.

Por lo que se obtiene el siguiente costo del personal requerido:

**TABLA # 12: COSTO DEL RECURSO HUMANO**

CARGO	SUELDO	COMISIÓN
<b>Gerente General</b>	\$ 1,042.05	1%
<b>Jefe área financiera</b>	\$ 889.91	1%
<b>Jefe área técnica</b>	\$ 602.88	1%
<b>Jefe área de marketing</b>	\$ 825.88	1%
<b>Subtotal Mensual</b>	\$ 3,360.72	

Elaboración: Paola Vásquez

Los valores correspondientes al rubro de Comisión serán cancelados a los colaboradores de la empresa de acuerdo al Reglamento Interno establecido por la empresa, desde el segundo año, amparado en el Código de trabajo bajo la figura de remuneración mixta<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>El código de trabajo ecuatoriano establece en Capítulo I, ART. 13: “La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.”

### 3.3.3 Necesidades de maquinaria y equipo

A continuación se detalla las necesidades de maquinaria y equipo con su respectivo costo unitario y total.

**TABLA # 13: NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

Necesidades	Unidades	Costo Unitario	Valor Total
<b>Computador</b>	4	\$ 588,39	\$ 2.353,56
<b>Telefax</b>	1	\$ 35,00	\$ 35,00
<b>Impresora multifunción</b>	2	\$ 142,45	\$ 284,90
<b>Proyector</b>	2	\$ 425,88	\$ 815,76
<b>Disco de almacenamiento externo</b>	1	\$ 67,00	\$ 67,00
<b>Teléfonos</b>	4	\$ 13,50	\$ 54,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.272,22</b>	<b>\$3.646,22</b>

Fuente: Saz computes. Proforma comercial  
Elaboración: Paola Vásquez

### 3.3.4 Características de opciones de compra

La compra detallada en el numeral anterior se puede adquirir en diferentes modalidades según oferta de la casa comercial Saz computers. Entre varias ofertas del mercado se ha escogido a esta empresa por su modalidad de crédito directo empresarial. En cuanto a especificaciones se las pueden revisar en el anexo 6.

### 3.4 REGLAMENTOS Y MANUALES

#### 3.4.1 Reglamento

El Reglamento interno de trabajo es un documento en el que se constan; los deberes, los derechos, las obligaciones y prohibiciones tanto del empleador como del empleado, forman parte del contrato individual de trabajo y debe ser aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales. (Código Laboral, 2004). (Ver anexo 7)

El Reglamento Interno de PRO – CONSULTORES, tiene como base el Formato de Reglamento Interno de Trabajo propuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

#### 3.4.2 Manuales de Funciones

Los manuales de funciones son “instrumentos o herramientas que contienen el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos manuales deben convertirse en una herramienta de toma de decisiones y establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos” (Lamata, 1998).

<b>PRO – CONSULTORES</b>		Fecha de aprobación	
		24 de Noviembre 2014	
<b>Información básica</b>			
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>CÓDIGO DEL CARGO</b>		001	
<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>		Gerencia	
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO</b>		Cuatro	
<b>A QUIEN SUPERVISA</b>		Jefes del área financiera, técnica y de marketing	
<b>A QUIEN REPORTA</b>			
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>MISIÓN</b>	Alcanzar los objetivos de la organización mediante el manejo eficaz y eficiente de los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta la empresa.		
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la empresa como una de las más importantes operadoras turísticas</li> <li>• Innovar el sector turístico mediante un tour interactivo entre el visitante y la cultura del lugar a visitar</li> <li>• Planificar y organizar los recursos materiales y humanos de tal manera que la empresa obtenga el nivel máximo de productividad y rentabilidad de los recursos</li> <li>• Mantener una línea de acción apegada a la responsabilidad social y ambiental tanto en las actividades de la empresa como durante el desarrollo de los tours que la empresa lleve a cabo</li> </ul>		
<b>Funciones Específicas</b>	<b>Actividades esenciales</b>	<b>Destrezas generales</b>	
Definir y formular las políticas de la empresa	Planificar, dirigir y controlar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás jefes de las distintas áreas	Comercial y en las negociaciones.	
Control y mejoramiento continuo de procesos	Control del personal para que se cumpla en forma adecuada con todos los contratos firmados	Análisis de información	
Representar a la empresa en su trato con terceros	Controlar los informes contables tributarios.	Orientación del cliente interno y externo	
Mantener reuniones periódicas con clientes del área turística del país	Evaluar las operaciones y resultados obtenidos	Flexibilidad mental.	
Desarrollo organizacional, reingeniería de procesos calidad		Capacidad de organización y manejo de personal.	
<b>PERFIL DEL PROFESIONAL</b>			
Nivel de estudios		Área de conocimiento	
Superior		Administración en Gestión de empresas hoteleras	
		Administración de empresas	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>			
Mínimo 3 años en cargos similares			
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>			
Manejo de herramientas informáticas			
Manejo de herramientas de marketing			
Manejo de herramientas financieras			

<b>PRO – CONSULTORES</b>		Fecha de aprobación	
		24 de Noviembre 2014	
<b>Información básica</b>			
<b>CARGO</b>		<b>JEFE FINANCIERO</b>	
<b>CÓDIGO DEL CARGO</b>		002	
<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>		Área financiera	
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO</b>			
<b>A QUIEN SUPERVISA</b>			
<b>A QUIEN REPORTA</b>		Gerente General	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>MISIÓN</b>	Gestionar y supervisar los recursos económicos de la empresa procurando trabajar bajo las mejores condiciones de costos, liquidez, rentabilidad y seguridad.		
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos</li> <li>• Mantener de manera ordenada y sistemática la información sobre el movimiento económico y financiero del negocio.</li> <li>• Prever con anticipación las probabilidades futuras para la empresa.</li> <li>• Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales de la empresa.</li> </ul>		
<b>Funciones Específicas</b>	<b>Actividades esenciales</b>	<b>Destrezas generales</b>	
Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.	Manejo y gestión de la contabilidad general y de costos de la empresa.	Perspectiva estratégica	
Coordinar las tareas de contabilidad y finanzas.	Control de documentos contables.	Capacidad de síntesis	
Realizar y mantener las negociaciones con las entidades financieras y proveedores.	Gestión de informes contables.	Numérica y lógica aplicadas a la resolución de problemas	
Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.	Mantener a la empresa al día con sus obligaciones tanto con las entidades de control como con proveedores y clientes internos.	Trabajo bajo presión de tiempo.	
Analizar, definir y dirigir las es de la empresa.		Para manejar volúmenes grandes de información.	
<b>PERFIL DEL PROFESIONAL</b>			
Nivel de estudios		Área de conocimiento	
Superior		Contabilidad	
CPA		Finanzas	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>			
Mínimo 3 años en cargos similares			
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>			
Manejo de herramientas informáticas			
Manejo de herramientas de marketing			

<b>PRO – CONSULTORES</b>		Fecha de aprobación	
		24 de Noviembre 2014	
Información básica			
CARGO		<b>JEFE DE MARKETING</b>	
CODIGO DEL CARGO		003	
UNIDAD DE TRABAJO		Área de marketing	
NUMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO			
A QUIEN SUPERVISA			
A QUIEN REPORTA		Gerente General	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
MISIÓN		Planificar y dirigir la política de promoción y venta de los servicios de la empresa.	
OBJETIVOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de venta del servicio de la empresa al sector hotelero.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Funciones Específicas</b>	<b>Actividades esenciales</b>	<b>Destrezas generales</b>	
Mantener una comunicación permanente y efectiva con los clientes	Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipar las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias.	Liderazgo	
Establecer políticas de mercadeo con los clientes	Elaborar planes marketing a corto y mediano plazo para la consecución de los objetivos de la empresa.	Apertura a criterios diversos	
Programar entrevistas con los potenciales clientes	Manejo público de la imagen corporativa.	Cazador de tendencias	
Establecer un modelo de evaluación en coordinación con Gerencia que permita conocer el comportamiento de las ventas y los resultados del manejo de la imagen.	Estudio permanente de las variables del marketing.	Investigativas y analíticas	
Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes servicios prestados.	Definir planes estratégicos de marketing para cada empresa asesorada en base a los objetivos de las mismas.	Trabajo en equipo	
<b>PERFIL DEL PROFESIONAL</b>			
Nivel de estudios		Marketing	
Superior		Administración de empresas	
EXPERIENCIA PREVIA			
Mínimo 3 años en cargos similares			
OTROS REQUERIMIENTOS			
Manejo de herramientas informáticas			
Manejo de herramientas de marketing			

<b>PRO – CONSULTORES</b>		Fecha de aprobación	
		24 de Noviembre 2014	
<b>Información básica</b>			
<b>CARGO</b>		<b>JEFE TÉCNICO</b>	
<b>CÓDIGO DEL CARGO</b>		004	
<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>		Área Técnica	
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO</b>			
<b>A QUIEN SUPERVISA</b>			
<b>A QUIEN REPORTA</b>		Gerente General	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>MISIÓN</b>		Coordinar el desarrollo de las consultorías contratadas.	
<b>OBJETIVOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el proceso de producción de los servicios prestados por la empresa.</li> <li>• Asesorar a las empresas en función al análisis previo de la situación empresarial.</li> <li>• Coordinar al equipo consultor.</li> </ul>	
<b>Funciones Específicas</b>		<b>Actividades esenciales</b>	
Diagnosticar los problemas comerciales de las empresas de alojamiento.		Analizar la información empleando medios especializados en el área del alojamiento.	
Identificar las situaciones críticas de las organizaciones.		Retroalimentación de la realidad empresarial a las empresas que contratan los servicios de PRO-CONSULTORES	
Coordinar las acciones a tomar en cada consultoría vendida.		Absorber la ansiedad de la incertidumbre que se evidencie en las empresas.	
Gestión el manual de procesos empresarial.		Entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir las contribuciones a favor de la empresa.	
		Desarrollar herramientas que impulsen la integración del capital humano de las empresas.	
<b>PERFIL DEL PROFESIONAL</b>			
Nivel de estudios		Área de conocimiento	
Superior		Administración en Gestión de empresas hoteleras	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>			
Mínimo 2 años en manejo de grupos Mínimo 2 años en actividades hoteleras			
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>			
Manejo de herramientas informáticas			
Manejo de herramientas hoteleras			

Elaboración: Paola Vásquez  
Fuente: José Luis Piñeiros – Gestión de Recursos Humanos 2010

### 3.4.3 Mapa de Procesos

Toda empresa que oriente su gestión hacia la calidad total y el mejoramiento continuo deberá contemplar los procesos como una guía sobre la cual desarrollar sus actividades diarias. Por lo que se empleará un mapa de procesos que es definido como “un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización” (Talaya, 2007).

Resulta necesario contemplar la definición de proceso como un “conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Siendo este último el actor indispensable en la consecución de objetivos de la empresa” (Lara, 2008).

El manejo de la empresa se establece en el siguiente mapa de procesos, cuya finalidad es el conocimiento interno del manejo de la empresa por el personal de la misma y que contempla tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Los procesos estratégicos son aquellos que definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización.
- **Procesos operativos o de cadena de valor:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente/usuario.
- **Procesos de soporte:** son los que sirven de soporte a los procesos claves. Entre los cuales podemos enumerar: Capacitación de colaboradores, adquisiciones, desarrollo informático.

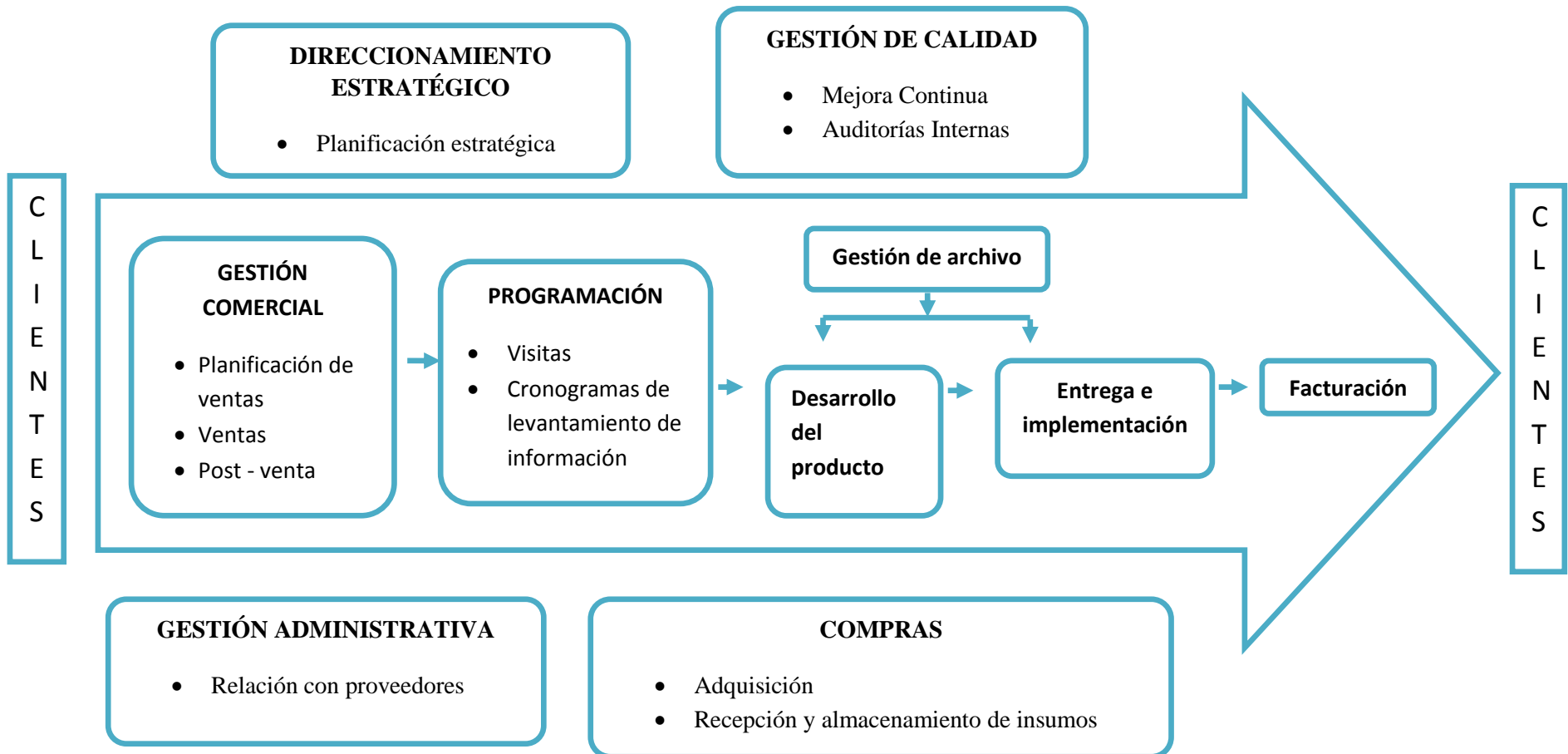
El siguiente mapa constituye la organización empresarial de PRO – CONSULTORES, en él se engloban los procesos, sub procesos y actividades, que se desarrollaran en la cotidianidad de la empresa. Al tiempo que brinda la pauta de desarrollo institucional. Y facilita el entendimiento del know how<sup>13</sup> a cada uno de los colaboradores de la misma.

---

<sup>13</sup>Este término es usado para determinar el conjunto de conocimiento que la empresa PRO – CONSULTORES generara, la información que constituye su estructura funcional en el mundo de los negocios. (Nota de la autora).

Ya entrando en definiciones propias de esta expresión se considera la brindada por Ram Charan en su obra titulada LAS 8 HABILIDADES QUE DISTINGUEN A LAS PERSONAS DE BUEN DESEMPEÑO DE LAS DEMAS, publicada en el 2007. En la que plantea al know how como una expresión anglosajona para denominar a los conocimientos preexistentes dentro del mercado.

**GRÁFICO # 22: MAPA DE PROCESOS**



Elaboración: Paola Vásquez

#### 3.4.4 Manuales de Procesos y Procedimientos

Un mapa de procesos debe ir siempre acompañado de su respectivo manual que es la descripción de cada uno de ellos. Sirve como una herramienta de control, desarrollo e inspección de cada uno de los aspectos que componen las actividades de la empresa. Para una correcta comprensión del manual de procesos se presenta: una tabla de simbología (Anexo 8), tablas descriptoras por grupo o clases de procesos y sus respectivos diagramas de flujo, que se puede observar en sus anexos correspondientes.

En este manual existen procesos en los que los cuatro gerentes son responsables ya que por la característica de polifuncionalidad del personal de PRO – CONSULTORES, actúan también como vendedores de los servicios que presta la empresa.

En este manual se presentan ciertos procesos en los que se comparte la responsabilidad entre los cuatro miembros del equipo de trabajo, situación que responde a la característica de polifuncionalidad propia de los colaboradores de PRO – CONSULTORES, quienes cumplen sus funciones específicas y también funciones de ventas.

