



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CARRERA:

Trabajo De Integración Curricular

TEMA:

Manual De Gestión Para La Microempresa “Recuitpro” De Soluciones Integrales Y Evaluación Organizacional En La Ciudad De Quito.

AUTOR/ES

Farinango Tasambay Melany Odalys

Vicuña Jara Gissela Alejandra

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la sabiduría, la salud y la fortaleza necesarias para culminar con éxito esta etapa de nuestra formación profesional.

A nuestro tutor, el Ing. Omar Vinueza, por su valiosa guía, paciencia y rigurosidad académica, cuyas orientaciones metodológicas fueron fundamentales para estructurar y dar coherencia técnica a este manual de gestión.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, su comprensión en los momentos de mayor exigencia y por ser el motor diario que impulsa la consecución de nuestras metas.

Finalmente, al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad (ITSEP), por brindarnos los espacios y las herramientas de aprendizaje necesarias para consolidar nuestro perfil como profesionales de excelencia en la gestión del talento humano.

Dedicatoria

Dedico la culminación de este proyecto a mi familia, por ser mi refugio constante, mi apoyo incondicional y la base de cada uno de mis pasos. A mi hijo, quien con sus sonrisas y abrazos recargaron mis energías en las noches de desvelo; este título también es suyo, porque su paciencia me permitió alcanzar esta meta. Deseo que este triunfo les demuestre que con constancia y amor todo es posible.

FARINANGO MELANY

Dedico con todo mi corazón este trabajo a mi familia el pilar fundamental que sostuvo cada uno de mis pasos durante este trayecto. A mi hijo mi motor diario y mi más grande inspiración quienes sacrificaron tiempo a mi lado para permitirme construir este futuro. Cada hora de esfuerzo plasmada en este manual está dedicada a dejarles un legado de dedicación y amor por la excelencia.

VICUÑA GISSELA

INDICE

Introducción	1
Definición y Justificación del Tema.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Metodología de la Investigación	2
Marco Teórico.....	3
Gestión del Talento Humano	3
Selección de Personal.....	5
Gestión por Competencias.....	6
Evaluación del Desempeño	8
Clima Organizacional.....	9
Manual de Gestión	10
Consultoría Organizacional.....	11
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	13
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	13
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	13
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	13
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	13
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	13
1.2.1. Descripción General	13
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	14
1.2.3. Actores Involucrados.....	14
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	14
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....	15
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....	15
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto.....	15
1.3.2. Visión / Proyección Futura	15
1.3.3. Valores o Principios Rectores	16
1.3.4. Políticas Generales	16
1.3.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	17
1.3.6. Análisis FODA	18
1.3.7. Estrategias de Desarrollo	18
1.3.8. Objetivos Estratégicos.....	19
1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave	19
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno.....	20
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	20

2.1.1.	Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....	20
2.1.2.	Tipo de Mercado o Contexto.....	20
2.1.3.	Segmentos y Grupos Objetivo.....	20
2.1.4.	Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes.....	21
2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	21
2.1.5.1.	Encuestas.....	21
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo).....	29
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo)	30
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	31
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	32
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	32
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	33
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	34
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta.....	34
2.3.2.	Costos / Accesibilidad.....	35
2.3.3.	Comunicación y Difusión	35
2.3.4.	Distribución o Implementación.....	36
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	37
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	37
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno.....	38
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	38
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos.....		40
3.1.	Procesos y Control de Calidad.....	40
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso	41
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento.....	47
3.3.	Infraestructura y Recursos	50
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	50
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica.....	51
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores	55
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias.....	55
3.4.2.	Criterios de Selección	56
3.5.	Normativa Aplicable	58
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	58
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	59
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación.....	60
3.6.1.	Macro Localización.....	60

3.6.2.	Micro Localización	60
3.6.3.	Factores de Decisión	61
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	61
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	62
3.7.2.	Plan de Mitigación	62
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación.....		65
4.1.	Estructura Económica del Proyecto	65
4.1.1.	Plan de Inversiones	65
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	66
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	67
4.1.4.	Presupuesto de Costos.....	68
4.1.5.	Presupuesto de Gastos.....	68
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	70
4.1.7.	Punto de Equilibrio.....	71
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado.....	72
4.1.9.	Balance Proyectado.....	72
4.2.	Evaluación del Proyecto	73
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	73
4.2.2.	Análisis de Sensibilidad	73
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA		75
Matriz de Situaciones Adversas		75
Medidas de Mitigación y Alternativas		76
PLAN DE SALIDA		77
CONCLUSIONES		78
RECOMENDACIONES		80
BIBLIOGRAFÍA.....		81
ANEXOS.....		84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y LÍNEAS DE REPORTE DE RECUITPRO.....	15
ILUSTRACIÓN 2 PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA.....	22
ILUSTRACIÓN 3 PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA.....	23
ILUSTRACIÓN 4 PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	23
ILUSTRACIÓN 5 PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA.....	24
ILUSTRACIÓN 6 PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA.....	25
ILUSTRACIÓN 7 PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.....	26
ILUSTRACIÓN 8 PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA.....	26
ILUSTRACIÓN 9 PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA.....	27
ILUSTRACIÓN 10 PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA.....	28
ILUSTRACIÓN 11 PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ PEST - ENTORNO DE LA CONSULTORÍA EN QUITO	17
TABLA 2 EVALUACIÓN DE FUERZAS COMPETITIVAS PARA RECUITPRO.....	17
TABLA 3 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO (FODA)	18
TABLA 4 PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA.....	21
TABLA 5 PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA.....	22
TABLA 6 PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	23
TABLA 7 . PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA.....	24
TABLA 8 PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA.....	24
TABLA 9 PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.....	25
TABLA 10 PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA.....	26
TABLA 11 PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA.....	27
TABLA 12 PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA.....	27
TABLA 13 PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA.....	28
TABLA 14 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	33
TABLA 15 FACTORES DEL ENTORNO QUE INFLUYEN EN RECUITPRO.....	38
TABLA 16 FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	41
TABLA 17 FLUJO DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO.....	44
TABLA 18 INDICADORES PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.	52
TABLA 19 CAPACIDAD OPERATIVA MENSUAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RECUITPRO ...	57
TABLA 20 DIMENSIONAMIENTO OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA RECUITPRO.....	62
TABLA 21 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL DE LA MICROEMPRESA RECUITPRO.....	65
TABLA 22 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO RECUITPRO.....	66
TABLA 23 PRESUPUESTO MENSUAL DE INGRESOS POR SERVICIOS DE RECUITPRO.....	67
TABLA 24 PROYECCIÓN ANUAL DE INGRESOS DE RECUITPRO.	68
TABLA 25 PRESUPUESTO DE COSTOS OPERATIVOS DE RECUITPRO.	69
TABLA 26 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES DE RECUITPRO.	69
TABLA 27 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE RECUITPRO PARA EL PERÍODO 2026–2030. .	70

TABLA 28 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE RECUITPRO PARA EL PERÍODO 2026–2030	71
TABLA 29 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE RECUITPRO.....	72
TABLA 30 FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE RECUITPRO PARA EL PERÍODO 2026–2030.....	72
TABLA 31 BALANCE GENERAL PROYECTADO DE RECUITPRO PARA EL PERÍODO 2026–2030	73
TABLA 32 FLUJO DE EFECTIVO PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	74
TABLA 33 CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) DE RECUITPRO	75
TABLA 34 CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) DE RECUITPRO.....	77

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo de integración curricular tiene como objetivo diseñar un manual de gestión técnica y estratégica para la microempresa consultora “RecuitPro”, orientada a la provisión de soluciones integrales y evaluación organizacional para micro y pequeñas empresas (MIPYMES) en el Distrito Metropolitano de Quito. La problemática abordada radica en la alta informalidad operativa, la falta de estructuras formales de evaluación y la escasa estandarización de procesos de atracción y retención de talento en las microempresas locales.

La metodología empleada responde a un enfoque mixto con alcance descriptivo y propositivo. Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 102 directivos y propietarios de microempresas en Quito, complementada con entrevistas cualitativas y sesiones de Focus Group. Los hallazgos principales evidenciaron una urgente necesidad de profesionalizar la gestión humana, identificándose que el 80% de los encuestados muestra disposición a contratar servicios externos de consultoría si se ajustan a sus presupuestos.

A partir del diagnóstico se estructuró la propuesta técnica del manual de gestión, la cual abarca la filosofía estratégica (S.A.S.), organigrama funcional, perfiles de cargo por competencias, protocolos de selección y evaluación psicométrica (incluyendo el modelo DISC), normativas de protección de datos (LOPD), diseño de procesos y un estudio de viabilidad económica. La evaluación financiera proyectada demostró la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto (VAN) de \$32.019,17, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 108,66% y un período de recuperación de la inversión de 1,04 años. Se concluye que el manual dota a RecuitPro de una herramienta viva que mitiga la improvisación operativa y fortalece la competitividad organizacional del sector.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Manual de Gestión, Consultoría Organizacional, Selección por Competencias, Microempresas, Evaluación Organizacional.

Introducción

La administración moderna del talento humano en las organizaciones ha migrado de un enfoque puramente transaccional hacia un modelo estratégico de socios de negocio. En el contexto de las microempresas en el Ecuador la carencia de estructuras formales de evaluación y procesos normados de atracción de personal limita la competitividad en el mercado global. La microempresa "RecuitPro" nace en la ciudad de Quito como una respuesta técnica a esta necesidad ofreciendo soluciones integrales en consultoría y evaluación organizacional. El presente documento constituye el manual de gestión de la organización diseñado con el propósito de estandarizar las operaciones, establecer lineamientos claros que guíen su crecimiento sostenible y aseguren la calidad metodológica en cada servicio brindado.

Definición y Justificación del Tema

El diseño y la estructuración de un manual de gestión para una microempresa consultora de talento humano implica formalizar las directrices administrativas, operativas y estratégicas necesarias para garantizar eficiencia. Esta investigación se justifica teóricamente porque aporta un modelo conceptual adaptado a las realidades normativas y económicas de las empresas de servicios en el Distrito Metropolitano de Quito. Prácticamente el manual dota a "RecuitPro" de herramientas para mitigar la improvisación operativa, optimizar el uso de recursos limitados y potenciar su posicionamiento mercadológico como un referente de soluciones organizacionales rigurosas y confiables.

Planteamiento del Problema

Las microempresas dedicadas a los servicios de consultoría de talento humano en Quito suelen enfrentar problemas críticos relacionados con la falta de manuales de gestión estandarizados. Esta carencia metodológica se traduce en una inadecuada delimitación de funciones, variabilidad en la calidad de las evaluaciones organizacionales presentadas a los clientes y una débil respuesta ante las normativas laborales del país. Sin una estructura de gestión formalizada "RecuitPro" corre el riesgo de sufrir ineficiencias operativas que comprometan su reputación en el sector de la asesoría corporativa. Por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera la elaboración de un manual de gestión

contribuye al fortalecimiento estratégico y operativo de la microempresa "RecuitPro" en Quito durante el año 2026?

Objetivo General

- ❖ Diseñar un manual de gestión técnica y estratégica para la microempresa "RecuitPro" con la finalidad de estandarizar sus procesos de soluciones integrales y evaluación organizacional en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual y contextual de la microempresa mediante herramientas de análisis estratégico sectorial.
- ❖ Fundamentar teóricamente las variables operativas y metodológicas asociadas a la gestión institucional y evaluación del talento humano.
- ❖ Definir la orientación estratégica, estructura funcional y políticas organizacionales básicas de la microempresa.
- ❖ Estructurar el marco normativo y metodológico que regirá las intervenciones de consultoría y evaluación técnica dentro de la organización.

Metodología de la Investigación

Esta investigación posee un enfoque mixto reuniendo elementos cualitativos y cuantitativos para un análisis holístico de la gestión. El alcance es de carácter descriptivo y propositivo dado que busca detallar las características del sector consultor y plantear un modelo de gestión aplicable. Se emplearon métodos teóricos como el analítico-sintético para el abordaje de la literatura científica y métodos empíricos mediante la revisión documental de normativas locales y matrices de planificación. La recolección de información complementaria incluye la proyección analítica del mercado de asesoría en Quito garantizando que las estrategias propuestas respondan de forma directa a las necesidades vigentes de las personas y las organizaciones.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano representa uno de los componentes más importantes dentro de las organizaciones modernas, debido a que permite administrar de forma estratégica el recurso humano para alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer la competitividad empresarial. De acuerdo con Chiavenato (2022), la gestión del talento humano comprende un conjunto de políticas, procesos y prácticas destinadas a atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener personas con las competencias necesarias para contribuir al éxito de la organización. Este enfoque reconoce a los colaboradores como socios estratégicos y no únicamente como recursos productivos, promoviendo su desarrollo profesional y personal como un elemento indispensable para generar valor dentro de la empresa.

Desde otra perspectiva, Dessler (2020) define la gestión del talento humano como el proceso administrativo encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el personal, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y relaciones laborales. Armstrong y Taylor (2023) complementan esta definición al señalar que la gestión del talento humano busca crear un entorno organizacional que favorezca el compromiso, el aprendizaje continuo y el desarrollo de las capacidades individuales para mejorar el desempeño colectivo. Aunque los tres autores coinciden en que las personas constituyen el activo más valioso de una organización, Chiavenato enfatiza el enfoque estratégico del talento humano, mientras que Dessler centra su atención en los procesos administrativos y Armstrong y Taylor destacan la creación de una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible del capital humano.

La evolución de la gestión del talento humano responde a las transformaciones que han experimentado las organizaciones frente a la globalización, la innovación tecnológica y la creciente competitividad de los mercados. Actualmente, las empresas requieren sistemas integrales que permitan identificar las competencias del personal, promover ambientes laborales saludables y establecer procesos de mejora continua que incrementen la productividad. Una adecuada gestión del talento humano favorece la disminución de la rotación de personal, fortalece el compromiso organizacional, mejora

la comunicación interna y facilita la toma de decisiones basada en información objetiva. En consecuencia, la administración estratégica del talento humano se convierte en un factor determinante para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

En relación con la presente investigación, la gestión del talento humano constituye el fundamento principal para el diseño del manual de gestión de la microempresa RecuitPro, ya que todas las políticas, procedimientos y herramientas propuestas están orientadas a fortalecer los procesos relacionados con la administración del personal. La implementación de lineamientos técnicos permitirá estandarizar actividades como el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias, contribuyendo al crecimiento organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. De esta manera, el manual de gestión se convierte en un instrumento que facilita la aplicación de buenas prácticas administrativas y mejora la eficiencia en la gestión del capital humano.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal constituye una de las primeras etapas de la gestión del talento humano y tiene como finalidad atraer candidatos que posean las competencias, conocimientos y habilidades requeridas para ocupar un puesto dentro de una organización. Chiavenato (2022) define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a identificar y atraer candidatos potencialmente calificados, capaces de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este proceso permite crear una base de aspirantes entre los cuales posteriormente se desarrollará la selección, incrementando la probabilidad de incorporar colaboradores que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un reclutamiento bien planificado reduce los costos derivados de contrataciones inadecuadas y fortalece la capacidad competitiva de la organización.

Desde otra perspectiva, Armstrong y Taylor (2023) consideran que el reclutamiento es una estrategia organizacional que busca atraer personas con las competencias necesarias para generar valor dentro de la empresa, mediante la utilización de diferentes fuentes internas y externas de captación del talento. Por su parte, Mondy y Martocchio (2021) señalan que el reclutamiento no consiste únicamente en cubrir vacantes, sino en garantizar que los candidatos posean el perfil requerido para adaptarse

a la cultura organizacional y responder a las exigencias del puesto. Aunque los tres autores coinciden en que el objetivo principal es atraer talento calificado, Chiavenato enfatiza la planificación del proceso, Armstrong y Taylor destacan el valor estratégico del reclutamiento y Mondy y Martocchio resaltan la importancia de la compatibilidad entre el candidato y la organización.

