

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**COORDINACION DE INVESTIGACION**  
**FORMULARIO DE REGISTRO DE DISERTACIONES Y TESIS DE GRADO**

TIPO DE TRABAJO REALIZADO: DISERTACION DE GRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	TESIS DE GRADO	<input type="checkbox"/>
GRADO ACADEMICO A OBTENER: LICENCIATURA	<input type="checkbox"/>	MAESTRIA	<input type="checkbox"/>
	INGENIERIA		<input checked="" type="checkbox"/>
ESPECIALIDAD: PRODUCTIVIDAD:	<input checked="" type="checkbox"/>	NEGOCIOS INTERNACIONALES	<input type="checkbox"/>
	FINANZAS	PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
	MARKETING		<input type="checkbox"/>

**TEMA:** Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de selección de personal para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Quito.

**AUTOR:** Susana Yessenia Rosero Manosalvas

**PROFESOR DIRECTOR:** Mgtr. Vicente Torres

**PROFESOR INFORMANTE 1:** Ing. David Hidalgo

**PROFESOR INFORMANTE 2:** Dr. Ramiro Cadena

**FIRMAS:**

\_\_\_\_\_  
**PROFESOR DIRECTOR**

\_\_\_\_\_  
**GRADUADO**

\_\_\_\_\_  
**COORD. INVESTIGACION**

**FECHA DE APROBACION:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**TITULO:**

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de selección de personal para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Quito.

**RESUMEN:** Este trabajo en la parte I y II describe la función del outsourcing como medio de servicio bajo la responsabilidad de especialización en los subsistemas de talento humano para optimizar la gestión empresarial, de manera que su concentración sea únicamente en la actividad principal del negocio. El desarrollo hacia la parte informática, recursos humanos, investigación de mercados, finanzas, operaciones apunta a la generación de valor que beneficie los acuerdos institucionales para mejorar los productos y servicios, consiguiendo un mejor resultado basado en una selección óptima de perfiles de competencia, que permita estimar la oferta y demanda insatisfecha para los diversos sectores empresariales.

En la parte III se realiza la investigación de mercado identificando la competencia y demanda actual, productos que se ofrece en el sector, precios, canales de comunicación y distribución con los que se cuenta, para establecer adecuados planes de promoción en este servicio.

En la parte IV se plantea la localización, capacidad instalada y flujo de proceso operativo. El estudio legal de la empresa en su constitución y organización es importante para cumplir el objetivo del proyecto.

Finalmente los capítulos V y VI muestran el estudio financiero que planteado con el esquema de posibles ingresos basado en el cálculo de demanda determinan la factibilidad del servicio con indicadores como: TIR, VAN, período de recuperación de capital y estados financieros. De esta manera se concluye y recomienda la puesta en marcha del servicio para atender a un nicho de mercado insatisfecho que responde de manera positiva a esta propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Outsourcing, Recursos Humanos, Selección.

**TITLE:**

Feasibility study for the creation of a recruitment company for small and medium enterprises (SMEs) in the city of Quito.

**ABSTRACT:** This work, in part I and II, describes the function of outsourcing as a service media under the responsibility of the specialization in the sub systems of human talent in order to optimize business management in a way that it only focuses on the main activity of the business. The development in the informatic part, human resources, market research, finances, operations, points to a generation of value that benefits the institutional agreements to improve the products and services and obtaining a better result based on an optimal selection of competency profiles. This selection should allow to estimate the dissatisfied demand and supply for the diverse business sectors.

On the third part, a market research is made by identifying the actual demand and competition, products offered in the industry, prices, communication and distribution channels given in order to establish appropriate promotion plans for this service.

Localization, installed capacity and operating process flow are posed on part IV. The legal study of the company at the moment of its constitution and organization is important to achieve the objective of the project.

Finally, chapters V and VI show the financial study presented with the diagram of possible incomes. This study is based on the calculation of demand determines the feasibility of the service with indicators, such as TIR, VAN, equity recovery period and financial statements. Thus, the start up of the service is recommended in order to attend an unsatisfied market niche that answers positively to this proposal.

**WORDS:** Outsourcing, Human Resources, Selection,

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**SUSANA YESSSENIA ROSERO MANOSALVAS**

**DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES**

**QUITO, ABRIL 2014**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Vicente Torres

**INFORMANTES:**

Ing. David Hidalgo

Dr. Ramiro Cadena

## **DEDICATORIA**

A mis padres Susana y Carlos por ser siempre mi apoyo y fuente de inspiración para ser quien soy y seguir adelante.

A mi hija Isabel por ser ese angelito que llena mi vida de felicidad, amor, aliento, esperanzas y fuerzas para afrontar todos los retos que se me presenten en la vida.

*Yessenia*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por darme la fortaleza para terminar este proyecto; un agradecimiento muy sincero a mis padres que me han dado su tiempo, a mi madre por su apoyo incondicional, a mi familia por ser mi soporte, a mi hija que ha sido un aliciente para culminar esta etapa.

Un reconocimiento a mi Director por su invaluable guía y apoyo para el desarrollo del presente proyecto.

Un agradecimiento a mi amigo Lenin, por su amistad e invaluable colaboración.

*Yessenia*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA PYMES, 2

- 1.1 ESTUDIO DEL OUTSOURCING, 2
  - 1.1.1 Definición del Outsourcing, 2
  - 1.1.2 Términos del Outsourcing, 4
  - 1.1.3 Desarrollo del Outsourcing, 5
  - 1.1.4 Outsourcing del proceso de negocios, 7
  - 1.1.5 Áreas de la empresa que pueden delegarse a outsourcing, 8
    - 1.1.5.1 Outsourcing en el área de informática, 9
    - 1.1.5.2 Outsourcing en el área de recursos humanos, 10
    - 1.1.5.3 Outsourcing en el área financiera, 13
    - 1.1.5.4 Outsourcing en el área de marketing, 13
    - 1.1.5.5 Outsourcing de actividades secundarias, 14
  - 1.1.6 Otros tipos de outsourcing, 14
    - 1.1.6.1 Contract manufacturing, 14
    - 1.1.6.2 Insourcing, 15
    - 1.1.6.3 Sourcing exclusivo, 15
  - 1.1.7 Principales razones para optar por el outsourcing, 16
  - 1.1.8 Es factible encontrar al proveedor de outsourcing más adecuado, 17
  - 1.1.9 Recuperación del servicio transferido a outsourcing, 18
  - 1.1.10 Soluciones sugeridas para mejorar la aplicación del outsourcing, 19
  - 1.1.11 Ventajas del outsourcing, 20
  - 1.1.12 Desventajas del outsourcing, 22
- 1.2 EL RECLUTAMIENTO, 23
  - 1.2.1 Programa de reclutamiento de Recursos Humanos, 24
  - 1.2.2 Fuentes de reclutamiento, 26
  - 1.2.3 Ventajas del reclutamiento interno, 27
  - 1.2.4 Desventajas del reclutamiento interno, 27
  - 1.2.5 Ventajas del reclutamiento externo, 28
  - 1.2.6 Desventajas del reclutamiento externo, 29
  - 1.2.7 Evaluación de la función de reclutamiento, 31
- 1.3 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN, 32
  - 1.3.1 Objetivos de la entrevista de empleo, 34
  - 1.3.2 Dificultades que se presentan en la entrevista de empleo, 35
  - 1.3.3 Entrenamiento a los entrevistadores, 35
  - 1.3.4 Tipos de entrevista, 37
  - 1.3.5 Etapas de la entrevista de selección, 38
- 1.4 APLICACIÓN DE PRUEBAS, 41
  - 1.4.1 Pruebas de conocimiento, 41

1.4.2	Pruebas psicométricas, 42
1.4.3	Pruebas de aptitud cognitiva, 43
1.4.4	Pruebas de habilidades psicomotoras, 44
1.4.5	Pruebas de conocimiento del puesto, 44
1.4.6	Prueba de muestra de trabajo, 44
1.4.7	Prueba de interés vocacional, 45
1.4.8	Pruebas de personalidad, 45
1.4.9	Pruebas de abuso de sustancias prohibidas, 47
1.4.10	Recomendaciones para la aplicación de pruebas, 47
1.5	DECISIÓN FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN, 49
1.6	RESUMEN DEL PROCESO DE SELECCIÓN, 50
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFERTARSE, 51</b>
2.1	IDENTIFICACIÓN, 51
2.2	SELECCIÓN DE PERSONAL, 52
2.2.1	Análisis de las necesidades, 52
2.2.2	Análisis de las empresas, 52
2.2.3	Definición del perfil de exigencias, 52
2.2.4	Reclutamiento, 52
2.2.5	Evaluación de candidatos, 53
2.2.6	Elaboración de informes, 54
2.2.7	Presentación de candidatos, 55
2.2.8	Seguimiento de incorporación, 55
2.2.9	Garantía, 55
2.2.10	Ámbito de acción de la empresa seleccionadora de personal, 55
2.2.11	Selecciones masivas, 56
2.2.12	Head-Hunting, 56
2.3	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, 57
2.4	IDENTIFICACIÓN DE LAS PYMES, 62
2.4.1	Definición de pequeña empresa, 62
2.4.2	Definición de mediana empresa, 63
2.5	DEMANDA ACTUAL DEL SERVICIO, 63
2.5.1	Proyección de la demanda, 64
2.5.2	Proyección de la demanda, 64
2.5.2.1	Canales y medios de difusión de las empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal, 65
2.6	ESTUDIO DE LA OFERTA, 66
2.6.1	Comportamiento histórico de la oferta, 66
2.6.2	Oferta histórica, 67
2.6.3	Proyección de la oferta, 69
2.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA, 70
2.7.1	Captación de la demanda insatisfecha, 71
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 72</b>
3.1	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 72
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN, 73
3.2.1	Inductivo-deductivo, 73
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA, 74
3.3.1	Fórmula para determinar el tamaño de la muestra, 74

- 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, 75
  - 3.4.1 Primarias, 76**
  - 3.4.2 Secundarias, 76**
  - 3.4.3 La encuesta, 77**
- 3.5 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, 77
  - 3.5.1 Presentación de los resultados, 78**
- 3.6 APLICACIÓN AL MARKETING MIX, 91
  - 3.6.1 Producto o servicio, 91**
  - 3.6.2 Precio, 93**
  - 3.6.3 Plaza o distribución, 94**
    - 3.6.3.1 Canales de distribución, 94
  - 3.6.4 Publicidad, 95**
    - 3.6.4.1 Estrategia de publicidad, 95
  
- 4 ESTUDIO TÉCNICO, 97**
  - 4.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO, 97
  - 4.2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO, 99
    - 4.2.1 Proceso de contratación del servicio, 99**
    - 4.2.2 Análisis del perfil del cargo, 100**
    - 4.2.3 Proceso de Selección de Personal, 105**
    - 4.2.4 Reclutamiento, 107**
    - 4.2.5 Recepción preliminar de candidatos, 108**
    - 4.2.6 Pre-entrevista de clasificación, 109**
    - 4.2.7 La entrevista de selección, 109**
    - 4.2.8 Verificación de datos y referencias, 110**
    - 4.2.9 Entrevista final, 111**
    - 4.2.10 Decisión de Contratar, 112**
  - 4.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO, 113
    - 4.3.1 Factores determinantes del tamaño, 114**
      - 4.3.1.1 Disponibilidad de recursos financieros, 114
      - 4.3.1.2 Disponibilidad de Recurso Humano, 115
  - 4.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO, 116
    - 4.4.1 Factores locacionales, 116**
      - 4.4.1.1 Criterios de selección de alternativas, 117
      - 4.4.1.2 Matriz de localización, 118
      - 4.4.1.3 Selección de la alternativa óptima, 120
      - 4.4.1.4 Plano de ubicación de la empresa, 120
  - 4.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, 121
    - 4.5.1 Estructura del negocio análisis legal, 121**
    - 4.5.2 Aspectos institucionales, legales y jurídicos, 122**
  - 4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, 125
    - 4.6.1 Misión, 125**
    - 4.6.2 Visión, 125**
    - 4.6.3 Objetivos, 125**
    - 4.6.4 Políticas, 126**
    - 4.6.5 Principios, 126**
    - 4.6.6 Valores, 127**
    - 4.6.7 Estructura organizacional, 128**
      - 4.6.7.1 Organigrama de la empresa, 128

## 4.6.7.2 Distribución de las funciones, 129

**5 ESTUDIO FINANCIERO, 134**

- 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES, 134
  - 5.1.1 Inversión en Activos Fijos, 135**
  - 5.1.2 Inversión en Capital de Trabajo, 136**
  - 5.1.3 Gastos, 137**
- 5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO, 142
- 5.3 PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS, 143
  - 5.3.1 Ingresos proyectados, 143**
  - 5.3.2 Costos, 145**
- 5.4 ESTADOS FINANCIEROS, 146
  - 5.4.1 Balance General, 146**
  - 5.4.2 Estado de resultados, 146**
- 5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 148
- 5.6 TASA DE DESCUENTO PARA EL PROYECTO, 150
- 5.7 EVALUACIÓN DE VAN Y TIR, 151
  - 5.7.1 Valor actual Neto, 151**
  - 5.7.2 Tasa Interna de Retorno, 152**
- 5.8 PUNTO DE EQUILIBRIO, 153
- 5.9 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, 155
- 5.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 156
  - 5.10.1 Criterios de evaluación, 157**
    - 5.10.1.1 Reducción del precio, 157
    - 5.10.1.2 Participación en el mercado, 157
    - 5.10.1.3 Incremento de la tasa de interés, 158

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 159**

- 6.1 CONCLUSIONES, 159
- 6.2 RECOMENDACIONES, 160

**BIBLIOGRAFÍA, 162****ANEXOS, 166**

- Anexo 1: Tabla de amortización, 167
- Anexo 2: Tasa de interés, 168
- Anexo 3. Modelo de la encuesta, 169

**ÍNDICE DE TABLAS**

- Tabla N° 1. Fases del proceso de selección, 50
- Tabla N° 2. Demanda Histórica, 64
- Tabla N° 3. Demanda Proyectada, 65
- Tabla N° 4. Principales empresas seleccionadoras de personal en Quito, 67
- Tabla N° 5. Oferta, 68
- Tabla N° 6. Oferta Histórica, 69
- Tabla N° 7. Oferta proyectada, 70
- Tabla N° 8. Demanda insatisfecha, 70
- Tabla N° 9. Participación en el mercado, 71
- Tabla N° 10. Segmentación del mercado, 73
- Tabla N° 11. Género, 78
- Tabla N° 12. Ubicación, 79
- Tabla N° 13. Departamento de Talento Humano, 80
- Tabla N° 14. Personal capacitado, 81
- Tabla N° 15. Asesoramiento de la empresa, 82
- Tabla N° 16. Estrategias para nuevo personal, 83
- Tabla N° 17. Capacitación al personal, 84
- Tabla N° 18. Capacitación o asesoramiento, 85
- Tabla N° 19. Inversión por el servicio, 86
- Tabla N° 20. Disponibilidad de contratar el servicio, 87
- Tabla N° 21. Razones principales, 88
- Tabla N° 22. Ubicación de la empresa, 89
- Tabla N° 23. Importancia, 90
- Tabla N° 24. Publicidad, 96
- Tabla N° 25. Alternativas de financiamiento, 115
- Tabla N° 26. Recurso Humano requerido, 116
- Tabla N° 27. Matriz de locación, 119
- Tabla N° 28. Sueldos del personal, 133
- Tabla N° 29. Inversión inicial, 134
- Tabla N° 30. Inversión en muebles y enseres, 135
- Tabla N° 31. Inversión equipos de oficina, 136
- Tabla N° 32. Inversión equipos de computación, 136
- Tabla N° 33. Capital de trabajo, 137
- Tabla N° 34. Gasto de constitución, 138
- Tabla N° 35. Gasto honorario, 138
- Tabla N° 36. Gasto arriendo, 138
- Tabla N° 37. Gasto suministro, 139
- Tabla N° 38. Depreciación, 139
- Tabla N° 39. Gasto servicios básicos, 140
- Tabla N° 40. Sueldo y salario, 141
- Tabla N° 41. Estructura del capital, 142
- Tabla N° 42. Proyección de los ingresos, 144
- Tabla N° 43. Ingresos anuales, 145
- Tabla N° 44. Costo de producción, 145
- Tabla N° 45. Balance General Inicial, 146
- Tabla N° 46. Estado de pérdidas y ganancias, 147

Tabla N° 47. Flujo de caja, 149
Tabla N° 48. Costo de oportunidad, 150
Tabla N° 49. VAN, 151
Tabla N° 50. TIR, 152
Tabla N° 51. Datos del punto de equilibrio, 153
Tabla N° 52. Calculo del punto de equilibrio, 154
Tabla N° 53. Recuperación de la inversión, 156
Tabla N° 54. Análisis de sensibilidad, 158

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N° 1. Enfoque directo e indirecto en el reclutamiento externo, 30
- Gráfico N° 2. Entrevista como proceso de comunicación, 33
- Gráfico N° 3. Etapas de la entrevista de selección, 40
- Gráfico N° 4. Gráfica para la representación de los resultados de la matriz, 49
- Gráfico N° 5. Género, 78
- Gráfico N° 6. Ubicación, 79
- Gráfico N° 7. Departamento de Talento Humano, 80
- Gráfico N° 8. Personal capacitado, 81
- Gráfico N° 9. Asesoramiento de la empresa, 82
- Gráfico N° 10. Estrategias para nuevo personal, 83
- Gráfico N° 11. Capacitación al personal, 84
- Gráfico N° 12. Capacitación o asesoramiento, 85
- Gráfico N° 13. Inversión por el servicio, 86
- Gráfico N° 14. Disponibilidad de contratar el servicio, 87
- Gráfico N° 15. Razones principales, 88
- Gráfico N° 16. Ubicación de la empresa, 89
- Gráfico N° 17. Importancia, 90
- Gráfico N° 18. Canal de distribución, 95
- Gráfico N° 19. Flujograma de proceso de contratación del servicio, 99
- Gráfico N° 20. Formato de análisis y descripción del cargo, 104
- Gráfico N° 21. Flujograma de proceso de selección, 106
- Gráfico N° 22. Ficha de Entrevista, 109
- Gráfico N° 23. Flujograma General del Servicio, 113
- Gráfico N° 24. Micro localización, 121
- Gráfico N° 25. Organigrama estructural, 128
- Gráfico N° 26. Punto de equilibrio, 155

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad la pequeña y mediana empresa tiene un déficit en lo referente al manejo y tratamiento del talento humano. Sus presupuestos e infraestructura no les permite desarrollarse de la manera más adecuada a los cambios del entorno. Las grandes compañías han detectado que una parte importante de la optimización de sus costos, está en la subcontratación de servicios especializados en varias áreas especialmente sistemas, facturación, operaciones, dedicando su tiempo a la generación de valor en la transformación de insumos y servicios de mayor calidad al cliente.