**Tabla # 14 Descripción de procesos estratégicos**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<b>Direccionamiento estratégico</b>	Planificación estratégica (Anexo 9)	Identificar objetivos y estrategias para alcanzarlos	Identificar objetivos Definir la filosofía empresarial Realizar análisis de macro y micro entorno Diseñar plan estratégico empresarial Diseñar plan de marketing	Gerente General Gerente de Marketing
<b>Gestión de calidad</b>	Mejora Continua (Anexo 10)	Garantizar el mejoramiento continuo de procesos y servicios	Identificar el problema Definir la o las causas Desarrollar la solución al problema Implementar la solución Verificar resultados Generar historial	Gerente General
	Auditorías Internas (Anexo 11)	Garantizar la calidad en la gestión empresarial	Planificación de auditorias Desarrollar planes General informe de auditoria	Gerente General

Elaboración: Paola Vásquez

**Tabla # 15: Descripción de procesos operativos**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<b>Gestión comercial</b>	Planificación de ventas (Anexo12)	Definir productos y servicios que se ofertarán a establecimientos hoteleros de tercera y cuarta categoría	Capacitar al personal en el proceso de venta como en el conocimiento del producto. Establecer tácticas de mercadotecnia Diseñar el plan de contacto y búsqueda de clientes	Gerente General
	Ventas (Anexo13)	Satisfacer las necesidades de los clientes mediante los servicios prestados	Contar a clientes potenciales Brindar asesoramiento Identificar necesidades específicas Ofertar servicios aptos para cada realidad Cerrar contratos	Gerentes departamentales
	Post – venta (Anexo 14)	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes	Recolectar y analizar información Establecer nivel de satisfacción del cliente Desarrollar indicadores Implementar medidas de mejoramiento continuo	Gerente Área Técnica
<b>Programación</b>	Visitas (Anexo 15)	Reconocimiento de las necesidades de cada establecimiento	Visita in situ Generar informe de la visita	Gerentes departamentales
	Cronograma levantamiento de información (Anexo16)	Diseñar visitas programadas para el levantamiento de información en 360 grados	Captar información de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo colaborador</li> <li>• Directivos</li> <li>• Clientes</li> </ul>	Gerentes departamentales

<b>Desarrollo de producto</b>	(Anexo 17)	Diseñar un producto acorde a las necesidades identificadas	Análisis de la información recolectada Creación del producto	Gerentes departamentales
<b>Entrega e implementación</b>	(Anexo 18)	Visibilizar el servicio adquirido	Socialización del servicio Implementación del servicio Monitoreo de resultados	Gerentes departamentales
<b>Facturación</b>	(Anexo 19)	Cobro por servicios contratados	Generación y entrega de factura Gestión de cobranza Manejo contable	Gerente General Gerente Financiero
<b>Gestión de archivo</b>	(Anexo 20)	Mantener un historial de uso confiable y seguro	Archivo físico y virtual de los servicios prestados	Gerentes departamentales

Elaboración: Paola Vásquez

**Tabla # 16: Descripción de procesos de apoyo**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<b>Gestión administrativa</b>	Relación con proveedores (Anexo 21)	Mantener relaciones firmes y duraderas	Establecer parámetros en la selección de proveedores Diseño de plan de evaluación a proveedores	Gerente General
<b>Compras</b>	Adquisición (Anexo 22)	Contar siempre con los insumos necesarios para el normal desarrollo de las actividades comerciales	Plan de adquisiciones Evaluación de opciones de compra Implementar parámetros de calidad, conciencia social y ambiental a las adquisiciones	Gerente General
	Recepción y almacenamiento (Anexo 23)	Mantener estándares de calidad en los insumos recibidos para alargar su vida útil	Verificación de plan de adquisiciones Verificación de cumplimiento de estándares de calidad Almacenamiento	Gerente técnico Gerente financiero

Elaboración: Paola Vásquez

## Capítulo IV. ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

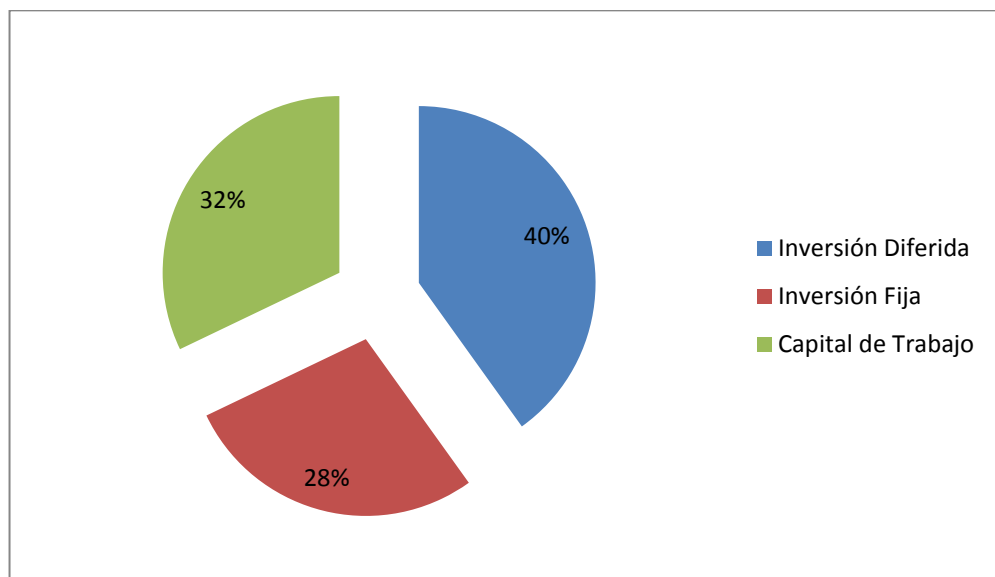
### 4.1 ESTUDIO ECONÓMICO- CUÁNTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA

En este estudio “se describen los métodos de estimación de inversiones y costos, y se analiza el problema de la financiación del proyecto” (Guzmán, 2010). Lo que permite contemplar de manera objetiva la inversión que la nueva empresa necesita en función de la consecución de sus objetivos. Así como la viabilidad del proyecto que se analiza en el apartado correspondiente a la evaluación económica.

#### 4.1.1 Inversión Inicial

“La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial” (CEEIM, 2015). Se dividirá la inversión inicial en inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo obteniendo como resultado la siguiente distribución:

**GRÁFICO # 23: DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**



Elaboración: Paola Vásquez

**TABLA # 17:**

<b>INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO</b>		
	<b>Subtotal de Activos Fijos</b>	\$ 8.564,72
	Adecuaciones	\$ 2.964,50
	Equipos y maquinaria	\$ 3.646,22
	Muebles área administrativa	\$ 1.359,00
Inversión Fija	Muebles áreas comunes	\$ 595,00
	<b>Subtotal de activos varios</b>	\$ 422,06
	Menaje de cafetería	\$ 98,80
	Suministros de oficina	\$ 223,18
	Suministros de limpieza	\$ 100,08
	<b>Subtotal gastos pre-operativos</b>	\$ 5.937,00
Inversión Diferida	Gastos de constitución	\$ 3.862,00
	Gastos de publicidad pre-operativa	\$ 2.075,00
	<b>Subtotal capital de trabajo I</b>	
Capital de Trabajo I	<b>trimestre</b>	\$ 20.590,32
Semestre	Gastos operacionales	\$ 1.500,00
	Gastos administrativos	\$ 19.090,32
<b>Total inversión inicial del proyecto</b>		<b>\$ 35.514,10</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Paola Vásquez

A continuación se procede al desglose de cada aspecto mencionado en el cuadro Inversión Inicial del Proyecto.

**Activos fijos:** comprende todos los elementos que resultan necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.

**TABLA #18 DESGLOSE ACTIVOS**

<b>Adecuaciones</b>				
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Subtotal
Diseño e implementación de divisores funcionales (incluye material y mano de obra)	10 metros	\$ 230,00	\$ 2.300,00	\$ 2.964,50
Pintura de baterías sanitarias	5 metros	\$ 18,00	\$ 90,00	
Puntos de toma corriente	2 puntos	\$ 12,25	\$ 24,50	
Pintura paredes sala de trabajo grupal	10 metros	\$ 55,00	\$ 550,00	
<b>Equipo y maquinaria</b>				
Computadoras	4	\$ 588,39	\$ 2.353,56	\$ 3.646,22
Teléfonos	4	\$ 13,50	\$ 54,00	
Telefax	1	\$ 35,00	\$ 35,00	
Impresora multifunción	2	\$ 142,45	\$ 284,90	
Proyector	2	\$ 425,88	\$ 851,76	

Disco externo de almacenamiento masivo	1	\$ 67,00	\$ 67,00	
<b>Muebles del área administrativa</b>				
Escritorios	4	\$ 175,00	\$ 700,00	
Mesa de reuniones	1	\$ 169,00	\$ 169,00	
Sillas gerenciales	4	\$ 39,00	\$ 156,00	\$ 1.359,00
Sillas	10	\$ 15,00	\$ 150,00	
Archivador	4	\$ 46,00	\$ 184,00	
<b>Muebles de áreas comunes</b>				
Alacena	1	\$ 115,00	\$ 115,00	
Counter de recepción	1	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 595,00
Sala de espera	1	\$ 195,00	\$ 195,00	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>\$ 8.564,72</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Paola Vásquez

**Activos Varios:****TABLA #19 DESGLOSE ACTIVOS VARIOS**

Menaje de cafetería				
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Subtotal
Tazas de café	12	\$ 1,00	\$ 12,00	
Platos pequeños	12	\$ 1,00	\$ 12,00	
Cucharas pequeñas	12	\$ 0,65	\$ 7,80	\$ 98,80
Azucareros	2	\$ 1,00	\$ 2,00	
Cafetera	1	\$ 65,00	\$ 65,00	
Suministros de oficina				
Cinta adhesiva	2	\$ 1,12	\$ 2,24	
Clips caja (100 unidades)	2	\$ 11,50	\$ 23,00	
Grapadoras	4	\$ 12,50	\$ 50,00	
Perforadora	4	\$ 12,50	\$ 50,00	
Esferográficos caja	1	\$ 6,99	\$ 6,99	
Carpeta archivadora	4	\$ 2,58	\$ 10,32	
Folders	25	\$ 0,69	\$ 17,25	\$ 223,18
Grapas caja	2	\$ 0,88	\$ 1,76	
Resma papel bond	2	\$ 3,00	\$ 6,00	
Sellos automáticos	4	\$ 9,99	\$ 39,96	
Tinta	2	\$ 1,45	\$ 2,90	

Tijeras	4	\$ 0,44	\$ 1,76	
Tinta correctora	4	\$ 1,80	\$ 7,20	
Cinta scotch	4	\$ 0,25	\$ 1,00	
Caja vinchas metálicas	1	\$ 2,80	\$ 2,80	
<b>Suministros de limpieza</b>				
Desinfectante galón	1	\$ 6,00	\$ 6,00	
Dispensador de jabón	1	\$ 12,50	\$ 12,50	
Escoba	1	\$ 2,50	\$ 2,50	
Pala	1	\$ 2,99	\$ 2,99	
Paquete fundas de basura	1	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 100,08
Guantes de limpieza	1	\$ 1,40	\$ 1,40	
Jabón líquido litro	1	\$ 6,00	\$ 6,00	
Papel higiénico industrial	4	\$ 3,55	\$ 14,20	
Trapeador con balde	1	\$ 13,00	\$ 13,00	
Franelas	2	\$ 1,50	\$ 3,00	
Limpiador de equipos electrónicos	2	\$ 6,25	\$ 12,50	
Limpiador muebles de madera	1	\$ 8,99	\$ 8,99	
Servilletas paquete	2	\$ 4,00	\$ 8,00	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 422,06</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Paola Vásquez

**Gastos pre - operativos:**

**TABLA #20 DESGLOSE GASTOS PRE – OPERATIVOS**

<b>Gastos de constitución y funcionamiento</b>		<b>Gastos de Publicidad pre-operativa</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Integración del capital	\$ 3.500,00	Dosiers	\$ 200,00
Escritura Pública: Constitución de la Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada	\$ 150,00	Diseño e implementación de la plataforma informática	\$ 1.000,00
Licencia de funcionamiento	\$ 45,00	Gastos de movilización para visitas puerta a puerta de establecimientos de tercera y cuarta categoría	\$ 100,00
Patente Municipal	\$ 25,00	Gastos de movilización para visitas puerta a puerta a medios de comunicación.	\$ 50,00
Registro Mercantil	\$ 55,00	Internet	\$ 200,00
Permiso de Bomberos	\$ 87,00	Papelería: tarjetas de presentación	\$ 25,00
		Gastos de participación en ferias especializadas	\$ 500,00
Subtotal Gastos de Constitución y funcionamiento	\$ 3.862,00	Subtotal Gastos de Publicidad Pre - Operativa	\$ 2.075,00
<b>Total Gastos Pre - Operativos</b>			<b>\$ 5.937,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Paola Vásquez

**Capital de Trabajo:**

**TABLA #21 DESGLOSE CAPITAL DE TRABAJO – GASTOS OPERACIONALES 1**

GASTOS OPERACIONALES		
Servicios Básicos	Mensual	Trimestral
Agua	\$ 15,00	\$ 45,00
Luz	\$ 25,00	\$ 75,00
Teléfono	\$ 30,00	\$ 90,00
Arriendo	\$ 430,00	\$ 1.290,00
<b>Subtotal Gastos</b>	<b>\$ 650,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

Elaboración: Paola Vásquez

**TABLA #22 DESGLOSE CAPITAL DE TRABAJO – GASTOS OPERACIONALES 2**

CARGO	Sueldos	Aportación patronal IESS 11,15%	Proporcional Décimo tercero	Proporcional Décimo Cuarto	Vacaciones Proporcional	Proporcional Fondos de Reserva
Gerente General	\$ 1.042,05	\$ 116,19	\$ -	\$ -	\$ 62,50	\$ 125,00
Jefe área financiera	\$ 889,91	\$ 99,22	\$ 90,00	\$ 88,50	\$ 45,00	\$ 90,00
Jefe área técnica	\$ 602,88	\$ 67,22	\$ 90,00	\$ 88,50	\$ 45,00	\$ 90,00
jefe área de marketing	\$ 825,88	\$ 92,09	\$ 90,00	\$ 88,50	\$ 45,00	\$ 90,00
Subtotal	\$ 3.360,72	\$ 374,72	\$ 270,00	\$ 265,50	\$ 197,50	\$ 395,00
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>				\$ 4,863.44		
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				\$ 6,363.44		

Elaboración: Paola Vásquez

#### 4.1.1.2 Financiamiento

El monto de inversión inicial para la empresa PRO – CONSULTORES, asciende como se ha determinado anteriormente a \$35,514.10. Los mismos que serán financiados con un préstamo de la CFN (Corporación Financiera Nacional) en un 100%, porcentaje determinado para los proyectos nuevos como el presente, dentro de su Producto denominado FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO<sup>14</sup>, al que puede acceder PRO – CONSULTORES como persona jurídica, a un plazo de 5 años, con una tasa reajutable cada 3 meses del 11.5%, cuyas cuotas se detallan a continuación:

**TABLA #23 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO**

<b>MONTO</b>	<b>\$ 35.514,10</b>
TASA DE INTERÉS	11,50%
PLAZO	60
PAGO/MENSUAL	\$781,05

# PAGO	VALOR DE LA CUOTA	PAGO INTERESES	PAGO CAPITAL	SALDO
0	0	0	0	\$ 35.514,10
1	\$ 781,05	\$340,34	\$ 440,70	\$ 35.073,40
2	\$ 781,05	\$336,12	\$ 444,93	\$ 34.628,47
3	\$ 781,05	\$331,86	\$ 449,19	\$ 34.179,28
4	\$ 781,05	\$327,55	\$ 453,50	\$ 33.725,78
5	\$ 781,05	\$323,21	\$ 457,84	\$ 33.267,94
6	\$ 781,05	\$318,82	\$ 462,23	\$ 32.805,71
7	\$ 781,05	\$314,39	\$ 466,66	\$ 32.339,05
8	\$ 781,05	\$309,92	\$ 471,13	\$ 31.867,92
9	\$ 781,05	\$305,40	\$ 475,65	\$ 31.392,27
10	\$ 781,05	\$300,84	\$ 480,21	\$ 30.912,07
11	\$ 781,05	\$296,24	\$ 484,81	\$ 30.427,26
12	\$ 781,05	\$291,59	\$ 489,45	\$ 29.937,81
13	\$ 781,05	\$286,90	\$ 494,14	\$ 29.443,66
14	\$ 781,05	\$282,17	\$ 498,88	\$ 28.944,78
15	\$ 781,05	\$277,39	\$ 503,66	\$ 28.441,12
16	\$ 781,05	\$272,56	\$ 508,49	\$ 27.932,64

<sup>14</sup> Tipo de financiamiento definido por la CFN dentro de su normativa vigente.