En la actualidad, los procesos de reclutamiento han evolucionado considerablemente debido a la transformación digital y al desarrollo de nuevas tecnologías de información. Las organizaciones utilizan portales de empleo, redes sociales profesionales, plataformas digitales y sistemas de seguimiento de candidatos para ampliar el alcance de las convocatorias y optimizar los tiempos de contratación. Estas herramientas permiten identificar perfiles más adecuados, reducir costos operativos y mejorar la experiencia de los postulantes durante el proceso de incorporación. Asimismo, un reclutamiento planificado favorece la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades, aspectos cada vez más valorados dentro de las organizaciones modernas.

En el caso de la microempresa RecuitPro, el reclutamiento constituye uno de los servicios estratégicos que integran su portafolio de consultoría. El manual de gestión propone la aplicación de procedimientos técnicos para identificar las necesidades del cliente, definir el perfil del cargo, seleccionar los canales de reclutamiento más adecuados y atraer candidatos que cumplan con las competencias requeridas. De esta manera, RecuitPro busca ofrecer procesos transparentes, eficientes y alineados con la normativa laboral ecuatoriana, contribuyendo a disminuir los índices de rotación de personal y fortaleciendo la calidad de las contrataciones realizadas por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

Selección de Personal

La selección de personal es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones evalúan y comparan las características de los candidatos para determinar cuál posee el perfil más adecuado para desempeñar un cargo específico. Según Dessler (2020), la selección consiste en aplicar diversas técnicas y herramientas que permitan identificar a la persona que mejor se ajusta a las exigencias del puesto y a la cultura organizacional. Este proceso implica analizar conocimientos, habilidades, experiencia,

competencias y características personales con el propósito de reducir el riesgo de realizar contrataciones inadecuadas que puedan afectar el desempeño de la organización.

Chiavenato (2022) sostiene que la selección de personal representa un mecanismo de comparación entre las características del cargo y las competencias de los candidatos, buscando lograr el mayor nivel posible de compatibilidad entre ambos elementos. Por su parte, Werther y Davis (2019) consideran que una selección efectiva debe fundamentarse en procedimientos objetivos, utilizando entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, evaluaciones técnicas y verificación de referencias laborales. Mientras Dessler concentra su análisis en la utilización de herramientas para identificar al mejor candidato, Chiavenato enfatiza el ajuste entre persona y puesto, y Werther y Davis destacan la importancia de la objetividad y la confiabilidad del proceso de evaluación.

La adecuada selección del talento humano influye directamente en la productividad, el clima organizacional y la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa. Diversas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican procesos técnicos de selección presentan menores índices de rotación, mayor satisfacción laboral y mejores niveles de desempeño. En contraste, la contratación basada únicamente en criterios subjetivos incrementa la probabilidad de conflictos internos, bajo rendimiento y elevados costos derivados del reemplazo de personal. Por ello, la selección constituye una inversión estratégica que contribuye al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

En la presente investigación, la selección de personal representa uno de los ejes principales del manual de gestión propuesto para RecuitPro. La empresa ofrecerá procesos de selección fundamentados en entrevistas por competencias, pruebas psicométricas, evaluación conductual y análisis de perfiles ocupacionales, garantizando que las micro y pequeñas empresas dispongan de herramientas técnicas para contratar colaboradores acordes con sus necesidades. Esta metodología permitirá mejorar la calidad de las decisiones de contratación y fortalecer el desarrollo sostenible de las organizaciones clientes.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias constituye un modelo estratégico de administración del talento humano que permite identificar, desarrollar y evaluar los conocimientos,

habilidades, destrezas y comportamientos que requieren los colaboradores para desempeñar exitosamente sus funciones. Según Alles (2021), las competencias son aquellas características observables de una persona que se relacionan directamente con un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Desde esta perspectiva, la gestión por competencias busca alinear las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo que cada colaborador aporte valor mediante el desarrollo de sus fortalezas y la mejora continua de su desempeño. Este enfoque ha adquirido gran importancia debido a que facilita la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo profesional.

Por su parte, Spencer y Spencer (2018) definen las competencias como características subyacentes de una persona que guardan una relación causal con un desempeño superior dentro de un contexto laboral determinado. Estas características incluyen conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones que permiten diferenciar a los trabajadores con un desempeño sobresaliente de aquellos con resultados promedio. En comparación con Alles, ambos autores coinciden en que las competencias representan un elemento esencial para alcanzar la eficacia organizacional; sin embargo, Spencer y Spencer profundizan en los aspectos conductuales y psicológicos que influyen en el desempeño, mientras que Alles orienta su propuesta hacia la aplicación práctica de las competencias dentro de la gestión del talento humano.

La implementación de un modelo de gestión por competencias aporta múltiples beneficios a las organizaciones, ya que favorece procesos de selección más objetivos, programas de capacitación ajustados a las necesidades reales del personal, evaluaciones del desempeño fundamentadas en criterios previamente establecidos y planes de desarrollo profesional acordes con las capacidades de cada colaborador. Asimismo, este modelo fortalece la cultura organizacional al promover la transparencia, la equidad y la meritocracia en la administración del talento humano. En un entorno empresarial altamente competitivo, gestionar a las personas con base en competencias permite incrementar la productividad, mejorar la calidad del servicio y facilitar la adaptación frente a los cambios tecnológicos y organizacionales.

Dentro de la presente investigación, la gestión por competencias constituye uno de los pilares fundamentales para el diseño del manual de gestión de la microempresa RecuitPro. La propuesta contempla la elaboración de perfiles de cargos basados en

competencias laborales, permitiendo identificar las características que deben reunir los candidatos durante los procesos de reclutamiento y selección. De igual manera, las competencias servirán como referencia para la evaluación del desempeño, el diseño de planes de capacitación y la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, contribuyendo así a mejorar su eficiencia y competitividad.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones analizan el rendimiento de sus colaboradores con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas, identificar oportunidades de mejora y fortalecer el desarrollo profesional. Dessler (2020) sostiene que la evaluación del desempeño consiste en valorar de manera periódica los resultados obtenidos por los trabajadores, utilizando indicadores previamente establecidos que permitan medir objetivamente su desempeño laboral. Este proceso constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones relacionadas con promociones, capacitaciones, incentivos, reconocimientos y planes de mejora continua dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2022), la evaluación del desempeño representa un mecanismo administrativo que permite medir la eficiencia, eficacia y contribución individual de cada colaborador al logro de los objetivos organizacionales. Robbins y Judge (2022) complementan esta definición al señalar que la evaluación debe orientarse no solamente a medir resultados cuantitativos, sino también a valorar aspectos conductuales, competencias, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo y adaptación al cambio. Mientras Dessler enfatiza la medición del rendimiento mediante indicadores objetivos, Chiavenato incorpora el desarrollo profesional del colaborador y Robbins y Judge amplían el enfoque hacia variables relacionadas con el comportamiento organizacional y el desempeño integral.

En la actualidad, la evaluación del desempeño constituye un elemento estratégico para las organizaciones debido a que proporciona información confiable para mejorar la productividad y fortalecer la gestión del talento humano. La aplicación de metodologías estructuradas permite identificar fortalezas, detectar necesidades de capacitación, reconocer el desempeño sobresaliente y diseñar planes de desarrollo ajustados a las

características individuales de cada trabajador. Asimismo, una evaluación objetiva favorece la motivación, incrementa el compromiso organizacional y contribuye a establecer relaciones laborales más transparentes, generando confianza tanto para los colaboradores como para la administración.

En el caso de la microempresa RecuitPro, la evaluación del desempeño forma parte de los servicios especializados contemplados dentro del manual de gestión. La empresa propone implementar sistemas de evaluación basados en competencias, indicadores de desempeño y retroalimentación continua, permitiendo a las micro y pequeñas empresas conocer el nivel de rendimiento de sus colaboradores y tomar decisiones fundamentadas para mejorar su desempeño. Esta herramienta contribuirá a optimizar la gestión del talento humano, fortalecer la productividad organizacional y promover una cultura de mejora continua que favorezca el crecimiento sostenible de las organizaciones clientes.

Clima Organizacional

El clima organizacional constituye uno de los factores más importantes para el desempeño y bienestar de los colaboradores dentro de una organización. Litwin y Stringer (2018) lo definen como el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen acerca del ambiente laboral, las políticas institucionales, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales que experimentan durante el desarrollo de sus actividades. Estas percepciones influyen directamente en la motivación, el compromiso y la productividad del personal, convirtiéndose en un elemento estratégico para el logro de los objetivos organizacionales. Un clima organizacional favorable favorece la cooperación, fortalece el sentido de pertenencia y reduce los conflictos laborales.

Por otra parte, Chiavenato (2022) sostiene que el clima organizacional representa la calidad del ambiente interno de una organización y depende de diversos factores como el estilo de liderazgo, las condiciones físicas del trabajo, los sistemas de comunicación, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional. Robbins y Judge (2022) complementan esta perspectiva al señalar que el clima organizacional refleja la percepción compartida de los colaboradores respecto a su entorno laboral y que dicha percepción influye en la satisfacción, el desempeño y la permanencia del personal dentro de la empresa. Mientras Litwin y Stringer enfatizan el componente perceptual del

ambiente de trabajo, Chiavenato incorpora variables administrativas y Robbins y Judge destacan la influencia del clima sobre el comportamiento organizacional.

Desde una perspectiva analítica, el clima organizacional constituye un indicador del estado interno de una empresa y permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano. Diversas investigaciones demuestran que un ambiente laboral positivo incrementa la motivación, mejora la comunicación, fortalece el trabajo en equipo y disminuye los niveles de ausentismo y rotación de personal. En contraste, un clima organizacional desfavorable puede generar conflictos, desmotivación, bajo rendimiento y pérdida del compromiso institucional. Por esta razón, las organizaciones modernas realizan diagnósticos periódicos que permiten diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de las relaciones laborales y al bienestar integral de los colaboradores.

En la presente investigación, el clima organizacional representa uno de los principales servicios que ofrecerá la microempresa RecuitPro mediante la aplicación de diagnósticos especializados, encuestas de percepción, entrevistas y planes de mejora. El manual de gestión contempla procedimientos para evaluar el ambiente laboral, identificar factores que afectan el desempeño y proponer acciones correctivas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. De esta manera, RecuitPro busca promover ambientes laborales saludables que favorezcan la productividad, el compromiso y la permanencia del talento humano.

Manual de Gestión

El manual de gestión es un documento técnico que reúne las políticas, procedimientos, funciones, responsabilidades y lineamientos que orientan el funcionamiento de una organización. Según Münch (2020), este instrumento administrativo tiene como finalidad estandarizar las actividades institucionales, facilitar la coordinación entre las diferentes áreas y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante procesos claramente definidos. Además de servir como guía para el personal, el manual de gestión favorece la continuidad operativa, disminuye la improvisación y contribuye al fortalecimiento de la eficiencia organizacional.

Desde otra perspectiva, Robbins y Coulter (2021) consideran que los manuales administrativos constituyen herramientas fundamentales para la planificación y el control, debido a que documentan las actividades esenciales de la organización y establecen criterios uniformes para la ejecución de los procesos. Koontz, Weihrich y Cannice (2020) complementan esta definición al señalar que la documentación de procedimientos permite mejorar la coordinación, facilitar la supervisión y fortalecer la toma de decisiones. Aunque los autores coinciden en la importancia de los manuales como instrumentos de organización, Münch enfatiza la estandarización de procesos, Robbins y Coulter destacan su función dentro de la administración estratégica y Koontz resalta su contribución al control administrativo.

La implementación de un manual de gestión representa una ventaja competitiva para las organizaciones, especialmente para las micro y pequeñas empresas que requieren estructurar formalmente sus procesos administrativos. Un manual correctamente elaborado facilita la inducción de nuevos colaboradores, mejora la distribución de responsabilidades, optimiza el uso de los recursos disponibles y promueve una cultura de trabajo basada en procedimientos previamente establecidos. Asimismo, permite reducir errores operativos, incrementar la calidad del servicio y fortalecer el cumplimiento de la normativa legal aplicable a cada organización.

En relación con la presente investigación, el manual de gestión constituye el producto principal desarrollado para la microempresa RecuitPro. Su diseño permitirá establecer políticas, procedimientos y lineamientos técnicos para la prestación de servicios de consultoría en talento humano, garantizando uniformidad en la atención a los clientes y mejorando la eficiencia de los procesos internos. Además, servirá como herramienta de apoyo para las micro y pequeñas empresas que requieran fortalecer la gestión del talento humano mediante procedimientos organizados, documentados y alineados con las mejores prácticas administrativas.

Consultoría Organizacional

La consultoría organizacional es un servicio profesional que tiene como propósito asesorar a las organizaciones en la identificación, análisis y solución de problemas relacionados con su funcionamiento interno, contribuyendo al mejoramiento de su desempeño y competitividad. Kubr (2020) define la consultoría organizacional como un

proceso de asistencia independiente mediante el cual especialistas externos ayudan a las empresas a diagnosticar situaciones, proponer alternativas de solución e implementar acciones orientadas al logro de sus objetivos. Este enfoque permite que las organizaciones incorporen conocimientos especializados sin necesidad de contar permanentemente con expertos dentro de su estructura interna.

Peter Block (2019) considera que la consultoría representa una relación de colaboración entre el consultor y el cliente, cuyo propósito consiste en facilitar cambios organizacionales mediante el análisis objetivo de los problemas y el acompañamiento durante la implementación de soluciones. Por su parte, Schein (2018) sostiene que la consultoría organizacional debe fundamentarse en la construcción de relaciones de confianza, donde el consultor actúa como facilitador del aprendizaje organizacional más que como un simple proveedor de recomendaciones. Aunque los tres autores coinciden en la finalidad de mejorar el desempeño empresarial, Kubr enfatiza el diagnóstico técnico, Block resalta el trabajo colaborativo y Schein prioriza el desarrollo de capacidades internas dentro de la organización.

En el contexto empresarial actual, la consultoría organizacional ha adquirido una importancia significativa debido a la necesidad de que las empresas respondan de manera efectiva a los cambios tecnológicos, económicos y sociales. La participación de consultores especializados facilita la implementación de nuevas metodologías de gestión, fortalece la toma de decisiones y mejora la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno. Asimismo, permite optimizar procesos administrativos, incrementar la productividad y desarrollar estrategias orientadas a la innovación y la mejora continua, aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad organizacional.

En la presente investigación, la consultoría organizacional constituye la esencia de los servicios ofrecidos por RecuitPro, cuya propuesta se orienta a brindar soluciones integrales en gestión del talento humano para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. A través del manual de gestión se establecen procedimientos técnicos que permitirán desarrollar diagnósticos organizacionales, procesos de selección de personal, evaluaciones del desempeño, estudios de clima laboral y asesoría especializada en normativa laboral. Estas acciones buscan fortalecer la capacidad administrativa de las organizaciones clientes y contribuir a su crecimiento sostenible mediante una gestión profesional del talento humano.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector de la consultoría en gestión del talento humano en la ciudad de Quito se caracteriza por una amplia demanda de servicios especializados. El crecimiento de las organizaciones modernas ha generado que los directivos busquen metodologías rigurosas para evaluar a su personal, adaptándose a las necesidades de comunicación interna, liderazgo y a las nuevas exigencias de equilibrio laboral del entorno contemporáneo.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

A nivel local las micro y pequeñas empresas constituyen la mayor parte de las organizaciones empleadoras. Estas unidades operan frecuentemente de manera empírica al carecer de un departamento técnico enfocado en las personas. "RecuitPro" mitiga esta problemática ofreciendo un puente metodológico que conecta la rigurosidad de la psicología organizacional con las normativas ecuatorianas dictadas por el Ministerio del Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Las consultoras tradicionales enfocan sus esfuerzos y tarifas en el segmento de grandes corporaciones multinacionales. Esto deja desatendidas a las micro y pequeñas empresas de Quito las cuales sufren problemas de inestabilidad y desmotivación en sus equipos por selecciones deficientes. La oportunidad radica en proveer una solución intermedia: servicios técnicos de evaluación del talento de alta fidelidad metodológica a costos proporcionados a la realidad económica del cliente.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

"RecuitPro" es una microempresa consultora constituida en la ciudad de Quito especializada en el diseño de soluciones de gestión del talento humano, análisis de puestos, asesoría sociolaboral, aplicación de evaluaciones psicométricas avanzadas incluyendo la metodología DISC y estructuración de climas organizacionales saludables.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

La empresa se encuentra constituida bajo el régimen de Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.) sujeta al control de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador. Sus obligaciones tributarias se rigen por las normativas vigentes del Servicio de Rentas Internas (SRI) mientras que sus operaciones técnicas se alinean de forma estricta con el Código del Trabajo y las resoluciones de seguridad y salud ocupacional aplicables en el territorio nacional.