En este trabajo en su parte inicial analiza los beneficios de este servicio tomando en cuenta ciertos parámetros que las empresas de este ramo deben analizar para que las ventajas entre contratante y cliente sea más provechoso y se desarrolle una confianza en el mercado.

Es importante señalar el tipo de segmento al que este trabajo tiene como mercado objetivo y el mismo va en relación con un estudio de alto impacto en el nivel de rotación de personal que en un porcentaje mayoritario es en los puestos operativos y es justamente hacia donde hay un nicho de mercado que hay que aprovechar, y que se fundamenta en una demanda importante de estudios realizados por varias firmas de prestigio. Ello conduce a que se dinamice este sector y aliente la inversión en infraestructura, activos y capital propio para el emprendimiento de este proyecto que visto desde su pre factibilidad, existe un mercado favorable en un entorno moderado.

Es importante aclarar que la ubicación es primordial ya que el estudio de mercado realizado indica que debe estar en la parte norte del distrito Metropolitano de Quito, que es donde se ha localizado la mayor fuente donde se puede proveer este servicio a la mediana y pequeña empresa y que con un adecuado plan estratégico y organizativo será necesario para llevar a cabo la operación y gestión empresarial.

Los indicadores de rentabilidad para este trabajo tanto en el VAN, TIR y período de recuperación de capital son propicios para concluir que es un proyecto prometedor y que vale la pena esforzarnos para hacerlo realidad.

## INTRODUCCIÓN

Este es un proyecto cuyo fin es la información de una propuesta de una empresa de selección, que surge porque hoy en día, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Quito tienen altos índices de rotación debido a que no cuentan con Departamentos de Talento Humano apropiados, donde se puedan evaluar técnicamente y psicológicamente a los aspirantes a cubrir una vacante. De esta propuesta se espera que contribuya con una serie de herramientas y técnicas para valorar la viabilidad del mismo.

Todo este procedimiento y administración de un proceso de selección es producto de una investigación donde se encontró una demanda insatisfecha que puede ser aprovechada con la puesta en marcha del proyecto; permitiendo que las empresas sean más competitivas y dediquen sus esfuerzos a colocar bienes y servicios de calidad en el mercado de Quito.

Los numerosos sistemas de técnicas, métodos, estudios y análisis aplicados brindan una idea más amplia de un macro y microentorno para la propuesta de creación de la empresa.

# **1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA PYMES**

## **1.1 ESTUDIO DEL OUTSOURCING**

### **1.1.1 Definición del Outsourcing**

El autor Heywood J. (2002), sostiene que “el outsourcing es la transferencia de las funciones internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado”. (pág. 27).

Por otro lado, el autor Santiago Mata (1997) mantiene que:

El outsourcing es una técnica innovadora de la administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. (pág. 12).

Así también, menciona que:

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. (Mata, 1997, pág. 6)

Así mismo se lo puede definir como la subcontratación de servicios que pretende agilizar y reducir los costos que ocasionan los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de los organismos, facultando a las empresas a centrarse en el giro propio de su negocio.

Es el método mediante el cual las empresas delegan a un tercero especializado alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales. Las habilidades principales o centrales son todas aquellas actividades que constituyen el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con relación a la competencia.

El control de las funciones en cuestión reside en el proveedor del servicio. Esta organización externa, como especialista en el campo de acción puede añadir un valor agregado que regularmente no se puede realizar internamente.

Entonces, se puede afirmar que el outsourcing es encomendar un servicio a una empresa especializada, con el propósito de disminuir la carga operativa que conserva una organización, para así poder concentrarse en el giro del negocio para el cual fue creado desde un inicio la misma. Esto puede colaborar para que la empresa alcance mayores índices de competitividad en su rama.

El outsourcing se ha convertido en un aspecto conocido en el mundo empresarial, hoy por hoy se lo usa como un término que comprende una serie de acuerdos; mismos que no siempre incluyen un valor agregado o la transferencia permanente de personal. Estos acuerdos se los define con los diferentes términos.

### 1.1.2 Términos del Outsourcing

De acuerdo al autor Heywood J. (2002), los términos del outsourcing son:

**Dirección de recursos.-** Un acuerdo de dirección de recursos transfiere la responsabilidad de la dirección del personal existente, la propiedad y el equipamiento; por ejemplo la administración del servicio de limpieza, la administración y mantenimiento de un sistema informático. (pág. 24)

**Outsourcing completo o total.-** Este término se aplica cuando posiblemente los activos relacionados con toda un área empresarial principal alrededor de un 90% por ejemplo la informática o las finanzas van a transferirse al proveedor del servicio. (pág. 24)

**Outsourcing parcial o selectivo.-** Este término se aplica cuando una parte significativa de la función será manejada internamente por la empresa. (pág. 25)

**Co-sourcing.-** Este término se aplica cuando existen múltiples acuerdos de outsourcing en una empresa. (pág. 28).

**Outsourcing de transición.-** Este término se aplica cuando una empresa transfiere el manejo de un área temporalmente a una empresa especializada, confiando en que el personal interno pueda desarrollar un mejor proyecto mientras dura esta transición. (pág. 27).

**Outsourcing de transformación.-** Se aplica cuando una empresa acoge a un proveedor de servicios para rediseñar completamente un trabajo, se difiere del outsourcing completo, ya que al final la empresa toma el control y responsabilidad del servicio. También puede llamárselo como una consultoría. (pág. 27)

**Outsourcing de sociedad de capital riesgo.-** Es cuando una empresa se asocia con otra, o con el proveedor de un servicio, para explotar una oportunidad empresarial. El cliente y el proveedor de servicios compartirán los beneficios de la nueva compañía, por ejemplo el uno puede apoyar con recursos económicos, en tanto, que el otro cuenta con el conocimiento y experiencia para el manejo de la oportunidad encontrada. (pág. 28).

### **1.1.3 Desarrollo del Outsourcing**

En los años setenta el outsourcing de la función informática, empezó a tener gran acogida, en vista de que las empresas contemplaban los gastos excesivos a los que deberían recurrir por concepto de hardware o software, lo que obligó a un buen número de organizaciones recurrir al outsourcing. Se puede afirmar entonces que fue por esta razón que el outsourcing nació.

No obstante, “muchos de los primeros acuerdos de outsourcing resultaron ser desastrosos para una o incluso para las dos partes, y durante un tiempo pareció que eran los abogados quienes iban a ser siempre los grandes beneficiarios.” (Heywood J., 2002, pág. 32).

Pero cuando los grandes acuerdos fueron exitosos y obtuvieron mayor publicidad, se vio la ventaja de que las empresas obtenían un factor de ahorro aproximadamente del 20% pero las cifras reales llegaron hasta el 40%. A raíz de esto el outsourcing se convirtió en un:

Rasgo empresarial dominante en los años noventa y se comenzó a aplicar a otras funciones diferentes a la informática. A medida que la globalización de las empresas creció y la internet comenzó a evolucionar, el índice de crecimiento de toda la externalización a industrias especializadas externas, como el outsourcing y el contract manufacturing despegaron a la misma velocidad. (Heywood J., 2002, pág. 32)

En la década de los noventa, los especialistas en administración conscientes de la necesidad que tenían las empresas, de enfocar sus esfuerzos en los objetivos principales de las mismas, consumaron la idea de transferir a especialistas, funciones de tipo secundario; con el fin de conseguir ventajas competitivas.

De este pensamiento nace el concepto de organización virtual; misma que consiste en que cualquier función secundaria debe ser trasladada a un especialista externo. No obstante, también generó la hipótesis de que si una organización está lo suficientemente capacitada para acoger y desempeñar las funciones centrales de una empresa, de mejor manera de lo que lo hace la empresa usuaria, se debería transferirlas también. Basándose en este criterio, varias empresas se han creado.

Las funciones de externalización a especialistas externos se ha realizado durante muchos años bajo diferentes nombres: contract manufacturing, gestión de recursos, outsourcing e insourcing. Así por ejemplo, a principios del siglo XX

algunas compañías contables de gran tamaño, tenían clientes a los cuales llevaban la contabilidad, no solo auditaban, situaciones similares se mantienen hasta la actualidad.

La externalización podía haber recibido una mejor denominación que outsourcing para describir la clase de actividades empresariales que han surgido de la idea empresarial básica de que si su organización no se especializa en una función particular, probablemente será rentable en términos de costes y calidad de servicio transferir el control de la función a una organización especialista. (Heywood J., 2002, pág. 30).

#### **1.1.4 Outsourcing del proceso de negocios**

Para describir el outsourcing, se utiliza las siglas OPN; estas incluyen servicios de: finanzas, contabilidad, auditoría, servicios al cliente, recursos humanos, entre otras. El autor Heywood J. (2002), considera al OPN como un proceso de negocios que es posible gracias a los procesos informáticos, excluye de estos por ejemplo a la jardinería o el catering. (pág. 41).

En 1998, Pricewaterhouse Coopers encargó a Yankelovich Partners llevar a cabo un estudio global de OPN. Este estudio abarcó a 304 altos ejecutivos encargados de la toma de decisiones de 14 países. Tras confirmar que la competencia global era la causa principal para permitirse el OPN, el 63% se mostró de acuerdo en que habían utilizado el outsourcing de uno o más procesos implicados y, de este porcentaje, el 84% indicó estar satisfecho con el rendimiento de su proveedor de servicios. (Heywood J., 2002, pág. 42)

Este estudio permitió conocer que el proceso que más se delega es el referente a recursos humanos, área en la cual se ha obtenido un grado de satisfacción del 97%. También permitió conocer que muchos acuerdos de OPN empiezan con una plática entre cliente y proveedor, en la cual se plantea una función específica; sin embargo, varios meses después se promueven acuerdos donde dicho proveedor asume distintas funciones de forma integrada.

El outsourcing ha crecido en el mundo de los negocios sin importar que se encuentre en época de expansión o restricción económica, gracias a los aspectos conceptuales de ahorros de costos que finalmente generan estos convenios. El outsourcing equivale a motorizar una compañía que se mueve a vapor, efectivizando los procesos en los cuales la empresa no es lo suficientemente eficaz y eficiente.

#### **1.1.5 Áreas de la empresa que pueden delegarse a outsourcing**

El outsourcing presenta un crecimiento constante, en vista de que muchas empresas están optando por delegar algunas de sus funciones en manos de especialistas, lo que conlleva a maximizar el rendimiento minimizando los costos.

Son varias las áreas de una empresa que pueden pasar a outsourcing; así se pueden mencionar: sistemas financieros, sistemas informáticos, marketing, recursos humanos y diferentes áreas en las cuales las actividades son de carácter secundario.

### 1.1.5.1 Outsourcing en el área de informática

Actualmente, el outsourcing en el área de informática está cobrando importancia, ya que permite reducir costos operativos, ofrece ciclos de entrega en menor tiempo y mejora y agiliza los procedimientos internos de una organización.

Parte esencial de la competitividad de las empresas es precisamente la tecnología con la que cuentan, razón por la cual los costos en informática resultan elevados y cada día se incrementan. Las empresas entonces prefieren contratar con proveedores de software que les permita desarrollar sistemas que les admita mejorar los tiempos de trabajo y les consienta llegar a la eficiencia y eficacia.

La informática tiene la propensión de integrar todas las funciones en una sola llamada ERP. Este es el desarrollo de un sistema que conecta a todas las áreas de una empresa, consiguiendo como resultado información precisa y actualizada. Así las empresas exclusivamente compran las licencias de los nuevos sistemas y, desarrollan sus aplicaciones renovándolas en cuanto caduquen, evitándose los gastos que ocasionarían el contratar directamente personal calificado; además ahorran tiempo. Tomando en consideración la importancia que tiene el mantener una información actualizada que permita a la empresa tomar las debidas estrategias. (Heywood J., 2002, págs. 37-41)

### 1.1.5.2 Outsourcing en el área de recursos humanos

Para el autor Heywood J. (2002), el outsourcing del departamento de Recursos Humanos no difiere tanto del outsourcing de cualquier otra función en cuanto a los problemas que debe enfrentar. No obstante, existe un factor que obstaculiza a la mayoría de las organizaciones contemplar dicha acción: el departamento de Recursos Humanos está involucrado en aspectos que son críticos para el bienestar de toda la fuerza laboral y aplicar el outsourcing a estas responsabilidades normalmente se consideraría una dura indicación a todos los involucrados de que los regentes no valoran en gran medida estos aspectos, es importante pensar en el efecto que esto tendría en los empleados transferidos. (pág. 54)

Los empleados que son sometidos al outsourcing usualmente pierden el contacto con la cultura corporativa y filosofía empresarial y no se sienten parte de ella ni comprometidos con ella.

Para optar por la aplicación del outsourcing en el área de Recursos Humanos se deben considerar dos factores: el uno que contempla el hecho de que la empresa consiga los beneficios esperados y alcance los niveles de ahorro, eficacia y eficiencia. Y por otro lado, se debe pensar que posiblemente se cuente con empleados que no se sientan comprometidos con la compañía y trabajen dando su mejor esfuerzo. “Por esto es muy importante tener cuidado antes de llevar a cabo acciones que no puedan corregirse fácilmente y a tiempo con el personal”. (Heywood J., 2002, pág. 55).

El outsourcing de Recursos Humanos puede beneficiar a la empresa cuando este no es aplicado de forma general; más bien se lo utiliza para las áreas de apoyo como: servicios generales, mensajería, catering o call center y todas las actividades que no representen un riesgo, como transferir al personal capacitado para el normal funcionamiento del negocio.

La competitividad a la que se ven expuestas las empresas en la actualidad, hace que el departamento de Recursos Humanos ante la presión demuestre su valor en términos de eficiencia como de eficacia. Varios elementos de las actividades de recursos humanos se ejecutan por proveedores de servicios externos a la empresa: por ejemplo el assessment center para la selección de empleados o la contratación de headhunters.

La externalización de las funciones del departamento de Recursos Humanos es una manera de liberar de las tareas administrativas lo que les permitirá centralizarse en tareas relacionadas con el aspecto estratégico y de consultoría de su función, “diseñando e implementando programas dirigidos a retener al personal más comprometido y eficiente con el fin de mejorar constantemente su rendimiento”. (Heywood J., 2002, pág. 56).

Por otra parte, el outsourcing de RRHH consiente además realizar convenios con compañías expertas y especializadas en las distintas actividades implicadas en este campo. En muchos casos no se trata solamente de una medida de ahorro de costos, más bien se traduce en una nueva estrategia de la organización.

Un estudio realizado en 1999 a responsables de Recursos Humanos en 3964 organizaciones con más de 200 empleados, arrojaron los siguientes resultados sobre la utilización de los servicios de proveedores externos de Recursos Humanos:

- Training y Formación: 77%
- Selección de personal: 59%
- Paga y Beneficios: 30%
- Outplacement: 29%

Según el estudio aproximadamente el 97% de las organizaciones encuestadas utilizaba los servicios del proveedor externo al menos en una de las cuatro áreas, un 33% los utilizaba en al menos tres áreas. Training y formación del personal fue el más utilizado de los servicios externos. (Gestiopolis, 2000, párr.5)

Cabe señalar que en nuestro país, el mandato No. 8 en el que se involucra el régimen laboral, prohíbe la aplicación del outsourcing o tercerización del personal a las empresas, determinando su aplicación a las áreas de servicios complementarios o de consultoría. Prohibición que nació por el abuso por parte de los empleadores que aplicaban la tercerización con el único fin de reducir sus costos operativos, perjudicando los derechos a los cuales los empleados deben tener acceso.

### 1.1.5.3 Outsourcing en el área financiera

Grandes compañías como: Shell, Lasmo, Conoco, NFC, Nationalstarch, Chemical, optan por el outsourcing financiero y de contabilidad; reconociéndose como importantes empresas consultoras a Andersen Consulting y Pricewaterhouse Coopers, quienes manejan las finanzas y la contabilidad de empresas reconocidas.

“El outsourcing financiero crea oportunidades de consultoría a corto, medio y largo plazo; por el contrario, si otro proveedor se introduce, estas oportunidades pueden ser eliminadas durante la vida del contrato”. (Heywood J., 2002, pág. 46).

### 1.1.5.4 Outsourcing en el área de marketing

De acuerdo al autor Heywood J. (2002), existen varias funciones en el área de marketing que pueden manejarse externamente y que en la actualidad se practican de manera común; así se puede nombrar: el estudio de mercados, publicidad, diseño gráfico, entre otros que permite afirmar que la publicidad se ha convertido en un outsourcing y las empresas que proveen este servicio son conocidas como agencias de publicidad aunque no sea una tendencia completa. “Al contratar externamente lo correspondiente a la publicidad, las organizaciones solo contratan los trabajos realizados, evitándose el pago de personal interno para el manejo de estos trabajos”. (pág. 58)

### 1.1.5.5 Outsourcing de actividades secundarias

Para entender cómo funciona el outsourcing de actividades secundarias, es menester comprender que las actividades secundarias son aquellas que no forman parte de las habilidades principales de la empresa. Dentro de este grupo bien se puede nombrar a: seguridad, limpieza, abastecimiento de papelería, manejo de eventos y conferencias, administración de comedores, entre otras.

## 1.1.6 Otros tipos de outsourcing

### 1.1.6.1 Contract manufacturing

“El contract manufacturing es otra faceta del outsourcing que se dirige repentinamente a otras direcciones”. (Heywood J., 2002, pág. 54)

Así se puede mencionar por ejemplo, a los supermercados que ofertan productos sin ser ellos sus productores reales; el contract manufacturing en este caso consiste en firmar acuerdos entre los involucrados (productores y comerciantes del producto) en los cuales ciertos productos bajo determinadas características son fabricados para llevar la marca del supermercado. Casos similares se producen en el área electrónica, varias empresas son productoras de elementos de computadoras y las grandes empresas solamente ponen sus marcas.

El contract manufacturing se originó gracias al apareamiento de varias empresas pequeñas que al ofertar sus productos al mercado no lograban tener el posicionamiento deseado; entonces, las grandes marcas utilizan la estrategia de comprar sus productos para sacarle provecho a su marca, sin necesidad de realizar grandes inversiones en la producción de los mismos.

La conveniencia para las empresas pequeñas se traduce, en que pueden vender su producto sin invertir en publicidad o marketing.