17	\$	781,05	\$267,69	\$ 513,36	\$ 27.419,28
18	\$	781,05	\$262,77	\$ 518,28	\$ 26.901,00
19	\$	781,05	\$257,80	\$ 523,25	\$ 26.377,75
20	\$	781,05	\$252,79	\$ 528,26	\$ 25.849,49
21	\$	781,05	\$247,72	\$ 533,32	\$ 25.316,17
22	\$	781,05	\$242,61	\$ 538,43	\$ 24.777,73
23	\$	781,05	\$237,45	\$ 543,59	\$ 24.234,14
24	\$	781,05	\$232,24	\$ 548,80	\$ 23.685,33
25	\$	781,05	\$226,98	\$ 554,06	\$ 23.131,27
26	\$	781,05	\$221,67	\$ 559,37	\$ 22.571,90
27	\$	781,05	\$216,31	\$ 564,73	\$ 22.007,16
28	\$	781,05	\$210,90	\$ 570,15	\$ 21.437,02
29	\$	781,05	\$205,44	\$ 575,61	\$ 20.861,41
30	\$	781,05	\$199,92	\$ 581,13	\$ 20.280,28
31	\$	781,05	\$194,35	\$ 586,69	\$ 19.693,59
32	\$	781,05	\$188,73	\$ 592,32	\$ 19.101,27
33	\$	781,05	\$183,05	\$ 597,99	\$ 18.503,28
34	\$	781,05	\$177,32	\$ 603,72	\$ 17.899,55
35	\$	781,05	\$171,54	\$ 609,51	\$ 17.290,04
36	\$	781,05	\$165,70	\$ 615,35	\$ 16.674,69
37	\$	781,05	\$159,80	\$ 621,25	\$ 16.053,44
38	\$	781,05	\$153,85	\$ 627,20	\$ 15.426,24
39	\$	781,05	\$147,83	\$ 633,21	\$ 14.793,03
40	\$	781,05	\$141,77	\$ 639,28	\$ 14.153,74
41	\$	781,05	\$135,64	\$ 645,41	\$ 13.508,34
42	\$	781,05	\$129,45	\$ 651,59	\$ 12.856,74
43	\$	781,05	\$123,21	\$ 657,84	\$ 12.198,91
44	\$	781,05	\$116,91	\$ 664,14	\$ 11.534,76
45	\$	781,05	\$110,54	\$ 670,51	\$ 10.864,26
46	\$	781,05	\$104,12	\$ 676,93	\$ 10.187,33
47	\$	781,05	\$97,63	\$ 683,42	\$ 9.503,91
48	\$	781,05	\$91,08	\$ 689,97	\$ 8.813,94
49	\$	781,05	\$84,47	\$ 696,58	\$ 8.117,36
50	\$	781,05	\$77,79	\$ 703,26	\$ 7.414,10
51	\$	781,05	\$71,05	\$ 710,00	\$ 6.704,11
52	\$	781,05	\$64,25	\$ 716,80	\$ 5.987,31
53	\$	781,05	\$57,38	\$ 723,67	\$ 5.263,64
54	\$	781,05	\$50,44	\$ 730,60	\$ 4.533,03
55	\$	781,05	\$43,44	\$ 737,61	\$ 3.795,43
56	\$	781,05	\$36,37	\$ 744,67	\$ 3.050,75

57	\$	781,05	\$29,24	\$ 751,81	\$ 2.298,94
58	\$	781,05	\$22,03	\$ 759,02	\$ 1.539,92
59	\$	781,05	\$14,76	\$ 766,29	\$ 773,63
60	\$	781,05	\$7,41	\$ 773,63	\$ (0,00)

Elaboración: Paola Vásquez

#### 4.1.2 Presupuesto de Ingresos o Ventas

Un ingreso es “una recuperación voluntaria y deseada de activo, es decir, un incremento de los recursos económicos. Se derivan de las transacciones realizadas por la empresa con el mundo exterior que dan lugar a alteraciones positivas en el patrimonio neto de la misma.” (Jiménez, 2008).

En el caso de PRO – CONSULTORES, dichos ingresos corresponderán exclusivamente de la prestación de servicios de consultoría en el área de alojamiento a los establecimientos de tercera y cuarta categoría partiendo de la dimensión de la demanda total determinando en el estudio de mercado.

El precio sugerido en la siguiente tabla se precisa bajo la técnica de la fijación de precios basado en los costos, dicha teoría consiste “en calcular el costo total de un bien o servicio y agregar el beneficio deseado” (Mankiw, 2012). Por lo que se establece un beneficio deseado del 10%, sobre un costo total unitario de \$ 1,442.78, obteniendo de tal manera lo siguiente:

**TABLA #24 SERVICIOS Y PRECIO SUGERIDO**

SERVICIOS	PRECIO PROMEDIO SUGERIDO
Evaluación y diagnóstico	
POAs o Planes Operativos Anuales	
Categorízate	\$ 1,731.33
Alojar con encanto	
Gestiona el valor	
Capacitación técnica in Company	

Elaboración: Paola Vásquez

Al contar con cuatro jefes de área que actúan a su vez como consultores, se establece una capacidad máxima de atención igual a 4 empresas mensuales, lo que al año resulta en una capacidad instalada de 96, con un promedio de consumo de \$ 1.731.33 dólares. Para el cálculo de la proyección anual se toma en cuenta el porcentaje de inflación del 3.76% correspondiente al 2014 en Ecuador.<sup>15</sup>

**TABLA #25 PROYECCIÓN DE VENTAS**

	No. Clientes	Capacidad Instalada Anual	Días Trabajados	% de Crecimiento	% Inflación	Consumo Promedio por cliente	Total Venta	% PARTICIPACION EN LA VENTA TOTAL		
								30%	70%	100%
<b>AÑO 2014</b>								<b>Paquete de Servicios</b>	<b>Servicios de Desarrollo Individual</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Enero</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Febrero</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Marzo</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Abril</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Mayo</b>	2	96	20			\$ 1.731,33	\$ 3.462,66	1.038,80	2.423,86	3.462,66
<b>Junio</b>	2	96	20			\$ 1.731,33	\$ 3.462,66	1.038,80	2.423,86	3.462,66
<b>Julio</b>	2	96	20			\$ 1.731,33	\$ 3.462,66	1.038,80	2.423,86	3.462,66
<b>Agosto</b>	2	96	20			\$ 1.731,33	\$ 3.462,66	1.038,80	2.423,86	3.462,66
<b>Septiembre</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32

<sup>15</sup> Banco central del Ecuador. (2015). Índice de inflación. Recuperado el 5 de enero del 2014, de Banco Central del Ecuador: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

<b>Octubre</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Noviembre</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>Diciembre</b>	4	96	20			\$ 1.731,33	\$ 6.925,32	2.077,60	4.847,72	6.925,32
<b>AÑO: 2014</b>	40						\$ 69.253,20	20.775,96	48.477,24	69.253,20
<b>AÑO: 2015</b>	46	96	240	15,00%	3,76%	\$ 1.796,43	\$ 82.635,69	\$ 24.790,71	\$ 57.844,98	\$ 82.635,69
<b>AÑO: 2016</b>	53	96	240	15,00%	3,76%	\$ 1.863,97	\$ 98.604,21	\$ 29.581,26	\$ 69.022,95	\$ 98.604,21
<b>AÑO: 2017</b>	61	96	240	15,00%	3,76%	\$ 1.934,06	\$ 117.658,49	\$ 35.297,55	\$ 82.360,94	\$ 117.658,49
<b>AÑO: 2018</b>	70	96	240	15,00%	3,76%	\$ 2.006,78	\$ 140.394,81	\$ 42.118,44	\$ 98.276,37	\$ 140.394,81

Elaboración: Paola Vásquez

Como se puede observar en la tabla anterior con un crecimiento del 5% anual, en un plazo de 5 años se alcanzaría la mitad de la capacidad instalada de la empresa y se cubriría el 53% de la dimensión total de la demanda definida en 100 establecimientos de tercera y cuarta categoría. Lo que plantea el reto de plantear estrategias que permitan incrementar el porcentaje de crecimiento con la intención de acaparar una cuota de mercado mayor, cumpliendo así con el principio de expansión de PRO – CONSULTORES.

### 4.1.3 Presupuestos de Costos

Para el cálculo de costos y su proyección, necesitaremos los datos de la depreciación<sup>16</sup> de nuestros activos fijos, la amortización<sup>17</sup> de los activos diferidos. Mientras que la proyección anual de los activos varios se calculara con base a la inflación del año 2014 de 3.76% Ecuador.

**TABLA #26 DEPRECIACIONES**

<b>ADECUACIONES</b>		<b>EQUIPO Y MAQUINARIA</b>		<b>MUEBLES DE OFICINA Y ÁREAS COMUNES</b>	
VALOR	\$ 2.964,50		\$ 3.646,22		\$ 1.816,00
% DE DEPRECIACION	5%		33,33%		10%
CUOTA DE DEPRECIACION	148,23		\$ 1.215,29		\$ 181,60
VIDA ÚTIL	20		3		10
<b>AÑOS</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>AÑOS</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>AÑOS</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>
<b>1</b>	\$ 2.816,28	<b>1</b>	\$ 2.430,93	<b>1</b>	\$ 1.634,40
<b>2</b>	\$ 2.668,05	<b>2</b>	\$ 1.215,65	<b>2</b>	\$ 1.452,80
<b>3</b>	\$ 2.519,83	<b>3</b>	\$ 0,36	<b>3</b>	\$ 1.271,20
<b>4</b>	\$ 2.371,60			<b>4</b>	\$ 1.089,60
<b>5</b>	\$ 2.223,38			<b>5</b>	\$ 908,00
<b>6</b>	\$ 2.075,15			<b>6</b>	\$ 726,40

<sup>16</sup> En concordancia con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad. NEC 36, Definiciones, Numeral 3. La depreciación se define como la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil. Además las mismas normas establecen el siguiente porcentaje de depreciación y la vida útil de los activos: Edificios 20 años y un 5% de depreciación; maquinaria y equipo 10 años y 10%, Instalaciones 10 años y 10%, al igual que muebles y maquinaria de oficina, por último tenemos los equipos de computación con una vida útil de 3 años y un porcentaje de depreciación de 33.33%.

<sup>17</sup> En concordancia con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad. NEC 36, Definiciones, Numeral 5. Amortización es la distribución sistemática del importe amortizable de un activo a lo largo de su vida útil.

<b>7</b>	\$ 1.926,93	<b>7</b>	\$ 544,80
<b>8</b>	\$ 1.778,70	<b>8</b>	\$ 363,20
<b>9</b>	\$ 1.630,48	<b>9</b>	\$ 181,60
<b>10</b>	\$ 1.482,25	<b>10</b>	\$ 0,00
<b>11</b>	\$ 1.334,03		
<b>12</b>	\$ 1.185,80		
<b>13</b>	\$ 1.037,58		
<b>14</b>	\$ 889,35		
<b>15</b>	\$ 741,13		
<b>16</b>	\$ 592,90		
<b>17</b>	\$ 444,68		
<b>18</b>	\$ 296,45		
<b>19</b>	\$ 148,23		
<b>20</b>	\$ 0,00		

Elaboración: Paola Vásquez

#### **4.1.4** Presupuesto de Gastos de Operación

En este apartado se proyectaran los gastos operacionales, gastos administrativos y los gastos financieros del proyecto<sup>18</sup>. Que para esta investigación corresponde al total de intereses generados por el crédito concedido por la CFN.

La siguiente tabla muestra el consolidado de los tres tipos de gastos, sin embargo para la proyección de los gastos administrativos se toma en cuenta el porcentaje de comisión a cancelar a los colaboradores desde el cuarto meses hasta el final de la proyección así como los beneficios acordes al Código de Trabajo vigente. Ver anexo # 24.

**TABLA # 27 CONSOLIDADO COSTOS**

DESCRIPCIÓN	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Menaje de cafetería	\$98,80	\$102,51	\$106,23	\$109,94	\$113,66
Suministros de oficina	\$223,18	\$231,57	\$239,96	\$248,35	\$256,75
Suministros de limpieza	\$100,08	\$103,84	\$107,61	\$111,37	\$115,13
subtotal	\$422,06	\$437,93	\$453,80	\$469,67	\$485,54
depreciación	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11
amortización	\$781,05	\$781,05	\$781,05	\$781,05	\$781,05
subtotal	\$2.326,16	\$2.326,16	\$2.326,16	\$2.326,16	\$2.326,16
gastos financieros	\$3.796,28	\$3.120,10	\$2.361,93	\$1.511,82	\$558,63
gastos administrativos	\$51.166,51	\$72.226,59	\$72.945,25	\$73.708,05	\$74.522,05
subtotal	\$54.962,79	\$75.346,68	\$75.307,18	\$75.219,88	\$75.080,68
costo total	\$57.711,00	\$78.110,77	\$78.087,14	\$78.015,70	\$77.892,38
costo unitario	\$1.442,78	\$1.698,06	\$1.476,13	\$1.282,41	\$1.113,38

Fuente: Esta Investigación  
Elaboración: Paola Vásquez

<sup>18</sup>Barreño, Luis 2003. COMPENDIO DE PROYECTOS Y PRESUPUESTOS, señala: los gastos financieros se originan en las necesidades crediticias indispensables para la financiación del costo total del proyecto. Estos gastos se ven reflejados en la suma de los intereses del préstamo concedido la institución financiera.

#### **4.1.5 Estados Financieros Proyectados**

La utilización de herramientas de estados financieros<sup>19</sup> nos permite obtener los principales indicadores de evaluación del proyecto. Por lo que se desarrollan los siguientes:

##### **4.1.5.1 Balance de Situación Inicial**

Se define por Pablo Martínez en su obra Diccionario Económico Básico como un estado financiero y contable, que recopila el movimiento de las cuentas y permite el conocimiento de la situación económica, presentándola de forma actualizada, en un período determinado, siendo en este caso el inicio de las actividades económicas de una organización.

---

<sup>19</sup> García, 2010. DICCIONARIO CONTABLE. Un estado financiero constituye un informe que refleja la situación financiera de una empresa. Los más conocidos son el Balance Contable y el Estado de Pérdidas y Ganancias. Otro estado financiero importante es el los flujos de caja del periodo, permitiendo identificar el financiamiento de las pérdidas y el destino de las ganancias.

**TABLA # 28**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivo</b>	
Activo - corriente		\$ 20.590,32	Pasivo a largo plazo
Capital de trabajo	\$20.590,32		Préstamo capital \$ 35.514,10
<b>Activo fijo</b>			
Activo tangible		\$ 8.986,78	
Adecuaciones	\$ 2.964,50		
Equipos y maquinaria	\$ 3.646,22		
Muebles área administrativa	\$ 1.359,00		
Muebles áreas comunes	\$ 595,00		
Menaje de cafetería	\$ 98,80		
Suministros de oficina	\$ 223,18		
Suministros de limpieza	\$ 100,08		
Activo diferido		\$ 5.937,00	
Gastos de constitución	\$ 3.862,00		
Gastos de publicidad pre-operativa	\$ 2.075,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		\$ 35.514,10	<b>TOTAL PASIVO \$ 35.514,10</b>

Fuente: Esta investigación  
Elaboración: Paola Vásquez

#### 4.1.5.2 Estado de Resultados

Este instrumento financiero y contable, nos muestra de forma ordenada el detalle de las cuentas y valores de ingresos y egresos. Así como determinar las pérdidas o ganancias de un período de ejercicio económico.

“Tiene el objetivo de lograr la utilidad deseada, mostrando: los volúmenes y ritmos de ventas; estructura de costos y gastos consolidados, así como su evolución; montos y coeficientes de utilidades para alcanzar tanto el ámbito operacional como resultados finales y los niveles de pérdidas y los períodos en los que se presentan” (Cueva, 2008).

Para su elaboración se tomara en cuenta los costos deducibles de impuestos de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, que establece el pago del 22% correspondiente al Impuesto a la Renta y el 15% que debe ser repartido a los trabajadores.