1.2.3. Actores Involucrados

- ❖ Consultores Especialistas (Autores): Encargados del diseño de los instrumentos y la validación técnica de las evaluaciones del comportamiento humano.
- ❖ Clientes Target (Microempresas de Quito): Líderes y directivos que reciben los informes y planes de intervención para sus equipos de trabajo.
- ❖ Candidatos y Evaluados: Profesionales de la ciudad sometidos a los procesos técnicos de selección o diagnóstico de clima laboral.
- ❖ Entidades Estatales de Control: SRI, Ministerio del Trabajo y los entes reguladores del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

A diferencia de las corporaciones tradicionales la estructura de la microempresa está diseñada de forma plana para acelerar el flujo de comunicación y garantizar el acompañamiento oportuno ante los requerimientos de los colaboradores y clientes.

Gráfico 1

Organigrama Funcional y Líneas de Reporte de RecruitPro

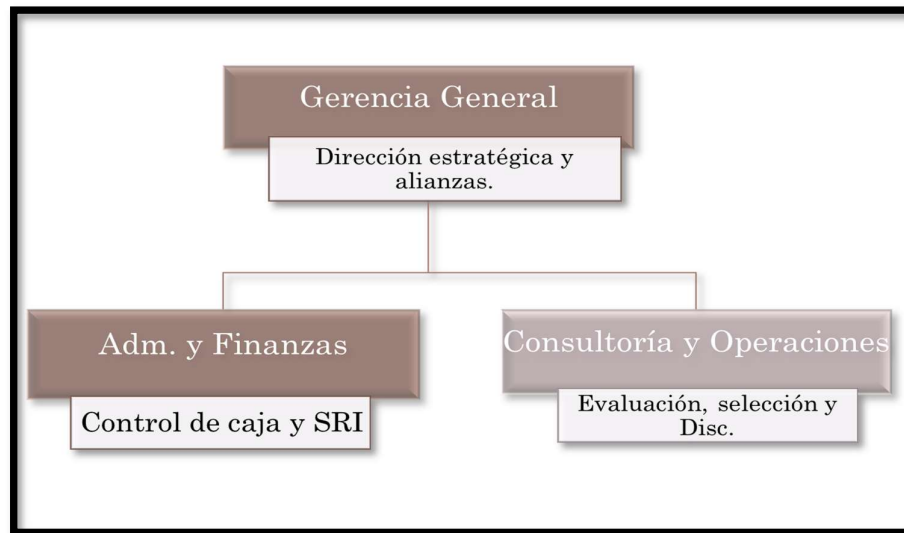


Ilustración 1 Organigrama Funcional y Líneas de Reporte de RecuitPro

Elaboración propia.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

- ❖ Consultor Líder en Talento Humano: Profesional con formación universitaria de tercer o cuarto nivel en Gestión de Talento Humano o Psicología Organizacional, con sólidas competencias en aplicación de pruebas DISC, metodologías de entrevista por competencias y diseño de matrices de riesgo.
- ❖ Asistente Administrativo-Financiero: Tecnólogo en administración o finanzas con habilidades en gestión de flujos de caja, control de facturación electrónica y atención al cliente corporativo.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Proveer soluciones integrales de consultoría y evaluación organizacional con un alto estándar científico y normativo, impulsando el desarrollo del talento humano en las micro y pequeñas empresas de Quito mediante metodologías eficientes, accesibles y personalizadas que potencien la productividad empresarial.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Para el año 2031, consolidarse como la firma consultora de talento humano referente para el sector de las mipymes en la provincia de Pichincha, reconocida por la innovación tecnológica de sus evaluaciones y el impacto positivo medible en el clima y rendimiento de las organizaciones asistidas.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

- ❖ Rigurosidad Técnica: Aplicación estricta de metodologías validadas y marcos teóricos contemporáneos en cada diagnóstico realizado.
- ❖ Ética y Confidencialidad: Manejo responsable, seguro y privado de la información confidencial de las empresas y perfiles personales evaluados.
- ❖ Orientación al Cliente: Adaptación de las herramientas de gestión a la realidad económica y operativa específica de cada organización solicitante.

1.3.4. Políticas Generales

- ❖ Los instrumentos de evaluación y diagnóstico aplicados por la firma deben estar previamente validados científicamente y adaptados al contexto social y cultural del Ecuador.
- ❖ Todo proyecto de consultoría debe iniciar con un levantamiento de diagnóstico base y finalizar con un informe técnico descriptivo entregable al cliente en un plazo máximo de 10 días hábiles.
- ❖ La gestión financiera interna operará de manera transparente asegurando el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales ante el SRI.

Análisis PEST

Tabla 1 Matriz PEST - Entorno de la Consultoría en Quito

modalidades de contratación del Ministerio del Trabajo • Exigencias normativas sobre seguridad, salud ocupacional y prevención de riesgos psicosociales obligatorias para precautelar al trabajador	• Fluctuación en los índices de empleo formal en el Distrito Metropolitano de Quito • Ajustes en los presupuestos internos de las empresas destinados a programas de capacitación y bienestar del personal
Factor Socio-Cultural	Factor Tecnológico
• Mayor demanda de ambientes de trabajo con equidad, flexibilidad, empatía y balance de vida personal-laboral • Necesidad de profesionalizar las relaciones laborales en microempresas de carácter familiar	• Automatización de procesos de filtrado de hojas de vida mediante sistemas ATS (<u>Applicant Tracking Systems</u>) • Migración masiva hacia evaluaciones psicométricas en entornos virtuales y entrevistas técnicas remotas

Elaboración propia

1.3.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 2 Evaluación de Fuerzas Competitivas para RecruitPro

Fuerza Competitiva	Nivel de Amenaza	Justificación Técnica del Sector	Estrategia de Mitigación del Manual
Rivalidad de Competidores	Alto	Existencia de múltiples consultores independientes y agencias grandes tradicionales en Quito	Especialización exclusiva en el sector de las microempresas con tarifas y metodologías accesibles
Amenaza de Nuevos Entrantes	Alto	Barreras de entrada bajas para la consultoría virtual centrada en el capital intelectual de los profesionales	Alta fidelidad en los informes y uso de herramientas científicas con doble validación metodológica
Productos Sustitutos	Moderado	Plantillas de internet y test gratuitos genéricos sin validez científica ni contextualización en el país	Concientización al cliente sobre el riesgo humano y operativo de usar herramientas de evaluación no validadas
Poder de los Clientes	Moderado	Las organizaciones disponen de presupuestos medidos y analizan las propuestas buscando valor real para sus equipos	Flexibilidad en los planes de asesoría y demostración del impacto positivo del servicio en el clima laboral
Poder de los Proveedores	Bajo	Amplia oferta de plataformas globales de software psicométrico y portales de búsqueda de empleo	Diversificación de proveedores y selección de plataformas que respeten la confidencialidad de los datos

Elaboración propia.

1.3.6. Análisis FODA

Tabla 3 Matriz de Diagnóstico Interno y Externo (FODA)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	1. Sólida fundamentación académica de las autoras en gestión de talento humano 2. Estructura de servicios operativa ágil y digitalizada 3. Metodologías adaptadas a la normativa laboral y social ecuatoriana	1. Marca nueva en el entorno de la asesoría organizacional de Quito. 2. Capital financiero inicial medido para inversión en campañas publicitarias de gran escala 3. Dependencia operativa directa de las socias fundadoras
Factores Externos	Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades (O)		
1. Alta cantidad de microempresas en Quito que operan sin una gestión técnica de personas 2. Regulaciones estatales que obligan a evaluar y mitigar los riesgos psicosociales 3. Apertura de los trabajadores y líderes hacia procesos de evaluación remotos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar propuestas dirigidas a las microempresas destacando el cumplimiento legal y la mejora de las relaciones laborales mediante perfiles estructurados por la consultora 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar canales digitales profesionales de nicho para posicionar la solvencia metodológica de las socias contrarrestando el bajo presupuesto publicitario
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Inestabilidad en el entorno que reduzca el gasto en servicios de asesoría externa 2. Intrusismo profesional de agencias informales que abaratan servicios afectando la calidad técnica 3. Cambios imprevistos en las leyes tributarias aplicadas a emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar los contratos de consultoría bajo la estructura S.A.S. demostrando que un diagnóstico a tiempo previene conflictos laborales y multas costosas para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar al máximo las intervenciones internas mediante este manual para operar con eficiencia y ofrecer costos competitivos frente a las variaciones del entorno

Elaboración propia.

1.3.7. Estrategias de Desarrollo

- ❖ **Diferenciación Humanista:** Posicionar a "RecuitPro" no como una agencia de colocación genérica sino como una firma que traduce los datos psicométricos en recomendaciones claras que promuevan la estabilidad del personal y el liderazgo saludable.
- ❖ **Asesoría de Contenido Especializado:** Generar boletines e informes técnicos mensuales sobre las tendencias del bienestar laboral en Quito distribuyéndolos en gremios locales para captar el interés de las empresas de forma orgánica.

1.3.8. Objetivos Estratégicos

- ❖ Consolidar una base de 12 organizaciones cliente en el Distrito Metropolitano de Quito durante los primeros 12 meses de implementación del manual de gestión.
- ❖ Mantener un índice de satisfacción del cliente superior al 90% mediante la aplicación personalizada de instrumentos de diagnóstico de clima y comportamiento.
- ❖ Lograr que el 95% de las personas seleccionadas en los procesos técnicos superen con éxito el periodo de adaptación legal de 90 días establecido en la normativa laboral.

1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave

- ❖ Gremiales: Alianzas con asociaciones de emprendedores y organizaciones comerciales locales para actuar como asesores preferenciales en el cuidado de sus equipos de trabajo.
- ❖ Tecnológicas: Convenios con desarrolladores de plataformas de evaluación humana para optimizar el acceso a baterías psicométricas confiables y éticas.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los usuarios y beneficiarios potenciales de los servicios integrales de RecuitPro están constituidos por propietarios, directivos, gerentes y administradores de micro y pequeñas empresas (mipymes) legalmente establecidas en el Distrito Metropolitano de Quito. El perfil general corresponde a líderes organizacionales que, si bien dirigen unidades productivas o de servicios con un alto potencial comercial, carecen de una estructura formal o de un departamento técnico especializado en la administración y evaluación del talento humano. Demográficamente, se concentra en emprendedores y empresarios con rangos de edad e instrucción variables, pero que comparten la necesidad crítica de estabilizar sus plantillas de personal, mitigar altos índices de rotación laboral y dar estricto cumplimiento a las normativas del Ministerio del Trabajo del Ecuador.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El contexto mercadológico en el cual se inserta la propuesta es el sector de servicios corporativos B2B (Business to Business), específicamente en el nicho de la consultoría externa en gestión del talento humano y la psicología organizacional en la provincia de Pichincha. Este mercado se caracteriza por una alta concentración de agencias tradicionales orientadas a grandes corporaciones multinacionales, lo que genera un escenario de desatención para el segmento microempresarial, el cual dinamiza la economía local, pero opera bajo un esquema de presupuesto medido y restricciones financieras sustanciales.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

El mercado objetivo de RecuitPro se segmenta bajo los siguientes criterios técnicos:

- ❖ **Segmentación Geográfica:** Microempresas ubicadas dentro del área urbana y periférica del Distrito Metropolitano de Quito.

- ❖ **Segmentación Demográfica/Empresarial:** Organizaciones que cuenten con una nómina de entre 2 y 20 colaboradores, operando bajo regímenes comerciales o de servicios generales.
- ❖ **Segmentación Psicográfica:** Líderes y directivos con una visión orientada a la formalización institucional, conscientes del valor del comportamiento organizacional y predispuestos al uso de evaluaciones digitales adaptadas.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Los patrones de contratación y gestión de personal en el segmento objetivo evidencian un comportamiento predominantemente empírico. Ante la ausencia de herramientas validadas, las microempresas suelen publicar vacantes de manera informal y realizar evaluaciones intuitivas o basadas en recomendaciones personales. Sin embargo, se identifica una creciente tendencia y apertura hacia la digitalización de procesos, impulsada por la necesidad de optimizar tiempos mediante entrevistas técnicas remotas y el requerimiento legal de implementar evaluaciones de riesgos psicosociales obligatorias para precautelar el bienestar del trabajador en el Ecuador.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas

Con el objetivo de medir el nivel de interés en servicios de consultoría externa, identificar las principales deficiencias en la gestión de personal e indagar la disposición a pagar por evaluaciones técnicas y psicométricas avanzadas, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa de 102 directivos y propietarios de microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito.

ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE MICROEMPRESAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Pregunta 1: ¿Su microempresa cuenta con un departamento o con un profesional responsable de la gestión del talento humano?

Tabla 4 Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
---------------------	------------	------------

SI	81	79%
NO	21	21%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 1 de la Encuesta

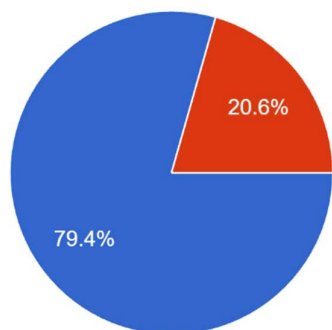


Ilustración 2 Pregunta 1 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia realiza su organización evaluaciones formales del desempeño de sus colaboradores?

Tabla 5 Pregunta 2 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Periódicamente (anual o semestralmente)	60	59%
Solo durante el ingreso del personal	21	21%
Ocasionalmente	13	13%
Nunca	8	8%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 2 de la Encuesta

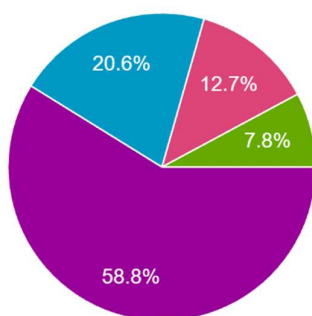


Ilustración 3 Pregunta 2 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿Su empresa dispone de perfiles y descripciones de puestos documentados y actualizados para cada cargo?

Tabla 6 Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, para todos los puestos	61	60%
Solo para algunos puestos clave	27	27%
No dispone de perfiles documentados	14	14%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 3 de la Encuesta

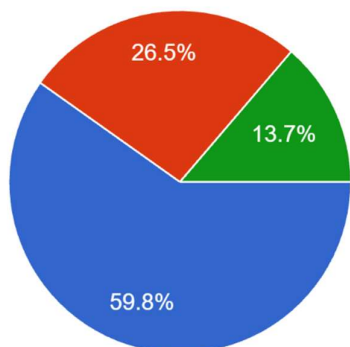


Ilustración 4 Pregunta 3 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 4: ¿Al contratar nuevo personal, ¿cuál es la principal dificultad que enfrenta su organización?

Tabla 7 . Pregunta 4 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de candidatos calificados que postulen	35	34%
El tiempo requerido para revisar y filtrar hojas de vida.	21	21%
Dificultad para evaluar si el candidato se adaptará a la cultura de la empresa	32	31%
Altos costos económicos en plataformas de empleo	14	14%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 4 de la Encuesta

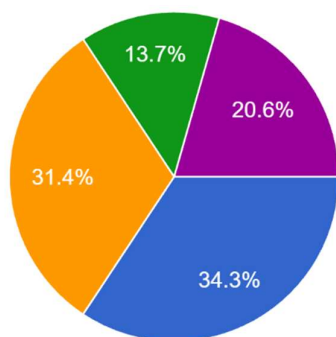


Ilustración 5 Pregunta 4 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 5: ¿Qué porcentaje aproximado de los trabajadores contratados durante el último año dejó la empresa antes de cumplir el período de prueba?