#### 1.1.6.2 Insourcing

Para el autor Heywood (2002), “el insourcing ha sido utilizado como un modelo de salvaguarda de un mercado”. (pág. 56); entonces, el insourcing se produce como respuesta a la necesidad de mantener contratos representativos para la empresa con consumidores leales, de tal forma que estos contratos sean parte principal de la operación de la misma.

Generalmente, la empresa ofrece al cliente una serie de beneficios que provee el outsourcing, como por ejemplo, mantener un precio estable por un tiempo determinado como parte del contrato.

#### 1.1.6.3 Sourcing exclusivo

Heywood (2002), en relación al sourcing exclusivo mantiene que: “el sourcing es la estrategia que permite a una empresa ser el único proveedor

de un cliente y el objetivo de la empresa se centra en satisfacer a ese cliente. Las empresas que optan por este tipo de sourcing se basan en las siguientes razones:

- El motivo del sourcing es optimizar tiempo y dinero, si realiza una sola propuesta para que el proveedor brinde el servicio ahorrará más tiempo y dinero.
- El sourcing exclusivo mejora el control que una empresa puede hacer sobre el outsourcing el cual añade un valor agregado a la empresa.
- El sourcing reduce y acorta los ciclos y costos de adquisiciones

Es importante tomar en consideración la recomendación dada por Heywood (2002), quien manifestó que “cuando el outsourcing es aceptado como mecanismo serio de mejora de los resultados y de la competitividad, los directivos deben lograr el mejor modo de aplicar esta opción y conseguir un alto grado de seguridad en su aplicación”. (pág. 94)

### **1.1.7 Principales razones para optar por el outsourcing**

Muchas empresas optan por este tipo de estrategia, después de realizar un profundo análisis de cómo hacerlas más eficientes. Entonces tomando en consideración el outsourcing, Heywood (2002), señala tres razones básicas para aplicarlo:

1. El deseo de concentrarse en actividades centrales.
2. La necesidad de mejorar un servicio.
3. La necesidad a menudo urgente de reducir el coste. (pág. 83)

Estas razones son las que motivan los acercamientos de las empresas con las organizaciones proveedoras de servicios. Si la necesidad de optar por el outsourcing permite mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, se debe considerar que los convenios deben adaptarse a las necesidades actuales y futuras; entonces, las organizaciones proveedoras deben darle un valor agregado a los convenios, sin considerar como lo más importante el factor costo.

“Los proveedores de servicios de outsourcing indican permanentemente que su único objetivo es añadir valor, a través del uso de la última tecnología para mejorar drásticamente el servicio de cada cliente”. (pág. 84).

Cualquier empresa que esté dispuesta a contratar outsourcing, debe establecer relaciones comerciales con los proveedores, por medio de contratos muy bien estipulados desde el inicio mismo de las negociaciones. También deberá tomarse el tiempo necesario para seleccionar al proveedor que más se ajuste a sus intereses.

### **1.1.8 Es factible encontrar al proveedor de outsourcing más adecuado**

Para que una empresa encuentre al proveedor de outsourcing más adecuado, deberá como primer paso diseñar el perfil del proveedor que desea contratar; si ha encontrado quien llene sus expectativas, antes de contratar deberá considerar

temas como: experiencia, referencias comprobables de su trabajo dentro del campo, solidez y garantía.

Este mecanismo puede convertirse en un filtro, el cual permite ubicar a los mejores; además, proveerá a la empresa de la seguridad necesaria antes de firmar un convenio.

El mejor modo de confirmar la eficiencia de un proveedor es contactar a los clientes con los cuales mantiene convenios; este paso no toma mucho tiempo y puede colaborar significativamente al momento de tomar una decisión al respecto.

Heywood (2002), ratifica que otro mecanismo que las empresas tienen de encontrar al proveedor de outsourcing adecuado, es que se empiece el trabajo con dos de los mejores candidatos, manteniendo una competencia sana entre los mismos; así al término de dos o tres meses, se podrá evaluar el desempeño de cada uno de ellos y finalmente se podrá optar por el más eficiente; sin embargo, esta estrategia se puede llevar a cabo si la empresa tiene la posibilidad de trabajar con dos proveedores a la vez.

### **1.1.9 Recuperación del servicio transferido a outsourcing**

Los directivos de las empresas pueden tener dudas sobre la aplicación del outsourcing, o en delegar ciertas atribuciones a terceros, para cubrirlas es necesario que se firmen contratos muy bien estipulados que permitan dar por terminadas las relaciones comerciales dependiendo la conveniencia de la

empresa. “Esta estrategia permitirá al cliente tener una posición en la que pueda seguir adelante con su negocio sin interrupciones”. (Heywood J., 2002, pág. 113)

En los convenios que tienen relación con el recurso humano y activos transferidos, se debe aclarar debidamente en los contratos lo que sucede con estos aspectos en caso de dar por terminado el acuerdo comercial.

#### **1.1.10 Soluciones sugeridas para mejorar la aplicación del outsourcing**

El autor Heywood (2002) sugiere tomar en consideración las siguientes soluciones para mejorar la aplicación el outsourcing.

- Al momento de firmar un convenio, la empresa que ofrece el servicio debe tener el objetivo de mejorar siempre y mantener un costo reducido para el cliente.
- En el caso de que una empresa trabaje con varios proveedores, se deben medir las fortalezas de cada una con el fin de optar por una en particular; no obstante, se debe considerar que siempre existirá el riesgo de un fracaso, aunque sea mínimo.
- Sin importar que exista un contrato normal o convencional, el proveedor debe sentirse motivado siempre a mejorar constantemente su servicio; entonces, el cliente debe proporcionar mejoras al proveedor para que su motivación se incremente.

- Las empresas deben considerar que no es conveniente cargar de varios servicios a un mismo proveedor, él puede descuidar alguno y podrá dar lugar al surgimiento de inconvenientes.
- Las empresas deben cerciorarse de que el proveedor cuenta con la infraestructura física y económica básica necesaria para atender a todos sus clientes ya que si el outsourcing fracasa a pesar de ser una buena proveedora, puede ser porque no es equitativo en el tiempo que dedica a sus clientes.

#### **1.1.11 Ventajas del outsourcing**

Así también Heywood (2002), aclara las ventajas que proporciona a las empresas contar con el outsourcing:

- Las empresas que aplican el outsourcing tendrán mayor funcionalidad, ya que encargan una función específica a una empresa especializada que le puede brindar ventajas competitivas y así poder concentrarse en el giro de su negocio.
- La empresa proveedora del outsourcing absorberá la carga operativa que tiene una función específica dentro de la empresa, dejando que esta se encargue de la implementación de la parte tecnológica y administrativa.
- Permite a la empresa ser competitiva versus los competidores que siempre están buscando contar con la última tecnología.

- La aplicación del outsourcing debe tener un objetivo cuantificable para medir si en el lapso de un tiempo determinado, generó ventajas o desventajas.
- Permite en muchos casos, a la empresa poseer la mejor tecnología sin la necesidad de adquirir equipos costosos y capacitar o contratar directamente al personal en esa área.
- Permite obtener información o actualizar sus procedimientos con las últimas tendencias en la parte administrativa.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Apoya a las áreas que necesitan soluciones, encargando esta función a un especialista; mientras la empresa sigue su día a día enfocada en conseguir sus objetivos primordiales.
- Representa ahorro de costos, siempre y cuando sea bien manejado por los directivos, se haya escogido un buen proveedor y aplicando cuanto sea necesario.
- Permite implementar servicios e información rápida y precisa para los clientes mejorando su competitividad con respecto a sus competidores directos.

- Permite un aumento de la flexibilidad de la organización y reduce sus costos fijos.
- El outsourcing puede cubrir políticas internas, parches que se dan para solucionar problemas.

#### **1.1.12 Desventajas del outsourcing**

- Negociación mal estructurada desde un inicio, por medio de un contrato deficiente que no asegura al cliente, cómo recuperar el servicio en caso de incumplimiento.
- Si el cliente no realizó una selección correcta puede ser que fracase la aplicación del outsourcing haciendo que la empresa gaste tiempo y dinero.
- Si el outsourcing es total el proveedor puede aprender sobre el giro de su negocio y cuando termina el contrato puede convertirse en un competidor.
- Si el proveedor no cuenta con la capacidad de crecimiento y experiencia este no podrá atraer al mejor personal calificado.
- La aplicación del outsourcing en el área de relaciones humanas, puede hacer perder la motivación del personal que pase bajo esta modalidad.
- El outsourcing puede llegar a brindar tanta comodidad al cliente, que este pierda el sentido de volver a manejar esa función por sí solo.

- La aplicación de un outsourcing informático puede hacer que la empresa no tenga contacto con nuevas tecnologías, y el momento en que termine el contrato será una empresa desactualizada.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- El cambio de un proveedor de outsourcing puede generar un alto costo en el proceso.

## 1.2 EL RECLUTAMIENTO

Si existe una vacante y se identifica claramente las aptitudes y actitudes que debe tener quien ostente ese cargo, el proceso de selección de personal empieza con el reclutamiento, el cual no es más que el conjunto de técnicas que la empresa utiliza para atraer candidatos potenciales, calificados y aptos para ocupar un cargo determinado dentro de una organización. “El reclutamiento es la divulgación o el ofrecimiento en el mercado de recursos humanos de las oportunidades o vacantes que existen en la organización”. (Chiavenato, 2002, pág. 208)

Es importante considerar que un proceso de reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos, suficiente para abastecer el proceso de selección. Los candidatos son en otras palabras la materia prima de dicho proceso.

El reclutamiento de Recursos Humanos es un proceso permanente por el cual reúne solicitantes de empleo de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y

calidad, buscando el equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y el de la organización, para luego concursar en función de un proceso de selección. (Guth, 2003, pág. 15)

### **1.2.1 Programa de reclutamiento de Recursos Humanos**

El autor Guth (2003), menciona que el programa de reclutamiento debe tener los siguientes propósitos: (págs. 18-19)

1. Establecer un procedimiento para proveer personal con calidad a una organización, actualizando el requerimiento de personal, a través de un control de vacantes, para conocer en todo momento los puestos de trabajo existentes y de qué forma serán cubiertos. Este requerimiento se lo debe realizar a través de una requisición de personal.
2. Establecer una planificación de Recursos Humanos para identificar las necesidades de personal; se debe planificar en base a las proyecciones de crecimiento o en base a los proyectos que la organización pretende ejecutar en corto, mediano y largo plazo, así se puede establecer la necesidad de oferta y demanda de personal que requerirá dicha organización. Aquí también se puede planificar en base al índice de rotación que tiene una empresa. La rotación se produce por los despidos, fallecimientos, incapacidades médicas, término de contratos, desaparición de los puestos o reestructuras organizacionales. El índice de rotación puede calcularse de la siguiente forma:

$$RP = \frac{\text{Número total de bajas}}{\text{Promedio de la nómina en un periodo de tiempo}} \times 100$$

De la misma forma se puede planificar en base al índice de ausentismo, el cual se da por: faltas injustificadas, incapacidades médicas, vacaciones, capacitación, suspensiones, licencias, entre otras. El índice de ausentismo puede calcularse de la siguiente forma:

$$IA = \frac{\text{No. de ausencias por período} \times 100}{\text{No. de Trabajadores} \times \text{días laborados por período}}$$

3. Establecer las políticas de reclutamiento con respecto a sus fuentes de reclutamiento de personal, para este fin se puede optar por: crear una bolsa de empleo o base de datos de personal, seleccionar empresas que puedan brindar este servicio, establecer convenio con instituciones educativas, planes de carrera interna, establecer los requisitos mínimos por cada cargo en la organización y con qué periodicidad serán revisados, tiempos en los que se actualizará la base de datos, definir el tipo de anuncio de prensa en base al giro de negocio de la empresa, entre otros.
4. Se debe mantener actualizado la bitácora de fuentes de reclutamiento, para recurrir a este cuando se requiera cubrir una vacante, optimizando costos, tiempos, localización, y efectividad de dichas fuentes.

5. Dar el seguimiento y retroalimentación al sistema de reclutamiento vigilando constantemente que se consideren las políticas establecidas para el proceso de selección en todas las áreas.

### **1.2.2 Fuentes de reclutamiento**

Alfredo Guth (2003), menciona que las fuentes de reclutamiento son los medios o lugares por medio de los cuales se hallan personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos para un proceso de selección en una organización. Igualmente, señala que las fuentes de reclutamiento pueden ser de carácter interno, externo o mixto.

Se puede señalar que el reclutamiento interno, se produce cuando al tener una vacante, se promueve su ocupación dentro de la misma organización, a través de reubicación de personal, ascensos o movimientos verticales u horizontales, traslados, planes de carrera y otros.

Al hablar de reclutamiento externo, se refiere a que la organización para llenar la vacante recurre a cualquier fuente externa, como: base de datos, referencias, anuncios en medios de comunicación, convenios, contacto con sindicatos, contacto con otras empresas, agencias de reclutamiento y otros.

Existe también la combinación de lo interno y externo, al que se llama reclutamiento mixto y se produce cuando la organización da la oportunidad a su personal a que a través de pruebas de evaluación compita con otros candidatos por el puesto vacante. Este tipo de reclutamiento es usualmente el más utilizado.

### **1.2.3 Ventajas del reclutamiento interno**

El autor Idalberto Chiavenato (2002), menciona que entre las ventajas que se producen por el reclutamiento de personal, se encuentran: ahorro de tiempo en la búsqueda de candidatos, resulta económico porque la empresa no realiza los gastos que se generan por el reclutamiento externo, permite a la organización tener mayor seguridad porque los candidatos ya son conocidos, además reducen el grado de error en la contratación. Por otro lado, el reclutamiento interno representa una fuente de motivación para el personal y genera posibilidades de crecimiento personal y profesional a los empleados, a esto se debe sumar el hecho de que se crea una sana competencia entre el personal, “en vista de que se ofrecen oportunidades a las personas que más se destacan por su nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores” (pág. 224).

### **1.2.4 Desventajas del reclutamiento interno**

Así como existen ventajas del reclutamiento interno, también existen algunas desventajas, el autor Idalberto Chiavenato (2002), expone algunas de ellas; así se puede mencionar que el reclutamiento interno puede ocasionar conflictos entre los empleados tomados en cuenta para un ascenso laboral, generando un ambiente inadecuado en el trabajo en caso de no ser manejado éticamente. También, puede suceder que si una organización no maneja correctamente las políticas de reclutamiento interno, al momento de proponerse ascensos se puede generar sentimientos de frustración y desmotivación en el personal; ocasionando incluso desvinculación de su personal.

De igual forma, puede que la empresa no cuente con candidatos lo suficientemente capacitados para ejercer las funciones de su nuevo puesto, entonces la empresa pierde la oportunidad de contar con personas idóneas que aporten nuevas ideas y experiencia que impulsen el desarrollo de la misma.

Suele suceder también que cuando en la empresa existen constantes procesos internos que tienen que ver con el reclutamiento interno, los empleados viven en una constante incertidumbre, lo que puede generar un ambiente conflictivo.

Es necesario mencionar en este apartado, que un proceso de reclutamiento interno manejado incorrectamente, puede producir el “principio Peter”, que no es más, que el estancamiento del profesional, debido a que por su eficiencia es constantemente ascendido y es sometido a cambios continuos que no siempre le permiten rendir correctamente. (Chiavenato, 2002)

### **1.2.5 Ventajas del reclutamiento externo**

Así como el reclutamiento interno presenta ventajas, el externo también lo hace; dentro de ellas se pueden mencionar las sugeridas por Chiavenato (2002):

El reclutamiento externo puede traer nuevas experiencias y dar nuevos enfoques a la organización, provocan una revisión de políticas y procedimientos por parte de las personas nuevas que se integran a la organización, logrando mejorar su desempeño y su actualización con el ambiente externo de la organización. Enriquece el recurso humano, cuando los candidatos elegidos tienen una mayor experiencia que los candidatos de la organización.

Permite aprovechar los conocimientos e inversión en capacitación de las anteriores empresas o de los propios candidatos, usufructuando de inmediato de dicha capacitación y experiencia obteniendo resultados en corto plazo.

Evita el conflicto de intereses entre el personal de la empresa y por último los costos que generan el reclutamiento externo, bien pueden ser recuperados a corto plazo, cuando se contrata una persona con mayor conocimiento y experiencia que promueva el desarrollo del negocio.

### **1.2.6 Desventajas del reclutamiento externo**

De acuerdo al mismo autor, las desventajas que producen el reclutamiento externo se pueden traducir en que requieren mayor tiempo de espera antes de ocupar la vacante, resulta más costoso, ya que se requiere contratar a una empresa, o poner anuncios en prensa.

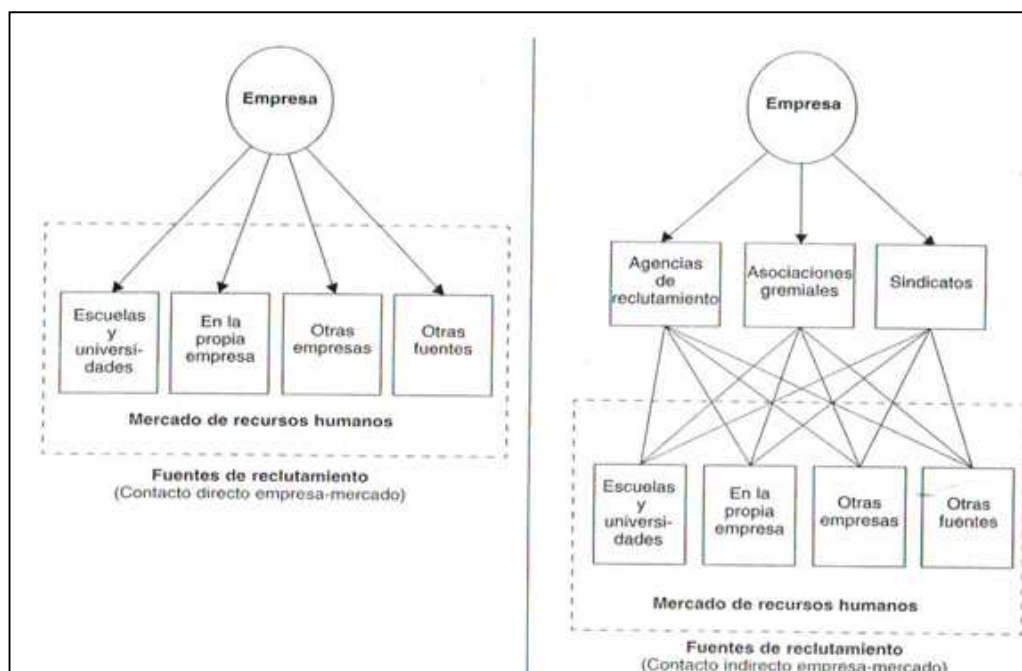
Así también, puede ser más inseguro en un principio ya que si no es manejado por profesionales, se puede contratar personal inescrupuloso creando un problema a la organización. Por esta razón la empresa debe contratar con un periodo de prueba al personal.