**Tabla # 29: ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año5</b>
+ ventas	\$ 69.253,20	\$82.635,69	\$98.604,21	\$117.658,49	\$140.394,81
- costos de ventas	\$ 422,06	\$ 437,93	\$ 453,80	\$ 469,67	\$ 485,54
= utilidad bruta	\$ 68.831,14	\$ 82.197,76	\$ 98.150,41	\$ 117.188,82	\$ 139.909,27
- gastos administrativos	\$51.166,51	\$ 72.226,59	\$ 72.945,25	\$ 73.708,05	\$ 74.522,05
= utilidad operacional	\$ 17.664,63	\$ 9.971,17	\$ 25.205,16	\$ 43.480,76	\$ 65.387,23
- gastos financieros	\$3.796,28	\$ 3.120,10	\$ 2.361,93	\$ 1.511,82	\$ 558,63
- depreciación	\$ 1.545,11	\$ 1.545,11	\$ 1.545,11	\$ 1.545,11	\$ 1.545,11
- amortización	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05
= utilidad antes de reparto	\$ 11.542,20	\$ 4.524,92	\$ 20.517,07	\$ 39.642,78	\$ 62.502,44
- 15% reparto trabajadores	\$ 1.731,33	\$ 678,74	\$ 3.077,56	\$ 5.946,42	\$ 9.375,37
= utilidad antes de impuestos	\$ 9.810,87	\$ 3.846,18	\$ 17.439,51	\$ 33.696,37	\$ 53.127,07
- 22% impuesto a la renta	\$ 2.158,39	\$ 846,16	\$ 3.836,69	\$ 7.413,20	\$ 11.687,96
= utilidad neta	\$ 7.652,48	\$ 3.000,02	\$ 13.602,82	\$ 26.283,17	\$ 41.439,11

Fuente: Esta investigación  
Elaboración: Paola Vásquez

#### 4.1.5.2 Flujo de caja

“Es la ordenación sistemática de los desembolsos y las entradas que tienen relación directa con la inversión. No solamente es un sistema o método que permite visualizar las diferentes etapas por las cuales pasa un proyecto sino que, también, facilita su evolución y comparación con otras alternativas de inversión” (Maldonado, Vásquez, 2004).

Se debe considerar entonces tres aspectos fundamentales como son:

**El porcentaje de crecimiento de ventas:** 15% tasa definida por Pro – Consultores para asegurar un crecimiento continuo en el mercado.

**Tasa de crecimiento de los gastos administrativos:** 11% que también es un porcentaje compuesto de dos variables; la primera la tendencia en el país al alza de sueldos anual 6% y el 1% correspondiente a comisiones por ventas que empiezan a pagarse desde el segundo año de funcionamiento de la empresa.

**Tasa de crecimiento en costos de venta:** el 3.76% correspondiente a la inflación 2014.

**Tabla # 30: FLUJO DE CAJA**

0	0	0 año 1	año 2	año 3	año 4	año5	
+ ventas		0	\$69.253,20	\$82.635,69	\$98.604,21	\$117.658,49	\$140.394,81
- costos de ventas		0	\$422,06	\$437,93	\$453,80	\$469,67	\$485,54
= utilidad bruta		0	\$68.831,14	\$82.197,76	\$98.150,41	\$117.188,82	\$139.909,27
- gastos administrativos		0	\$51.166,51	\$72.226,59	\$72.945,25	\$73.708,05	\$74.522,05
= utilidad operacional		0	\$17.664,63	\$9.971,17	\$25.205,16	\$43.480,76	\$65.387,23
- gastos financieros		0	\$3.796,28	\$3.120,10	\$2.361,93	\$1.511,82	\$558,63
- depreciación		0	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11	\$1.545,11
- amortización		0	\$781,05	\$781,05	\$781,05	\$781,05	\$781,05
= utilidad antes de reparto		0	\$11.542,20	\$4.524,92	\$20.517,07	\$39.642,78	\$62.502,44
- 15% reparto trabajadores		0	\$1.731,33	\$678,74	\$3.077,56	\$5.946,42	\$9.375,37
= utilidad antes de impuestos		0	\$9.810,87	\$3.846,18	\$17.439,51	\$33.696,37	\$53.127,07
- 22% impuesto a la renta		0	\$2.158,39	\$846,16	\$3.836,69	\$7.413,20	\$11.687,96
= utilidad neta		0	\$7.652,48	\$3.000,02	\$13.602,82	\$26.283,17	\$41.439,11
préstamo	\$ (35.514,10)	0	0	0	0	0	0
flujo neto de caja	\$ -35.514,10	\$7.652,48	\$3.000,02	\$13.602,82	\$26.283,17	\$41.439,11	
flujo neto acumulado	\$ -35.514,10	-\$27.861,62	-\$24.861,61	-\$11.258,79	\$15.024,38	\$56.463,49	

Fuente: Esta Investigación  
Elaboración: Paola Vásquez

## 4.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Los principales indicadores de evaluación son determinados en base a los estados financieros ya presentados, con la finalidad de medir la rentabilidad del proyecto. Para lo cual se presenta el siguiente cuadro de equivalencias.

En el que:		
<b>f1</b>	Hace referencia al número de flujo	
<b>n</b>	años o plazo	5
<b>i</b>	11,50% tasa de interés	0.115
<b>Io</b>	Inversión Inicial	\$ 35.514,10

### 4.2.1 Tasa de Descuento

“La tasa de descuento un proyecto mide el coste de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo, es decir, cuánto deja de ganar el inversionista por colocar sus recursos en un proyecto.” (Herrera, 2006).

Esta tasa de descuento es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos, ya que se la requiere para calcular el valor actual neto, así en el caso de PRO – CONSULTORES, al contar con un financiamiento de una institución del sistema financiero nacional, se toma la tasa de interés activa, puesto que dicha tasa ya contempla la inflación, que es del 11.50%.

#### 4.2.2 Valor Actual Neto

Esta función financiera busca el valor actual de los flujos de dinero futuros, para lo cual se aplica la siguiente fórmula. Donde el VAN es igual a la diferencia de los ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Un proyecto debe ser aceptado cuando el valor actual neto es igual o superior a cero, ya que si el VAN es igual a cero quiere decir que el proyecto renta justo lo que el inversionista requiere de su inversión, mientras que si es superior a cero, indica la existencia de una cantidad remanente sobre lo exigido por el inversionista. (Maldonado, Vásquez, 2004).

**Tabla # 31 VAN**

Número de flujo	Flujo neto de caja	Cálculo del VAN
0	-\$ 35.514,10	-\$ 35.514,10
1	\$ 7.652,48	\$ 6.863,21
2	\$ 3.000,02	\$ 2.413,09
3	\$ 13.602,82	\$ 9.813,06
4	\$ 26.283,17	\$ 17.005,06
5	\$ 41.439,11	\$ 24.045,63
<b>VAN</b>		<b>\$ 24.625,95</b>

$$VAN = \frac{f1}{(1 + i)^{n1}}$$

$$VAN = \frac{17885.37}{(1 + 0.115)^1}$$

$$VAN = \sum VAN (f1: f5) - I_0$$

### 4.2.3 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno consiste en determinar la tasa de interés que convierte el VAN a cero, es decir para que el valor presente de los flujos de fondos sean económicamente igual a la inversión realizada. (Barreño, 2003).

$$TIR = \frac{f1}{(1 + i)^{n1}}$$

$$TIR = \frac{17885.37}{(1 + 0.88688)^1}$$

$$TIR = \sum TIR (f1: f5)$$

$$TIR = VAN$$

**Tabla # 32: TASA INTERNA DE RETORNO**

Número de flujo	Flujo neto de caja	Calculo del TIR
<b>0</b>	-\$ 35.514,10	-\$ 35.514,10
<b>1</b>	\$ 7.652,48	\$ 5.948,81
<b>2</b>	\$ 3.000,02	\$ 1.812,93
<b>3</b>	\$ 13.602,82	\$ 6.390,19
<b>4</b>	\$ 26.283,17	\$ 9.598,23
<b>5</b>	\$ 41.439,11	\$ 11.763,93
<b>Inversión inicial = Tasa Interna de Retorno</b>	<b>(0.29 = 29%)</b>	<b>\$ 35.514,10</b>

#### 4.2.4 Período de Recuperación de la Inversión

Este es uno de los criterios de evaluación, con el que, el número de períodos necesarios para que el inversionista recupere el valor de su inversión. Como se evidencia en la siguiente tabla la inversión inicial asciende a \$35.514,10 dólares, los que se empiezan a recuperar a partir del 3 año.

**Tabla # 33: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>FLUJO NETO ACTUAL</b>	<b>FLUJO NETO ACTUAL ACUMULADO</b>
\$ -35.514,10	\$ -35.514,10	\$ -35.514,10
\$ 7.652,48	\$ 6.863,21	\$ -28.650,89
\$ 3.000,02	\$ 2.413,09	\$ 9.276,30
\$ 13.602,82	\$ 9.813,06	\$ 12.226,15
\$ 26.283,17	\$ 17.005,06	\$ 26.818,12
\$ 41.439,11	\$ 24.045,63	\$ 41.050,69

#### 4.2.5 Índice de rentabilidad

“El índice de rentabilidad, o razón costo – beneficio, en un proyecto es la relación entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial” (Van, Wachowicz, 2002). A continuación se puede observar el análisis de los principales índices de rentabilidad:

##### 4.2.5.2 Índice de Rentabilidad Neta

Se obtiene mediante la resta de T.I.R y la tasa de descuento que en el presente caso de financiamiento es del 11.50%, correspondiente al costo del capital. (Ibíd. P. 349)

$$\textit{Rentabilidad Neta} = \textit{TIR} - i$$

$$\textit{Rentabilidad Neta} = 29\% - 11.50\%$$

$$\textit{Rentabilidad Neta} = 17.50\%$$

#### 4.2.5.3 Rentabilidad sobre la inversión

Este índice nos permite establecer la eficiencia con la que se han administrado los activos totales para generar utilidad, mientras más alto sea este índice financiero, mayor utilización se habrá dado a los activos. (Ibíd. p 147)

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\$ 7.652,48}{\$ 35.514,10}$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = 21.55\%$$

Al primer año de operaciones la utilización de activos ha generado un 21.55% de utilidad.

#### 4.2.5.4 Rentabilidad sobre ventas

Mide el porcentaje restante de cada venta luego de haber cubierto los costos de ventas, los gastos operativos, los intereses e impuestos. Por consiguiente entre más alto sea este índice, se obtendrá mayor rendimiento neto. (Ibíd. p 149)

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{ventas}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\$ 7.652,48}{\$ 69.253,20} * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 0.11050 * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 11.05\%$$

Durante el primer año se ha obtenido por cada dólar vendido un 11.05% de utilidad neta.

#### 4.2.5.5 Índice de cobertura o capacidad de pago

Este índice posibilita establecer la capacidad que tiene la empresa para pagar intereses o deudas contraídas. (Ibíd. p 172)

$$\text{Capacidad de pago} = \frac{\textit{utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{costos financieros}}$$

$$\text{Capacidad de pago} = \frac{\$ 17.664,63}{\$ 3.796,28}$$

$$\text{Capacidad de pago} = 4.65$$

Durante el 2014 se establece una capacidad de pago de hasta 4.65 veces.

***CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES***

## *CONCLUSIONES*

- Considerando que el Valor Actual Neto (VAN) es de \$ 24.625,95, se puede decir que el proyecto resulta viable ya que este valor representa lo que el inversionista ha recuperado en el tiempo, una vez recuperada su inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 29% y el costo del capital de trabajo es del 11.50%, lo que señala una oportunidad de inversión favorable. Por último a través del Período de Recuperación de las Inversión (PRI) observamos que la recuperación de la inversión se da a partir del tercer año. Estos indicadores demuestran el atractivo y viabilidad con la que cuenta este proyecto.
- Los índices de rentabilidad que se han obtenido demuestran que el proyecto es económicamente rentable para el inversionista.
- El estudio de mercado establece que las áreas críticas en los establecimientos encuestados tiene relación con procesos administrativos y operacionales en el área de alojamiento, además de estándares de calidad.
- Al no contar con una oferta directa en el área de las operaciones de alojamiento, se ha recurrió a establecer la oferta potencial para obtener una fuente de información más precisa, al tiempo que se ha considerado la facilidad con la que esta oferta indirecta podría satisfacerla demanda detectada en cuanto a los procesos administrativos.
- El target se ha establecido en 100 establecimientos de operaciones hoteleras, sin embargo se deben considerar factores como la presencia de los propietarios en los establecimientos, el nivel de compromiso de los encargados y la implementación de tecnología en sus establecimientos.
- Los ingresos del proyecto están dados por la venta de servicios de asesoría especializada con un precio de venta al público de \$1.731,33 dando un total para el primer año de \$69.253,20 dólares en ventas totales.

- El precio está determinado considerando que este es el primer aspecto de aceptación o rechazo de nuestro servicio, las características de nuestro target de mercado y la calidad los servicios.
- El éxito del proyecto dependerá del manejo técnico, profesional y confidencial de la información de cada cliente.
- La empresa se maneja bajo procesos precisos establecidos previamente al inicio de operaciones comerciales, por lo cual cada la posibilidad de modificaciones en función al giro cotidiano del negocio.
- Un porcentaje mayoritario del target planteado cuenta con un nivel de conciencia alto en relación con las pérdidas y sus causas lo que facilita el proceso de venta.

## ***RECOMENDACIONES***

- Se debe considerar una entrevista con los propietarios de aquellos establecimientos en los que se ha logrado contacto solo con el personal encargado. Con la finalidad de consolidar información y establecer una medición más real del interés por el consumo de los servicios ofertados.
- Pro – consultores deberá planificar su incursión paulatina en otras operaciones hoteleras, en función de las necesidades de los servicios prestados por sus clientes al consumidor final.
- Se debe poner especial énfasis en las técnicas de venta utilizadas en función a las expectativas de cada cliente entrevistado.
- Diseñar un canal de comunicación paralelo al sitio web empresarial.
- Considerar el presente target como el primero a intervenir más no el único.

## ***BIBLIOGRAFIA***

- Alles, Martha (2005). Dirección estratégica de recursos humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.,
- Acerenza, Miguel (2004).Política turística y administración del turismo. México: Editorial Trillas.
- Ávila, José (2006).Economía. Jalisco: Editorial Umbral.
- Barreño, Luis (2003). Compendio de proyectos y presupuestos. Quito: Grupo Editorial Norma.
- Berumen, Sergio (2009).Introducción a la economía internacional. Madrid: Editorial Esic.
- Charan, Ram (2007).Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cuesta, Ubaldo (2012). Planificación estratégica y creatividad. Madrid: Editorial ESIC.
- Cueva, Katherine (2008).Estudio de la Factibilidad para la creación e implementación de una empresa de consultoría de operaciones hoteleras en el área de alojamiento en la ciudad de Quito. Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía. UTE.
- Ecuador. H. CONGRESO NACIONAL. Código de trabajo. Codificación 17. Registro Oficial. Quito, 2004. Suplemento 167.
- Ecuador. H. CONGRESO NACIONAL. Ley de consultoría, codificación. Registro Oficial. Quito, 2004. Número 455.

- Ecuador. H. CONGRESO NACIONAL. Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada. Registro oficial. Quito, 2006. Número 196.
- Ecuador. H. CONGRESO NACIONAL. Ley de Extranjería. Codificación 23. Registro Oficial. Quito, 2004. Número 454.
- Ecuador. H. CONGRESO NACIONAL. Ley de Régimen Tributario Interno. Codificación 26. Registro Oficial. Quito, 2004. Número 463.
- Grande, Idefonso (2005).El marketing de los servicios. Madrid: Editorial Esic, cuarta edición.
- Grönroos, Christian (2003).Marketing y Gestión de Servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A., cuarta edición.
- Guzmán, Fernando (2014). El Estudio económico – financiero y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Guzmán, Francisco (2010).PYMES: competitividad, dolarización y financiamiento. El Salvador, Editorial Universidad Francisco Gavidia, Dirección de Investigación.
- Hernández, Gustavo (2006).Diccionario de Economía. Bogotá, Editorial Educc.
- Jiménez, Juan Carlos (2008).El valor de los valores en las organizaciones. Caracas, Editorial Cograf Comunicaciones.
- Kotler, Philip y Gary, Armstrong (2003).Fundamentos del marketing. México, Editorial Pearson Educación, Traducido por Roberto Escalona, sexta edición.
- Kotler, Philip (2006).Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid, Editorial Díaz de Santos.

- Lamata, Fernando (1998).Manual de administración y gestión. Madrid: editorial Díaz de Santos.
- Lara, Francisco (2008).¿Cómo mejorar los resultados de una empresa? Gestión del conocimiento, liderazgo y competencias. Barcelona: Editorial Erasmus.
- Magadán, Marta y Rivas, Jesús (2012).Estructura, Economía y política Turística. Oviedo: Editorial Septem.
- Maldonado, Lorena y Vásquez Eric (2004).Proyecto de Prefactibilidad para la Producción y Exportación de cuyes al Mercado de Estados Unidos. Facultad de Ciencias Económicas y Negocios UTE. Quito.
- Mankiw Georgy. (2012).Principios de Economía. México, D.F., Editorial Cengage Learning.
- Martínez, Pablo (1999).Diccionario Económico Básico. Quito: Editorial Artes Gráficas Silva.
- Medina, Javier (2006), Visión compartida del futuro. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Ministerio de turismo, Dirección de Regulación y Control, Subsecretaria de Gestión Turística. Catastros de Establecimientos turísticos del 2008 -2013. Quito, 2014.
- Obando, José (2000).Elementos de Microeconomía. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal de Costa Rica.
- Ortiz, José (2007).Monologo de un vendedor: 5 temas de marketing integral técnico-empresarial. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Piñeiros, José Luis (2010). Cátedra de Gestión de Recursos Humanos.