Tabla 8 Pregunta 5 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 10%	54	53%
Entre el 11% y el 30%	25	25%
Más del 30%	10	10%
No lleva un registro o control de este indicador	13	13%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 5 de la Encuesta

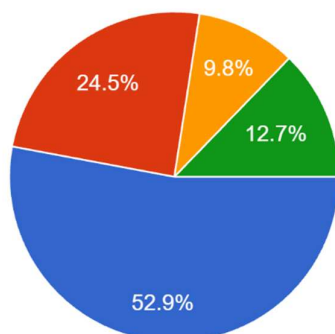


Ilustración 6 Pregunta 5 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 6: ¿Conoce o ha implementado herramientas psicométricas para apoyar los procesos de selección y desarrollo del talento humano (por ejemplo, DISC)?

Tabla 9 Pregunta 6 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, las conozco y las utilizo	35	34%
Las conozco, pero no las aplico	37	36%
No las conozco	30	29%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 6 de la Encuesta

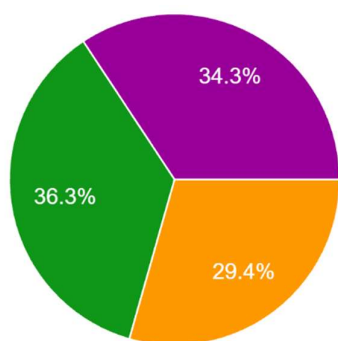


Ilustración 7 Pregunta 6 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 7: ¿Su empresa ha implementado el diagnóstico y el plan de prevención de riesgos psicosociales conforme a la normativa vigente?

Tabla 10 Pregunta 7 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, se encuentra implementado y al día	49	48%
Se encuentra en proceso de implementación	30	29%
No se ha implementado	23	23%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 7 de la Encuesta

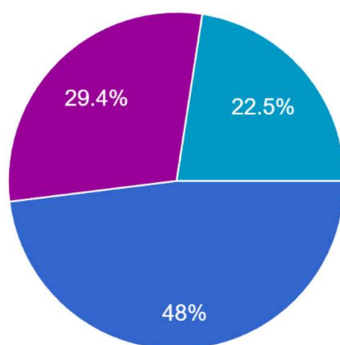


Ilustración 8 Pregunta 7 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 8: ¿Cómo califica el nivel de rotación de personal (abandono de puestos o despidos frecuentes) en su empresa en los últimos dos años?

Tabla 11 Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto (afecta constantemente la productividad)	27	27%
Moderado (ocurre de vez en cuando)	41	40%
Bajo (el equipo se mantiene estable)	34	33%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 8 de la Encuesta

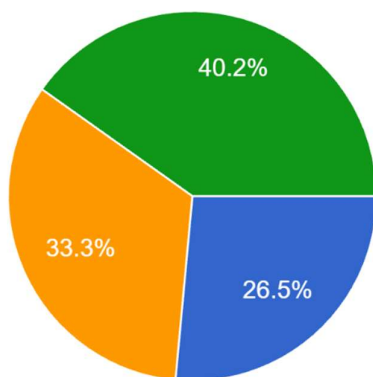


Ilustración 9 Pregunta 8 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto(a) a contratar servicios externos especializados para los procesos de selección de personal, evaluación del clima laboral y aplicación de pruebas conductuales?

Tabla 12 Pregunta 9 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
---------------------	------------	------------

Sí, definitivamente	35	34%
Tal vez, dependiendo del costo y la facilidad de implementación	47	46%
No, prefiero gestionarlo de manera interna y empírica	20	20%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 9 de la Encuesta

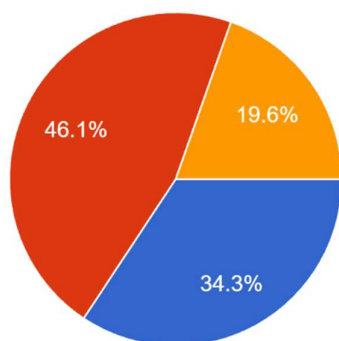


Ilustración 10 Pregunta 9 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 10: ¿Cuál considera que es el beneficio más importante que su microempresa buscaría al contratar una consultoría de talento humano?

Tabla 13 Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reducir los costos por pérdidas de personal y malas contrataciones	35	34%
Cumplir con la normativa laboral vigente y reducir riesgos legales.	32	31%
Mejorar la armonía, la comunicación y el clima laboral del equipo	25	25%
Optimizar el tiempo de los directivos automatizando los procesos de evaluación	10	10%
TOTAL	102	100%

Elaboración Propia

Gráfico 11. Pregunta 10 de la Encuesta

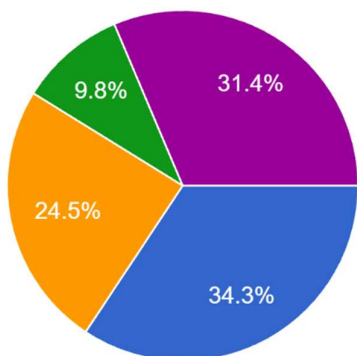


Ilustración 11 Pregunta 10 de la Encuesta

Elaboración Propia

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Con la finalidad de profundizar en las necesidades relacionadas con la gestión del talento humano y validar la pertinencia de los servicios ofrecidos por RecruitPro, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro gerentes y propietarios de microempresas pertenecientes a los sectores comercial, servicios, tecnológico y administrativo de la ciudad de Quito.

Preguntas de la Entrevista

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente en la gestión de su personal?

¿Considera importante contar con procesos formales de selección de personal?
¿Por qué?

¿Qué dificultades ha tenido al contratar nuevos colaboradores?

¿Cómo evalúa actualmente el desempeño de sus trabajadores?

¿Ha experimentado problemas relacionados con la rotación de personal?

¿Conoce herramientas psicométricas para la evaluación de candidatos?

¿Qué importancia tiene para su empresa el clima laboral?

¿Ha recibido asesoría externa en temas de talento humano?

¿Estaría dispuesto a contratar servicios especializados de consultoría organizacional?

¿Qué beneficios espera obtener al implementar procesos profesionales de gestión humana?

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Con el propósito de identificar percepciones, expectativas y necesidades relacionadas con los servicios de consultoría en talento humano, se desarrolló un Focus Group conformado por diez representantes de microempresas del Distrito Metropolitano de Quito.

Preguntas Generadoras

¿Qué problemas relacionados con el talento humano afectan actualmente a sus empresas?

¿Qué aspectos consideran prioritarios al contratar personal?

¿Qué tan importante es el clima organizacional para la productividad?

¿Qué opinan sobre el uso de pruebas psicométricas en los procesos de selección?

¿Qué servicios consideran más necesarios en una consultora de talento humano?

Resultados del Focus Group

De los diez participantes:

- ❖ Ocho manifestaron que la rotación de personal constituye uno de los principales problemas organizacionales.
- ❖ Nueve coincidieron en que la adaptación cultural del colaborador es tan importante como sus conocimientos técnicos.

- ❖ Siete indicaron que desconocen metodologías psicométricas especializadas.
- ❖ Diez participantes consideran que un buen clima laboral influye directamente en la productividad y permanencia del personal.
- ❖ Ocho participantes mostraron interés en contratar servicios externos de reclutamiento, evaluación conductual y diagnóstico organizacional.

Los participantes coincidieron en que las microempresas requieren servicios accesibles, personalizados y adaptados a sus limitaciones presupuestarias.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y Focus Group evidencian una necesidad creciente de profesionalizar los procesos de gestión del talento humano dentro de las microempresas de Quito.

Las encuestas reflejan que, aunque una parte importante de las organizaciones cuenta con responsables de talento humano, aún persisten dificultades relacionadas con la selección de personal, evaluación del desempeño, control de la rotación laboral y aplicación de herramientas psicométricas. Asimismo, una proporción significativa de empresarios manifestó interés en contratar servicios especializados, especialmente cuando estos se ajustan a sus posibilidades económicas.

Las entrevistas permitieron identificar que las principales preocupaciones de los directivos se relacionan con la contratación de personal adecuado, la reducción de errores en los procesos de selección, el cumplimiento normativo y la mejora del clima laboral.

Por su parte, el Focus Group confirmó que existe una demanda potencial para servicios de consultoría organizacional enfocados en evaluación de personal, análisis conductual, prevención de riesgos psicosociales y fortalecimiento de la cultura organizacional.

En consecuencia, los hallazgos obtenidos respaldan la viabilidad de RecuitPro como una alternativa especializada para satisfacer las necesidades de las microempresas

de Quito, mediante servicios técnicos de gestión del talento humano adaptados a sus características operativas y financieras.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El mercado de consultoría en gestión del talento humano en el Distrito Metropolitano de Quito ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años como consecuencia de la necesidad de las organizaciones de profesionalizar sus procesos de administración del personal. En este contexto operan empresas consultoras nacionales e internacionales que ofrecen servicios relacionados con reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo organizacional y asesoría laboral.

Sin embargo, la mayor parte de estas organizaciones concentra su oferta en medianas y grandes empresas, ofreciendo servicios con costos elevados y metodologías poco adaptadas a las necesidades específicas de las microempresas. Esta situación genera una brecha de mercado que representa una oportunidad para RecuitPro, cuya propuesta consiste en brindar soluciones especializadas, flexibles y económicamente accesibles para las micro y pequeñas empresas de Quito.

La oferta actual presenta fortalezas importantes en cuanto a experiencia técnica y cobertura de servicios; no obstante, también evidencia limitaciones relacionadas con la escasa personalización de los procesos, tiempos prolongados de respuesta y poca orientación hacia organizaciones con estructuras reducidas. En este escenario, RecuitPro busca diferenciarse mediante un modelo de atención cercano, procesos estandarizados y herramientas de evaluación adaptadas a la realidad empresarial ecuatoriana.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal del presente proyecto corresponde a la microempresa RecuitPro, organización dedicada a la prestación de servicios especializados de consultoría en gestión del talento humano y evaluación organizacional.

Su actividad principal consiste en diseñar e implementar soluciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano mediante procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal, evaluación por competencias, análisis de clima

organizacional, aplicación de pruebas psicométricas, elaboración de manuales administrativos, asesoría laboral y programas de capacitación empresarial.

RecuitPro dirige sus servicios principalmente a micro y pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito que no cuentan con un departamento especializado de talento humano o que requieren apoyo externo para optimizar sus procesos organizacionales.

La empresa fundamenta su propuesta de valor en principios de profesionalismo, confidencialidad, innovación, ética y mejora continua, buscando convertirse en un aliado estratégico para el crecimiento sostenible de sus clientes.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Las variables demográficas y psicográficas permiten comprender las características del mercado objetivo al cual se orientan los servicios de RecuitPro, facilitando el diseño de estrategias comerciales y de atención acordes con sus necesidades.

Variables Demográficas

Tabla 14 Variables demográficas

Variable	Características
Ubicación	Distrito Metropolitano de Quito
Tipo de empresa	Micro y pequeñas empresas
Número de colaboradores	Entre 2 y 20 trabajadores
Sector económico	Comercio, servicios, manufactura y actividades profesionales
Cargo del cliente	Propietarios, gerentes, administradores y representantes legales
Nivel educativo	Tecnológico y universitario

Elaboración propia

Variables Psicográficas

Los clientes potenciales presentan características comunes relacionadas con la búsqueda de crecimiento organizacional, formalización administrativa y mejora continua.

Generalmente son empresarios interesados en incrementar la productividad, reducir la rotación del personal, fortalecer el clima laboral y cumplir con la normativa vigente en materia laboral.

Asimismo, muestran apertura hacia la innovación tecnológica y valoran el acompañamiento personalizado durante la implementación de soluciones de gestión del talento humano.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

Con base en el diagnóstico realizado y en las necesidades identificadas mediante la investigación de campo, se propone implementar un modelo integral de gestión del talento humano para la microempresa RecuitPro.

La propuesta contempla la prestación de servicios especializados que permitan mejorar los procesos de selección, evaluación, desarrollo y retención del talento humano dentro de las microempresas de Quito, mediante metodologías modernas, herramientas digitales y asesoría permanente.

El plan de acción se estructura en cuatro componentes fundamentales: prestación del servicio, accesibilidad económica, estrategias de comunicación y mecanismos de implementación.

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

RecuitPro ofrecerá un portafolio de servicios diseñado específicamente para responder a las necesidades de las micro y pequeñas empresas.

Entre los principales servicios se encuentran:

- ❖ Reclutamiento y selección de personal por competencias.
- ❖ Elaboración de perfiles y descripciones de puestos.
- ❖ Aplicación de pruebas psicométricas y conductuales.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Diagnóstico de clima organizacional.

- ❖ Elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
- ❖ Consultoría en gestión del talento humano.
- ❖ Diseño de planes de capacitación.
- ❖ Elaboración de planes de mejora organizacional.
- ❖ Asesoría en normativa laboral ecuatoriana.

Cada servicio será desarrollado bajo procedimientos estandarizados que garanticen objetividad, confidencialidad y calidad técnica.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta económica de RecuitPro ha sido diseñada considerando la capacidad financiera de las microempresas.

Se establecerán paquetes de servicios con costos diferenciados según el tamaño de la organización y la complejidad del proyecto, permitiendo que empresas con recursos limitados puedan acceder a servicios especializados sin comprometer su estabilidad financiera.

Además, se ofrecerán:

- ❖ Planes mensuales.
- ❖ Servicios por proyecto.
- ❖ Descuentos por contratación anual.
- ❖ Facilidades de pago.
- ❖ Asesoría inicial gratuita.

Esta estrategia busca incrementar la accesibilidad de los servicios y fortalecer la fidelización de los clientes.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación estará orientada hacia medios digitales y acciones de marketing relacional.

Las principales herramientas serán:

- ❖ Página web corporativa.
- ❖ Redes sociales (LinkedIn, Facebook e Instagram).
- ❖ Campañas de correo electrónico.
- ❖ Charlas gratuitas para emprendedores.
- ❖ Webinars sobre gestión del talento humano.
- ❖ Convenios con cámaras de comercio y asociaciones empresariales.
- ❖ Publicación periódica de contenido técnico relacionado con recursos humanos.

Estas acciones permitirán posicionar la marca RecuitPro como una consultora confiable y especializada en el desarrollo organizacional.

2.3.4. Distribución o Implementación

Los servicios serán prestados mediante un modelo híbrido que combine atención presencial y virtual.

El proceso de implementación comprenderá las siguientes etapas:

1. Contacto inicial con el cliente.
2. Diagnóstico organizacional.
3. Levantamiento de información.
4. Elaboración de propuesta técnica.
5. Aprobación del proyecto.
6. Ejecución del servicio.

7. Presentación del informe técnico.
8. Seguimiento y evaluación de resultados.

Este modelo permitirá brindar cobertura tanto a empresas ubicadas en Quito como en otros cantones de la provincia de Pichincha.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El análisis del entorno evidencia condiciones favorables para el desarrollo de RecuitPro debido al crecimiento constante de las micro y pequeñas empresas en Ecuador y a la creciente necesidad de profesionalizar la gestión del talento humano.

La transformación digital, el fortalecimiento de la legislación laboral y la importancia que actualmente adquieren factores como el bienestar laboral, la salud ocupacional y el clima organizacional generan un escenario propicio para la implementación de servicios especializados de consultoría.

Asimismo, la tendencia hacia la tercerización de procesos administrativos representa una oportunidad para organizaciones que ofrecen soluciones técnicas de alto valor agregado.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La principal ventaja competitiva de RecuitPro radica en ofrecer servicios especializados de gestión del talento humano dirigidos específicamente al segmento de micro y pequeñas empresas, sector que tradicionalmente ha recibido menor atención por parte de las grandes firmas consultoras.