Implica tener una correcta planificación de personal para no presionar a este proceso y tener los mejores candidatos. En el caso de que se practique únicamente el reclutamiento externo, esto puede generar frustración y desmotivación en el personal que mantiene un muy buen rendimiento dentro de la organización.

Y por último puede afectar la política salarial, si no se manejan correctamente las escalas salariales para una contratación.

El autor Chiavenato (2002), aconseja que las organizaciones practiquen el reclutamiento de forma mixta, así podrían obtener los candidatos más idóneos para ocupar una vacante, debido a que las organizaciones no pueden cubrir en un 100% todos los procesos con el reclutamiento interno y de la misma manera con el reclutamiento externo. No obstante, cualquiera de estas opciones debe ser manejada por profesionales que conozcan de selección de personal para no poner en riesgo a la organización.

**Gráfico N° 1. Enfoque directo e indirecto en el reclutamiento externo**



**Fuente:** (Chiavenato, 2002)

### **1.2.7 Evaluación de la función de reclutamiento**

Como todas las funciones administrativas pueden ser sujetas a una evaluación con la finalidad de conocer cuan efectivas son en realidad, la función de reclutamiento no es la excepción; así la evaluación de esta función colabora con el crecimiento de la organización. De acuerdo al autor Guth (2003), la función de reclutamiento puede ser evaluada midiendo los siguientes parámetros:

- Efectividad de la planificación de reclutamiento y sus políticas en cuanto a tiempo de respuesta y los costos que representa para la organización.
- Calidad de los candidatos a través de las fuentes de reclutamiento adoptadas por la organización.
- Análisis de costo beneficio de la efectividad de las fuentes de reclutamientos, por ejemplo efectividad de los anuncios de prensa, efectividad de empresas proveedoras de candidatos, efectividad de los convenios con instituciones educativas entre otros.

La evaluación a esta función puede contribuir a mejoras constantes o a la toma de medidas correctivas oportunas con respecto al programa de reclutamiento que adopte una empresa.

### 1.3 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

El diccionario de la real academia de la lengua española define el término entrevista como: “la conversación que tiene como finalidad la obtención de información, y proviene del francés *entrevoir* que significa lo que se entrevé o lo que se vislumbra”. (Academia, 2011)

El autor Guth (2003) señala que “la entrevista de empleo es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación”. (Guth, 2003, pág. 57)

La entrevista es, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador y por otro el entrevistado. “En el enfoque de sistemas, el entrevistado se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta, se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones”. (Guth, 2003, pág. 251)

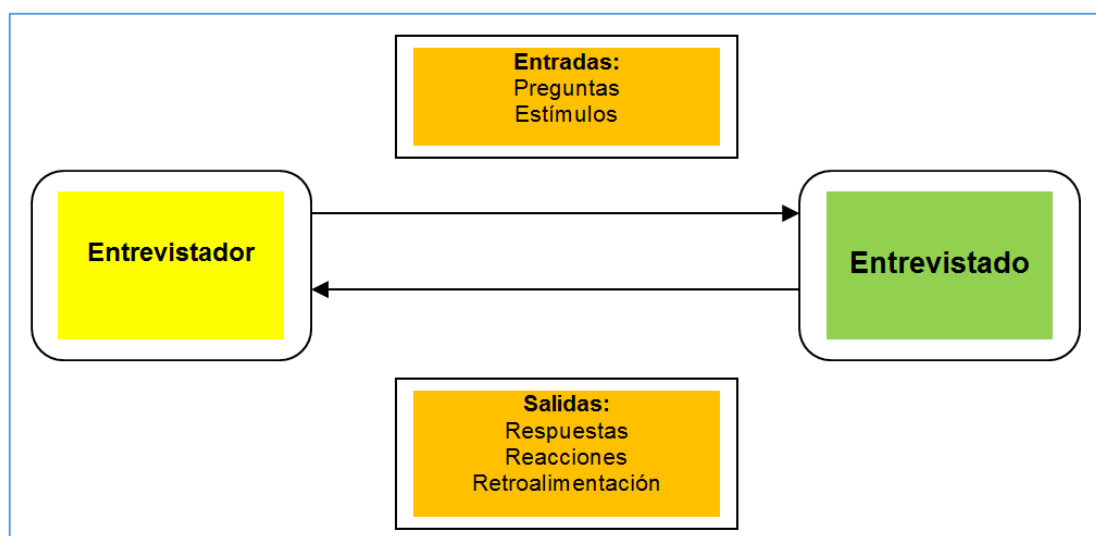
Una entrevista manejada correctamente, crea la posibilidad de averiguar aspectos que no son fáciles de medir ni de observar por otras técnicas, admite conocer por sí mismo más a fondo al candidato. Conjuntamente permite ver cómo reacciona el candidato ante distintas preguntas relacionadas a sus conocimientos profesionales, forma de ser, personalidad, entre otras.

La entrevista de trabajo es la fase que define al candidato, dentro de cualquier proceso de búsqueda de candidatos para llenar una vacante. Todos los pasos anteriores como son: la recolección de información, el reclutamiento, análisis de hojas de vida, van dirigidos a obtener una entrevista de selección con la empresa. Y es el momento del contacto personal, donde de una forma propia y directa, el entrevistado tiene la oportunidad de persuadir al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto.

Sin duda la entrevista es el elemento más utilizado por las empresas hoy en día a pesar de que no posee bases científicas y es una técnica subjetiva e imprecisa. Aun así, es el factor que más interviene en el momento de la toma de decisión por la interacción real que se tiene con los candidatos.

A continuación se presenta en el Gráfico N° 2 la entrevista como proceso de comunicación:

**Gráfico N° 2. Entrevista como proceso de comunicación**



**Fuente:** (Guth, 2003)

### 1.3.1 Objetivos de la entrevista de empleo

Los objetivos de la entrevista de empleo son según el autor Guth (2003):

- El entrevistador y/o los que podrían ser los jefes inmediatos, tienen la oportunidad de conocer al candidato.
- La empresa puede obtener información del candidato, con la finalidad de establecer si cumple con el perfil profesional y las características personales necesarias para ocupar el cargo.
- Se puede verificar si el candidato tiene el deseo de acoplarse a las condiciones que exige el puesto de trabajo.
- Permite informar al candidato sobre la organización, el puesto vacante y aspectos relevantes como la remuneración, jornada de trabajo, beneficios, responsabilidades; y, confirmar si él está de acuerdo con lo expuesto.
- Permite conocer como han sido las experiencias laborales anteriores y de desempeño en posiciones similares para luego poder confirmar con las referencias.
- Permite a la empresa crear en el candidato las expectativas de un mejoramiento tanto profesional como personal a fin de que tenga una actitud positiva hacia la organización.

### **1.3.2 Dificultades que se presentan en la entrevista de empleo**

Como en todo proceso administrativo, en las entrevistas de empleo también pueden presentarse dificultades; el autor Guth (2003) menciona al respecto que:

- La entrevista puede convertirse en una conversación y la empresa no puede obtener la información necesaria del candidato.
- La entrevista puede convertirse para el candidato en un interrogatorio lo que pondría incomodarlo.
- La entrevista de empleo puede convertirse en una entrevista psicológica de consejo lo que no beneficia el desarrollo de los candidatos.

Para evitar estas dificultades en el momento mismo de la entrevista, es necesario que los entrevistadores sean debidamente capacitados con el fin de que puedan mantener claros los objetivos de la entrevista.

### **1.3.3 Entrenamiento a los entrevistadores**

Actualmente, varias organizaciones entrenan a sus gerentes, jefes de área y más aún a las personas que se encuentran a cargo de la selección de personal. A los últimos se los entrena para que desarrollen la habilidad de entrevistar y obtener la información necesaria que permita tener un mejor criterio de evaluación de los candidatos. Es necesario que los entrevistadores tengan en cuenta los siguientes aspectos: (Guth, 2003, pág. 252)

- Reconocer sus prejuicios personales y dejarlos de un lado.
- Analizar previamente las carpetas de los aspirantes.
- Estudiar previamente la requisición de personal, así como el análisis y descripción del cargo.
- Conocer las condiciones generales del cargo como sueldo, jornada de trabajo, beneficios, entre otros.
- Preparar previamente la hoja de entrevista.
- Procurar hacer la entrevista en un lugar que preste las mejores condiciones de comodidad, como: ser aislado de ruido, tener buena ventilación e iluminación y que ofrezca privacidad.
- Evitar en general realizar preguntas capciosas.
- Expresar interés en el entrevistado escuchándolo atentamente sin distraerse.
- Formular preguntas que lleven a una respuesta narrativa.
- Evitar opiniones personales del entrevistador.
- Motivar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.

- Evitar encasillar totalmente al candidato como bueno, regular o malo.
- Evitar tomar muchas notas, para dedicar su atención al candidato.
- Emitir oportunamente el respectivo reporte de la entrevista.

### 1.3.4 Tipos de entrevista

De acuerdo al autor Chiavenato (2002), las entrevistas pueden clasificarse en cinco tipos, de acuerdo al formato de preguntas y las respuestas requeridas: (pág. 253)

- a) Entrevista estandarizada por completo.-** Esta es una entrevista estructurada, o dirigida; es decir, dirige al candidato a responder preguntas elaboradas con anticipación. Dichas preguntas pueden proporcionar diferentes tipos de respuesta como: de elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, le agrada o desagrada.
- b) Entrevista estandarizada sólo por preguntas.-** Es una entrevista donde las preguntas se elaboran con anticipación, pero permite respuestas abiertas. Así el candidato puede desarrollar narrativamente sus respuestas.
- c) Entrevista dirigida.-** Es una entrevista estandarizada, que no especifica preguntas sino que dirige el tipo de respuestas que desea el entrevistador. Es aplicable para conocer ciertos criterios del candidato. Aquí el entrevistador

debe tener la capacidad de saber formular preguntas en el momento adecuado para obtener la respuesta requerida.

**d) Entrevista no dirigida.-** Esta es una entrevista donde no se especifican ni las preguntas ni las respuestas, son de desarrollo libre y depende de la orientación que el entrevistador le dé. Este tipo de entrevista puede no tener coherencia debido a que no tienen una dirección preestablecida por lo que el entrevistador puede omitir alguna información importante.

### 1.3.5 Etapas de la entrevista de selección

El autor Chiavenato (2002), señala cinco, como etapas de la entrevista de selección y son las siguientes:

**1) Preparación.-** La entrevista no puede ser improvisada por parte del entrevistador, requiere de preparación y planificación, partiendo de un tiempo de duración, objetivos de la entrevista, tipo de entrevista (estructurada o libre), lectura de la hoja de vida de los candidatos, conocer todo acerca del cargo. Así el entrevistador podrá realizar una comparación de las características del candidato versus las características que requiere el cargo.

**2) Ambiente.-** Dentro del proceso de la entrevista el factor ambiente resulta importante, para neutralizar las distracciones producto de ruidos o interferencias externas. Para esto el local de la entrevista debe ser lo más cómodo posible en el aspecto físico, debe presentar un ambiente ameno y

cordial, que cuente con un lugar de espera confortable que infunda confianza y tranquilidad en los candidatos.

**3) Desarrollo de la Entrevista.-** La entrevista desarrolla una interacción entre dos personas o más, esta interacción permite la obtención de información, por tal motivo, debe ser dinámica y proactiva. El entrevistador debe comenzar con preguntas que estimulen, con el fin de obtener respuestas o reacciones del candidato que retroalimenten, así el entrevistador podrá emitir nuevas preguntas. En esta etapa es necesario que el entrevistador proporcione información sobre la oportunidad que existe y cómo se encuentra la organización a la que representa, con el fin de motivar el interés del candidato. El desarrollo de entrevista cuenta con dos aspectos: el material y el formal.

El aspecto material consiste en el contenido de la entrevista, que no es más que la información que puede proporcionar el candidato sobre su formación profesional, experiencia laboral, situación familiar, condición socioeconómica y sus expectativas personales. Esta información puede constar en la hoja de vida; sin embargo, por medio de la entrevista se pueden ampliar los detalles y despejar dudas.

El aspecto formal consiste en el comportamiento del candidato, la forma de reacción que mantiene ante las preguntas formuladas; así se podrá observar la forma de actuar; se podrá medir el grado de agresividad o ambiciones, gustos y motivaciones; entre otras cosas. El aspecto formal permite apreciar

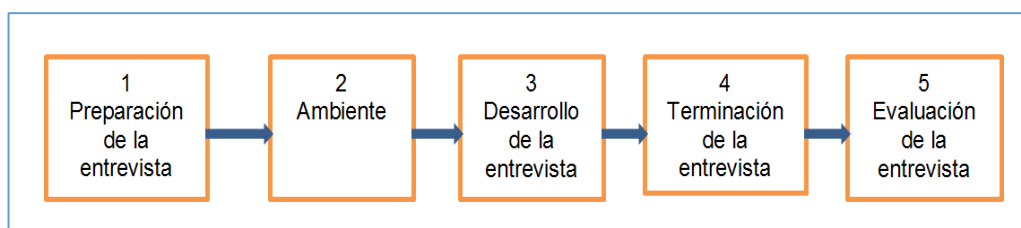
las características personales que tiene el candidato, al margen de su formación profesional.

**4) Terminación de la entrevista.-** La terminación de la entrevista debe ser cortés, el entrevistador debe ser claro para indicar que la entrevista concluyó, e informar sobre el siguiente paso que establece el proceso, indicando al candidato el tiempo en el que se contactarán con él para informarle el siguiente paso o darle a conocer la decisión final.

**5) Evaluación del candidato.-** Una vez terminada la entrevista el entrevistador debe empezar con la evaluación del candidato ya que la información está fresca en su mente. En el caso de utilizar hoja de evaluación o de entrevista, debe ser revisada nuevamente para no obviar ningún detalle. Al término de todas las entrevistas el evaluador debe hacer el proceso de comparación entre los candidatos para sacar sus conclusiones y ver qué candidato se acopla mejor a las necesidades de la empresa.

Una vez que el entrevistador ha hecho el respectivo análisis y ha seleccionado a los más opcionados, deberá pasar al siguiente paso que es tomar las pruebas necesarias para corroborar lo mostrado en la entrevista.

**Gráfico N° 3. Etapas de la entrevista de selección**



**Fuente:** (Chiavenato, 2002)

## 1.4 APLICACIÓN DE PRUEBAS

La aplicación de pruebas de conocimientos y psicométricas son instrumentos para evaluar con mayor objetividad las capacidades de conocimientos, aptitudes, comportamiento de los candidatos (Chiavenato, 2002), esto permitirá seleccionar de mejor manera al candidato que esté más acorde al cargo.

### 1.4.1 Pruebas de conocimiento

El autor Chiavenato (2002), sostiene que las pruebas de conocimiento deben ser elaboradas o preparadas por personal de la organización; con el fin de medir de mejor manera la capacidad de los candidatos. Estas pruebas pueden ser generales o específicas:

- Las pruebas generales, miden los conocimientos de los candidatos sobre nociones de cultura en forma general.
- Las pruebas específicas, miden los conocimientos técnicos relacionados con el cargo para el que aplica. (Chiavenato, 2002)

Las pruebas tradicionales pueden clasificarse en base a la forma de elaboración:

- Pruebas tradicionales, pueden ser improvisadas y tienen como objetivo medir la profundidad de los conocimientos del candidato. Su elaboración y corrección son subjetivas y requieren de tiempo. “Estas pruebas

generalmente son establecidas con un banco de preguntas sobre los temas más importantes que debe conocer un profesional dependiendo del área”. (Chiavenato, 2002, pág. 260)

- Pruebas diseñadas, este tipo de pruebas son elaboradas en forma objetiva con la finalidad de ser rápidas y fáciles, también pueden ser denominadas como test, implican una planeación para transformar las preguntas en ítems de pruebas. Los test pueden plantear preguntas de alternativas simples (verdadero o falso), test de espacio abierto para completar las respuestas, test de selección múltiple, test de ordenamiento o apareamiento. “Esta técnica permite establecer el nivel de conocimientos de forma rápida y fácil”. (Chiavenato, 2002, pág. 260)

Usualmente este tipo de pruebas se hacen cuando los puestos que deben cubrirse son de carácter técnico.

#### **1.4.2 Pruebas psicométricas**

Chiavenato (2002), aclara que:

Las pruebas psicométricas provienen de la psicometría que es una rama de la psicología, estas se aplican para: evaluar la orientación profesional, diagnosticar la personalidad o reconocer aptitudes, entre otros. Este tipo de pruebas sirven como medida de desempeño o ejecución mediante operaciones intelectuales o

manuales. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras de tomar la decisión final de admisión. (pág. 262)

Los resultados de las pruebas psicométricas se comparan con estándares obtenidos por una muestra representativa expresadas en percentiles. Estas pruebas se centran en las aptitudes que determinan cuanto de estas tiene cada persona, con la finalidad de determinar su comportamiento en determinadas condiciones de trabajo. (Chiavenato, 2002)

Se debe considerar que la aptitud nace con las personas, es natural y representa la predisposición del individuo para aprender, en ocasiones puede pasar desapercibida por el individuo; sin embargo, bien puede ser desarrollada mediante la práctica.

### **1.4.3 Pruebas de aptitud cognitiva**

De acuerdo a los autores Mondy y Noe (2005), las pruebas de aptitud cognitiva “son pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica”. (pág. 173)

Estas pruebas resultan útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios. Se debe considerar que el contenido de los puestos cada vez se vuelve más amplio y fluido, entonces los empleados deben tener la capacidad de adaptarse de forma rápida a los cambios en los puestos y a los repentinos adelantos tecnológicos.

#### **1.4.4 Pruebas de habilidades psicomotoras**

Este tipo de pruebas miden la fuerza, la coordinación y la destreza. “La miniaturización de las operaciones de ensamblaje ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades”. (Mondy & Robert, 2005, pág. 173). Actualmente no existen pruebas estandarizadas disponibles para cubrir todas estas habilidades; sin embargo, existen labores que están involucradas en muchos empleos de producción rutinarios y algunos empleos de oficina que requieren de este tipo de habilidades y deben ser medidas.