- Rodríguez, Joaquín (2006). Decisiones gerenciales efectivas. Fundamentos para la solución de problemas administrativos. Valencia: Editorial Mad, S.L.
- Scheinsohn, Daniel (1996).El poder y la acción a través de comunicación estratégica. México: Editorial Granica México S.A.
- Soriano, Claudio (1998).Estrategias de crecimiento. Madrid: editorial Díaz de Santos.
- Soriano, Domingo y Sanchis Joan (1999).Creación y dirección de pymes. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Talaya, Esteban (2008).Principios del Marketing. Madrid, Editorial Esic, tercera edición.
- Van Horne James C. y Wachowicz John M. (2002).Fundamentos de la administración financiera. México: Editorial Pearson Educación.
- Wallingre Noemi y Toyos Mónica. (2010). Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes. Texas: Editorial Universitaria de Texas.

#### **Internet:**

- Banco central del Ecuador. (2015).Índice de inflación. Recuperado el 5 de enero del 2014, de Banco Central del Ecuador:[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Cámara Ecuatoriana de consultoría. (2010). Consultores Individuales Activos. Recuperado el 20 de noviembre del 2015, de CEC: <http://cec.ec/individual.html>
- Cámara Ecuatoriana de consultoría. (2010). Empresas Consultoras Nacionales. Recuperado el 20 de noviembre del 2015, de CEC: <http://cec.ec/compania.html>

- Cámara Ecuatoriana de consultoría. (2010). Empresas Consultoras Extranjeras. Recuperado el 20 de noviembre del 2015, de CEC: <http://cec.ec/extranjeras.html>
- Cámara Ecuatoriana de consultoría. (2010). Universidades. Recuperado el 20 de noviembre del 2015, de CEC: <http://cec.ec/universidades.html>
- Cámara Ecuatoriana de Consultoría. (2014). Boletín informativo 2013. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de CEC: <http://cec.ec/PNUD.pdf>
- CFN. (2015). Manual de Crédito. Recuperado el 22 de Diciembre 2015, de Corporación Financiera Nacional: [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1393&Itemid=831](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1393&Itemid=831)
- Candia, R. (2000). Diccionario Comercial. Recuperado el 28 de diciembre 2014, de Definición miles de términos explicados: <http://definicion.mx/dossier/>
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (2015). Permisos de funcionamiento. Recuperado el 12 de enero del 2015, de Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito: [http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6](http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6)
- Dirección de Estadística Económica. (2013). Reporte trimestral de Balanza de pagos. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de Banco Central del Ecuador: Internet. <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042013.pdf>
- Escudero, I. (28 de diciembre 2006). Inversión Inicial. Recuperado el 12 de enero del 2015, de Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia:

<http://www.ceeim.es/creaPag1.asp?area=03&ta=ServiciosaEmpresas&mn=90&pub=1&ye=&mon=&pl=1>

- Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador. (13 de abril del 2013). Normas ecuatorianas de contabilidad. Recuperado el 12 de enero del 2015, de Federación Nacional de Contadores del Ecuador: <http://www.fnce.ec/page/Normas.aspx>
- García, D. (09 de abril 2005). Diccionario contable. Recuperado el 12 enero 2015, de Estudio Contable MSD: [http://www.msq-estudio-contable.com/jus/upload/files/images/DICCIONARIO\\_CONTABLE.pdf](http://www.msq-estudio-contable.com/jus/upload/files/images/DICCIONARIO_CONTABLE.pdf)
- Herrera, B. (2006). La decisión de inversión de los individuos. Recuperado el 15 de enero 2015, de Revistas de Investigación UNMSM: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5284/4358>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Fascículo Provincial Pichincha. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013) Anuario de estadísticas de entradas y salida internacionales 2012. Recuperado el 12 de diciembre del 2014, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Publicaciones/Migracion/2012/Anuario%20ESI\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Publicaciones/Migracion/2012/Anuario%20ESI_2012.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos. (2014). Anuario de estadísticas de entradas y salida internacionales 2013. Recuperado el 12 de diciembre del 2014, de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Migracion/2013/Anuario\\_ESI\\_2013.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/2013/Anuario_ESI_2013.pdf)
- Ministerio de turismo del Ecuador. (2012). Boletín de estadísticas turísticas 2006 - 2010. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de

INEC:<http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletinestadisticaturisticas2006-2010.pdf>

- Municipio de Quito. (2015). Permiso de Funcionamiento. Recuperado el 12 de enero del 2015, de Quito Servicios Ciudadanos: <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/ListadoTramites.aspx?TipoTramite=LUA>
- Municipio de Quito. (2015). Requisitos para la Patente Municipal. Recuperado el 12 de enero del 2015, de Quito Servicios Ciudadanos: <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/ListadoTramites.aspx?TipoTramite=Patente>
- Quito Turismo, Instituto Interinstitucional de Indicadores Turísticos. (2014). Estadísticas Quito. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de Quito Turismo: <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-en-cifras-2013.pdf>
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación. (2015). Listado de Universidades y Escuelas Politécnicas a nivel nacional. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación: <http://www.senescyt.gob.ec/UNIVERSIDADES.pdf>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Cambio de la matriz productiva. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de Plan Nacional del Buen Vivir: <http://www.planbuenvivir.gob.ec/plan-nacional-del-buen-vivir>
- Servicio de Rentas Internas. (2015). Requisitos para Obtener el Ruc. Recuperado el 12 de enero 2015, de SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/ruc-preinscripcion-internet/pages/inicio.jsf?redireccion=112&idGrupo=130&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20ÚNICO%20DE%20CONTRIBUYENTES>

**&actualMPT=Preinscripción%20del%20RUC%20&linkMPT=%2Fruc-preinscripcion-internet%2Fpages%2Finicio.jsf%3Fredireccion%3D112%26idGrupo%3D130&esFavorito=N**

- Superintendencia de Compañías. (2015). Anuario estadístico 2013. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de Superintendencia de Compañías y Valores: [http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/0920c4f3-db8e-44ab-9aa8-f150850504be/ANUARIO\\_GLOBAL\\_2013.xls?MOD=AJPERES&CACHEID=0920c4f3-db8e-44ab-9aa8-f150850504be](http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/0920c4f3-db8e-44ab-9aa8-f150850504be/ANUARIO_GLOBAL_2013.xls?MOD=AJPERES&CACHEID=0920c4f3-db8e-44ab-9aa8-f150850504be)
- Superintendencia de Compañías. (2015). Directorio de compañías. Recuperado el 20 de noviembre del 2014, de Superintendencia de Compañías y Valores: <http://www.sic.gub.gv>
- Vallet, T. (Mayo – Agosto 2015). Auge y declive del Marketing-Mix: Evolución y debate sobre el concepto. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de Business & Marketing School: [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_412378\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_412378_E.pdf)

# ***ANEXOS***

**ANEXO #1**

ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA PARA EL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN OPERACIONES HOTELERAS DENTRO DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO EN EL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: .....

REPRESENTANTE ENCUESTADO: .....

CARGO: .....

Dirección: .....

Teléfono de contacto: .....

Dirección electrónica: .....

CATEGORÍA DEL ESTABLECIMIENTO:

- HOTEL
- HOTEL RESIDENCIA
- HOSTAL
- HOSTAL RESIDENCIA
- APARTAMENTO TURÍSTICO

1. ¿Conoce alguna empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento?  
a. Si  ¿Cuál (es)? ..... b. No
  
2. De haber contestado afirmativamente la anterior pregunta ¿Ha contratado alguna vez los servicios de dichas empresas?  
a. Si  b. No  ¿Por qué?.....
  
3. De haber contratado un servicio de consultoría ¿Cómo calificaría el servicio recibido?  
a. Muy bueno   
b. Bueno   
c. Regular   
d. Malo
  
4. Siendo 1 indiferente y 5 preciso ¿Qué tan importante es para su establecimiento contar con una consultoría que solucione sus problemas más frecuentes?  
1  2  3  4  5
  
5. En el área de alojamiento, considerando 1 como muy frecuente y 6 como inusual. Por favor enliste la frecuencia de los siguientes problemas.

- a. Tiempos de espera
- b. Procesos
- c. Sistema
- d. Recursos humanos
- e. Requerimientos del huésped
- f. Canales de información
- g. Otros:.....

6. Considera haber perdido algún cliente o registrado una disminución en su nivel de rentabilidad por falta de una respuesta temprana a los problemas.

- a. Si
- b. No

7. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta anterior. Esos clientes o índices de perdida los considera usted:

- a. Muy considerables
- b. Considerables
- c. Poco considerables
- d. Insignificante

8. De existir una empresa de consultoría especializada en el área de alojamiento haría uso de sus servicios.

- a. Si
- b. No

9. Tomando en cuenta que el precio promedio de una consultoría es de \$ 4.500 ¿Considera que los precios por servicios de consultoría son?

- a. Demasiado costosos
- a. Costosos
- b. Convenientes
- c. Muy bajos

10. ¿Cuáles de los siguientes factores consideraría más importantes a la hora de contratar un servicio de consultoría? Conociendo que 1 es muy importante y 5 irrelevante.

- a. Evaluación y Diagnóstico
- b. Diagramación de procesos
- c. Planes operativos Anuales

- d. Planes de implementación
- e. Control de resultados

11. ¿Considera usted que el período de 2 semanas a un mes para la evaluación, diagnóstico y desarrollo de la consultoría es?

- a. Muy Oportuno
- b. Oportuno
- c. Medianamente oportuno
- d. Inoportuno

## **ANEXO # 2**

Para establecer la Tasa de Crecimiento Actual se desarrolló las siguientes formulas:

Tasa de variación anual (TVA)	Tasa de crecimiento actual (TCA)	Dónde:
$TVA = \left( \frac{Vf - Vi}{Vi} \right) * 100$	$TCA = \{(Vf Vi) - 1\}^{1/n} * 100$ $TCA = \left\{ \left( \frac{100}{76} \right) - 1 \right\}^{1/6} * 100$ $TCA = (0.0477) * 100$ $TCA = 4.77\%$	<p>Vf: Valor final (último dato de la serie)</p> <p>Vi: Valor inicial (primer dato de la serie)</p> <p>n: Número de períodos considerados (años)</p>

**ANEXO # 3**

**DIRECTORIO DE COMPETENCIA INDIRECTA: ESTADO ACTIVO  
CIUDAD: QUITO**

**EMPRESAS CONSULTORAS**

Compañía	Representante Legal	Dirección	Teléfonos
ASTECC	Ing. Alberto Pérez Arteta	Abraham Lincoln N25-58, entre Av. 12 de Octubre y San Ignacio	(593) (2) 2526-533/2527-276/
CAMINOSCA - CAMINOS Y CANALES S.A	Ing. Carlos Diego Jácome Merino	Av. Mariana de Jesús E7-248 y La Pradera	2236759/2564192 /2236759
FERNANDO ROMO C. Ltda.	Ing. Fernando Romo Proaño	La Tierra E10-84 y Av. Los Shyris	456167/267551
Consultoría de Ingeniería Eléctrica e Industrial Cía. Ltda.	Ing. Jaime Franco Miranda	Av. Gaspar de Villarroel 11-79 y París, Edif. Paris, piso 2	2466100/2464289
INDETEC C. LTDA.	Ing. Martín Moreno	Amazonas 3911 y Corea, Edif. Unicornio 2. Ofic. 1304, Piso 13	2254979/2466038
INTEGRAL INGENIEROS CONSULTORES C. Ltda.	Ing. Eduardo Abdón Villarreal	Av. 9 de Octubre 457 y Roca, piso 1°	2 520254 / 2 527904 /
TRAZADOS C. Ltda.	Ing. Alfredo Mucarsel Vásconez	La Granja 117 y Av. Amazonas, Piso 2	246705/453348
Geosisa Cía. Ltda.	Ing. Víctor Hugo Ríos	Portete E12-97 y José Manuel Abascal	2262076/2263114
GEOVIAL Consultores Nacionales Cía. Ltda.	Ing. Gustavo Araujo	Austria N34-30 y Checoslovaquia, atrás Colegio Benalcázar	2242-892
Hospiplán Compañía Consultora Cía. Ltda.	Dra. Leonora Pesántez Álvarez	Quiteño Libre E14-55 y las Cumbres, Sector Bellavista	025107724/51077 27/2447982
Deloitte & Touche Cía. Ltda.	Sr. Rafael Muñoz	Av. Amazonas N35-17 y Juan Pablo Sanz Ed. Xerox Piso 9	022251319
TECNOLOGÍA INVERSIONES ECUADOR, TECNIE Cía. Ltda.	Ing. Carlos Paz y Miño Moncayo	Chimborazo 705 y Pampite, Centro de Negocios "La Esquina", Torre 2, piso 3, Ofic. 15, Cumbayá	2042265/2042266
COPA DE CONSULTORIA PARA DESARROLLO CIA. LTDA.	Arq. José Espín Mayorga	Av. Eloy Alfaro N46-33 y Bugambillas, Edif. Eloy Alfaro, piso 1, Gas Móvil	2 920-878 / 2 920-884
VIASTRA C. Ltda.	Ing. Michel Alarcón Mulki	Av. 9 de Octubre 457 y Robles, Edif. Sta. Teresita, Bl. 2, Of. 16, piso 2	2501-341 2501-794
Ingenieros Consultores Asociados ICA C. Ltda.	Ing. Fernando Aguilar García	Av. Colón E4-105, Edif. Solamar, Ofic. 304 y 305, Piso 3, junto a Paco	2905410/2905515 /2559010
GEOSUELOS C. Ltda.	Ing. César Landázuri Soto	Vasco de Contreras N38-147 y A. Granda Centeno	2461814/2258211
DIPLAN - DISEÑO Y PLANIFICACION CIA. LTDA	Arq. Rodolfo Rendón Blacio	Av. Naciones Unidas E699 y Japón Edif. Banco Bolivariano Piso 4	2250168/2250169 ;

IRIGOYEN Y ASOCIADOS C. Ltda.	Ing. Marco Irigoyen	Alpallana E7-123 entre Diego de Almagro y Whymper, Edif. "Camino del Parque", Ofic. 101	3238398/3237143 /3237797
SALVADOR AUREA C. Ltda.	Ing. Carlos Aurea Martínez Guayaquil y/o Juan B. Puente V.	Quito: Av. 10 de Agosto N21-182 y San Gregorio, Edif. Sta. Rosa, piso 5, Ofic. 501; Guayaquil: Víctor Manuel Rendón 301 y Pedro Carbo, piso 1	2544007/2549311
DS CONSULTORES C. Ltda.	Ing. Ricardo Descalzi Salgado	Av. 10 de Agosto 5282 y NNUU, Edif. Comandato, Piso 3	255078/255079
ERNST & YOUNG CONSULTORES C. Ltda.	Sr. José Romero Montiel	Andalucía y Cordero Esq., Edif. CYEDE, piso 3	2555553
ACTUARIA CONSULTORES C. Ltda.	Dr. Rodrigo Ibarra Jarrín.	Av. Orellana E9-195 y Av.6 de Diciembre, Ed. Alisal de Orellana, Ps 8, Ofc. 804;	22501001/225010
LEON Y GODOY CONSULTORES C. LTDA.	Ing. Rafael Patricio Godoy Cevallos	Av. Juan González 3526 y Juan Pablo Sanz, Ed. Vizcaya II, Mz torre norte	2451278/2274936
INGENIERIA, AMBIENTE Y DESARROLLO, ENVIROTEC CIA. LTDA.	Ing. Constanza Moreno Cárdenas	Rumipamba 706 y República, Piso 3, Edif. Borja Páez	2267-295 / 2258-255 / 2267-297
PLANMAN C. LTDA.	Ing. José Baquero	Av. Las Azucenas N44-148 y Granados	3343161
GRUPO INTEGRALCO CIA. LTDA.	Sr. Carlos Andrés Vaca	Almagro y Cordero "Torre D" piso 11, Ofic. C	2505643/644
ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.	Hernán Paredes García	Av. De los Shyris 3941 y Río Coca, Ed. Monte Carlo , Piso 7	2266230/2434191 /2448504
ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA. LTDA.	Blga. María Eugenia Moreno Puente	Alberto Guerrero N34-56 y Federico Páez, Sector el Batán	3332160/3332165 /6010831
Compañía Generadora de Negocios Multienlace Latitrans CIA. LTDA.	Econ. Mauricio Pozo Crespo	La Pinta 236 y Rábida, Edic. Alcatel, Piso 2, Ofc. 201	2540906/2903590 /2501690
IDROBO Y ASOCIADOS Consultores Cía. Ltda.	MSc. Ing. Fernando Idrobo Espinoza	Av. Atahualpa e1-159 y Av. República, Edf. DIGICOM, Of. 204	2253295/2240859 /2924480
A & O CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.	Ing. Diego Aguirre	Colón 1468 y 9 de Octubre, Edif. Solamar, piso 4, ofic. 410	2509496
ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA.	Dr. Eduardo Javier Salazar Cepeda	Andalucía y Cordero (Esq.), piso 3, Edif. Cyede	2555553
PROCAPCON CONSULTORES CIA. LTDA.	M. Sc. David Padilla	Av. Atahualpa OE1-198 y Av. 10 de Agosto, Edificio ABC, piso 4, oficina 406	3317209/0950022 31
ARCOAMBIENTE CIA. LTDA.	Mba. María Fernanda Yépez Castro	Av. República E2-62 y Atahualpa, Edif. Prisma II, piso 4	2441236/2441818
Páez Florencia & CO C. LTDA.	Dr. Gabriel Páez Játiva	Av. Brasil N40-38 y Charles Darwin, Edif. Kaufer, piso 4,	3318022/3317454
HEXAGON CONSULTORES C. LTDA.	Econ. Consuelo Valeria Espinosa Proaño	Av. Antonio Granda Centeno 1230 ó Oe5-10 y Vasco de Contreras 2° Piso	2271543/2443118
CINGE C. LTDA.	Ing. Monserrath Morales	Av. 10 de Agosto N37-232 y Villalengua, Edif. Cominesa,	2241911