La empresa se diferencia por:

- ❖ Atención personalizada.
- ❖ Costos accesibles.
- ❖ Procesos adaptados a la realidad de cada cliente.
- ❖ Uso de herramientas psicométricas.
- ❖ Cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana.

- ❖ Elaboración de informes técnicos con recomendaciones prácticas.
- ❖ Seguimiento posterior a la implementación.

Esta propuesta permite establecer relaciones de largo plazo con los clientes y contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Tabla 15 Factores del entorno que influyen en RecuitPro

Factor	Impacto	Análisis
Crecimiento de las microempresas	Alto	Incrementa la demanda potencial de servicios especializados.
Digitalización empresarial	Alto	Facilita la prestación de consultorías virtuales y procesos automatizados.
Normativa laboral vigente	Alto	Genera necesidad de asesoría especializada para garantizar el cumplimiento legal.
Competencia existente	Media	Existen consultoras consolidadas; sin embargo, pocas se enfocan en microempresas.
Situación económica nacional	Media	Puede influir en la capacidad de inversión de las empresas en consultoría.
Avances tecnológicos	Alto	Favorecen la incorporación de herramientas digitales de evaluación y gestión del talento humano.

Elaboración propia

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Durante el análisis del entorno se identificaron diversas barreras que podrían afectar la implementación del proyecto.

Entre las principales se encuentran:

- ❖ Limitado presupuesto destinado por las microempresas para consultoría externa.
- ❖ Resistencia al cambio organizacional.
- ❖ Desconocimiento de los beneficios de una gestión profesional del talento humano.

- ❖ Competencia de consultoras con mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Variaciones en la situación económica nacional.
- ❖ Cambios en la normativa laboral vigente.
- ❖ Baja cultura organizacional respecto al uso de herramientas psicométricas y evaluación del desempeño.

No obstante, estas restricciones pueden mitigarse mediante estrategias de sensibilización empresarial, precios competitivos, innovación permanente y un servicio altamente personalizado.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

La viabilidad operativa de "RecuitPro" como microempresa consultora de talento humano en el Distrito Metropolitano de Quito depende de la estandarización de sus servicios. Este capítulo detalla la ingeniería del proyecto, los flujos de trabajo, la infraestructura necesaria y el marco normativo que garantiza un servicio homogéneo, riguroso y alineado a las necesidades del mercado en el año 2026.

3.1. Procesos y Control de Calidad

Para garantizar que la consultoría y la evaluación no dependan de la improvisación "RecuitPro" opera bajo un mapa de procesos estructurado. A continuación, se describe la secuencia lógica de los dos servicios core (principales) de la organización:

Proceso A: Consultoría en Reclutamiento y Selección por Competencias

- ❖ Inicio: Recepción de la solicitud del cliente y firma del acuerdo de confidencialidad.
- ❖ Levantamiento del Perfil: Reunión técnica para definir las competencias clave del puesto.
- ❖ Fase de Atracción: Publicación de la vacante en portales de empleo y redes profesionales (reclutamiento 4.0).
- ❖ Filtro Curricular: Evaluación de hojas de vida y preselección telefónica/digital.
- ❖ Evaluación Técnica: Aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas por competencias.
- ❖ Presentación de Terna: Entrega de informes de evaluación y terna final al cliente.
- ❖ Cierre: Feedback del cliente y facturación del servicio.

Proceso B: Diagnóstico de Clima Organizacional / Evaluación del Desempeño

- ❖ Inicio: Definición del alcance y objetivos de la evaluación con la gerencia del cliente.
- ❖ Diseño del Instrumento: Adaptación de encuestas o rúbricas según el modelo de competencias.
- ❖ Sensibilización: Comunicación al personal del cliente para mitigar el sesgo o resistencia.
- ❖ Aplicación: Recolección de datos (plataformas digitales o entrevistas cualitativas).
- ❖ Procesamiento: Análisis estadístico y tabulación de resultados.
- ❖ Entrega: Presentación del informe diagnóstico y propuesta del plan de mejora.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Con base en las necesidades detectadas durante el diagnóstico del Capítulo II, se diseñan procesos estandarizados que permitan garantizar la calidad, eficiencia y uniformidad en la prestación de los servicios de RecuitPro. Estos procesos buscan minimizar errores operativos, optimizar tiempos de respuesta y asegurar la satisfacción del cliente.

Para garantizar la estandarización operativa de "RecuitPro" y eliminar la variabilidad en la calidad de las evaluaciones presentadas, se estructuran los flujos de proceso de las dos líneas de negocio principales mediante la metodología ASME (American Society of Mechanical Engineers) simplificada para servicios:

Tabla 16 flujo del proceso de reclutamiento y selección por competencias

A. Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias

Paso	Operación / Actividad	Responsable	Símbolo / Tipo	Descripción Técnica
1	Recepción de requerimiento	Consultor Junior	Inicio	El cliente envía la solicitud de vacante. Se agenda la reunión inicial de alineación.
2	Levantamiento del perfil de cargo	Consultor Principal	Operación	Entrevista técnica con el cliente para definir las competencias, habilidades y rango salarial.
3	Publicación y reclutamiento	Consultor Junior	Operación	Difusión de la vacante en portales de empleo, redes profesionales (Reclutamiento 4.0) y base de datos.
4	Filtro curricular (Screening)	Consultor Junior	Inspección	Revisión y descarte de hojas de vida que no cumplan con los requisitos mínimos del perfil.

5	¿Cumple con el perfil básico?	Consultor Junior	Decisión	<p>SI: Pasa al paso 6.</p> <p>NO: Se envía correo de agradecimiento</p>
				automatizado (Fin del flujo para el candidato).
6	Evaluaciones técnicas y psicométricas	Consultor Junior	Operación	Aplicación de baterías psicométricas y metodologías conductuales según el cargo.
7	Entrevista por competencias	Consultor Principal	Operación	Ejecución de entrevistas semiestructuradas enfocadas en incidentes críticos (Modelo Alles).
8	Control de calidad del informe	Consultor Principal	Inspección	Verificación interna de los puntajes obtenidos y estructuración de la terna final.

9	Entrega de terna e informes al cliente	Consultor Principal	Documento	Envío de la documentación técnica y agendamiento de entrevistas finales con el cliente.
10	Cierre del proceso y facturación	Administración	Fin	Firma de conformidad del cliente, ingreso al periodo de garantía y emisión de factura.

Elaboración propia

Tabla 17 Flujo del proceso del clima organizacional y del desempeño

B. Flujo del Proceso de Consultoría en Evaluación de Clima y Desempeño Organizacional				
Paso	Operación / Actividad	Responsable	Símbolo / Tipo	Descripción Técnica
1	Definición del alcance del proyecto	Consultor Principal	Inicio	Reunión con la gerencia del cliente para determinar los objetivos, plazos y tamaño de la muestra.

2	Diseño y parametrización de herramientas	Consultor Principal	Operación	Adaptación de las encuestas de clima o rúbricas de evaluación de desempeño según la cultura de la empresa.
3	Campaña de sensibilización	Consultor Junior	Operación	Comunicación interna al personal del cliente para mitigar la resistencia al cambio y asegurar la transparencia.
4	Despliegue y recolección de datos	Consultor Junior	Operación	Apertura de la plataforma digital o aplicación presencial de los cuestionarios al personal objetivo.
5	Monitoreo de participación	Consultor Junior	Inspección	Revisión diaria del porcentaje de respuestas obtenidas para asegurar la validez estadística.
6			Decisión	SI: Pasa al paso 7.

	¿Se alcanzó la muestra requerida?	Consultor Principal		NO: Se extiende el plazo de la encuesta y se envían recordatorios (Retorna al paso 4).
7	Procesamiento y análisis estadístico	Consultor Principal	Operación	Tabulación de los datos cuantitativos y codificación de las variables cualitativas extraídas.
8	Elaboración del informe diagnóstico	Consultor Principal	Documento	Redacción del estado actual del clima/desempeño y estructuración del plan de acción o mitigación.
9	Socialización de resultados a la Gerencia	Consultor Principal	Operación	Presentación ejecutiva de los hallazgos críticos y entrega formal del manual de recomendaciones.

10	Evaluación de satisfacción del servicio	de Administración	Fin	Aplicación de la encuesta de control de calidad a la empresa cliente y archivo digital del proyecto.
----	---	-------------------	-----	--

Elaboración propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Para asegurar la rigurosidad metodológica de la microempresa "RecuitPro" y mitigar la variabilidad en la calidad de los entregables presentados a los clientes en la ciudad de Quito, se establece un sistema de control de calidad estructurado en tres fases temporales. Este enfoque garantiza que cada proceso de evaluación y consultoría cumpla con los estándares técnicos exigidos por el mercado en el año 2026.

A. Control Preventivo (Antes del Servicio)

Orientado a evitar errores, omisiones o desalineaciones con las expectativas del cliente antes de iniciar cualquier fase operativa:

Validación del Perfil del Cargo y Ficha Técnica: Ningún proceso de reclutamiento o evaluación inicia sin la firma de conformidad del cliente en el "Formulario de Levantamiento de Perfil RP-01". El Consultor Principal debe auditar y aprobar que las competencias técnicas y conductuales solicitadas estén alineadas al giro de negocio del cliente.

Calibración de Herramientas: Verificación de la vigencia y contextualización cultural de las pruebas psicométricas y cuestionarios de clima a aplicarse, asegurando que se adapten al entorno laboral ecuatoriano.

B. Control Concurrente (Durante el Servicio)

Aplicado de forma simultánea a la ejecución de las actividades para detectar desviaciones en tiempo real y aplicar ajustes inmediatos:

Auditoría de Avance Semanal (SLA): Monitoreo del cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés). Se utiliza un tablero de gestión de proyectos digital donde el Consultor Principal revisa visualmente los estados de los procesos (Atracción, Filtro, Evaluación) para corregir retrasos en la entrega de ternas.

Supervisión de Entrevistas y Pruebas: Revisión aleatoria por parte del Consultor Principal de los reportes intermedios de entrevistas por competencias generados por el Consultor Junior, garantizando la objetividad en la calificación cualitativa bajo el Modelo Alles.

C. Control Posterior o Correctivo (Después del Servicio)

Enfocado en la medición de resultados finales y en la retroalimentación para la mejora continua del manual de gestión:

Cierre Técnico de Informes: Revisión final de la redacción, ortografía y coherencia estadística de los informes de clima o evaluación del desempeño antes de su entrega formal a la gerencia del cliente.

Indicador de Satisfacción del Cliente (CSAT): Aplicación obligatoria de una encuesta digital de tres preguntas al tomador de decisiones de la empresa cliente al finalizar el proyecto. El estándar mínimo aceptable es del 90% de satisfacción. Cualquier calificación inferior activa de forma automática un protocolo de revisión del caso y la ejecución de la garantía del servicio sin costo adicional para el cliente

3.2. Capacidad Operativa

La capacidad operativa de "RecuitPro" determina el volumen máximo y óptimo de servicios de consultoría y evaluación organizacional que la microempresa puede ejecutar de manera simultánea, garantizando la calidad metodológica sin saturar los recursos humanos y tecnológicos disponibles.

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

Al ser una empresa de servicios profesionales, la capacidad de producción no se mide en unidades físicas, sino en horas-hombre disponibles y en la complejidad de los

proyectos de talento humano. La estructura operativa inicial de "RecuitPro" cuenta con un equipo técnico conformado por:

- ❖ Consultor Principal / Gerente (Tiempo completo): 40 horas semanales dedicadas a estrategia, entrevistas de alta gerencia, control de calidad y diseño metodológico.

- ❖ Consultor Junior (Tiempo completo): 40 horas semanales dedicadas a filtros curriculares, aplicación de pruebas psicométricas, llamadas de seguimiento y tabulación de datos.

- ❖ Sumando un total de 80 horas semanales de capacidad operativa instalada (aproximadamente 320 horas al mes).

- ❖ A partir de estos tiempos, se calcula la capacidad de ejecución por tipo de servicio Core:

- ❖ Servicio de Reclutamiento y Selección: Un proceso estándar (desde el perfil hasta la terna) toma un promedio de 15 a 18 horas de trabajo operativo distribuidas a lo largo de dos semanas. Por lo tanto, el equipo puede gestionar de forma óptima un máximo de 12 a 15 procesos de selección simultáneos al mes sin perder el estándar técnico.

- ❖ Servicio de Evaluación de Clima o Desempeño: Un proyecto para una micro o pequeña empresa (de 10 a 50 empleados) requiere aproximadamente 25 horas de trabajo técnico acumulado. El equipo está en capacidad de ejecutar un máximo de 4 proyectos de consultoría diagnóstica al mes.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento de "RecuitPro" se define bajo un modelo de microempresa flexible, escalable y adaptado a la demanda del Distrito Metropolitano de Quito para el año 2026. El proyecto está dimensionado para cubrir un nicho específico: las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que no cuentan con un departamento propio de Recursos Humanos o que requieren externalizar evaluaciones técnicas.

Para asegurar un punto de equilibrio operativo y financiero, el proyecto se ha dimensionado en tres niveles de capacidad:

❖ **Capacidad Ideal u Óptima (80% de la capacidad instalada):** Consiste en mantener activos entre 8 y 10 procesos de reclutamiento y 2 proyectos de consultoría de clima de forma mensual. Este nivel permite facturar de manera estable y asegura que el personal dedique el tiempo necesario a los controles de calidad preventivos y concurrentes.

❖ **Capacidad Máxima (100% de la capacidad instalada):** Equivale a operar al límite de las 320 horas mensuales del equipo (15 procesos de selección y 4 consultorías). Llegar a este nivel de manera sostenida por más de dos meses consecutivos activará la necesidad de contratación de un Consultor Junior por servicios profesionales (outsourcing) para evitar la sobrecarga y la variabilidad en la calidad de los informes entregados.

❖ **Capacidad Mínima de Subsistencia:** Definida por el volumen de servicios necesarios para cubrir los costos fijos de la microempresa (servicios informáticos, licencias psicométricas, arriendo y sueldos básicos). Se estima en la ejecución de al menos 4 procesos de selección y 1 consultoría integral al mes.

3.3. Infraestructura y Recursos

Para que "RecuitPro" opere con la rigurosidad técnica que demanda la consultoría en el año 2026, requiere de una plataforma física y lógica que optimice el flujo de información, proteja los datos sensibles de candidatos y clientes, y garantice un entorno profesional.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

La infraestructura necesaria se divide en activos tangibles (físicos) e intangibles (lógicos/digitales), los cuales mitigan la improvisación operativa:

A. Recursos Físicos (Infraestructura y Equipos de Oficina)

Espacio Físico (Oficina):

❖ Un área de aproximadamente 30 a 40 metros cuadrados ubicada en una zona estratégica y accesible de la ciudad de Quito. El espacio debe contar con dos ambientes diferenciados: una estación de trabajo compartido para los consultores y una sala privada para reuniones con clientes y entrevistas presenciales de alta gerencia.

Hardware / Equipos Tecnológicos:

❖ Dos (2) computadoras portátiles de gama media-alta, indispensables para el procesamiento estadístico de encuestas de clima y la redacción fluida de informes técnicos.

❖ Una (1) impresora multifuncional (con escáner) para la digitalización de contratos corporativos y archivo normativo.

❖ Un (1) router de alta velocidad con conexión de fibra óptica estable, garantizando la continuidad de las entrevistas virtuales.

B. Recursos Lógicos (Software y Herramientas Digitales)

Sistema ATS (Applicant Tracking System):

Software en la nube para la gestión y seguimiento automatizado de candidatos, almacenamiento de hojas de vida y envío de correos en las distintas fases del filtro.

Plataforma de Evaluación Psicométrica: Licencias digitales parametrizadas para medir competencias, rasgos de personalidad y aptitudes técnicas aplicadas al contexto laboral ecuatoriano.