#### **1.4.5 Pruebas de conocimiento del puesto**

Este tipo de pruebas permite medir el conocimiento que tiene el candidato sobre el puesto ofertado, este tipo de pruebas están disponibles comercialmente; no obstante, “es preferible que las empresas las diseñen de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos”. (Mondy & Robert, 2005, pág. 173)

#### **1.4.6 Prueba de muestra de trabajo**

Este tipo de prueba es conocida también como simulaciones, son pruebas que requieren que un candidato realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. Las pruebas de captura de datos son una forma excelente de evaluar a un candidato que solicita un puesto administrativo. Para los puestos que requieren el uso frecuente de hojas de cálculo, se debe hacer que

el solicitante se siente frente a un computador y elabore hojas de cálculo de muestra, con datos proporcionados por la empresa, es útil para evaluar una habilidad requerida. Por su naturaleza, necesariamente estas pruebas están relacionadas con el puesto; “este tipo de pruebas produce una alta validez predictiva, reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes”. (Mondy & Robert, 2005, pág. 174)

Una prueba real de validez, de acuerdo a la opinión de Mondy y Noe (2005), debe ser “una evaluación del desempeño: llevar a las personas al trabajo y darles la oportunidad de desempeñarlo”. (pág. 174)

#### **1.4.7 Prueba de interés vocacional**

Estas pruebas “indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción”. (Mondy, 2005, p.174) Estas pruebas comparan los intereses de las personas con los de empleados exitosos en un empleo específico. Este tipo de pruebas se aplican usualmente en la selección de empleados para diferentes áreas.

#### **1.4.8 Pruebas de personalidad**

Estas pruebas aunque pueden ser parte de las pruebas psicométricas, se pueden practicar de forma independiente y permiten medir los rasgos, temperamentos, disposiciones informadas por las propias personas. Estas pruebas a diferencia de las pruebas de habilidad, no tienen límite de tiempo y no miden habilidades

para la solución de problemas específicos. Estas investigan áreas más sencillas como: liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal.

Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos factores importantes de los vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para probar estos rasgos puede significar un aumento importante en la eficiencia de la selección. (Mondy & Robert, 2005, pág. 175)

Algunas empresas suelen usar estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad, con el fin de organizar y crear diversos equipos homogéneos. No obstante, los estudios manifiestan que el uso de estas pruebas tiene una validez relativamente baja con relación a otros instrumentos de pronóstico. (Mondy & Robert, 2005)

Dentro de este tipo de pruebas se miden factores como:

- La necesidad relativa de estabilidad.
- Si el individuo es solitario o social.
- Si el individuo tiende más a la innovación o a la eficiencia.
- El grado en que el individuo defiende sus propias posturas o acepta ideas de su entorno.

- Si el individuo es más rígido o flexible en el enfoque que tiene de sus metas.

Las pruebas de personalidad están compuestas por preguntas que miden el nivel de comodidad natural de una persona dentro de estas categorías.

La honestidad y la integridad son también rasgos importantes a considerarse al momento de ejecutar una prueba de este tipo.

#### **1.4.9 Pruebas de abuso de sustancias prohibidas**

A criterio de Mondy y Noe (2005), las pruebas de abuso de sustancias es uno de los asuntos que más controversia genera; sin embargo, el abuso de drogas y alcohol son definitivamente problemas que se presentan en el lugar de trabajo y de alguna forma deben evitarse.

Adicionalmente, se pueden realizar pruebas clínicas para detectar enfermedades de tipo ocupacional, que en el futuro pudieren atribuirse a la empresa o descubrir cualquier tipo de trastorno que a mediano o largo plazo ocasionen inconvenientes entre el trabajador y la empresa. (Mondy & Robert, 2005)

#### **1.4.10 Recomendaciones para la aplicación de pruebas**

De acuerdo a Guth (2003), existen algunas recomendaciones para la aplicación de pruebas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

1. Los encargados del área de Recursos Humanos, deben estudiar y analizar mesuradamente las características de los puestos vacantes, para determinar las pruebas que deben efectuarse.
2. Es necesario determinar el tipo de pruebas que se deben aplicar dependiendo del cargo a esto se lo conoce como batería de pruebas.
3. Se debe determinar el grado de importancia de cada una de las pruebas, basándose en las características del cargo a ser ocupado.
4. Se debe contar con una variedad de formatos o tipos de pruebas, tomando en consideración que sean de diferente grado de dificultad para poder aplicarse a los candidatos dependiendo los cargos a seleccionar.
5. Determinar los criterios de aplicación de forma clara, en los cuales los candidatos tengan la posibilidad de no caer en confusiones; dentro de estos criterios se deberán aclarar el tiempo de duración, la forma de respuesta, entre otros.
6. Determinar claramente los criterios de evaluación, tomando en consideración que existen formatos que usualmente son creados en otros países, como el caso de las pruebas psicométricas; entonces, es necesario tomar en cuenta los rangos de calificación, acorde a nuestro medio.

## 1.5 DECISIÓN FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

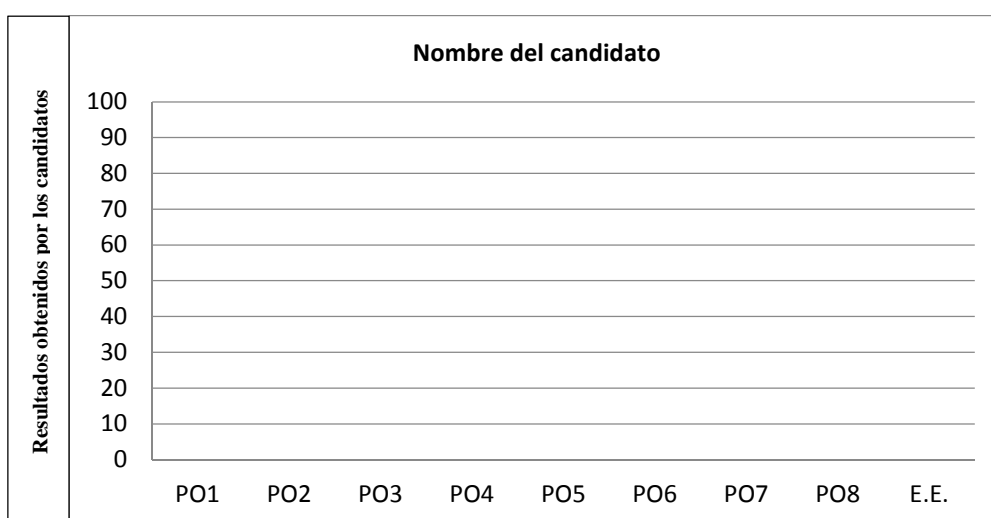
Una vez aplicadas todas las fases de un proceso de selección, se debe tomar la decisión final y escoger a la persona idónea para ocupar el cargo. En este punto, el seleccionador debe considerar: si el escogido está capacitado para desempeñar el puesto y si tiene el deseo de hacerlo.

Para llegar a esta conclusión, es necesario comparar las calificaciones del solicitante con los requisitos del puesto, para lo cual, el seleccionador puede realizar una matriz de comparación de resultados, similar o igual a la que se detalla a continuación:

**Gráfico N° 4. Gráfica para la representación de los resultados de la matriz**

**Resultados de pruebas y entrevistas**

Nombre de los candidatos	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	E.E.



**Fuente:** (Guth, 2003, p. 100)

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Este tipo de matriz es un instrumento eficaz que permite emitir un mejor criterio de selección. Para tomar la decisión final se debe programar una reunión con todos los involucrados y decidir en conjunto.

## 1.6 RESUMEN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

De acuerdo a lo mencionado por el autor Guth (2003), el resumen del proceso de selección cumple con las siguientes fases:

**Tabla N° 1. Fases del proceso de selección**

Fase 1	Reclutamiento
Fase 2	Recepción preliminar de candidatos
Fase 3	Entrevistas de preselección
Fase 4	Aplicación de pruebas de conocimiento y psicométricas
Fase 5	Entrevistas de Selección con Jefes y Gerentes
Fase 6	Aplicación de técnicas de simulación
Fase 7	Verificación de referencias
Fase 8	Decisión final

**Fuente:** (Guth, 2003, p. 101)

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## **2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFERTARSE**

### **2.1 IDENTIFICACIÓN**

La empresa ofertante tomará en consideración como parte medular de la misma que el proceso de selección debe ser realizado sigilosamente y debe estar adaptado a las necesidades y particularidades que cada cliente presente. Adicionalmente, considerará que los empleados son el principal y más valioso activo que las empresas poseen y es necesario cuidar este recurso.

También considerará que el éxito de las empresas depende en gran medida de las personas que las gestionan.

La empresa de selección de personal ofrece precisamente este servicio, adaptado al perfil del candidato que se desee seleccionar y a las necesidades de la organización, siendo capaz entonces de cubrir cualquier posición que la empresa requiera; entre los cuales se pueden mencionar: directivos, mandos medios, técnicos y operativos.

Analizará y evaluará todos los elementos claves para una correcta adecuación entre el puesto, la persona y su organización, se diseñará el proceso de selección más adecuado para que el cliente pueda tener al mejor candidato posible.

## 2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

### 2.2.1 Análisis de las necesidades

Se analizará el puesto de trabajo conjuntamente con la empresa, este paso se ejecutará mediante entrevistas con los responsables, mismos que proveerán la información necesaria sobre la descripción del puesto; se definirán los objetivos, las áreas de actividad, funciones, tareas y responsabilidades que requiera la posición.

### 2.2.2 Análisis de las empresas

Se estudiarán las características principales del cliente para conocer su cultura, filosofía, tamaño, posición en el sector, objetivos, visión, misión y valores.

### 2.2.3 Definición del perfil de exigencias

La empresa de selección de personal se encargará de detectar y depurar las competencias técnicas y genéricas que el candidato necesita para poder desempeñar con éxito su función, tomando en consideración todas las variables que intervienen en la realización de sus funciones.

### 2.2.4 Reclutamiento

Se proveerá de asesoramiento a los clientes sobre los medios más adecuados para encontrar al mejor candidato, utilizará para este fin los medios más avanzados

para disponer de la mayor cantidad y calidad de candidatos a evaluar. Se considerarán los siguientes canales de reclutamiento, mismos que serán empleados dependiendo de las características del puesto:

- **Gestión de anuncios en prensa.** Se ejecutará de forma cuidadosa el diseño del anuncio para atraer a los mejores candidatos y rentabilizar así el coste de la inversión que la empresa realiza con la publicación del anuncio.
- **Base de datos de candidatos.** La base de datos de candidatos que posea la empresa complementa la muestra de candidatos que respondan al anuncio.
- **Red de contactos profesionales.** La oferta es difundida a través de la Red de Contactos Profesionales que tiene la empresa.
- **Instituciones profesionales.** La empresa difundirá la oferta a diferentes organismos, instituciones, escuelas de negocios y colegios profesionales.

### 2.2.5 Evaluación de candidatos

La empresa de selección de personal evaluará desde una perspectiva pluridimensional las competencias necesarias que deben poseer los candidatos para una correcta adecuación al puesto y a la empresa cliente. En este punto se utilizarán las técnicas más avanzadas en selección de personal. Las áreas que se evaluarán son las siguientes:

- Competencias Genéricas
  - Grado de Iniciativa
  - Capacidad de Negociación
  - Colaboración
  - Flexibilidad
  - Liderazgo
  - Excelencia
  - Organización
  - Trabajo en equipo, entre otros, etc.
  
- Competencias Técnicas

Competencias relativas a conocimientos y formación del candidato. Para esta evaluación se utilizarán las técnicas más adecuadas, tomando en consideración cada una de las áreas a evaluar en los candidatos.

### **2.2.6 Elaboración de informes**

Se entregará a la empresa cliente un amplio informe de los candidatos que se destacan en el proceso de selección en donde se mostrará de forma detallada los resultados obtenidos en la evaluación, así como las características profesionales y personales de los candidatos.

### **2.2.7 Presentación de candidatos**

Se presentará a la empresa cliente un grupo de 2 o 3 candidatos.

### **2.2.8 Seguimiento de incorporación**

La empresa de selección de personal realizará un seguimiento del candidato tras la incorporación en la compañía, garantizando su adaptación al puesto y organización.

### **2.2.9 Garantía**

La empresa ofrecerá un periodo de garantía del trabajo en la selección del personal en caso de que el candidato no cumpliera con las expectativas previstas, se realizará un proceso adicional sin coste.

### **2.2.10 Ámbito de acción de la empresa seleccionadora de personal**

Los servicios que ofrecerá la empresa de selección de personal involucra a los diferentes sectores de actividad, tales como: financiero, tecnológico, industrial, distribución, telecomunicaciones, alimentación, construcción, hotelería y turismo, seguros, entre otros.

### **2.2.11 Selecciones masivas**

La empresa de selección de personal tiene como finalidad ayudar a aquellas empresas públicas, privadas o mixtas a cubrir numerosos puestos de trabajo, ya que dispondrá de los recursos técnicos y humanos más avanzados para organizar y ejecutar procesos de selección masiva, realizando todo tipo de evaluaciones psicotécnicas, de conocimientos, de personalidad, ente otras.

### **2.2.12 Head-Hunting**

La empresa de selección de personal ofrecerá otra solución para aquellas empresas clientes que necesitan incorporar altos directivos o profesionales cuyo perfil no suele responder a los procesos de búsqueda habituales. Facilitando a la empresa cliente, el localizar a la persona adecuada, mediante una búsqueda directa, a través de un proceso meticuloso que permita buscar un candidato en específico.

Para llevar a cabo este proceso, dentro de la empresa de selección se ejecutarán reuniones con los responsables de la compañía hasta centrar la búsqueda en un grupo determinado de empresas y sectores donde pueden ser localizados los candidatos.

Por último se establecerá contacto con los candidatos bajo la más absoluta confidencialidad y una vez concluido el proceso, se elaborará un informe de cada candidato para que la empresa pueda elegir al candidato que mejor se ajuste a sus necesidades.

## 2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En cuanto a la organización y estructura, se debe considerar que del mismo modo en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas, una empresa no precisamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva, ya que siempre existirán factores diferenciadores, no solo en el orden técnico-productivo, sino también en el aspecto social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, nivel de calificación, relación con los directivos, entre otros. (Hampton, 2004)

Igualmente pueden existir diferencias de índole cuantitativas, respecto a número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, cuota de mercado y otros, que son propios de cada empresa a pesar de existir principios básicos para definir la estructura organizativa de las empresas, así como estructuras típicas, la estructura de dirección, de cargos, de funciones y la estructura por áreas, departamentos, divisiones, gerencias, etc., estarán en dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa. (Hampton, 2004).

Es necesario tomar en consideración que en toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basada en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo, mismas que se basan en la división del trabajo; la misma que genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación, así como la interrelación con las restantes subdivisiones de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información. (Hampton, 2004)

En un inicio es suficiente indicar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados de forma mecánica y mucho menos copiados, razón por la cual cada empresa se obligará a establecer el tipo de estructura que le resulte conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos. (Hampton, 2004)

“La adopción de una estructura de modo estático e inalterable, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer”. (Hampton, 2004, pág. 138). El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, la duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa de las empresas, todo lo señalado implica la existencia de problemas tales como:

- Limitada autoridad de los jefes intermedios.
- Retrasos en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- Inestabilidad en las cargas de trabajo.
- Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que caen en terreno de nadie.

- Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Deficiencias en el sistema de control interno.
- Desmotivación del personal.
- Escasa información a los trabajadores.
- Mal ambiente interno. (pág. 140)

La ejecución de diferentes actividades dentro de la empresa, establecerá la necesidad de dividir las tareas asignando responsables y ejecutores de las mismas. Se considerará que actualmente en las condiciones del mercado, el éxito de una empresa no reside únicamente en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del medio ambiente, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad los interiores de la organización, en tal sentido argumentos como la organización interna, la dirección, la selección y motivación del personal, resultan aspectos poco cuantificables que inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa. (Hampton, 2004)

Se debe considerar que las posibilidades de generación de empleo por las formas tradicionales son determinantes en la contratación; así se puede mencionar al estado, las grandes y medianas empresas ya establecidas; que mantienen sus propias políticas de contratación. En el caso del primero las contrataciones se hacen legalmente por

medio de concursos abiertos; y las segundas y terceras manejan estrategias propias de cada empresa.

Por otro lado, en los últimos años tanto la empresa pública como la privada han tenido la tendencia a reducir su tamaño, el autor Sapag (2004), menciona lo siguiente:

Se puede observar que, en cuanto a las primeras existe una disminución en la asignación de recursos para su funcionamiento y en las segundas se han visto duramente afectadas por la crisis, a lo que se ha sumado su falta de visión y competitividad lo que les ha llevado a entrar en procesos rigurosos de ajuste de sus plantas de personal para ganar competitividad en una economía abierta, por lo que la tendencia para volver a reclutar al personal despedido y generar empleo es moderada y en la primera fase de la reactivación los esfuerzos se orientan a profundizar el uso de la capacidad instalada. (pág. 96)

Ecuador requiere más empleadores y empresarios, sobre todo en el universo de la pequeña y mediana empresa, porque en ellas las inversiones de capital por empleo generado son sustancialmente menores a las de las empresas de mayor tamaño y fácilmente pueden encontrar importantes nichos de mercado para sus productos y servicios. (Sapag, 2004)

Es preciso revertir la disposición creciente de los ecuatorianos a buscar nuevos horizontes, estimulando y originando nuevos espacios de desarrollo personal a través del estímulo al emprendimiento, prestando especial atención a los grupos de jóvenes técnicos y profesionales que existen.

Por otra parte, el emprendimiento debe preocuparse de las nuevas tendencias que se dan en la economía mundial, pasando de una sociedad de empleados a empresarios donde las maneras de vinculación laboral están cambiando y al final muchas personas trabajarán en modalidades muy diferentes al esquema del empleado de hoy: empleo parcial, temporal, casual, intermitente, pago por productividad, entre muchas otras. (Frixione, 2003)

Tomando en consideración lo antes señalado, es importante indicar que la empresa está orientada a atraer a los candidatos potencialmente calificados y competentes de ocupar los cargos vacantes dentro de las diferentes empresas; convirtiéndose en una empresa seleccionadora de personal que proporcione a sus clientes los procesos de contratación, brindando la confianza y seguridad necesaria para que las vacantes sean ocupadas por profesionales que contribuyan al desarrollo de las mismas, contribuyendo al ahorro de tiempo y dinero que este tipo de procesos implican para las empresas.