AMBIENTE CONSULTORES AMBIENCONSUL CIA. LTDA.	Ing. Mario Meza Echeverría	Av. 10 de Agosto 655 y Riofrío, Edif. Benalcázar Mil, piso 13, Ofic. 1302	2563347
Asesoría en Educación para la Salud EDUSALUD CIA. LTDA.	Lcda. Mary Colombia Yépez Landázuri	Cdla. Vista Hermosa, El Dorado, Calle Itchimbía, Pje. E9-B N14-80	2 545 259
ERNST & YOUNG ECUADOR E&Y CIA. LTDA	Ing. Milton Armando Vásquez Rivera	Andalucía y Cordero Esq. Edif. Cyede, piso 3	2555553
CHARLIEG INGENIERIA Y REMIEDIACION C. LTDA.	Ing. Carlos Patricio Granja Rodríguez	Pedro Basán N36-74 y Mañosca, casa blanca de dos pisos	3316346/3319763
CONSULTORES ESTRATEGICOS ASOCIADOS, C. LTDA.	Dra. Inés María Baldeón Barriga	Juan de Velasco N26-51 y Santa María	2521486/2906431
AMBIENTAL CYAMBIENTE CIA.LTDA.	Kléver Chávez	República E7-143 y Martín Carrión, Edif. Presidente, Of.802	2502975/2222028 /084589261
GEOPLADES, GEOGRAFIA, PLANIFICACION Y DESARROLLO C. LTDA.	Ing. César Ulises Álvarez Marcillo	Rumania E5-87 y Hungría	2565471/3238898 /089736154
PROMANVIAL CONSULTING C. LTDA.	Ing. Gonzalo Rodrigo del Salto Riera	Av. De Los Shyris 134 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Torrenova, Ofic. 9A,	2503382/2542959 /098296131
GLOBAL AUDIT S.A	Arturo Griffin B	Av. Eloy Alfaro 17-31 y Av. De los Shyris, Edif. Nuevolar,	2469825/826
MYRCONSULTING CIA. LTDA.	Ing. Juan José Mañay	Tadeo Benítez Oe1-365 y Vicente Duque	23500024
MARKETCONSULT C. LTDA.	Ing. Jimmy Zurita	Av. República de El Salvador 733 y Portugal, Edif. Gabriela 3,	2434192/2272309
HOLÍSTICA CONSULTORES HOLSCONSUL C. LTDA.	Ing. Edgar Lascano Corrales	El Sol N39-204 y El Universo	099442464/24451 36
Sehiaca Ecuador S.A	Olga Marlene Reyes de Florido	Av.12 de Octubre y Coruña esquina Edif. Urban Plaza, piso 1, ofc. 2	3230526
Advanced Construction Concepts Planidea Cia. Ltda.	Arq. César Gustavo Eduardo Rodríguez Ordóñez	Juan León Mera N 26-35 y Santa María	2541112 / 2542223
SWISSDESIGN S.A.	ISLER THEODOR	Guanguiltagua N36-134 y Diego Noboa	026001070
SGS DEL ECUADOR S,A	ING. ALFREDO CORONADO ZAPATER	CENTRO EMPRESARIAL LAS CAMARAS TORRE B PISO 9 OF 9004	225 23 00
MINERA SANTA ROSA MSR S.A	MBA. Ing. Edgar Pillajo Gavidia	18 de Septiembre 471 y 9 de Octubre, Edif Wolgemut 6to piso	22525772
<b>CONSULTORES INDEPENDIENTES</b>			
Nombre	Teléfono	Mail	
Agama Iván Vinicio	2521045/6044444	agamaivan@hotmail.com	
Aguilera Vásquez María de la Asunción	2885449/2235695	mapintag@cidadec.org.ec	
Aguirre Arrieta Patricia Gabriela	3227918	pilimili28@gmail.com	

Alarcón Jácome Jesús Exequiel	2072321/099229689/086049130	jesus2_jacome@hotmail.com
Alemán Andrade Miguel Ángel Vicente	3237770/2890806	maleman@entrix.com
Alomía Dueñas Mario Nelson	098353443/097285300	maralomiad@hotmail.com
Arias Santillan Edison Roberto	2410799	davicho.arias@hotmail.com
Baldeón Barriga Inés María	2442783/2909118/2909117	ibaldeon@ceas.com.ec
Barragán Martínez Xavier Olmedo	022861742/097122699	xbarragan@hotmail.com
Bedón Lema Julia Edith	2815246/098355442	juliabedon@yahoo.com.ar
Christian Hernán Rodríguez Cebrera	2250876	chrodriguezch@gmail.com
CRESPO BRAVO JORGE OSWALDO	2621-633	jorgecrespobravo@gmail.com
Culqui Culqui Germán Francisco	2656517	german-culqui@yahoo.es
Dávila Camacho Augusto Guillermo	2267878 / 0999319047	guillodavila@hotmail.com
De Vuyst Petrus A.	099220160/ 2451963	pietdevuyst@yahoo.es
Descalzi Salgado Ricardo	2490498/2432951/2255078/2255079	dsconsultores@andinanet.net
Fabio Alejandro Donoso Guerrero	22802340	donodo3000@hotmail.com
Gavela Charvet Raúl Esteban	23341464	raulgavela@vipconstructora.com/
Giovanny Andrés Loaiza López	091904997/2260260 ext. 2774	gloaiza@hotmail.com
Gómez Jurado Zevallos Iván Enrique	99666650	igomezjurado@hotmail.com
González Vargas Pilar del Rosario	3006883/091043324	pyly100gonzalez@hotmail.com
Hidalgo Albuja Edgar Alfonso	2469051/084019877	edgarhidalgo,a@gmail.com
Iván Oscar Borja Carrera	2507787	ivanborjac@yahoo.es
Jara Díaz Jorge Oswaldo	241-5415/295-9611/097094286	drjojd@hotmail.com
Jenny Ernesto Franco Muñoz	231133145	jonnyfm@yahoo.com
Klaassen Leen	92528968	leen@bqs.ec
Lidia Lidovina Cartuche Nagua	3440137	lidiacartuche52@hotmail.com
Michel Fernando Arévalo Navarrete	2479404	michelarevalo62@hotmail.com
Mónica Noralma Menéndez Villacres	22561087	menendez_monica@hotmail.com
Mora Vega Catalina	3140299	catiita@hotmail.com
Obando Sevilla Wilfrido Iván	2260408/099447938	i2e1@i2e.com.ec
Páez Moreno Carlos Manuel	3332-969/6023452/099073454	carlospaez@msn.com
Pérez Díaz Marco René	2540564/2247174	ingmarcoperezd@hotmail.com
Proaño Avilés Álvaro Sandrino	022580644/032820645	mplvaspa@yahoo.com
Romero Patricio Adolfo	99273338	promero@esepoch.edu.ec
Samuel Isaías Pilco Tarira	2342533	samupt@yahoo.com
Sánchez Robert Jorge Patricio	6006646/2922726/098880033	jsanchez@cotecsemp.com

Serrano Machado Diego Francisco	3966000 Ext.1610/2992566/2991565	dserranom@hotmail.com
Tapia Amores Ana Lucía	2540-970 Ext.110	analutapiamores@hotmail.com
Telmo Enrique Moreno Huras	2040537/2041302	temh@andinanet.net
Triviño Potes Priscilla Edilma	2522550	Priscilla.trivino@gmail.com
Valarezo Valarezo Freddy René	3807170 / 099442737	freddyvala8@hotmail.com
Velasco Cisneros Myriam Jacqueline	3342157/2253151/2462355	mjvelasco@andinanet.net
Villamarín Carrascal Julio Marcelo	2463485	jotavilla@yahoo.com

**UNIVERSIDADES COMO ENTE CONSULTOR**

Compañía	Dirección	Mail	Teléfonos
Universidad Tecnológica Equinoccial	Borgeois N34-102 y Rumipamba, Coordinación Administrativa	atrueba@ute.edu.ec	2990800
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Av. 12 de Octubre 1076, entre Patria y Veintimilla	jribadeneira@puceuo.puce.edu.ec	565627
Instituto de estudios sociales y de la opinión pública		infoc@uio.satnet.net	2239166/2239167

**UNIVERSIDADES QUE OFRECEN CARRERAS DE HOTELERÍA Y AFINES**

Nombre	Carrera Ofertada
Universidad de Las Américas	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Tecnológica Equinoccial	Administración Hotelera
Universidad Internacional del Ecuador	Administración de Empresas Hoteleras
Universidad de Especialidades Turísticas	Administración Hotelera
Universidad Israel	Administración Hotelera y Turística
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Gestión Hotelera

**ANEXO # 4**

**CUADRO COMPARATIVO TIPOS DE SOCIEDADES**

<b>La compañía en nombre colectivo</b>	<b>La compañía en comandita simple y dividida por acciones</b>	<b>La compañía de responsabilidad limitada</b>	<b>La compañía anónima</b>	<b>La compañía de economía mixta</b>	<b>Análisis</b>
<p>1. CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.</p>	<p>1. DE LA CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL Art. 59.- La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre</p>	<p>1. DISPOSICIONES GENERALES Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se 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</p>	<p>1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.</p>	<p>Art. 308.- El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en la gestión social de esta compañía. Art. 309.- La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la</p>	<p>La empresa no contará con capital proveniente del sector público por lo tanto no es posible establecer la compañía bajo la modalidad de Compañía de economía mixta.  Se descarta también la modalidad de Compañía simple y dividida por acciones puesto que dicha modalidad establece responsabilidad de los socios solidaria e ilimitadamente, además por el hecho de que ningún socio que participe en la constitución de la compañía se desempeñara como</p>

	<p>las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.</p> <p>El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.</p>	<p>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.</p>		<p>prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.</p>	<p>socios comanditarios.</p> <p>Así mismo se anula la modalidad de Compañía Anónima puesto que las acciones no tendrían un carácter negociable.</p>
<p>4. ADMINISTRACION Art. 44.- A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y</p>		<p>5. DE LA ADMINISTRACION Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital</p>			<p>Finalmente se opta por la modalidad de Compañía de Responsabilidad limitada por su responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y por qué el modelo administrativo permite una participación e involucramiento total de todos los</p>

<p>los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.</p> <p>Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.</p>		<p>social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.</p>			<p>accionistas</p>
<p><b>3. CAPITAL</b></p> <p>Art. 43.- El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.</p> <p>Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.</p> <p>Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.</p>		<p><b>3. DEL CAPITAL</b></p> <p>Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.</p> <p>Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las</p>	<p><b>4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES</b></p> <p>Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de</p>		<p>El capital de las tres modalidades restantes se puede cancelar por partes sin embargo para constituir la al menos el 50% debe estar cancelado.</p>

		aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.	Compañías.		
<b>La compañía de responsabilidad limitada</b>		<b>Empresa unipersonal de responsabilidad</b>		<b>Análisis</b>	
<p>1. DISPOSICIONES GENERALES</p> <p>Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se 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",</p>		<p>Art. 1.- Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello.</p> <p>Art. 2.- La empresa unipersonal de responsabilidad limitada, es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.</p> <p style="text-align: center;"><b>Del Plazo</b></p>		<p>A diferencia de La compañía de Responsabilidad Limitada, la Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada señala la división de patrimonios es decir que el patrimonio de la empresa no guarda relación alguna con el patrimonio de la persona natural. Mientras que en la modalidad de Compañía la responsabilidades adquiridas podrían resolverse con el patrimonio personal de los socios.</p> <p>Esta disposición inclina la decisión hacia la modalidad de empresa puesto que brinda mayor seguridad financiera.</p>	

<p>"industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.</p> <p>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, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.</p>	<p>Art. 19.- Toda empresa unipersonal de responsabilidad limitada, deberá constituirse por un plazo determinado.</p> <p>Dicho plazo deberá constar en el acto constitutivo en forma expresa y de manera clara.</p> <p>El plazo de la empresa puede restringirse o prorrogarse de manera expresa de conformidad con esta Ley.</p> <p>Una vez vencido el plazo de duración de la empresa, ésta deberá disolverse y liquidarse, a no ser que con anterioridad se hubiere otorgado ya la correspondiente escritura pública que contuviere la prórroga respectiva; pero, si dicha escritura no se inscribiere en el Registro Mercantil dentro de los doce meses posteriores a su otorgamiento, la empresa deberá necesariamente liquidarse sin más dilación.</p>	<p>Una de las diferencias esenciales a nivel de constitución de la empresa es que esta debe contener un plazo de funcionamiento específico, lo que limitaría en un inicio las actividades de la empresa de consultoría sin embargo existe la posibilidad de un alargamiento en el plazo.</p>
<p><b>5. DE LA ADMINISTRACION</b></p> <p>Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.</p> <p>22.</p> <p>Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.</p>	<p><b>De la Administración y de la Representación Legal</b></p> <p>Art. 38.- La empresa unipersonal de responsabilidad limitada, será administrada por su gerente-propietario, quien a su vez, será su representante legal.</p> <p>Para legitimar su personería como representante legal de la empresa el gerente-propietario utilizará una copia certificada actualizada de la escritura pública que contenga el acto constitutivo de la empresa con la correspondiente inscripción en el Registro Mercantil, o una certificación actualizada del Registrador Mercantil en la que se acredite la existencia y denominación de la empresa, domicilio principal, objeto, plazo de duración, capital empresarial y la identidad de su gerente-propietario.</p> <p>Se entenderá por copia o certificación actualizada la extendida durante los noventa días anteriores.</p> <p>Art. 40.- El gerente-propietario podrá designar uno o</p>	<p>La principal razón por la que se elimina la modalidad de Compañía de Responsabilidad Limitada es por la propiedad puesto que La Empresa de Responsabilidad limitada pertenece a una sola persona que además es su representante legal sin embargo también se puede nombrar un apoderado que también fungirá solo en el ámbito empresarial.</p>

	<p>más apoderados generales de la empresa, de conformidad con la ley.</p> <p>Si el poder fuere otorgado para la administración de una sucursal o establecimiento ubicado fuera del domicilio principal de la empresa, la escritura correspondiente deberá, además, inscribirse en el Registro Mercantil del lugar en que funcione o deba funcionar tal sucursal o establecimiento.</p>	
<p><b>3. DEL CAPITAL</b></p> <p>Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.</p> <p>Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Del Capital</b></p> <p>Art. 20.- El capital inicial de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, estará constituido por el monto total del dinero que el gerente-propietario hubiere destinado para la actividad de la misma, según el artículo 1 de esta Ley.</p> <p>Dicho capital deberá fijarse en el acto constitutivo de manera clara y precisa, y en moneda de curso legal. Para conformar el capital antedicho sólo podrá aportarse efectivo o numerario.</p> <p>Dicho capital podrá aumentarse o disminuirse de conformidad con esta Ley.</p> <p>El capital a que se refiere este artículo, es decir el inicial, el aumentado o el disminuido, se llama “capital empresarial” o “capital asignado”.</p> <p>Art. 21.- El capital asignado a la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general, por diez.</p>	<p>Mientras que el capital de la modalidad de compañía está integrado por los aportes de los socios y su monto mínimo es definido por el Superintendente de compañías, la modalidad de empresas nos plantea un esquema mucho más favorable en términos por ejemplo del monto que en este caso es el valor total invertido por el gerente – propietario y no podrá ser menor a \$3.400 dólares.</p>

Fuentes: Ley de Compañías Registro oficial 312: 5/nov. / 1999 Actualizada a octubre 2014  
Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada Registro oficial 196:26/ene/2006  
Elaboración: Paola Vásquez