Herramientas de Comunicación: Cuentas corporativas en plataformas de videoconferencia (como Teams o Zoom) para la ejecución de entrevistas y Focus Groups cualitativos a distancia.

Suite de Productividad: Almacenamiento en la nube (Google Workspace o Microsoft 365) bajo estrictos protocolos de seguridad para resguardar los informes y manuales de los clientes.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La distribución de los recursos responde a un principio de eficiencia y confidencialidad de la información (diseño funcional):

A. Organización Física (Layout de la Oficina)

El espacio físico está diseñado para optimizar el flujo de trabajo interno y proyectar una imagen corporativa confiable:

Zona de Recepción / Acceso: Un área pequeña para la bienvenida de clientes o postulantes citados.

Estación Operativa (Back Office): Espacio abierto donde el Consultor Principal y el Consultor Junior ejecutan las llamadas, filtros curriculares y tabulación de datos de clima.

Sala de Consultoría (Front Office): Espacio cerrado con aislamiento acústico adecuado. Su uso es exclusivo para las entrevistas por competencias (Modelo Alles), reuniones de cierre con clientes o dinámicas cualitativas presenciales, asegurando la total confidencialidad de los procesos.

B. Organización Lógica (Estructura de Datos)

Toda la documentación digital se organiza mediante un sistema de carpetas estandarizado en la nube, estructurado de la siguiente manera:

Tabla 18 indicadores para el control y seguimiento de los procesos.

Código de Carpeta	Nivel jerárquico 1	Nivel jerárquico 2 (Subcarpetas)	Contenido Técnico / Entregables

100-DIR	01. Direccionamiento y Control	101. Planificación	Objetivos anuales, presupuestos corporativos.
		102. Calidad y Auditoría	Formularios estándar (RP-01), encuestas de satisfacción CSAT.
200-CLI	02. Gestión de Clientes (CRM)	201. Contratos y Propuestas	Acuerdos de confidencialidad, propuestas técnicas comerciales.
		202. Historial por Empresa	Expedientes individuales de empresas clientes en Quito.

300-SEL	03. Reclutamiento y Selección	301. Perfiles de Cargo	Manuales de funciones levantados con el cliente.
		302. Baterías Psicométricas	Resultados brutos de pruebas técnicas y conductuales.
		303. Informes de Terna	Informes de evaluación final bajo el Modelo Alles.
400-CON	04. Consultoría Organizacional	401. Clima Laboral	Bases de datos de encuestas tabuladas, gráficos estadísticos.
		402. Evaluación del Desempeño	Modelos de rúbricas y planes de mejora ejecutivos entregados.

500-TAL	05. Banco de Talento (Talent Pool)	501. Hojas de Vida (CVs)	CVs clasificados por áreas (Finanzas, Ventas, TI, etc.).
		502. Candidatos Elegibles	Base de datos de profesionales evaluados listos para colocación.

Elaboración propia

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

Para mantener la continuidad operativa y asegurar la rigurosidad en las evaluaciones organizacionales, "RecuitPro" requiere una gestión eficiente de sus recursos y una selección rigurosa de sus proveedores tecnológicos y de servicios.

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos de la microempresa se clasifican principalmente en recursos intangibles (tecnológicos/licencias) y materiales de oficina, distribuidos de la siguiente manera:

❖ **Licencias de Software Psicométrico:** Plataforma digital en la nube que provee los tests conductuales, de personalidad y de aptitudes (herramienta crítica para los procesos de selección y evaluación).

❖ **Servicios Cloud y Conectividad:** Suscripciones a la suite de productividad (almacenamiento seguro de datos de clientes) y plataformas de videoconferencia para entrevistas virtuales.

❖ **Materiales de Oficina y Consumibles:** Papelería corporativa, carpetas de presentación para la entrega de informes ejecutivos en físico y tintas de impresión.

❖ **Servicios Profesionales Externos:** Soporte técnico informático esporádico para el mantenimiento de equipos y respaldos de seguridad, y servicios contables externalizados.

3.4.2. Criterios de Selección

Para mitigar los riesgos operativos, caídas de sistemas o la adquisición de herramientas que carezcan de validez metodológica, "RecuitPro" establece un protocolo técnico para la selección de sus proveedores estratégicos (especialmente de software psicométrico, plataformas ATS y servicios Cloud). Cada proveedor candidato será evaluado sobre una escala del 1 al 5 en función de cuatro criterios obligatorios:

A. Definición de Criterios Técnicos y Comerciales

1. Validez Científica y Adaptación Normativa (Peso: 35%): Las herramientas psicométricas y de evaluación del desempeño deben contar con confiabilidad estadística contrastada y baremos (tablas de comparación) actualizados y adaptados a la cultura laboral ecuatoriana y latinoamericana. No se seleccionarán plataformas con traducciones de otros idiomas sin validación científica regional.

2. Seguridad y Confidencialidad de la Información (Peso: 25%): El proveedor debe garantizar el estricto cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) vigente en el Ecuador. Esto incluye almacenamiento encriptado, servidores seguros (Cloud) y protocolos que impidan la filtración de las hojas de vida o los resultados de las evaluaciones de los postulantes.

3. Costo y Flexibilidad Financiera (Peso: 20%): Al ser una estructura de microempresa, se priorizan proveedores que ofrezcan modelos de negocio escalables, tales como el pago por consumo (SaaS por créditos de pruebas aplicadas) o suscripciones mensuales modificables, evitando contratos de permanencia a largo plazo que comprometan el flujo de caja.

4. Soporte Técnico y Acuerdos de Nivel de Servicio - SLA (Peso: 20%): El proveedor debe asegurar un canal de soporte técnico continuo y en español. El tiempo máximo tolerable para la resolución de incidencias críticas (caídas de la plataforma que detengan un proceso de selección o encuesta) se fija en 4 horas.

B. Ficha Técnica de Ponderación y Selección (Formulario RP-PROV)

Para formalizar la toma de decisiones, el Consultor Principal aplicará la siguiente matriz de evaluación multidimensional antes de contratar cualquier servicio clave:

Tabla 19 capacidad operativa mensual de prestación de servicios de RecuitPro

Ítem	Criterio de Evaluación	Descripción Operativa	Puntaje (1 al 5)	Peso %	Calificación Ponderada
1	Rigor Metodológico	Posee baremos validados y pruebas libres de sesgos culturales.	<i>Evaluar</i>	35%	<i>Puntaje*0,35</i>
2	Legalidad y Seguridad	Cumple con la LOPDP y encriptación de bases de datos.	<i>Evaluar</i>	25%	<i>Puntaje*0,35</i>
3	Viabilidad Económica	Costo por licencia o crédito alineado al presupuesto PYME.	<i>Evaluar</i>	20%	<i>Puntaje*0,20</i>

4	Soporte y Respuestas	Garantía de SLA técnico rápido ante contingencias.	Evaluar	20%	<i>Puntaje*0,20</i>
-	PUNTAJE TOTAL	El proveedor requiere una nota mínima de 4.0 para ser aprobado.	-	100%	Sumatoria Total

Elaboración propia.

3.5. Normativa Aplicable

El funcionamiento operativo y la prestación de servicios de consultoría de "RecuitPro" en el Distrito Metropolitano de Quito están sujetos a un marco normativo legal, laboral y técnico. El cumplimiento de estas disposiciones garantiza la legalidad de las intervenciones organizacionales y mitiga riesgos sancionatorios o demandas legales por parte de los trabajadores, candidatos o clientes.

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Al ser una microempresa orientada al sector de servicios intelectuales y consultoría de talento humano, la normativa aplicable se concentra en los ámbitos laboral, técnico-metodológico y de protección de datos:

Código del Trabajo de la República del Ecuador: Regula los procesos operativos de selección, contratación y desvinculación que "RecuitPro" asesora o ejecuta para sus clientes. Toda recomendación técnica o manual de gestión entregado a las PYMES debe alinearse estrictamente con las modalidades contractuales y los derechos laborales consagrados en este código.

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD): Esta es la norma sectorial más crítica para la empresa. "RecuitPro" actúa como un "Encargado o responsable del Tratamiento de Datos" al recopilar hojas de vida, aplicar pruebas psicométricas y almacenar registros de evaluaciones de desempeño. La ley exige el consentimiento explícito de los postulantes antes de procesar su información y prohíbe la transferencia de datos a terceros sin autorización.

Normas Técnicas del Ministerio del Trabajo (MDT): Específicamente aquellas relacionadas con la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral. Los perfiles de cargo levantados por "RecuitPro" deben cumplir con criterios de lenguaje inclusivo y de igualdad de oportunidades, evitando sesgos por género, etnia, edad o condición social durante el reclutamiento.

Regulaciones Municipales del Distrito Metropolitano de Quito: Cumplimiento de la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) para la operación del espacio físico de la oficina, asegurando el correcto uso de suelo y tasas sectoriales comerciales.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Para operativizar el marco legal anterior y transformarlo en acciones de control interno, "RecuitPro" implementa las siguientes medidas obligatorias dentro de su manual de gestión:

A. Medidas de Seguridad y Protección de Datos (Cumplimiento LOPDP)

Cláusula de Consentimiento Informado: Todo candidato que aplique a una vacante a través del ATS o plataformas digitales de "RecuitPro" debe aceptar obligatoriamente un check-box legal de política de privacidad antes de cargar su hoja de vida.

Protocolo de Destrucción de Datos: Las hojas de vida de los candidatos que no resulten seleccionados o elegibles para futuras vacantes serán eliminadas permanentemente de los servidores tras un periodo máximo de 12 meses, salvo que exista autorización expresa para mantenerlas en el banco de talento.

B. Medidas de Cumplimiento en Salud Ocupacional y Seguridad Laboral

A pesar de ser una microempresa con estructura mínima (2 personas), se adoptan medidas preventivas alineadas al Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores en Ecuador (Decreto Ejecutivo 2393):

Diseño Ergonómico del Puesto de Trabajo: Adquisición de sillería y escritorios con certificaciones ergonómicas para prevenir trastornos musculoesqueléticos derivados de las largas jornadas de digitación y redacción de informes.

Seguridad Física de las Instalaciones: La oficina contará con señalética de evacuación en caso de sismos (frecuentes en la zona de Quito), un extintor de incendios PQS de 10 libras vigente, y un botiquín básico de primeros auxilios.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

La determinación de la ubicación de "RecuitPro" responde a criterios de conectividad, accesibilidad para los clientes corporativos y optimización de costos fijos, asegurando un despliegue operativo eficiente en la ciudad de Quito.

3.6.1. Macro Localización

La macro localización del proyecto se establece en la República del Ecuador, específicamente en la provincia de Pichincha, dentro del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

Quito constituye el centro político, administrativo y el segundo núcleo comercial más importante del país. La elección de esta macro localización se fundamenta en la alta concentración de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y empresas de servicios que, según los datos del sector corporativo, representan un mercado dinámico y demandante de soluciones de consultoría externa y evaluación técnica de talento humano.

3.6.2. Micro Localización

A nivel de micro localización, la oficina operativa de "RecuitPro" se ubica en el hipocentro norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Iñaquito / La Carolina.

Este sector está consolidado como el distrito financiero y corporativo de la capital, concentrando las sedes de las principales cámaras de comercio, ministerios, entidades

regulatorias y plataformas gubernamentales. La ubicación exacta se define bajo un modelo de oficina física o espacio de oficina compartida (Coworking corporativo) en las inmediaciones de la Av. Amazonas y Av. Naciones Unidas (NN.UU.), un punto neurálgico que facilita el acceso tanto para los consultores como para los directivos de las empresas clientes.

3.6.3. Factores de Decisión

Para la selección definitiva de la micro localización frente a otras zonas de la ciudad (como el sur o los valles de Cumbayá y Tumbaco), se aplicó un análisis basado en los siguientes factores ponderados de decisión:

Accesibilidad y Conectividad (Peso: 40%): El sector de La Carolina cuenta con una infraestructura de transporte masivo óptima, incluyendo estaciones del Metro de Quito, el sistema Ecovía y múltiples líneas de autobuses urbanos. Esto facilita el traslado de los candidatos convocados a entrevistas presenciales o dinámicas de grupo (Focus Groups).

Proximidad al Mercado Objetivo (Peso: 30%): La mayor densidad de empresas comerciales y de servicios (nicho principal de RecuitPro) se encuentra en el norte y centro-norte de la urbe, lo que reduce los tiempos de desplazamiento del Consultor Principal para reuniones de levantamiento de perfiles o socialización de diagnósticos de clima.

Costos de Infraestructura y Servicios (Peso: 20%): El uso de oficinas adaptadas o esquemas flexibles en este sector optimiza el pago de alícuotas, servicios de internet de alta velocidad (fibra óptica simétrica) y guardianía privada, sin elevar drásticamente los costos fijos iniciales de la microempresa.

Seguridad y Entorno Corporativo (Peso: 10%): La zona cuenta con altos niveles de seguridad comercial, iluminación y parqueaderos públicos tarifados, factores que proyectan una imagen de profesionalismo, confianza y seriedad institucional hacia los clientes y postulantes.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

A pesar de que "RecuitPro" es una empresa de servicios intangibles y consultoría con un impacto físico mínimo en comparación con las industrias manufactureras, sus operaciones generan repercusiones directas en las dimensiones social, económica y ambiental que deben ser evaluadas y gestionadas estratégicamente.

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

La operación de la microempresa genera efectos en su entorno inmediato bajo los siguientes tres ejes fundamentales:

Impacto Social (Positivo): El principal impacto social radica en el fortalecimiento de la meritocracia y la equidad en los procesos de selección en Quito. Al aplicar entrevistas estructuradas por competencias y pruebas psicométricas libres de sesgos, se promueve la inclusión y la igualdad de oportunidades laborales. Internamente, se garantiza un empleo digno y un clima laboral saludable para el equipo de la organización.

Impacto Económico (Positivo): "RecuitPro" dinamiza el sector de las MIPYMES locales al dotar a las micro y pequeñas empresas de herramientas para reducir la rotación de personal y aumentar la productividad. Al colocar al talento adecuado en los puestos correctos, se optimiza el uso de recursos de los clientes y se fomenta la competitividad del sector corporativo de la ciudad en este año 2026.

Impacto Ambiental (Bajo/Neutro): Al ser una actividad de oficina y servicios digitales, no se genera contaminación acústica, emisiones de gases ni residuos peligrosos. El único impacto ambiental identificable se asocia al consumo de energía eléctrica para los equipos tecnológicos y el uso potencial de papel y tinta para la impresión de informes ejecutivos.

3.7.2. Plan de Mitigación

Para potenciar los impactos positivos y neutralizar o disminuir los efectos negativos residuales, se establece la siguiente matriz de planificación:

Tabla 20 Dimensionamiento operativo de la microempresa RecuitPro

Matriz de Impacto y Mitigación (Formulario RP-IM)			
Dimensión	Impacto Identificado	Tipo / Carácter	Medidas de Mitigación y Alternativas
Social	Posible estrés o ansiedad en los candidatos evaluados en procesos de selección.	Negativo	* Implementación de un protocolo de comunicación empática.
			* Garantía de envío de respuestas automatizadas de agradecimiento al finalizar los procesos para mitigar la incertidumbre laboral.
Social	Riesgo de filtración de datos sensibles de los candidatos.	Negativo	* Cumplimiento estricto de la LOPDP.
			* Uso de contraseñas seguras y accesos restringidos por roles en la nube corporativa.

Económico	Tarifas inaccesibles para microempresas o emprendimientos locales.	Negativo	* Diseño de planes flexibles y escalables de consultoría.
			* Esquemas de pago por consumo (SaaS) adaptados al presupuesto real de las PYMES.
Ambiental	Generación de huella de carbono por uso de energía y desperdicio de papel.	Negativo	* Política de Oficina Cero Papel: Priorización absoluta de informes, contratos y evaluaciones en formato digital (PDF).
			* Apoyo en firmas electrónicas y configuración de ahorro de energía en computador

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

El estudio económico permite determinar si la propuesta de gestión de RecuitPro puede sostenerse financieramente bajo las condiciones operativas definidas en los capítulos anteriores. La proyección se construye sobre la capacidad óptima establecida para la microempresa: entre 8 y 10 procesos de reclutamiento y selección y dos proyectos de consultoría de clima o desempeño por mes. El documento base establece una capacidad instalada de aproximadamente 320 horas mensuales y una capacidad mínima de subsistencia de cuatro procesos de selección y una consultoría integral al mes.