Sin lugar a dudas, una de las estrategias que marca la diferencia con la competencia es que se establecerán fuentes de abastecimiento de recursos humanos, definiendo las fuentes de reclutamiento, con el fin de elevar el rendimiento del proceso de selección; además de reducir costos operacionales.

Antes de comenzar cualquier proceso de búsqueda, se deberá tener claro el área en la que se encuentra el puesto vacante. Una vez ejecutado esto, el cliente tendrá que llenar una solicitud de personal, describiendo el puesto y el perfil que busca.

La empresa seleccionadora buscará clientes que se encuentren calificados como PYMES, para ofrecerle sus servicios.

## 2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS PYMES

Para identificar a las Pymes, es necesario comprender lo qué es una pequeña y mediana empresa, esto debido a que no se ha encontrado una definición exacta de las mismas ya que se debe tener en cuenta variables como volumen de ventas, de producción, capital, personal, entre otras.

En el Ecuador, el tratamiento “para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades”. (SRI. párr. 4)

### **2.4.1 Definición de pequeña empresa**

Para Soto (2003), este grupo de empresas está conformado por las empresas cuyo número de empleados se encuentra en el rango de 1 hasta los 49. El monto de activos fijos excluyendo edificaciones y terrenos para este tipo de empresa debe ser menor o igual a los USD150.000. El promedio en ventas mensual es de USD25.000. (Soto, 2003)

La pequeña empresa usualmente opta por mano de obra barata, los trabajos intensivos que se realizan constituyen la fuente principal del ingreso familiar de los propietarios. La pequeña empresa es controlada a través de sus propietarios que se desempeñan activamente en la misma.

“Las pequeñas empresas no cuentan con un desarrollo sostenido en lo que se refiere a tecnología en las áreas de producción, convirtiéndose esto en una característica repetitiva de estas”. (Correa, 2010, pág. 10)

#### **2.4.2 Definición de mediana empresa**

Para Soto (2003), este tipo de empresas tiene bajo su mando entre 50 y 100 personas, sus activos excluyendo terrenos y edificaciones van desde los USD150.001 hasta los USD300.000 y su nivel de ventas mensuales asciende a USD65.000, por lo general son de carácter familiar y algunos de sus integrantes ejercen funciones directivas dentro de la misma, de tal forma que existe una comunión de intereses entre la política de la empresa y los familiares. (Soto, 2003)

“Para subsistir las medianas empresas requieren de controles similares sobre los procesos que tienen las grandes empresas, pero con presupuestos reducidos y con un sentido de urgencia mayor que las grandes empresas”. (Soto, 2003, pág. 76)

#### **2.5 DEMANDA ACTUAL DEL SERVICIO**

La demanda actual para el servicio ofertado está dado por aquellas empresas inscritas en la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria encontrándose afiliadas en el año 2010 a 7.426, todas estas empresas afiliadas poseen las características adecuadas para ser consideradas dentro del Grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas.

### 2.5.1 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda estará dada por la variación promedio de la demanda histórica, tal cual se indica en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2. Demanda Histórica**

No.	año	x	Demanda	x2	y2	Xy
			y			
1	2004	-3	5.024	9	25240576	-15.072
2	2005	-2	5.241	4	27468081	-10.482
3	2006	-1	5.550	1	30802500	-5.550
4	2007	0	5.984	0	35808256	0
5	2008	1	6.452	1	41628304	6.452
6	2009	2	6.957	4	48399849	13.914
7	2010	3	7.426	9	55145476	22.278

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria de Quito

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### 2.5.2 Proyección de la demanda

En base a la información histórica y usando regresiones lineales, se podrá proyectar la demanda de servicios que podrían existir en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito lo que servirá más adelante para determinar la demanda insatisfecha para el presente proyecto.

**Tabla N° 3. Demanda Proyectada**

No.	año	x	Demanda proyectada
			y
1	2011	4	7.500
2	2012	5	7.658
3	2013	6	7.822
4	2014	7	7.979
5	2015	8	8.178

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

#### 2.5.2.1 Canales y medios de difusión de las empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal

Muchas de las compañías seleccionadoras de personal han llegado a sus clientes gracias al uso de la tecnología, a través de internet o páginas web.

Entonces se puede afirmar que algunas empresas han aprovechado los beneficios que otorga el ciberespacio para colocar anuncios publicitarios, enviar publicidad y acceder a las páginas de otras empresas para ofrecerles sus servicios. Para conseguir este fin se necesita de una estrategia tecnológica que permita encontrar constantemente nuevos clientes, llegar a futuros clientes y conseguir contactos seguros.

Con estos antecedentes, es necesario que una empresa de reclutamiento cuente con una página web que le permita cumplir con las estrategias señaladas, no es posible que pretenda conseguir clientes esperando que ellos la busquen; es importante que la empresa ofertante busque posicionarse constantemente en el mercado.

Otro medio que este tipo de empresas utiliza para ser conocidas en el medio es publicar sus servicios en las páginas amarillas de la ciudad de Quito. Este medio es el más antiguo y el de mayor uso; sin embargo, hay que considerar que este medio como todo medio escrito de comunicación va siendo suplantado con la publicidad electrónica.

## 2.6 ESTUDIO DE LA OFERTA

Se entiende como oferta “a las distintas cantidades que un productor puede entregar al consumidor, a diferentes precios”. (Puga, 2002, pág. 100) Existe una relación funcional directa con los precios lo que nos indica que a precios menores la cantidad ofertada es menor y a precios mayores la cantidad ofertada es mayor, conocida como Ley de la Oferta. (pág. 100)

### **2.6.1 Comportamiento histórico de la oferta**

Dentro del comportamiento histórico de la oferta se han considerado aquellas empresas registradas legalmente para ofrecer este tipo de servicios. A continuación se detallan las siguientes:

**Tabla N° 4. Principales empresas seleccionadoras de personal en Quito**

Nombre	Dirección	Teléfono
Adecco	Av. 12 de Octubre y Luis Cordero Esquina	2302030
Asistemp	Av. El Inca 19-55	2446226
Aswork Cía. Ltda.	Av. República de El Salvador N36-84 y Suecia Edf. Quilate	2264300
Beehunting	Veintimilla y Amazonas	2524619
Campus Grupal	Vasco de Contreras N34-273 y A Moncayo	2440812
Capital Humano Integral	Iñaquito y Unión Nacional de Periodistas	2461642
Coerhsa	Veintimilla y Juan león Mera	2227621
DLT Asociados	Rio Arajuno OE3-7 Y Av. de la Prensa	2256280
Elitestaff	Manuel Guzmán N39-245 y Gaspar de Villarroel	3366000
Emgroup	Fernando Ayarza 263 y Carlos Montufar	2981757
Execuserv	Ignacio San María -30	3205604
Human Force Management	Av. Río Coca 2027 y Amazonas	2462537
Hunter & Hunter	Av. Juan González 35-26 Edif. Torres Vizcaya piso 10	2249338
Impakto	El Comercio E10-93 Y El Día	3333296
Mariaterdna S.A.	Vélez 901 y Primero de Mayo	2241791
MBC - Main Business Corp.	Av. Amazonas N32-103 y La Granja, Edf La Carolina P. 3	3818 008
Nexos Talent	Av. Amazonas 4769 y Gaspar de Villarroel	2269295
Saat Potencial	Eloy Alfaro 4006 y Urrutia	2444847
Selecta	Avs. De los Shyris 760 y República de El Salvador	2235964
Selecta, Selección	Av. 12 de Octubre y Cordero	2230700
Seminarium Head Hunting	Av. de los Shyris N35-174 y Suecia	3332422
Serviayuda	Calle La Isla N 2662 y Mosquera Narváez	6220326
SoativCia Ltda.	Av. Mariana de Jesús 950 y Ana de Alfaro Capelo	2498500
Talent	Shyris y Suecia	2277110

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 2.6.2 Oferta histórica

La investigación de la oferta, se la ejecutó por medio de entrevistas telefónicas, a empresas con actividades similares a la nueva empresa. La información de las empresas que se presenta en la siguiente tabla, corresponde a todas las organizaciones legalmente constituidas, que están inscritas en la Superintendencia de Compañías. Una vez hechas las encuestas telefónicas se obtuvo la capacidad anual de procesos de selección de las empresas antes citadas, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla N° 5. Oferta**

Nombre	Dirección	Capacidad anual 2006	Capacidad anual 2007	Capacidad anual 2008	Capacidad anual 2009
Adecco	Av. 12 de Octubre y Luis Cordero Esquina	167	180	192	202
Asistemp	Av. El Inca 19-55	186	199	212	225
Aswork Cía. Ltda.	Av. República de El Salvador N36-84 y Suecia Edf. Quilate Piso 7	198	212	226	243
Beehunting	Veintimilla y Amazonas	202	216	230	247
Campus Grupal	Vasco de Contreras N34-273 y A Moncayo	153	164	175	186
Capital Humano Integral	Iñaquito y Unión Nacional de Periodistas	163	174	185	199
Coerhsa	Veintimilla y Juan león Mera	216	231	246	265
DLT Asociados	Rio Arajuno OE3-7 Y Av. de la Prensa	204	218	233	250
Elitestaff	Manuel Guzman N39-245 y Gaspar de Villarroel	194	208	221	238
Emgroup	Fernando Ayarza 263 y Carlos Montufar	187	201	214	230
Execuserv	Ignacio San María -30	214	229	246	264
Human Force Management	Av. Río Coca 2027 y Amazonas	221	237	253	272
Hunter & Hunter	Av. Juan González 35-26 Edif. Torres Vizcaya piso 10	201	216	232	249
Impakto	El Comercio E10-93 Y El Día	225	242	259	278
Mariaterdna S.A.	Vélez 901 y Primero de Mayo	189	203	216	232
MBC - Main Business Corp.	Av. Amazonas N32-103 y La Granja, Edf La Carolina P.3	208	222	238	256
Nexos Talent	Av. Amazonas 4769 y Gaspar de Villarroel	193	207	220	237
Saat Potencial	Eloy Alfaro 4006 y Urrutia	170	182	195	210
Selecta	Avs. De los Shyris 760 y República de El Salvador	164	175	186	197
Selecta, Selección	Av. 12 de Octubre y Cordero	160	172	184	198
Seminarium Head Hunting	Av. de los Shyris N35-174 y Suecia	195	209	248	267
Serviayuda	Calle La Isla N 2662 y Mosquera Narváez	206	221	237	255
Soativ Cia Ltda.	Av. Mariana de Jesús 950 y Ana de Alfaro Capelo	192	205	219	236
Talent	Shyris y Suecia	200	215	230	247
<b>Total anual</b>		<b>4606</b>	<b>4939</b>	<b>5297</b>	<b>5683</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Tabla N° 6. Oferta Histórica**

No.	año	x	Oferta Histórica	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
			y			
1	2004	-3	3.992	9	15936064	-11.976
2	2005	-2	4.421	4	19545241	-8.842
3	2006	-1	4.606	1	21215236	-4.606
4	2007	0	4.939	0	24393721	0
5	2008	1	5.297	1	28058209	5.297
6	2009	2	5.683	4	32296489	11.366
7	2010	3	6.066	9	36796356	18.198

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### 2.6.3 Proyección de la oferta

Para analizar la oferta de servicios se tomó en consideración la información de la Tabla N° 5. Utilizando regresiones lineales, para la proyección de servicios y determinar la participación promedio de los mismos en el mercado, así como se hizo en la demanda, mismo que se muestra a continuación:

**Tabla N° 7. Oferta proyectada**

No.	año	x	Oferta Proyectada	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
			y			
1	2004	-3	3.992	9	15936064	-11.976
2	2005	-2	4.421	4	19545241	-8.842
3	2006	-1	4.606	1	21215236	-4.606
4	2007	0	4.939	0	24393721	0
5	2008	1	5.297	1	28058209	5.297
6	2009	2	5.683	4	32296489	11.366
7	2010	3	6.066	9	36796356	18.198
8	2011	4	6.127			
9	2012	5	6.255			
10	2013	6	6.390			
11	2014	7	6.518			
12	2015	8	6.681			
13	2016	9	6.550			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 2.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La estimación de la demanda insatisfecha es “el análisis de la demanda insatisfecha captada por el estudio”. (Puga, 2002, p.45) Se muestra en la siguiente tabla la relación demanda menos oferta, dando como resultado la demanda insatisfecha:

**Tabla N° 8. Demanda insatisfecha**

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2011	7.500	6.127	1.373
2012	7.658	6.255	1.403
2013	7.822	6.390	1.432
2014	7.979	6.518	1.461
2015	8.178	6.681	1.497

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El análisis ejecutado y los datos obtenidos como demanda insatisfecha, dan como resultado que existe un número considerable de pequeñas y medianas empresas que no son cubiertas por la oferta actual, lo que muestra una vez más que la demanda insatisfecha puede ser captada por el proyecto, si se utilizan adecuadas estrategias de mercadotecnia.

### 2.7.1 Captación de la demanda insatisfecha

La empresa dedicada a la selección de personal tendrá un 13,11% de participación en el mercado de acuerdo a la demanda insatisfecha como se indica a continuación.

**Tabla N° 9. Participación en el mercado**

Años	Demanda insatisfecha	Procesos	Participación %
1	1.373	180	13,11%
2	1.403	184	13,11%
3	1.432	188	13,11%
4	1.461	192	13,11%
5	1.497	196	13,11%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Según Kotler, Armstrong (2003), “la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con los servicios congruentes con necesidades singulares.”

A nivel general se puede mencionar que no existe una regla específica para segmentar un mercado, para llevar adelante esta actividad el responsable debe estar posibilitado para probar ciertas formas de segmentación, con el fin de determinar la mejor forma de visualizar la estructura del mercado para la organización que se halle en cuestión.

Para la segmentación de mercados, se utilizarán ciertas bases sobre las cuales se realizará el análisis de agrupamiento “que permite sumar características esperables que se dan en forma concomitante y utilizarlas como descriptores del segmento” (Dvoskin, 2004:111).

La segmentación se enfocará a la selección del personal para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

**Tabla N° 10. Segmentación del mercado**

VARIABLES	SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Geográfica	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.
Demográfica	De 1 a 9 empleados; ventas < USD 100.000	De 10 a 49 empleados; ventas de USD 100.001 a USD 1.000.000	De 50 a 199 empleados; ventas de USD 1.000.001 a USD 5.000.000	Más de 200 empleados; ventas de más de USD 5.000.000
Psicográfica	Emprendedores profesionales que seleccionan personal capacitado para llevar a cabo las diferentes funciones en la empresa con mayores conocimientos.	Emprendedores profesionales que seleccionan personal capacitado para llevar a cabo las diferentes funciones en la empresa con mayores conocimientos.	Emprendedores profesionales que seleccionan personal capacitado para llevar a cabo las diferentes funciones en la empresa con mayores conocimientos.	Emprendedores profesionales que seleccionan personal capacitado para llevar a cabo las diferentes funciones en la empresa con mayores conocimientos.
Conductual	Actitud hacia el servicio: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: Positiva y con intención de compra.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 Inductivo-deductivo

Éste método se empleará en la investigación de campo, es decir, a través de encuestas, observaciones o indagaciones que permitan identificar datos relevantes del problema investigado, determinando causas para establecer sus posibles soluciones.

Para el desarrollo del proyecto se considera la realización de una encuesta orientada principalmente a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad

Quito, sobre la contratación del personal capacitado para las diferentes funciones, en el que permitirá recopilar información importante y a través de un respectivo análisis.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta fase contempla dos tareas muy importantes como son: el establecimiento del marco poblacional para extraer la muestra y la construcción del cuestionario cuando se va a obtener la información a través de encuestas. Los procedimientos que utiliza el muestreo estadístico se apoyan en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar.

El marco es la base para extraer la muestra y su obtención es una tarea fundamental de esta fase. Por otro lado, es importante considerar que cuando se utiliza otros procedimientos diferentes a encuestas, el instrumento a utilizar puede ser variado; pero se debe tomar en cuenta la importancia de la confiabilidad y validez del instrumento a utilizar y de las preguntas a formular en el interrogatorio.

#### **3.3.1 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra**

La población objetivo del presente estudio son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Quito, las cuales de acuerdo a la Cámara de la pequeña y mediana empresa son 7.426 empresas que se encuentran en funcionamiento.

Al conocer el tamaño de la población objetivo, el cálculo del tamaño de la muestra se lo determinará mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + e^2(N-1)}$$

Dónde:

N = Tamaño del universo de la investigación = 7.426 empresas del sector textil

p = probabilidad de aceptación = 0.5

q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = valor de la curva de gauss para un nivel de confianza de 95% = 1.96

e = porcentaje de error tolerado = 5%

$$n = \frac{7.426(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2(7.426-1)} = 367$$

Con este resultado se ha determinado la necesidad de realizar 367 encuestas para determinar el mercado y las preferencias del mismo.

### 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo el presente proyecto, se recurrirán a dos fuentes de información: primaria y secundaria.

### **3.4.1 Primarias**

La información primaria se obtendrá a través de encuestas aplicadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, basado en la selección del personal, el cual se encuentra en la capacidad de cumplir con las diferentes funciones que la empresa pretende.

### **3.4.2 Secundarias**

“Los datos secundarios son aquellos que se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta. Éstos datos se pueden obtener de manera rápida y poco costosa”. (Malhotra, 2004, pág. 102)

Se recolectará información de medios de información alternativos, tales como libros, revistas, publicaciones de entidades oficiales, entre otras, que contengan datos relevantes y que proveen de testimonios o evidencias que apoyen a la solución del problema de la investigación.

La recolección de la información se lo realizará a través de la información primaria, basado en las encuestas aplicadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito que requieren de un personal calificado para cumplir con las diferentes funciones. El cuestionario será elaborado previamente y aplicados unipersonalmente.

### 3.4.3 La encuesta

Se define a la encuesta como:

Una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Grande & Abascal, 2005, pág. 14)

**Metodología.-** Esta técnica de investigación consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a la población muestral con el fin de obtener determinada información necesaria para solucionar el problema de investigación planteado.

Para la interrogación a las personas, se utilizara un cuestionario, el cual consiste en una lista de preguntas de distinto tipo, el mismo que será aplicado a las personas a encuestar con el fin de obtener la información requerida y que sea relevante para la consecución de la presente investigación.

La encuesta debe estar diseñada de tal forma que se pueda obtener diferentes tipos de información, en razón de ello radica la importancia de incluir tanto preguntas abiertas como cerradas en su contenido.