## ANEXO # 5

### Cálculo de remuneraciones

EMPRESA	CARGO			
	Gerente General	Jefe área financiera	Jefe área técnica	Jefe área de marketing
IMPORTADORA HERVAZT	\$ 1.000,00	\$ 900,00		
BANQUETES ANDRANGO	\$ 1.000,00	\$ 750,00		\$ 750,00
MATTERONI	\$ 1.015,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 1.200,00
APARTEC	\$ 1.600,00	\$ 1.050,00	\$ 700,00	
GRUPO MACRO	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00	\$ 685,00	\$ 1.000,00
Promedio INEC	\$ 709,00	\$ 709,00	\$ 709,00	\$709,00
Promedio FLACSO	\$470,38	\$ 470,38	\$ 470,38	\$470,38
PROMEDIO GLOBAL	\$ 1.042,05	\$ 889,91	\$ 602,88	\$ 825,88

CARGO	SUELDO	COMISIÓN
Gerente General	\$ 1.042,05	1%
Jefe área financiera	\$ 889,91	1%
Jefe área técnica	\$ 602,88	1%
Jefe área de marketing	\$ 825,88	1%
Subtotal	\$ 3.360,72	

**Anexo 6**

**OPCIONES DE COMPRA**

MODALIDADES DE PAGO						
CONTADO	TARJETAS DE CRÉDITO				CRÉDITO DIRECTO	
\$3.646,22					MONTO	\$3.646,22
	Crédito diferido con tarjeta de crédito a 6 meses sin interés		Crédito diferido con tarjeta de crédito a 12 meses sin interés		A 30 Y 60 días plazo	
	Monto total	\$3.646,22	Monto total	\$3.646,22	Primer pago	\$1.823,11
	Valor cuota	\$607,70	Valor cuota	\$303,85	Segundo pago	\$1.823,11
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS						
<b>COMPUTADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Intel Core I3</li> <li>• 1000 Generación de 3.5</li> <li>• 4 GB en memoria RAM</li> <li>• Teclado, mouse, parlantes y Regulador de Voltaje</li> </ul>					
<b>IMPRESORA MULTIFUNCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LECTOR TARJETAS</li> <li>• 4 CARTUCHOS (670)- CAMA PLANA</li> <li>• 19 segundos Velocidad de impresión en color</li> <li>• Tecnología de impresión: Inyección térmica de tinta HP</li> </ul>					
<b>PROYECTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luminosidad en color y blanco - 3,000 lúmenes en color y 3,000 lúmenes en blanco</li> <li>• Resolución SVGA (800 x 600)</li> <li>• Conectividad - HDMI, VGA, Wireless (Opc.), USB</li> <li>• Duración lámpara hasta 6.000 hrs (modo Eco)</li> </ul>					
<b>DISCO DE ALMACENAMIENTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.5 pulgadas de diámetro (2.5")</li> <li>• Puertos USB 2.0/ USB 3.0</li> <li>• Capacidad de almacenamiento 1 Terabyte (TB).</li> </ul>					
<b>FAX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de Copia y escaneado</li> <li>• Pantalla LCD con iluminación posterior</li> <li>• Tamaño máximo del papel A4</li> <li>• Memoria 64 MB</li> <li>• Tecnología Inyección de tinta</li> <li>• Velocidad de copia en color A4 2.7 copias por minuto</li> <li>• Velocidad de copia en blanco y negro A4 4.4 copias por minuto</li> </ul>					
<b>TELÉFONO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificador de llamadas</li> <li>• Capacidad para almacenar hasta 20 números</li> <li>• Alta voz</li> <li>• Pantalla y teclado iluminado</li> </ul>					

## ANEXO # 7

El presente tiene como base el Formato de Reglamento Interno de Trabajo propuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PRO- CONSULTORES**

La Empresa “PRO- CONSULTORES”, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Quito, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias (de existir) a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

#### **CAPÍTULO I**

##### **OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

- Art.- 1. **OBJETO GENERAL.- PRO- CONSULTORES**, tiene como objetivo principal la prestación de servicios de consultoría, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 del contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.
- Art.- 2. **OBJETO DEL REGLAMENTO.-** El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre **PRO- CONSULTORES** y sus colaboradores. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

#### **CAPÍTULO II**

##### **VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN**

- Art.- 3. **VIGENCIA.-** Este reglamento Interno comenzará a regir desde, su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.
- Art.- 4. **CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.-** La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de su oficina principal.

Art.- 5. **ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa **PRO- CONSULTORES**.

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL REPRESENTANTE LEGAL**

Art.- 6. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 7. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subroga, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Art.- 8. Se considera empleados o trabajadores de **PRO- CONSULTORES** a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 9. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los número telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio. Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.

- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.

Art.- 10. Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

## CAPÍTULO V

### DE LOS CONTRATOS

Art.- 11. **CONTRATO ESCRITO.-** Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

Art.- 12. **PERIODO DE PRUEBA.-** Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

Art.- 13. **TIPOS DE CONTRATO.-** De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

## CAPÍTULO VI

### JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

- Art.- 14. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.
- Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.
- Art.- 15. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.
- Art.- 16. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito a su inmediato superior.
- Art.- 17. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la Caja de Ahorros de la empresa.
- Art.- 18. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato.
- Art.- 19. El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y de Recursos Humanos o su Representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LAS VACACIONES Y PERMISOS**

#### **DE LAS VACACIONES**

- Art.- 20. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.
- Art.- 21. Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefe inmediato.

Art.- 22. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

## **DE LOS PERMISOS**

Art.- 23. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente, Recursos Humanos o de la persona autorizada para el efecto:

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO**

Art.- 24. La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art.- 25. En cuanto a las comisiones por desempeño se empezaran a calcular desde el segundo año de funcionamiento empresarial.

Art.- 26. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Multas establecidas en este Reglamento
- e) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.

Art.- 27. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se

le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

Art.- 28. Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

## **CAPÍTULO X**

### ***OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR***

#### **DE LAS OBLIGACIONES**

Art.- 29. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.

7. Velar por los intereses de **PRO- CONSULTORES** y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de **PRO- CONSULTORES** o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.
10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. . Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
11. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
12. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
13. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de **PRO- CONSULTORES**, para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.

17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
21. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
22. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.

## DE LOS DERECHOS

Art.- 30. Serán derechos de los trabajadores de **PRO- CONSULTORES**

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- d) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- e) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- f) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas del Reglamento Interno de **PRO- CONSULTORES**.

## **DE LAS PROHIBICIONES**

Art.- 31. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a)** Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- b)** Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- c)** Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- d)** Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e)** Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- f)** Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- g)** Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por el Responsable de Sistemas.
- h)** Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la Empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación a la situación de la Empresa.
- i)** Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- j)** Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- k)** Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto

bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubieren lugar.

- l)** Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- m)** Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- n)** Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.
- o)** Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- p)** Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- q)** Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- r)** Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- s)** Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- t)** Fumar en el interior de la empresa.
- u)** Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- v)** Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográficas o lesivas, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- w)** Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- x)** Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador.

- y) Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- z) Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.
- aa) Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.
- bb) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.

## **CAPÍTULO XI**

### ***DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA***

- Art.- 32. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la Empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario de la Empresa; como el personal de tesorería, repuesto, bodega, agencias y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.
- Art.- 33. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de caja provisional o imprevista que ordene la Empresa; y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

## **CAPÍTULO XII**

### ***DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO***

- Art.- 34. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.
- Art.- 35. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida

de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.

Art.- 36. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

#### **DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS**

Art.- 37. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Art.- 38. Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 39. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente de Recursos Humanos, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y Gerente de Recursos Humanos no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 40. La multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes caso:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;

3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;
8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Departamento de Recursos Humanos;

## **DE LAS FALTAS EN GENERAL**

Art.- 41. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

## **DE LAS FALTAS LEVES**

Art.- 42. Se consideraran faltas leves el incumplimiento de lo señalado en el artículo 56 desde el literal J al OO.

Son además faltas leves:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.

- e) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- f) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- g) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.
- h) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- i) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

## **DE LAS FALTAS GRAVES**

Art.- 43. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento como serán sancionados con multa el artículo 56 en sus literales del A al I o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.

- f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- g) Encubrir la falta de un trabajador.
- h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.
- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- n) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- o) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- p) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.

- q) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- r) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- s) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.
- t) Se considerara falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de transito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

## **CAPÍTULO XIII**

### **DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS**

Art.- 44. Los trabajadores de **PRO- CONSULTORES**, cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- d) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- e) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- f) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 45. El trabajador que termine su relación contractual con **PRO- CONSULTORES**, por cualquiera de las causa determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

## **CAPITULO XIV**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

Art.- 46. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 47. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

### ***DISPOSICIONES GENERALES***

Art.- 78. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 79. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 80. En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.





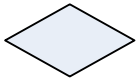


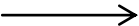
Art.- 81. El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por el Director Regional de Trabajo.

Atentamente,

Gerencia General

**ANEXO # 8**

**CUADRO DE SIMBOLOGÍA**

Símbolo	Interpretación
	Inicio del diagrama o proceso.
	Símbolo utilizado para determinar las actividades que deben ser controladas.
	Símbolo para determinar el número de documento generado dentro del proceso.
	Símbolo utilizado para determinar los pasos o actividades de un diagrama.
	Símbolo que indica puntos de decisión dentro del diagrama.
	Símbolo que identifica subprocesos externos en los que desemboca el diagrama sin que la empresa pueda intervenir en ellos.
	Símbolo que indica el final del proceso.
	Conector indica la dirección del flujo y une actividades.

Elaboración: Paola Vásquez

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

### ANEXO # 9: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PRO – CONSULTORES			
Unidad Administrativa	Gerencia General	Código:	
Proceso	Direccionamiento Estratégico	<b>PE - 001</b>	
Subproceso	Planificación Estratégica	Fecha	20-enero-2015
Productos: Plan estratégico empresarial	Frecuencia: anual	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
			Gerente General	Gerente de Marketing		
			INICIO			
		Análisis de la información recolectada	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la oferta y demanda del mercado en función del proyecto.</li> <li>Analizar el macro y mico entorno.</li> </ul>
		Determinar la filosofía empresarial	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer misión, visión, valores y políticas sobre las cuales trabajara la empresa.</li> <li>Identificar el alcance de la propuesta.</li> </ul>
		Determinar Plan de acción	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las estrategias comerciales de la empresa.</li> </ul>
Plan de marketing		Diseño del Plan de Marketing		[Proceso 1]	Plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar las 7 p s del marketing en función del servicio a prestar.</li> <li>Costear plan de marketing.</li> </ul>
		Revisión del plan de marketing	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del plan de marketing</li> <li>Evaluación técnica</li> </ul>
		Se aprueba el plan de marketing?	{Decisión}			
		Definir cambios	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analizan correcciones</li> <li>Se analizan opciones nuevas</li> <li>Se desarrolla herramientas de evaluación de opciones nuevas</li> </ul>
		Implementación del Plan Estratégico	[Proceso 2]		Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de información generada</li> <li>Generación de indicadores</li> <li>Evaluación de indicadores</li> </ul>
		Evaluación de resultados	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de indicadores generados</li> <li>Creación de historial</li> </ul>
		Se debe tomar Acciones correctivas?	{Decisión}		FIN	
		Determinar los cambios a aplicar	[Proceso]			<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del contexto empresarial</li> <li>Cronograma de aplicación</li> </ul>
		Implementar cambios	[Proceso 3]		Plan de implementación de medidas correctivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de implementación de cambios</li> <li>Evaluación de implementación</li> </ul>
		Evaluación de resultados	[Proceso 4]		Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un historial de cambios</li> </ul>
			FIN			
			FIN			

DOCUMENTOS
1. Plan de Marketing 2. Informe de resultados 3. Plan de implementación de medidas correctivas 4. Informe de resultados

## ANEXO # 10: GESTIÓN DE CALIDAD - MEJORA CONTINUA

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Gerencia General	Código:	
Proceso	Gestión de Calidad	<b>PE - 002</b>	
Subproceso	Mejora Continua	Fecha	20-enero-2015
Productos: Plan de mejora continua	Frecuencia: Semestral	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
			Gerente General			
Informe de Resultados de Área Técnica	Gerente de Área técnica	Análisis de la información recolectada				<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar puntos críticos del proceso donde se susciten problemas</li> </ul>
Informe de resultados área financiera	Gerente financiero	Tomar medidas correctivas				<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretación de indicadores</li> <li>Análisis de soluciones</li> <li>Identificar estrategias a implementar</li> </ul>
Informe de resultados del área marketing	Gerente de Marketing	Determinar Plan de acción			Plan de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar Cronología de aplicación</li> <li>Diseñar el Proceso de implementación</li> </ul>
		Implementación del plan de mejora continua				<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del plan</li> <li>Implementación</li> </ul>
		Verificación de resultados			Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento de indicadores</li> <li>Recolección de información</li> </ul>
		¿Se solucionaron los problemas?				
Informe de resultados plan de mejora		Definir cambios			Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de información generada</li> <li>Generación de indicadores</li> <li>Evaluación de indicadores</li> </ul>
		Implementación del plan de mejora continua alter no			Plan de mejora alterno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del plan</li> <li>Implementación</li> </ul>
		Verificación de Resultados Plan de Mejora Alterno			Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de indicadores generados</li> <li>Creación de historial</li> </ul>
DOCUMENTOS						
1. Plan de Mejora Continua Principal 2. Historial Plan de mejora continua 3. Plan de Mejora continua alterno 4. Historia de Plan de mejora Continua						

## ANEXO # 11: GESTIÓN DE CALIDAD - AUDITORÍAS INTERNAS

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Gerencia General	Código:	
Proceso	Gestión de Calidad	<b>PE - 003</b>	
Subproceso	Auditorías Internas	Fecha	20-enero-2015
Productos: Informe de auditoría interna	Frecuencia: Semestral	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
			GERENTE GENERAL			
		Planificación de Auditorias			Conograma de auditorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el plazo de tiempo para realizar la auditoria</li> <li>Identificar las areas primordiales a auditar</li> <li>Establecer prioridades</li> </ul>
Historial de resultados de cada area	Responsables de cada area	Analisis de informacion				<ul style="list-style-type: none"> <li>Generacion de indicadores</li> <li>Establecer las pautas a auditar</li> </ul>
		Desarrollar planes				<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las condiciones generales y especificas con las que se produce las auditorias</li> </ul>
		Redactar informe			Informe final	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los resultados tangibles arrojados por las auditorias</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>						
1. Cronograma de auditorias 2. Informe final						