Los valores económicos que se presentan a continuación deben interpretarse como un presupuesto técnico de referencia para la puesta en marcha del proyecto, no como cotizaciones comerciales irrevocables. Los valores legales y laborales se verificaron con fuentes oficiales vigentes a 2026; los precios de activos, arriendo, software y servicios se plantean como supuestos conservadores de planificación que deberán validarse mediante cotizaciones antes de ejecutar la inversión.

Para la evaluación financiera se adopta una tarifa base de \$300 por proceso estándar de reclutamiento y selección y \$750 por proyecto de diagnóstico de clima organizacional/evaluación del desempeño. Estos precios son coherentes con la estrategia previamente definida de ofrecer servicios accesibles, personalizados y diferenciados para micro y pequeñas empresas.

4.1. Estructura Económica del Proyecto

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión inicial se estructura en activos físicos, activos intangibles, gastos de puesta en marcha y capital de trabajo. La oficina se mantiene en una escala de 30 a 40 m², con estación de trabajo compartida y sala privada, y requiere dos computadores, impresora, conectividad y herramientas digitales, de acuerdo con la infraestructura definida en el Capítulo III.

Tabla 21 Plan de inversión inicial de la microempresa RecuitPro

Concepto	Cant.	Valor unitario	Total	Clasificación
----------	-------	----------------	-------	---------------

Computadoras portátiles (2)	2	\$900.00	\$1,800.00	Activo fijo
Impresora multifunción	1	\$300.00	\$300.00	Activo fijo
Router/conectividad inicial	1	\$150.00	\$150.00	Activo fijo
Mobiliario de oficina	1	\$900.00	\$900.00	Activo fijo
Sillas ergonómicas	2	\$200.00	\$400.00	Activo fijo
Señalética e imagen física	1	\$150.00	\$150.00	Activo fijo
Diseño web y configuración digital inicial	1	\$400.00	\$400.00	Activo intangible
Gestión documental y puesta en marcha contable	1	\$150.00	\$150.00	Preoperativo
Capital de trabajo inicial	1	\$4,200.00	\$4,200.00	Capital de trabajo

INVERSIÓN INICIAL TOTAL: \$8,450.00

Elaboración propia.

Nota: El rubro de constitución y puesta en marcha no representa una tasa obligatoria por constituir una SAS. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros informa que la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas se realiza mediante un trámite simplificado sin costo; por ello, el valor presupuestado corresponde únicamente a apoyo documental, contable o profesional eventual y deberá ajustarse si no se contrata dicho apoyo. (Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2026).

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Se propone financiar la totalidad de la inversión con aportes propios de las socias, evitando deuda durante la etapa inicial. Esta decisión reduce la presión financiera sobre el flujo de caja y es consistente con una microempresa de servicios que busca iniciar operaciones con una estructura liviana.

Tabla 22 Fuentes de financiamiento del proyecto RecuitPro

Fuente	Valor	Participación
--------	-------	---------------

Aportes de las socias	\$8,450.00	100%
Financiamiento bancario	\$0.00	0%
Total	\$8,450.00	100%

Elaboración propia.

La estructura propuesta no genera gastos financieros ni obligaciones de capital con terceros. Si posteriormente se requiere ampliar la capacidad operativa, podrá evaluarse crédito únicamente después de comprobar que la demanda supera la capacidad óptima prevista en el Capítulo III.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

La proyección base considera el nivel óptimo de operación definido anteriormente: 10 procesos mensuales de reclutamiento y selección y 2 proyectos mensuales de consultoría diagnóstica. Esta combinación utiliza 80% de la capacidad instalada y permite mantener controles preventivos y concurrentes de calidad.

Tabla 23 Presupuesto mensual de ingresos por servicios de RecuitPro

Servicio	Unidades/mes	Precio unitario	Ingreso mensual	Ingreso anual
Reclutamiento y selección por competencias	10	\$300.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Diagnóstico de clima/evaluación del desempeño	2	\$750.00	\$1,500.00	\$18,000.00
TOTAL	12	—	\$4,500.00	\$54,000.00

Elaboración propia.

Para los años siguientes se proyecta un crecimiento moderado de ingresos del 8% anual, sustentado en la consolidación progresiva de la cartera de clientes, la recomendación de clientes actuales, las alianzas gremiales y la estrategia de difusión digital planteada en el proyecto. El crecimiento es una hipótesis financiera y no una garantía de ventas.

4.1.4. Presupuesto de Costos

Los costos variables están vinculados directamente con la prestación de los servicios. Se presupuestan licencias o créditos de evaluación psicométrica, publicaciones o plataformas de reclutamiento y gastos operativos directamente asociados a los proyectos.

Tabla 24 Proyección anual de ingresos de RecruitPro.

Costo directo	Base mensual	Valor mensual	Valor anual
Licencias/créditos de evaluación psicométrica	10 procesos	\$200.00	\$2,400.00
Publicación y plataformas de reclutamiento	10 procesos	\$150.00	\$1,800.00
Movilización, comunicaciones e insumos de proyectos	12 servicios	\$140.00	\$1,680.00
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$490.00	\$5,880.00

Elaboración propia.

Los costos variables representan aproximadamente 10,89% de los ingresos del primer año. La relación es favorable para un negocio de servicios profesionales porque la mayor parte del valor generado proviene del trabajo especializado del equipo.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El gasto mensual considera dos colaboradores a tiempo completo, en concordancia con la estructura operativa del proyecto: Consultor Principal/Gerente y Consultor Junior. El documento base establece 40 horas semanales para cada cargo, equivalentes a 80 horas semanales y aproximadamente 320 horas mensuales de capacidad instalada.

Tabla 25 Presupuesto de costos operativos de RecuitPro.

Componente laboral	Base mensual	Cálculo	Costo mensual
Sueldos	\$1,550.00	$900 + 650$	\$1,550.00
Aporte patronal IESS	\$172.83	11,15% de \$1.550	\$172.83
Décimo tercero (provisión)	\$129.17	$1/12$ de remuneración	\$129.17
Décimo cuarto (provisión)	\$80.33	$2 \times \$482 / 12$	\$80.33
Vacaciones (provisión)	\$64.58	$1/24$ de remuneración	\$64.58
TOTAL COSTO LABORAL	\$1,996.91		

Elaboración propia.

El Salario Básico Unificado para 2026 fue fijado en \$482 y comprende también a colaboradores de la microempresa. Los sueldos presupuestados para RecuitPro son superiores a ese mínimo. (Fuente: Ministerio del Trabajo, 2026). El aporte patronal al IESS se calcula con 11,15% de la remuneración, mientras que el aporte personal corresponde al trabajador y no se incorpora como gasto patronal de RecuitPro. (Fuente: IESS, 2026).

Tabla 26 Presupuesto de gastos administrativos y comerciales de RecuitPro.

Gasto operativo	Mensual	Anual
Arriendo/coworking corporativo	\$450.00	\$5,400.00
Internet, energía y telefonía	\$100.00	\$1,200.00
Software y herramientas digitales	\$220.00	\$2,640.00
Marketing y difusión	\$150.00	\$1,800.00

Contabilidad y servicios profesionales	\$80.00	\$960.00
Papelería e insumos administrativos	\$60.00	\$720.00
Movilización administrativa	\$80.00	\$960.00
TOTAL OTROS GASTOS	\$1,140.00	\$13,680.00

Elaboración propia.

El gasto fijo mensual estimado asciende a \$3,136.91 y el gasto fijo anual del primer año a \$37,642.90. El presupuesto mantiene una estructura liviana y permite operar desde una oficina física o coworking, tal como se plantea en el diseño de localización e infraestructura.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado se presenta para cinco años. Se aplica un crecimiento de ingresos del 8% anual y un crecimiento de costos y gastos del 5% anual. La depreciación anual se estima en \$820 sobre los activos depreciables presupuestados. Para la evaluación se aplica, de manera conservadora, una tarifa de impuesto a la renta del 25% sobre la base imponible, correspondiente a la tarifa general para sociedades indicada por el SRI; el régimen tributario definitivo de RecuitPro deberá confirmarse según su RUC y condiciones fiscales al iniciar operaciones. (Fuente: SRI, 2026).

Tabla 27 Proyección de costos y gastos de RecuitPro para el período 2026–2030.

Año	Ingresos	Costos variable s	Gastos fijos	Depre c.	Utilidad antes IR	IR 25%	Utilidad neta
2026	\$54,000.00	\$5,880.00	\$37,642.92	\$820.00	\$9,657.08	\$2,414.27	\$7,242.81
2027	\$58,320.00	\$6,174.00	\$39,525.07	\$820.00	\$11,800.93	\$2,950.23	\$8,850.70
2028	\$62,985.60	\$6,482.70	\$41,501.32	\$820.00	\$14,181.58	\$3,545.40	\$10,636.19

202	\$68,024.4	\$6,806.8	\$43,576.3	\$820.0	\$16,821.2	\$4,205.3	\$12,615.9
9	5	4	9	0	3	1	2
203	\$73,466.4	\$7,147.1	\$45,755.2	\$820.0	\$19,744.0	\$4,936.0	\$14,808.0
0	0	8	0	0	2	1	2

Elaboración propia.

La proyección muestra utilidad neta positiva desde el primer año. Esto indica que, bajo el escenario base, el nivel óptimo de ventas permite cubrir los costos directos, gastos administrativos, remuneraciones y obligaciones tributarias estimadas, generando recursos para la reinversión y crecimiento.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se obtiene dividiendo los costos fijos anuales entre el margen de contribución. Con costos fijos de \$37,642.92, costos variables equivalentes al 10,89% de las ventas y un margen de contribución aproximado de 89.11%, RecuitPro necesita generar alrededor de \$42,242.68 al año, o \$3,520.22 mensuales, para cubrir sus costos.

Tabla 28 Estado de resultados proyectado de RecuitPro para el período 2026–2030

Indicador	Resultado
Costos fijos anuales	\$37,642.92
Margen de contribución	89.11%
Punto de equilibrio anual	\$42,242.68
Punto de equilibrio mensual	\$3,520.22
Porcentaje de ventas planificadas necesario	78.23%

Elaboración propia.

En términos operativos, una combinación de 10 procesos de reclutamiento a \$300 y 1 consultoría a \$750 produciría \$3.750 mensuales, superando el punto de equilibrio mensual estimado. Por tanto, el proyecto no necesita operar a la capacidad máxima para cubrir sus obligaciones; sin embargo, debe mantener una cartera mínima de servicios y controlar permanentemente la captación de clientes.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja parte de la inversión inicial de \$8.450 y considera los flujos netos generados por la operación. La depreciación no representa una salida de efectivo y por ello se adiciona nuevamente al resultado neto para obtener el flujo operativo. Se supone que las utilidades permanecen en la empresa y que no existen retiros de dividendos durante el período de evaluación.

Tabla 29 Determinación del punto de equilibrio de RecuitPro

Año	Utilidad neta	Depreciación	Flujo de caja	Caja acumulada*
2026	\$7,242.81	\$820.00	\$8,062.81	\$12,262.81
2027	\$8,850.70	\$820.00	\$9,670.70	\$21,933.51
2028	\$10,636.19	\$820.00	\$11,456.19	\$33,389.70
2029	\$12,615.92	\$820.00	\$13,435.92	\$46,825.62
2030	\$14,808.02	\$820.00	\$15,628.02	\$62,453.63

Elaboración propia.

*La caja acumulada incluye el capital de trabajo inicial de \$4.200. No se incorpora financiamiento externo ni distribución de utilidades. Esta hipótesis debe actualizarse si las socias deciden retirar dividendos.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance se proyecta bajo una estructura sin deuda financiera. El activo corriente está representado principalmente por efectivo acumulado, mientras que los activos no corrientes se reducen por la depreciación. El patrimonio aumenta con las utilidades retenidas.

Tabla 30 Flujo de caja proyectado de RecuitPro para el período 2026–2030

Año	Activo corriente	Activo no corriente neto	Total activos	Pasivos	Patrimonio
2026	\$12,262.81	\$3,430.00	\$15,692.81	\$0.00	\$15,692.81
2027	\$21,933.51	\$2,610.00	\$24,543.51	\$0.00	\$24,543.51
2028	\$33,389.70	\$1,790.00	\$35,179.70	\$0.00	\$35,179.70
2029	\$46,825.62	\$970.00	\$47,795.62	\$0.00	\$47,795.62
2030	\$62,453.63	\$150.00	\$62,603.63	\$0.00	\$62,603.63

Elaboración propia.

La igualdad entre activos y patrimonio se mantiene porque el proyecto no contempla deuda y las utilidades se retienen. El modelo deberá modificarse si se incorpora crédito, aportes adicionales, retiros de socios o adquisición de nuevos activos.

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Para la evaluación se utiliza una tasa de descuento del 12% anual como tasa mínima de referencia del proyecto. La selección de esta tasa es una hipótesis financiera para incorporar el costo de oportunidad y el riesgo de una microempresa de servicios; deberá revisarse si cambian las condiciones de financiamiento o riesgo.

Tabla 31 Balance general proyectado de RecuitPro para el período 2026–2030

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	\$32,019.17	Positivo; el proyecto genera valor por encima de la tasa de descuento utilizada.
TIR	108.66%	Superior al 12%; el rendimiento interno estimado supera la tasa de corte.
ROA – Año 1	60.00%	Rentabilidad estimada sobre activos promedio del primer año.
ROE – Año 1	60.00%	Rentabilidad estimada sobre patrimonio promedio; no existe deuda.
Período de recuperación	1.04 años	La inversión inicial se recupera aproximadamente durante el segundo mes del segundo año.

Elaboración propia.

Con el escenario base, el VAN es positivo y la TIR supera ampliamente la tasa de descuento. Por tanto, el proyecto presenta viabilidad financiera bajo los supuestos planteados. La TIR elevada debe interpretarse con prudencia porque se trata de una microempresa de servicios con una inversión inicial relativamente baja frente a los flujos proyectados; por ello, la sensibilidad de ventas y gastos debe revisarse antes de invertir.

4.2.2. Análisis de Sensibilidad

Tabla 32 Flujo de efectivo para la evaluación financiera del proyecto

Escenario	Flujo año 1	VAN (12%)	TIR
Pesimista: ventas - 20%	\$-2,499.07	\$-9,393.78	-23.55%
Base	\$8,062.81	\$32,019.17	108.66%
Optimista: ventas +15%	\$14,790.65	\$59,842.73	187.44%

Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad evidencia que el principal riesgo económico es la disminución de ventas. Por ello, la gestión comercial, la fidelización de clientes y el seguimiento de indicadores de ocupación de la capacidad operativa deben considerarse controles críticos. Si las ventas caen de manera sostenida, RecuitPro deberá reducir gastos discrecionales, priorizar servicios de mayor margen y activar el plan de contingencia.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia establece respuestas preventivas y correctivas ante eventos que puedan afectar la continuidad operativa, la seguridad de la información, la calidad del servicio o la liquidez. Se articula con los riesgos identificados en el Capítulo III, especialmente filtración de datos, tarifas poco accesibles, dependencia tecnológica, sobrecarga operativa y cambios normativos.