## 3.5 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente apartado se presenta la información respecto a la selección del personal que la empresa desea incorporar para mejorar la calidad laboral.

Para el procesamiento de la información se ha utilizado una hoja de cálculo (Excel), de tal forma que los datos puedan ser presentados cuantitativa y gráficamente.

### 3.5.1 Presentación de los resultados

A continuación se enlista los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los gerentes o administradores de las empresas constructoras en la ciudad de Quito:

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### a) Género del encuestado

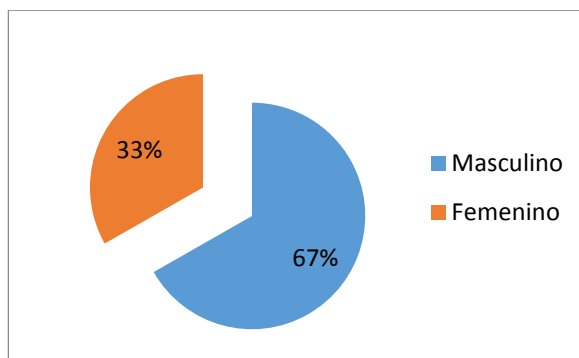
**Tabla N° 11. Género**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Masculino	245
Femenino	122
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 5. Género**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El 67% de las personas encuestadas en las empresas son de género masculino y el 33% son género femenino.

#### b) Ubicación de la empresa

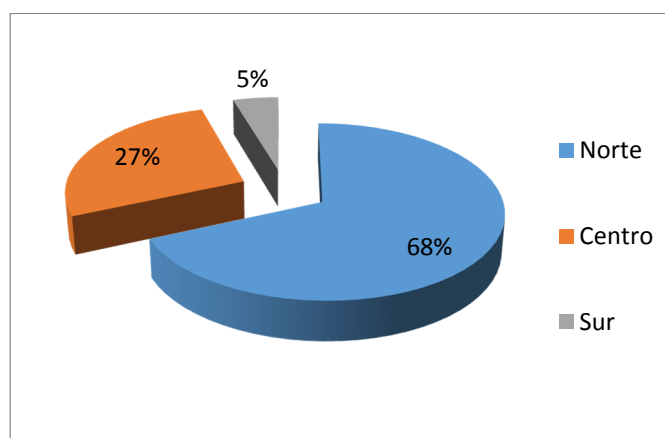
**Tabla N° 12. Ubicación**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Norte	251
Centro	99
Sur	17
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 6. Ubicación**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Según la información recopilada a través de las encuestas el 68% de las empresas están ubicadas en el sector norte, mientras que el 27% se ubican en el centro de la ciudad y tan solo el 5% se encuentra en el sur de Quito.

**1. Su empresa cuenta con un departamento de Talento Humano, que realice procesos de selección de personal**

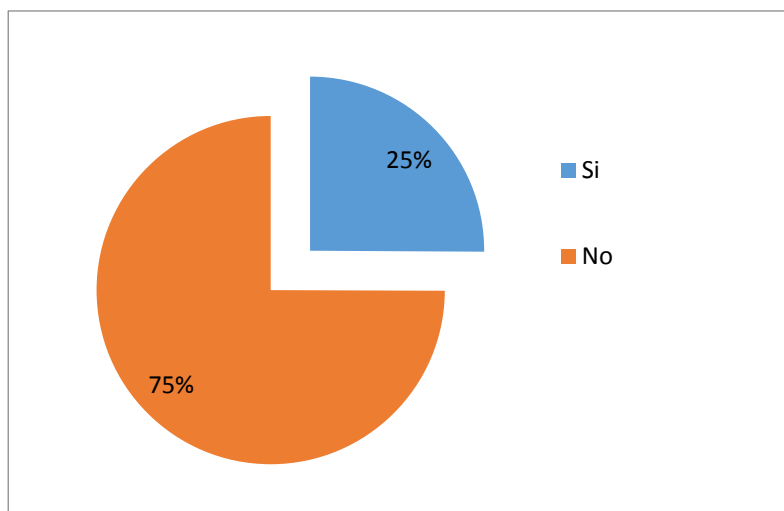
**Tabla N° 13. Departamento de Talento Humano**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Si	92
No	275
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 7. Departamento de Talento Humano**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Según los resultados obtenidos de las encuestas el 75% de las empresas no cuentan con el departamento de Talento Humano, mientras que el restante 25% indica que tienen el departamento, con el fin de mantener un proceso de selección de personal para alcanzar los objetivos planteados.

**2. ¿Le gustaría contar con un personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa?**

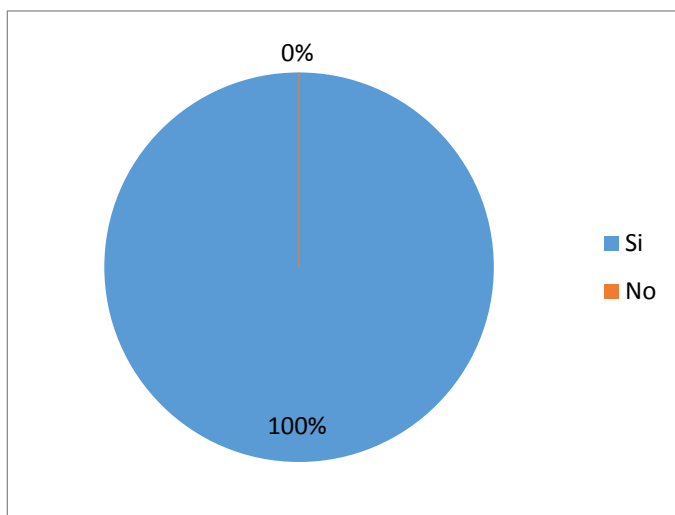
**Tabla N° 14. Personal capacitado**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Si	367
No	0
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 8. Personal capacitado**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Se puede apreciar en el gráfico que las empresas consideran importante el personal capacitado para cada área por lo que les gustaría contar con ellos para un mejor desenvolvimiento en las áreas y así alcanzar los objetivos trazados.

**3. ¿Ha recibido la empresa anteriormente asesoramiento para seleccionar al personal más idóneo para ocupar un puesto dentro de la empresa?**

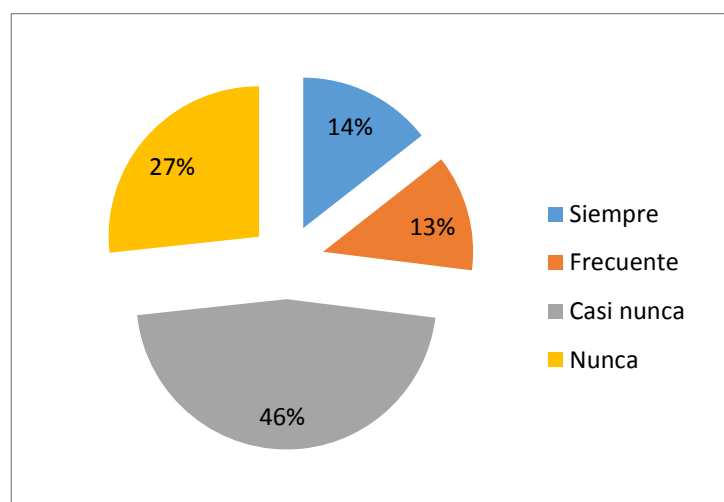
**Tabla N° 15. Asesoramiento de la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Siempre	53
Frecuente	46
Casi nunca	170
Nunca	98
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 9. Asesoramiento de la empresa**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Se considera que el 46% de las empresas casi nunca han recibido asesoramiento de selección de personal para ocupar un puesto y ejercer las actividades, el 27% indica que nunca ha buscado asesoramiento, el 14% manifiesta que los puestos que ocupan son bajo asesoramiento y

el restante de las empresas frecuenta búsqueda de asesoramiento para obtener el personal capacitado para desenvolver las diferentes funciones.

#### 4. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para contratar nuevo personal?

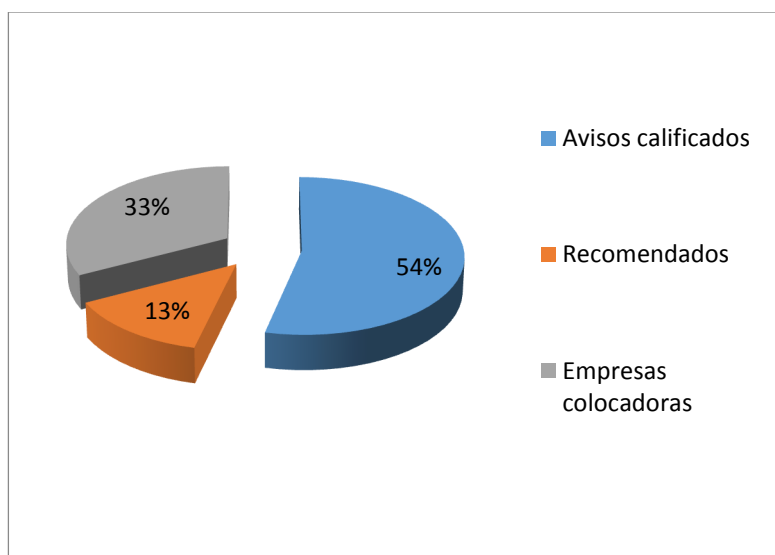
**Tabla N° 16. Estrategias para nuevo personal**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Avisos clasificados	197
Recomendados	50
Empresas colocadoras	120
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 10. Estrategias para nuevo personal**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Las empresas indican que para contratar nuevo personal para las áreas el 54% lo realiza a través de avisos clasificados, el 33% manifiesta que

contratan a través de las empresas colocadoras y el restante mediante recomendados.

## 5. ¿Cada qué tiempo capacita al personal de la empresa?

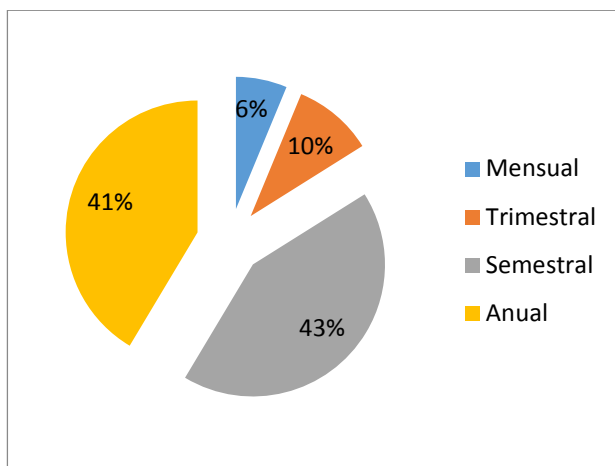
**Tabla N° 17. Capacitación al personal**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Mensual	23
Trimestral	36
Semestral	156
Anual	152
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 11. Capacitación al personal**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El 43% de las empresas indican que capacitan al personal semestralmente, mientras que el 41% manifiesta que capacitan anualmente, el 10% lo hace trimestralmente y el restante mensual con

el fin de brindar un buen ambiente laboral para conseguir resultados favorables en la empresa.

## 6. ¿Dónde le gustaría recibir la capacitación o asesoramiento?

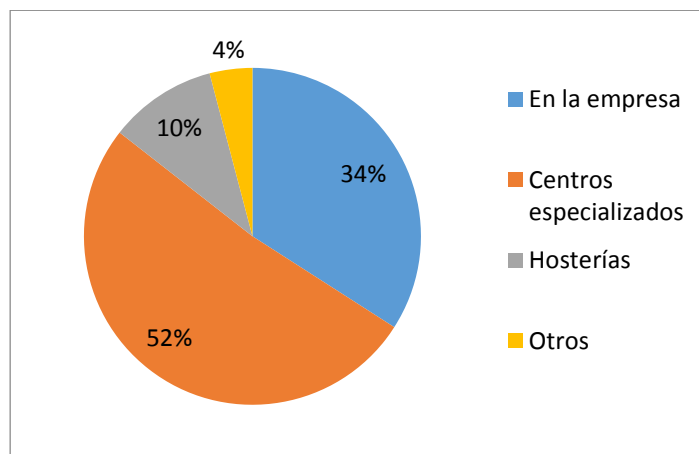
**Tabla N° 18. Capacitación o asesoramiento**

OPCIONES	ENCUESTADOS
En la empresa	125
Centros especializados	189
Hosterías	38
Otros	15
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 12. Capacitación o asesoramiento**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Como se puede apreciar en el gráfico el 52% de los empresarios indican que gustaría las capacitaciones en centros especializados para mejor comodidad del personal, el 34% opta por recibir la capacitación en la

empresa mientras que el 10% lo prefiere en hosterías por los espacios y bienestar de cada persona.

**7. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por el servicio de selección de personal, considerando que están capacitados para efectuar las diferentes funciones en la empresa?**

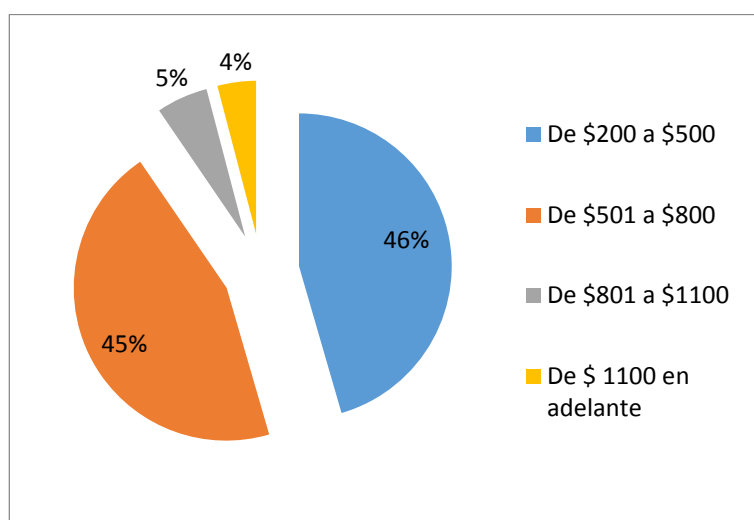
**Tabla N° 19. Inversión por el servicio**

OPCIONES	ENCUESTADOS
De \$200 a \$500	167
De \$501 a \$800	165
De \$801 a \$1100	20
De \$ 1100 en adelante	15
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 13. Inversión por el servicio**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Se considera que el 46% de las empresas estarían disponibles a invertir de 200 a 500 dólares en el servicio de selección de personal, mientras que el 45% propone invertir de 501 a 800 dólares, el 5% de 801 a 1100 dólares y el restante manifiesta que invertirá 1.100 dólares, con el fin de obtener un buen servicio y alcanzar resultados propuestos.

- 8. Si una empresa de asesoría en la selección de personal ofertara servicio garantizado basado principalmente en los resultados que pueda generar los empleados en la empresa. ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio?**

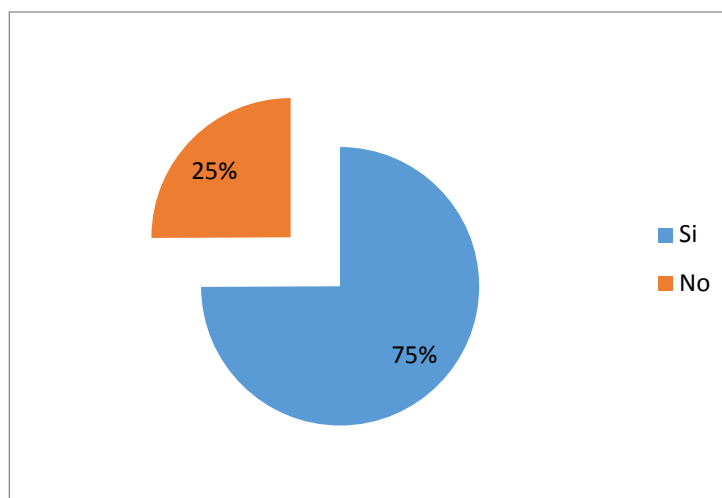
**Tabla N° 20. Disponibilidad de contratar el servicio**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Si	275
No	92
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 14. Disponibilidad de contratar el servicio**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Se puede apreciar en el gráfico que el 75% de las empresas estarían dispuestas a contratar el servicio de selección de personal con el fin de alcanzar resultados positivos mientras que el 25% afirma que no optarían por el servicio.

**9. ¿Cuáles serían las razones principales por la que usted contrataría el servicio de selección de personal? Seleccione la de mayor importancia**

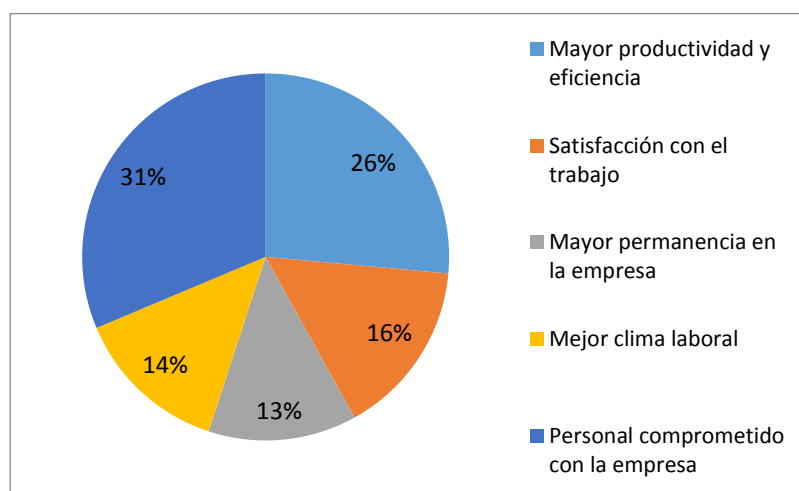
**Tabla N° 21. Razones principales**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Mayor productividad y eficiencia	97
Satisfacción con el trabajo	57
Mayor permanencia en la empresa	48
Mejor clima laboral	50
Personal comprometido con la empresa	115
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 15. Razones principales**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Las razones principales que considera el 31% de las personas encuestadas es obtener al personal comprometido con la empresa en el desarrollo de cada actividad, el 26% considera como principal la productividad y eficiencia, el 16% indica que contratarían para una mayor satisfacción con el trabajo, el 14% contrataría con el fin de mejorar el clima laboral y el restante lo obtendrá por conseguir la mayor permanencia en la empresa.