## Procesos Operativos

### ANEXO # 12: GESTIÓN COMERCIAL - PLANIFICACIÓN DE VENTAS

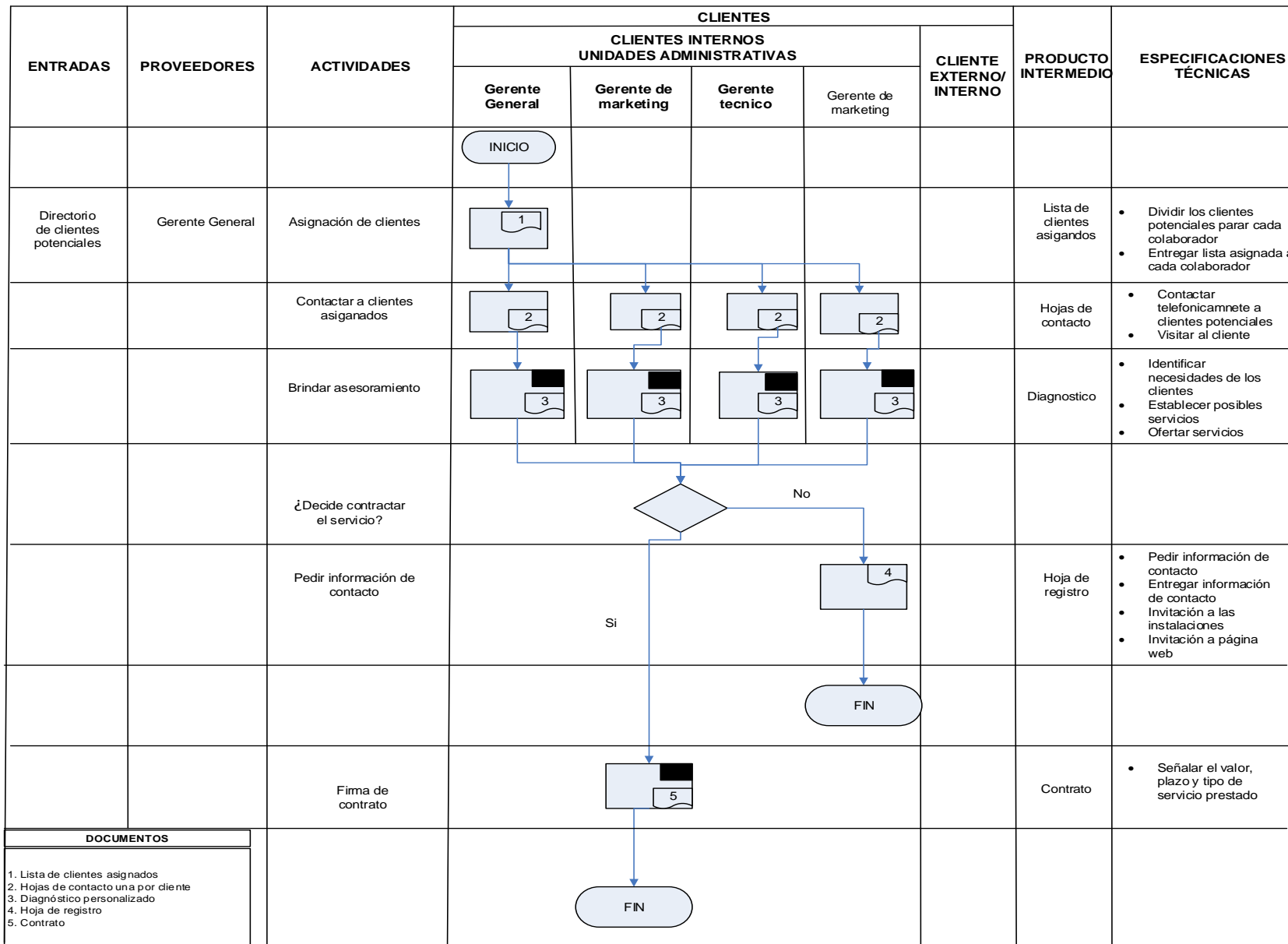
<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Gestión Comercial	<b>PO - 001</b>	
Subproceso	Planificación de Ventas	Fecha	20-enero-2015
Productos: Plan de ventas	Frecuencia: Mensual	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		
			Gerente General			
		Capacitación al personal				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información detallada del servicio</li> <li>• Resolución de inquietudes</li> </ul>
		Evaluación al personal			Hoja de evaluación 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el nivel de conocimiento del servicio</li> <li>• Identificar el punto de conexión con el servicio</li> </ul>
		¿El personal conoce el producto?				
		Capacitación 2				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información detallada del servicio</li> <li>• Resolución de inquietudes</li> <li>• Participación activa en el desarrollo del servicio</li> </ul>
		¿Cuenta el personal con los conocimientos necesarios?				
Plan de Marketing	Gerente de Marketing	Diseño de tácticas de mercadotecnia			Documento de tácticas de mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización general de las tácticas de mercadotecnia</li> </ul>
		Evaluación al personal			Hoja de evaluación 2	
		¿Domina el personal las tácticas de mercadotecnia?				
Información del estudio de mercado	Gerente General	Diseño del plan de contacto y búsqueda de clientes			Plan de contacto y búsqueda de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización al personal del plan</li> <li>• Establecer criterios de contacto al cliente</li> <li>• Mantener al cliente entusiasmado con el servicio</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>						

1. Hoja de evaluación 1
2. Documento de tácticas de mercadotecnia
3. Hoja de evaluación 2
4. Plan de contacto y búsqueda de clientes

## ANEXO # 13: GESTIÓN COMERCIAL - VENTAS

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Gestión Comercial	<b>PO - 002</b>	
Subproceso	Ventas	Fecha	20-enero-2015
Productos: Reporte de ventas	Frecuencia: Mensual	Elaborado por	Paola Vásquez
















## ANEXO # 14: GESTIÓN COMERCIAL POST - VENTAS

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Gestión Comercial	<b>PO - 003</b>	
Subproceso	Post - Ventas	Fecha	20-enero-2015
Productos: Informe de post- venta	Frecuencia: Después de cada venta	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
			Gerente Área Técnica			
Hojas de registro	Gerentes departamentales	Recolección de información interna				<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y clasificación de la información recolectada</li> </ul>
Hojas de Contacto	Gerentes departamentales	Identificación de posibles anomalías				<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación de clientes por procesos</li> </ul>
Contratos	Gerentes departamentales	¿El servicio fue contratado?				
		Determinar la causa			Hoja de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un contacto virtual con el cliente</li> <li>Identificar falta de interés</li> </ul>
		Planear contacto alternativo			Plana de contacto alternativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de técnicas alternativas de presentación de servicios</li> <li>Incremento de servicios especializados</li> </ul>
		Contacto personal o virtual				<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitación al cliente a conocer los servicios prestados</li> </ul>
		Evaluación de la satisfacción del cliente			Cuestionario de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar parámetros de atención al cliente</li> <li>Identificar resultados obtenidos</li> <li>Medir el nivel de satisfacción del cliente</li> </ul>
DOCUMENTOS		Identificar parámetros para el mejoramiento continuo			Documento de información personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extraer información para el proceso de mejora continua</li> </ul>
1. Hoja de problemas 2. Plan de contacto alternativo 3. Cuestionario de evaluación 4. Documento de información personal						

## ANEXO # 15: PROGRAMACIÓN - VISITAS

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Programación	<b>PO - 004</b>	
Subproceso	Visitas	Fecha	20-enero-2015
Productos: Informe de visitas	Frecuencia: Antes de iniciar la investigación de cada cliente	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES				PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
			Gerente General	Gerente financiero	Gerente tecnico	Gerente de marketing		
Contrato	Gerente General							
		Levantamiento de información					Hoja de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer parámetros a evaluar</li> <li>Fijar datos precisos</li> <li>Colocar información relevante para posterior análisis</li> <li>Determinar de manera preliminar las necesidades del cliente</li> </ul>
		Visita in situ					Informe de visita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una visita de reconocimiento</li> <li>Llenar los campos posibles</li> <li>Extraer información de la observación</li> </ul>
		Análisis de compatibilidad de servicios					Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cual de los servicios pre establecidos satisfacen las necesidades del cliente</li> </ul>
		Existe un servicio pre establecido para las necesidades del cliente						
		Desarrollo investigativo	Si 				Plan de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pre – investigación de opciones</li> </ul>
		Pre programa de acción					Pre programa de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enlistar posibles acciones</li> </ul>
								
							Plan de acción preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar plan de acción</li> </ul>
								
								
								
								

**ANEXO # 16: PROGRAMACIÓN - CRONOGRAMA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Programación	<b>PO - 005</b>	
Subproceso	Cronograma levantamiento de información	Fecha	20-enero-2015
Productos: Cronograma de visitas	Frecuencia: Al iniciar cada proceso investigativo	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES				CLIENTE EXTERNO/ INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS						
			Gerente General	Gerente técnico	Gerente financiero	Gerente de marketing			
Plan de acción preliminar	Gerentes departamentales	Acuerdo bilateral con el cliente						Cita de visita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar día y hora para realizar la visita</li> </ul>
		Entrevista con colaboradores						Ficha informativa colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la visión de colaboradores</li> <li>Determinar nivel de compromiso con la empresa</li> <li>Considerar soluciones planteadas</li> </ul>
		Entrevista propietarios						Ficha informativa propietarios o responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar su punto de vista, criterio, y proyección en base a la empresa</li> </ul>
		Entrevista clientes – huéspedes						Ficha informativa clientes – huéspedes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista informal y rápida</li> <li>Evaluación de la percepción del servicio</li> <li>Definir sus gustos y necesidades</li> </ul>
		Compendio de información						Documento de recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar puntos al que hay que intervenir</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>									
1. Ficha informativa colaboradores 2. Ficha Informativa propietarios o responsables 3. Ficha informativa clientes – huéspedes 4 Documento de recolección									

## ANEXO # 17: DESARROLLO DE PRODUCTO

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Desarrollo de producto	<b>PO - 006</b>	
Subproceso		Fecha	20-enero-2015
Productos: Producto – Servicio	Frecuencia: Cada vez que se genere un contrato	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES				CLIENTE EXTERNO/ INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS						
			GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE TÉCNICO	GERENTE DE MARKETING			
Documento de recolección	Gerentes departamentales	Análisis de la información recolectada						<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer prioridades en función de la realidad empresarial vigente</li> </ul>	
		Creación del producto					Producto especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciones rápidas, practicas y de fácil implementación</li> <li>Tomar en cuenta la visión 360 grados</li> <li>Implementar un sistema de mejoramiento continuo en cada empresa consultada</li> </ul>	
		Redacción y corrección del producto					Producto final	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar la calidad del producto</li> </ul>	
		Creación de copia de seguridad					Documento físico y digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo digital tanto físico y digital</li> <li>Archivo digital bajo estrictas normas de seguridad</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS</b>									

1. Producto especializado
2. Producto final
3. Documento físico y digital

## ANEXO # 18: ENTREGA E IMPLEMENTACIÓN

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Entrega e Implementación	<b>PO - 007</b>	
Subproceso		Fecha	20-enero-2015
Productos: Producto Final	Frecuencia: Cada vez que se termine un producto	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES				CLIENTE EXTERNO/INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS						
			GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE TÉCNICO	GERENTE DE MARKETING			
Producto final	Gerentes departamentales	Socializar el producto					Empresarios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación dinámica y practica</li> <li>• Costo vs beneficio</li> </ul>
		¿Existen cambios que quieran introducirse?							
		Corrección del producto						Hoja de modificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de peticiones</li> <li>• Verificar incidencia de los mismos en el beneficio final</li> </ul>
		Socialización					Colaboradores	Hoja de socialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación breve y detallada</li> <li>• Involucrar a los colaboradores en el servicio adquirido</li> </ul>
		Implementación					Empresa intervenida	Constancia de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de cambios descritos en el producto final</li> </ul>
		Monitoreo de resultados						Compendio de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar indicadores cuantitativos</li> <li>• Aplicar Estándares de evaluación continua</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>									
1. Hoja de modificación 2. Hoja de socialización 3. Constancia de intervención 4. Compendio de resultados									

## ANEXO # 19: FACTURACIÓN

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Facturación	<b>PO - 008</b>	
Subproceso		Fecha	20-enero-2015
Productos: Factura	Frecuencia: Cada vez que se termine y entregue el producto final	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS				CLIENTE EXTERNO/ INTERNO
			GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO			
Pre – Facturas	Gerentes departamentales	Elaborar factura			Empresarios	Factura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturar según las especificaciones de pago determinadas en cada contrato</li> </ul>
		Entrega de factura					<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar al representante legal constante en el contrato</li> </ul>
		¿El servicio es cancelado?					
		Gestión de cobro					<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación de impagos en función a intereses empresariales</li> </ul>
		Manejo contable					<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de comprobantes de ingreso</li> <li>Generación de información contable</li> </ul>
DOCUMENTOS							
1. Factura							

**ANEXO # 20: GESTIÓN DE ARCHIVO**

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Gestión de Archivo	<b>PO - 009</b>	
Subproceso		Fecha	20-enero-2015
Productos: Archivo digital y físico	Frecuencia: Cada vez que se termine y entregue el producto final	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES				PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
			GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE TÉCNICO	GERENTE DE MARKETING		
Producto final	Gerentes departamentales	Archivo Digital					Generación de ficha digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe considerar los datos empresariales</li> <li>Código único de archivo</li> </ul>
		Archivo físico					Ficha de archivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copia certificada</li> <li>Generación de historial físico</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>								
1. Ficha digital 2. Ficha de archivo								

## PROCESOS DE APOYO

### ANEXO # 21: GESTIÓN ADMINISTRATIVA - RELACIÓN CON PROVEEDORES

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Gestión Administrativa	<b>PA - 001</b>	
Subproceso	Relación con proveedores	Fecha	20-enero-2015
Productos: Informe de Relación con Proveedores	Frecuencia: Mensual	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	CLIENTE EXTERNO/ INTERNO		
			GERENTE GENERAL			
Lista de proveedores	Gerente General	Seleccionar proveedores			Lista de proveedores idoneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proveedores deben estar situados a tres manzanas a la redonda de la oficina a matriz de la empresa</li> <li>Los proveedores deben cumplir con especificaciones de calidad y de procedencia de sus productos.</li> </ul>
		Los proveedores son elegidos?			Proveedores	
		Negociación			Plan de negociación	Considerar; Plazos de entrega, plazos de pago
		¿Se ha llegado a un acuerdo?				
		Firma de convenio			Convenio de compra	Firma de convenio
DOCUMENTOS						
1. Lista de proveedores idoneos 2. Plan de negociación 3. Convenio de compra						

**ANEXO # 22: COMPRAS - ADQUISICIONES**

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Compras	<b>PA - 002</b>	
Subproceso	Adquisiciones	Fecha	20-enero-2015
Productos: Nota de pedido	Frecuencia: Mensual	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	CLIENTE EXTERNO/ INTERNO		
			GERENTE GENERAL			
Solicitud de insumos	Gerentes departamentales	Identificar el proveedor		Proveedor		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el proveedor adecuado acorde al tipo de insumo</li> </ul>
		El proveedor tiene la disponibilidad del insumo deseado?				
		Buscar un proveedor alterno				
		¿El proveedor alterno dispone el insumo?				
		Hacer pedido			Nota de pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar características del producto</li> <li>Definir las preferencias en función de la responsabilidad económica</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>						
1. Nota de pedido						

**ANEXO # 23: COMPRAS - RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO**

<b>PRO – CONSULTORES</b>			
Unidad Administrativa	Administración General	Código:	
Proceso	Compras	<b>PA - 003</b>	
Subproceso	Recepción y almacenamiento	Fecha	20-enero-2015
Productos: Factura de compra	Frecuencia: Trimestral	Elaborado por	Paola Vásquez

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES			PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS		CLIENTE EXTERNO/ INTERNO		
			GERENTE FINANCIERO	GERENTE TECNICO			
Nota de pedido	Gerente General	Verificación de pedido					<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar concordancia entre los productos y nota de pedido</li> <li>Revisión de cumplimiento de especificaciones</li> </ul>
		¿El pedido esta correcto ?					
		Devolución del pedido					<ul style="list-style-type: none"> <li>Devolución del pedido</li> <li>Señalar los cambios a realizar y plazo de entrega</li> </ul>
		Almacenar					<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir insumos en las áreas</li> <li>Almacenar excedentes de existir</li> </ul>
		Pago de facturas					<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la cancelación de la factura</li> </ul>
		Manejo contable					<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener información contable de acorde a las leyes correspondientes</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>							
1. Comprobante de pago							

**ANEXO # 24**

**PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS**

CARGO	Sueldos		SUBTOTAL 3 PRIMEROS MESES	TOTAL PAGADO PRIMER AÑO	Proporcional Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones Proporcional	Proporcional Fondos de Reserva	Aportación personal IESS 9,45%	Aportación patronal IESS 11,15%
Gerente General	\$ 1.042,05		\$12.504,60	\$ 12.504,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 521,03	\$ 86,80	\$ 98,47	\$ 116,19
Jefe área financiera	\$ 789,91		\$ 9.478,92	\$ 9.478,92	\$ 789,91	\$ 354,00	\$ 394,96	\$ 65,80	\$ 74,65	\$ 88,07
Jefe área técnica	\$ 585,73		\$ 7.028,76	\$ 7.028,76	\$ 585,73	\$ 354,00	\$ 292,87	\$ 48,79	\$ 55,35	\$ 65,31
jefe área de marketing	\$ 825,88		\$ 9.910,56	\$ 9.910,56	\$ 825,88	\$ 354,00	\$ 412,94	\$ 68,80	\$ 78,05	\$ 92,09
Subtotal	\$ 3.243,57		\$ 38.922,84	\$ 38.922,84	\$ 2.201,52	\$ 1.062,00	\$ 1.621,79	\$ 270,19	\$ 306,52	\$ 361,66
<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>			\$44.746,51							
Proyección		Comisión sobre total de ventas	total sueldo	décimo tercero	décimo cuarto	vacaciones	fondo de reserva	aportación personal 9.45%	aporte patronal 11.15%	total anual
Segundo año	\$44.941,12	\$ 826,36	\$45.767,48	\$ 3.813,96	\$ 1.075,31	\$1.906,98	\$ 3.743,60	\$ 4.246,94	\$5.010,94	\$65.565,19
Tercer año	\$45.135,74	\$ 986,04	\$46.121,78	\$ 3.843,48	\$ 1.088,62	\$1.921,74	\$ 3.759,81	\$ 4.265,33	\$5.032,63	\$66.033,39
Cuarto Año	\$45.330,35	\$1.176,58	\$46.506,94	\$ 3.875,58	\$ 1.101,93	\$1.937,79	\$ 3.776,02	\$ 4.283,72	\$5.054,33	\$66.536,31
Quinto Año	\$45.524,97	\$1.403,95	\$46.928,91	\$ 3.910,74	\$ 1.115,24	\$1.955,37	\$ 3.792,23	\$ 4.302,11	\$5.076,03	\$67.080,64