Matriz de Situaciones Adversas

Tabla 33 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de RecuitPro

Situación	Nivel	Señal de alerta	Medida de respuesta	Responsable
Baja captación de clientes	Alto	Ventas inferiores al punto de equilibrio durante 2 meses	Campañas B2B, alianzas gremiales, paquetes de entrada y seguimiento comercial semanal	Gerencia
Filtración o pérdida de datos	Muy alto	Acceso no autorizado, pérdida de credenciales o incidente cloud	Control de accesos por roles, contraseñas robustas, copias de seguridad, consentimiento y protocolos LOPDP	Consultor Principal
Falla de plataforma tecnológica	Alto	Interrupción de ATS, videoconferencia o almacenamiento	Proveedores alternos, respaldo local cifrado y canales de comunicación alternativos	Consultor Junior
Sobrecarga de trabajo	Alto	Más de 100% de capacidad durante 2 meses	Outsourcing de Consultor Junior y redistribución de proyectos	Gerencia
Cambio normativo	Medio/Alto	Nueva disposición laboral o de protección de datos	Revisión normativa trimestral y actualización de procedimientos	Gerencia

Pérdida de personal clave	Alto	Salida del Consultor Principal o Junior	Manualización de procesos, respaldo de archivos y banco de profesionales externos	Gerencia
Problemas de liquidez	Alto	Cobranza atrasada o disminución de ventas	Anticipos del 50%, control de cuentas por cobrar y reserva de capital de trabajo	Administración
Daño de equipos	Medio	Falla o pérdida de laptop/impresora	Copias de seguridad, mantenimiento y fondo para reposición	Administración

Elaboración propia.

Medidas de Mitigación y Alternativas

Proteger la información de candidatos y clientes mediante consentimiento informado, control de accesos, respaldos y eliminación de información conforme a la política de conservación aprobada. El documento base ya contempla consentimiento y un protocolo de eliminación de hojas de vida no seleccionadas, que debe revisarse jurídicamente antes de aplicarse como plazo fijo.

- ❖ Mantener una reserva de liquidez equivalente al capital de trabajo inicial de \$4.200 y evitar comprometerlo en activos no esenciales.
- ❖ Revisar mensualmente ingresos, costos, cuentas por cobrar, ocupación de capacidad y satisfacción del cliente.
- ❖ Cuando la carga supere la capacidad máxima de manera sostenida, activar el apoyo de un Consultor Junior externo, tal como prevé el dimensionamiento operativo.
- ❖ Aplicar una política de oficina con reducción de papel, priorizando informes digitales y firmas electrónicas, de acuerdo con la matriz ambiental del proyecto.

- ❖ Actualizar el manual al menos una vez al año o inmediatamente cuando una reforma legal afecte los servicios ofrecidos.

PLAN DE SALIDA

Si las socias deciden finalizar el proyecto, la salida deberá realizarse de forma ordenada para proteger a clientes, candidatos, colaboradores y activos. Primero se deberán cerrar o transferir los contratos vigentes; posteriormente se realizará la cobranza de cuentas pendientes, cancelación de obligaciones, devolución o eliminación segura de datos según corresponda, liquidación de activos y determinación del saldo patrimonial. La disolución y cancelación de la sociedad deberán ejecutarse conforme al procedimiento aplicable a la SAS y a las obligaciones tributarias y laborales vigentes.

Tabla 34 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) de RecuitPro

Etapas	Actividad	Responsable	Resultado esperado
1	Notificar y documentar la decisión de salida	Socias	Acta o decisión formal
2	Cerrar o transferir proyectos vigentes	Gerencia	Clientes informados y servicios concluidos
3	Cobrar cuentas pendientes	Administración	Cartera recuperada
4	Cancelar obligaciones laborales, tributarias y comerciales	Administración/Contabilidad	Obligaciones regularizadas
5	Gestionar datos personales	Responsable de datos	Datos conservados, transferidos o eliminados según base legal
6	Liquidar activos y cerrar contratos	Socias	Activos vendidos o asignados
7	Realizar cierre societario y tributario	Socias/asesoría	Sociedad cerrada conforme a normativa

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El diagnóstico y la investigación de campo justifican la creación de RecuitPro como una microempresa especializada en gestión del talento humano para micro y pequeñas empresas de Quito. La encuesta aplicada a 102 directivos mostró necesidades relacionadas con selección, evaluación del desempeño, rotación, herramientas psicométricas y prevención de riesgos psicosociales; además, 80% manifestó disposición definitiva o condicionada a contratar servicios externos.

El diseño técnico es coherente con la estructura de una microempresa de servicios profesionales. La capacidad instalada de 320 horas mensuales permite operar de manera óptima con 8 a 10 procesos de selección y 2 proyectos de consultoría al mes, manteniendo controles de calidad y evitando la sobrecarga del equipo.

La propuesta de valor se fundamenta en atención personalizada, costos accesibles, adaptación a la realidad de cada cliente, uso responsable de herramientas de evaluación, cumplimiento normativo, informes técnicos y seguimiento posterior.

El estudio económico proyecta una inversión inicial de \$8.450, financiada con aportes propios. Bajo el escenario base, los ingresos del primer año se estiman en \$54.000 y la utilidad neta en aproximadamente \$7.242,81, generando un flujo de caja operativo aproximado de \$8.062,81.

El punto de equilibrio mensual estimado es de aproximadamente \$3.519,70, inferior a la venta mensual planificada de \$4.500. Esto demuestra que RecuitPro dispone de un margen de seguridad operativo, aunque requiere mantener una captación constante de clientes.

Los indicadores financieros estimados muestran un VAN positivo de aproximadamente \$32.019,17, una TIR aproximada de 108,66% y un período de recuperación cercano a 1,04 años. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera del proyecto bajo los supuestos establecidos.

El cumplimiento legal constituye un elemento esencial del modelo. RecuitPro deberá mantener actualizados sus procedimientos frente al Código del Trabajo,

obligaciones tributarias, protección de datos personales, seguridad y salud en el trabajo y normativa emitida por las autoridades competentes. El Ministerio del Trabajo mantiene como referencia el Código del Trabajo y normativa de seguridad y salud aplicable. (Fuentes: Ministerio del Trabajo, 2026).

El manual contribuye a disminuir la improvisación, estandarizar procesos y facilitar el control de calidad. Su eficacia dependerá de que la organización lo utilice como documento vivo, lo actualice ante cambios normativos y mida periódicamente sus indicadores de desempeño, satisfacción, ventas, liquidez y calidad.

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A.** (2021). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.
- Armstrong, M., & Taylor, S.** (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Asamblea Nacional del Ecuador.** (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD)*. Registro Oficial Suplemento 459.
- Asamblea Nacional del Ecuador.** (2024). *Código del Trabajo del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento 167.
- Block, P.** (2019). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* (3rd ed.). Pfeiffer / Wiley.
- Chiavenato, I.** (2022). *Gestión del talento humano: El capital humano de las organizaciones* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G.** (2020). *Administración de personal* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS].** (2026). *Normativa de Afiliación y Oportunidades de Seguridad Social*. Quito, Ecuador.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.** (2020). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (16.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kubr, M.** (2020). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (3.ª ed.). Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A.** (2018). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

- Ministerio del Trabajo del Ecuador [MDT].** (2026). *Normas técnicas para la prevención de discriminación, seguridad y salud en el trabajo*. Quito, Ecuador.
<https://www.trabajo.gob.ec>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J.** (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito [MDMQ].** (2026). *Licencia única de Actividades Económicas (LUAE) y Ordenanzas Comerciales*. Quito, Ecuador.
<https://www.quito.gob.ec>
- Monch, L.** (2020). *Administración: Gestión estratégica para la competitividad de las organizaciones*. Trillas.
- Robbins, S. P., & Coulter, M.** (2021). *Administración* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H.** (2018). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizativo*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Servicio de Rentas Internas [SRI].** (2026). *Régimen Tributario para Sociedades de Acciones Simplificadas (S.A.S.)*. Quito, Ecuador. <https://www.sri.gob.ec>
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S.** (2018). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS].** (2026). *Constitución y Control de Sociedades de Acciones Simplificadas*. Quito, Ecuador.
<https://www.supercias.gob.ec>

Werther, W. B., & Davis, K. (2019). *Administraci f n de personal y recursos humanos* (8. ♠ ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario del modelo de encuesta aplicado a los 102 directivos y propietarios de microempresas de Quito.



ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE MICROEMPRESAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre las prácticas actuales de gestión del talento humano en las microempresas, con el propósito de identificar necesidades, dificultades y oportunidades de mejora relacionadas con la selección, evaluación, desarrollo y permanencia del personal. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos para el desarrollo del trabajo de titulación denominado "Manual de Gestión del Talento Humano para la consultora RecruitPro", garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

* Indica que la pregunta es obligatoria

*

1-¿Su microempresa cuenta con un departamento o con un profesional responsable de la gestión del talento humano?

☐ SI

☐ No

*

2-¿Con qué frecuencia realiza su organización evaluaciones formales del desempeño de sus colaboradores?

☐ Periódicamente (anual o semestralmente)

☐ Solo durante el ingreso del personal

☐ Ocasionalmente

☐ Nunca

3-¿Su empresa dispone de perfiles y descripciones de puestos documentados y actualizados para cada cargo?

- ☐ Sí, para todos los puestos
- ☐ Solo para algunos puestos clave
- ☐ No dispone de perfiles documentados

4-Al contratar nuevo personal, ¿cuál es la principal dificultad que enfrenta su organización?

- ☐ Falta de candidatos calificados que postulen
- ☐ El tiempo requerido para revisar y filtrar hojas de vida.
- ☐ Dificultad para evaluar si el candidato se adaptará a la cultura de la empresa
- ☐ Altos costos económicos en plataformas de empleo

5-¿Qué porcentaje aproximado de los trabajadores contratados durante el último año dejó la empresa antes de cumplir el período de prueba?

- ☐ Menos del 10%
- ☐ Entre el 11% y el 30%
- ☐ Más del 30%
- ☐ No lleva un registro o control de este indicador

6-¿Conoce o ha implementado herramientas psicométricas para apoyar los procesos de selección y desarrollo del talento humano (por ejemplo, DISC)?

- ☐ Sí, las conozco y las utilizo
- ☐ Las conozco, pero no las aplico
- ☐ No las conozco

7-¿Su empresa ha implementado el diagnóstico y el plan de prevención de riesgos psicosociales conforme a la normativa vigente?

- ☐ Sí, se encuentra implementado y al día
- ☐ Se encuentra en proceso de implementación
- ☐ No se ha implementado
- ☐ Desconoce este requisito

8-¿Cómo califica el nivel de rotación de personal (abandono de puestos o despidos frecuentes) en su empresa en los últimos dos años?

- ☐ Alto (afecta constantemente la productividad)
- ☐ Moderado (ocurre de vez en cuando)
- ☐ Bajo (el equipo se mantiene estable)

9-¿Estaría dispuesto(a) a contratar servicios externos especializados para los procesos de selección de personal, evaluación del clima laboral y aplicación de pruebas conductuales? *

☐ Sí, definitivamente

☐ Tal vez, dependiendo del costo y la facilidad de implementación

☐ No, prefiero gestionarlo de manera interna y empírica

10-¿Cuál considera que es el beneficio más importante que su microempresa buscaría al contratar una consultoría de talento humano? *

☐ Reducir los costos por pérdidas de personal y malas contrataciones

☐ Cumplir con la normativa laboral vigente y reducir riesgos legales.

☐ Mejorar la armonía, la comunicación y el clima laboral del equipo

☐ Optimizar el tiempo de los directivos automatizando los procesos de evaluación

Enviar [Borrar formulario](#)

Elaboración propia.

Anexo 2: Guía de Entrevista Cualitativa



ANEXO 2: Guía de Entrevista Cualitativa

1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

Notas:

2. PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nota: Entrevistado: Entrevistador: Inicial:

Carrera:

Comentarios:

3. TEMAS A ABORDAR (GUION DE PREGUNTAS)

Notas:

4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

El Consentimiento informado consiste como documento, lo se asigna a las personas de personal, con el consentimiento les temas de productividad para la búsqueda de empleo; no necesariamente, la formación profesional y el consentimiento de formación a la información personal.

☐ Práctico consentimiento de entrevistas.

☐ Práctico consentimiento de actividades culturales.

Elaboración propia.

Anexo 3. Protocolo de Focus Group.

1. INTRODUCCIÓN Y REGLAS DE JUEGO (5-10 min)

- Bienvenida y presentación del moderador.
- Objetivo del Focus Group.
- Consentimiento informado y grabación.
- Reglas: hablar uno a la vez, respeto de opiniones, no hay respuestas correctas.

2. PREGUNTAS DETONANTES (45-60 min)

1. ¿Qué problemas relacionados con el talento humano afectan actualmente a sus empresas?
2. Al momento de contratar nuevo personal, ¿qué aspectos consideran prioritarios y cuáles son las principales dificultades?
3. ¿Qué importancia tiene para su empresa el clima organizacional y cómo creen que influye en la productividad?
4. ¿Qué opinan sobre el uso de pruebas psicométricas y conductuales (como el perfil DISC) en los procesos de selección?
5. De los servicios que podría ofrecer una consultora, ¿cuáles consideran más necesarios y urgentes?
6. ¿Cuáles son los beneficios que esperan obtener al implementar procesos profesionales de gestión humana?

NOTAS PARA EL MODERADOR

Fomentar la participación de todos.
Hacer preguntas de seguimiento para profundizar.

3. CIERRE (5 min)

- Resumen de puntos clave.
- Agradecimiento por la participación.

Elaboración propia.

Anexo 4. Consentimiento LOPDP

ANEXO 4: Consentimiento Informado LOPDP

En cumplimiento con la Ley Orgánica para la Protección de Datos Personales (LOPD) (LOPDP), el undersignado autoriza la firma **RECUITPRO** la firma **RECUITPRO** para procesar a personales de sus datos personales recogidas de tus datos, reclutamiento para los argumentos de reclutamiento, selección, psicológica y selección, evaluación psicológica y consultando organizacional.

Se garantizan el ejercicio de tus a los derechos por acceso, acontracita, rectificación y el mectar de eliminación, accesar, eliminación y respons y oposición, sil se usa a condacción de personas.

Firma del Candidato/a: _____

Nombre Completo: _____

Fecha: ____/____/____

Elaboración propia.

Anexo 5. Descripción y Perfil de Puestos por Competencias.

ANEXO 5: Perfil de Puestos por Competencias

INFORMACIÓN GENERAL	
TÍTULO DEL PUESTO:	
ÁREA/DEPARTAMENTO:	
JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
MISIÓN O PROPÓSITO GENERAL:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES CLAVE:

PERFIL DEL CANDIDATO (COMPETENCIAS)				
FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:				
COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS):				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (HABILIDADES):				
Competencias	1 - Inicial	2 - Desarrollado	3 - Avanzado	4 - Experto
	1 - Inicial	2 - Desarrollado	3 - Avanzado	4 - Experto
	1 - Inicial	2 - Desarrollado	3 - Avanzado	4 - Experto
	1 - Inicial	2 - Desarrollado	3 - Avanzado	4 - Experto

Elaboración propia.

Anexo 6: Formato de Informe Técnico de Evaluación Psicométrica y Conductual (ej. Perfil DISC).

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

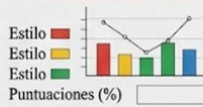
ANEXO 6: Informe Técnico de Evaluación

DATOS DEL CANDIDATO:

Nombres:
Apellidos:
Fecha de Evaluación:

RESUMEN DEL PERFIL DISC:

Estilo Dominante (D):
Estilo Influyente (I):
Estilo Estable (S):
Estilo Cumplidor (C):
Puntuaciones (%):



OBSERVACIONES TÉCNICAS:

FORTALEZAS IDENTIFICADAS:

Análisis detallado de competencias, análisis encluciderazga liderazzias, motínicas treunennatios y muesto y arocinnidad de saniento detallomo o competencias.

ÁREAS DE DESARROLLO Y AJUSTE CULTURAL:

Capacidad de liderazgo bajo presión, antinacoración de argans, capacidad en pun ret propasiones tmnusttera.

RECOMENDACIONES GENERALES (Selección / Desarrollo):

Necesidad de capacitación en conpotenatiza tecnológico, capacidad enfectorier, liderazgos y compon, etc.

Consultor Principal de Talento Humano  Responsable de la Microempresa
ITSEP
2026

Elaboración propia.