### 10. ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicada la empresa de selección de personal?

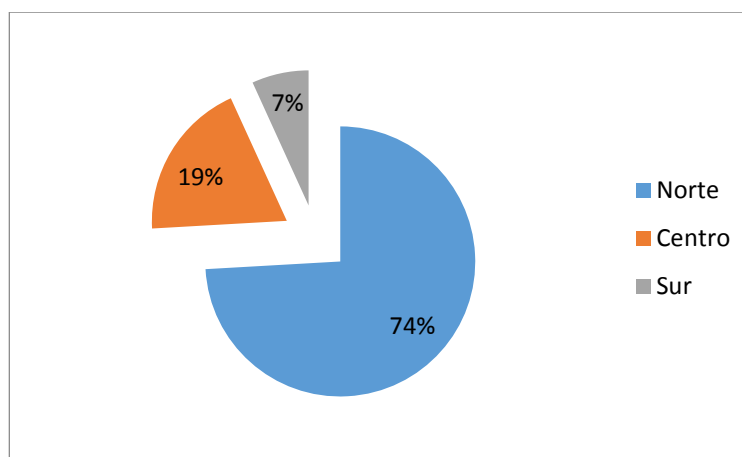
**Tabla N° 22. Ubicación de la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Norte	272
Centro	70
Sur	25
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 16. Ubicación de la empresa**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El 74% de los encuestados indican que prefieren que la empresa se ubique en el norte de la capital, mientras que el 19% manifiesta que gustaría en el centro y el restante en el sur de Quito.

### 11. ¿Qué considera Ud. de mayor importancia en la empresa de selección de personal?

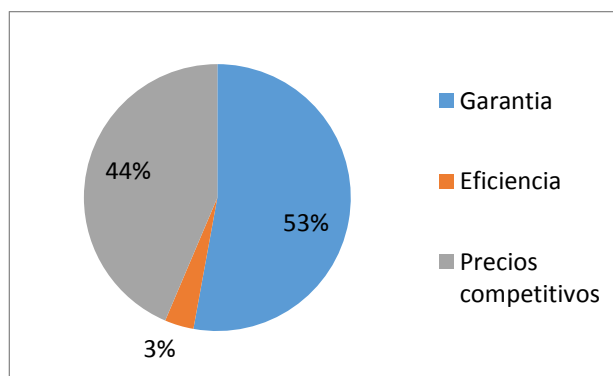
**Tabla N° 23. Importancia**

OPCIONES	ENCUESTADOS
Garantía	194
Eficiencia	10
Precios competitivos	167
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Gráfico N° 17. Importancia**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El 52% de los encuestados consideran que en la empresa de selección es importante la garantía sobre los conocimientos de las personas, el 45% indica que es trascendental los precios competitivos y el 3% la eficiencia del personal que brinda la empresa.

### 3.6 APLICACIÓN AL MARKETING MIX

Conocemos que “el marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda” (KOONTZ Harold., 2006, pág. 101). Provee un conjunto de normas que promueven a saber cómo, cuándo y dónde presentar un producto u ofertar un servicio, la publicidad sin un plan de marketing no tendrá buenos resultados.

El marketing mix a través del conjunto de elementos tácticos y controlables que la empresa combina genera la respuesta deseada en el mercado objetivo. Este sin fin de oportunidades se puede agrupar en torno a las 4 “P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción) en el caso de los productos y en el caso de los servicios en torno a las 4 “C” (Consumidor, Costo, Comodidad y Comunicación).

La aplicación del marketing mix de nuestro servicio se fundamenta en:

- Producto o Servicio
- Precio
- Plaza
- Promoción

#### **3.6.1 Producto o servicio**

La selección de personal es un proceso en el que los candidatos son sometidos para evaluar las habilidades, conocimientos y experiencias, con el fin de garantizar la capacidad y desempeño de una función o trabajo determinado.

Mediante un estudio de campo se determinó que la mayoría de las empresas de la ciudad de Quito no cuentan con un departamento de Talento Humano que garantice la capacidad de las personas para ocupar un cargo y ejecutar diferentes actividades, no cuentan con personal especializado para el proceso de selección.

Lo que las empresas buscan actualmente es el apoyo de empresas especializadas en la selección y capacitación de personal, por lo que es difícil acceder a estos servicios debido a los elevados costos, por esto, se ha identificado un mercado al cual pretende llegar la empresa ofertando un servicio de selección de personal con precios convenientes y accesibles, la empresa estará ubicada en la ciudad de Quito.

La selección de personal es un proceso técnico en el cual los candidatos son sometidos para ser evaluados.

El servicio de selección que se brinde a las empresas será garantizado los tres primeros meses, para seleccionar el personal es importante abarca los siguientes pasos:

### **Fases del Servicio**

- Reclutamiento
- Recepción preliminar de candidatos
- Entrevistas de Preselección de Candidatos
- Entrevistas de Selección con Jefes y Gerentes

- Aplicación de técnicas de Simulación y Evaluación
- Decisión Final.

### **3.6.2 Precio**

El precio por un proceso de Selección de Personal bordea los \$1000,00 dólares, de ahí que como estrategia para captar esa demanda insatisfecha nuestro precio estará alrededor de los \$ 200,00 a \$ 500,00 dólares, conforme la encuesta de mercado realizada.

#### **Estrategias para fijar precios**

Para el análisis de la empresa capacitadora y asesora de talento humano, debe considerar fundamentalmente el siguiente aspecto relacionado al precio:

#### **El precio en relación a los competidores.**

La prestación de servicios según el precio en relación a los competidores. La elasticidad del precio para el servicio estudiado es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.

- El precio promedio estimado para la empresa cliente es de 350,00 dólares, con el propósito de ejecutar una buena selección de personal.

### **3.6.3 Plaza o distribución**

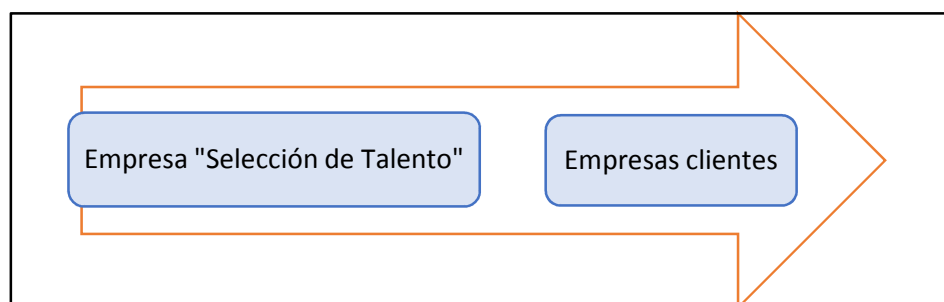
La distribución es el tercer elemento del marketing mix, ésta puede ser aplicada como una estrategia de largo plazo, en razón de que no son fáciles de modificar y que al intentar hacerlo solo conllevaría a incurrir en gastos innecesarios que afectarían la rentabilidad de la empresa.

#### **3.6.3.1 Canales de distribución**

Se conoce como canal de distribución al “Conjunto de Organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial.” (Kotler, 2003, pág. 399)

Para el presente proyecto se ha considerado aplicar el canal directo para brindar el servicio a las empresas que requieran.

El único canal de distribución es la misma empresa donde se cuenta con toda la tecnología y accesorios necesarios para brindar una atención completa dentro de un ambiente agradable y con los profesionales adecuados y capacitados en cada una de las áreas.

**Gráfico N° 18. Canal de distribución**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### 3.6.4 Publicidad

La estrategia publicitaria se enfoca en el proceso de planificación de la estrategia de comunicación que se plasma en la campaña de publicidad. Se presenta a través de un proceso complejo que incluye una serie de etapas. (Camino, 2007, pág. 385)

#### 3.6.4.1 Estrategia de publicidad

##### **Creación de página web**

En la actualidad el internet es una herramienta importante para dar a conocer los productos y servicios, puesto que gracias a su versatilidad puede ser utilizado en diversos campos.

- Se creará una página web, con toda la información referente al servicio que va a ofrecer la empresa, en el que también se indicará el proceso de selección de personal idóneo para las diferentes actividades.

- Se realizarán tarjetas de presentación en papel couche de 250 mg., impreso a los dos lados, full color y con brillo UV, a un costo unitario de USD 0,08. Se estima elaborar 10.000 unidades trimestrales.
- Se elaborará 3.000 hojas volantes medianas impresas a full color, en papel couche, costo unitario de USD 0,03, se realizará trimestralmente.

**Tabla N° 24. Publicidad**

<b>GASTOS PUBLICIDAD</b>						
<b>Detalle</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Diseño de página web	Anual	1	1.000,00	1.000,00	83,33	1.000,00
Presentación de la empresa	Anual	1	680,00	680,00	56,67	680,00
Tarjetas de presentación	Trimestral	10.000	0,08	800,00	800,00	3.200,00
Hojas volantes	Trimestral	3.000	0,03	90,00	90,00	360,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.030,00</b>	<b>5.240,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 4 ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO

Desarrollar e implementar una experiencia mediante el modelo de un sistema de capacitación, evaluación y selección de personal mediante las competencias laborales. Cabe destacar que el proceso de capacitación y selección de personal inicia en el momento en que las empresas clientes contratan los servicios para alcanzar los objetivos planeados en un tiempo específico.

El número y variedad de planes o programas de capacitación al igual que su duración, pueden ser horas, o días, el tipo de capacitación o asesoría que se adoptará en una empresa dependerá, del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

Es importante definir desde un inicio la unidad de medida del tamaño del proyecto, la forma más utilizada es establecer la prestación del servicio por unidad de tiempo. También aclarar ciertos términos con respecto a la capacidad del proyecto, en el cual se puede distinguir tres situaciones que son:

- Capacidad diseñada: Corresponde al máximo nivel posible de prestación de servicio.

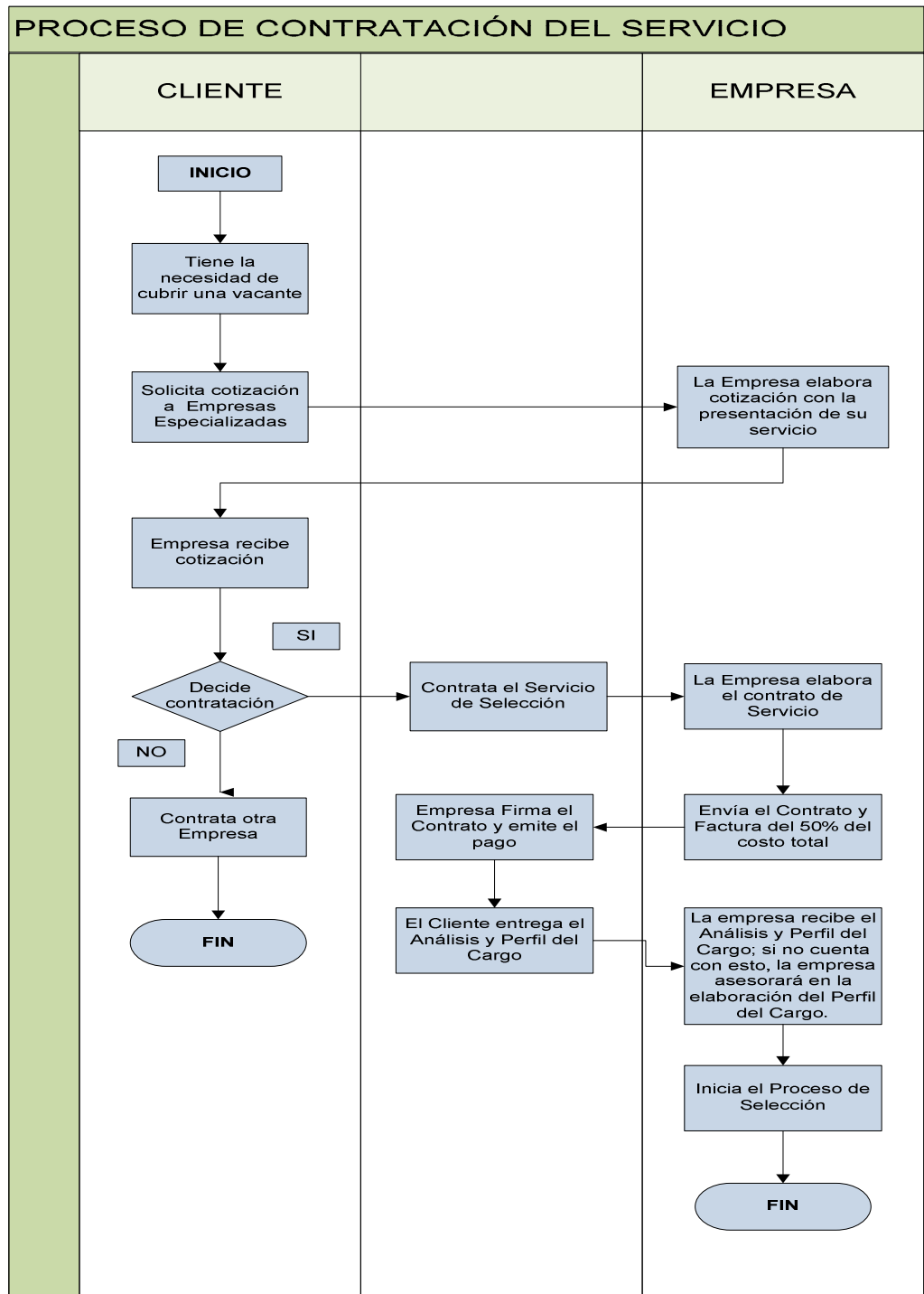
- Capacidad instalada: Capacidad máxima disponible permanentemente.
- Capacidad utilizada: Es la fracción de capacidad instalada que está empleando.

Tal es así que el tamaño de la empresa de selección de personal está dado en la medida en que la misma pueda penetrar al mercado y se mejore la eficiencia empresarial, además es necesario contar con el personal suficiente y apropiado para cada uno de los puestos que las empresas clientes requieran, el mismo que se irá incrementando de acuerdo a las necesidades hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada.

4.2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO

4.2.1 Proceso de contratación del servicio

Gráfico N° 19. Flujograma de proceso de contratación del servicio



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Yessenia Rosero

Después de mostrar el diagrama de flujo a continuación se describen los pasos:

1. El proceso inicia cuando un cliente o empresa usuaria, necesita cubrir una vacante en su empresa.
2. El cliente contacta a nuestra empresa porque está interesado en el servicio que ofrecemos, para lo cual, solicitamos una cita a fin de conocer cuál es la necesidad que desea cubrir a través del proceso de selección.
3. Si el cliente no ha determinado el perfil del cargo, le asesoramos en su elaboración.
4. Luego de haber analizado el proceso de selección, que requiere el cliente, entregamos la propuesta.
5. Cuando la propuesta es aceptada, emitimos el contrato del servicio, que detalla nuestras responsabilidades y las del cliente.
6. Una vez firmado el Contrato, emitimos una factura por el 50% del costo del proceso, la cual será abonada para iniciar el trabajo.

#### **4.2.2 Análisis del perfil del cargo**

Una vez que la propuesta fue aceptada por el cliente y realizados todos los trámites del contrato, el Analista de Selección realiza un análisis del Perfil del Cargo que abarca dos partes:

- Descripción del Cargo (Aspectos Intrínsecos).
- Análisis del Cargo (Aspectos Extrínsecos).

**Descripción del Cargo:** En la descripción del cargo, se señalan los aspectos intrínsecos como:

a) Nombre del Cargo

b) Posición en el Organigrama

c) Contenido del Cargo que abarca:

- Indicar las tareas y funciones, las mismas que pueden ser diarias, semanales mensuales, entre otras. **Así se obtiene (el que hace).**
- Señalando la periodicidad con que hace, **así se obtiene (él cuando lo hace).**
- Métodos aplicados para la ejecución, **(así se obtiene él con que lo hace).**
- Objetivos de Cargo, **(así se obtiene el por qué lo hace)**

d) Nivel Jerárquico del Cargo (Subordinación, Superdición).

e) Comunicación o interrelación con otras áreas.

**Análisis del Cargo:** En el Análisis del Cargo, se señala los aspectos extrínsecos que deberán tener los candidatos, tales como:

- a) **Requisito intelectuales**
  - Instrucción básica
  - Experiencia
  - Capacidades
  - Aptitudes
  
- b) **Requisito físicos**
  - Esfuerzo físico necesario
  - Nivel de concentración necesario
  - Estado físico
  
- c) **Responsabilidades**
  - Supervisión de personal
  - Supervisión de Equipos y Materiales
  - Métodos y Procedimientos
  - Funciones
  - Dinero y Documentación
  - Información Confidencial
  - Seguridad de Terceros, etc.
  
- d) **Condiciones de Trabajo**
  - Ambiente de Trabajo
  - Riesgos Inherentes

Los análisis o levantamiento de la información se pueden desarrollar conjuntamente con los clientes mediante la entrevista directa, valor agregado al

servicio que la empresa desea brindar al conocer que las empresas no cuenten con la herramienta para optar por un buen personal.

La selección de personal se lo realiza mediante un proceso de comparación, el que se determinan a través de las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de los candidatos, antes de iniciar el proceso de selección es importante conocer el cargo que se pretende reemplazar.

A continuación se puede observar el formato para el levantamiento del análisis y perfil de cargo:

**Gráfico N° 20. Formato de análisis y descripción del cargo**

FORMATO ANALISIS Y DESCRIPCION DEL CARGO					
NOMBRE DEL PUESTO		SUPERVISADO POR:			
ÁREA O DEPARTAMENTO:		CARGOS QUE SUPERVISA:			
MISION DEL PUESTO:					
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDOS PARA EL CARGO :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> </ul>					
CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO:					
Detallar los cursos u otros eventos de formación que proporcionen los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto:					
ESPECIFICA		RELACIONADA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> </ul>			
SOFTWARE: Señale los paquetes informático requeridos para el puesto	AVANZADO	INTERMEDIO	BAJICO		
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxx</li> </ul>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: FUNCIONES PRINCIPALES:		FRECUENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> </ul>		D	S	Q	M
FUNCIONES SECUNDARIAS:		FRECUENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> <li>• xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</li> </ul>		D	S	Q	M
D= Diaria ;      Q= Quincenal S= Semanal;     M= Mensual					
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO (HABILIDADES DESTREZAS, PERSONALIDAD, OTROS)					
COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA		
Trabajo bajo presión					
Capacidad para comunicar					
Perseverancia e iniciativa					
Trabajo en Equipo					
Capacidad de organización					
Capacidad de negociación					
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA					
<pre>                     graph TD                         A[ ] --- B[ ]                         A --- C[ ]                         A --- D[ ]                         A --- E[ ]                         B --- F[ ]                         B --- G[ ]                         C --- H[ ]                         C --- I[ ]                         D --- J[ ]                         D --- K[ ]                         E --- L[ ]                     </pre>					

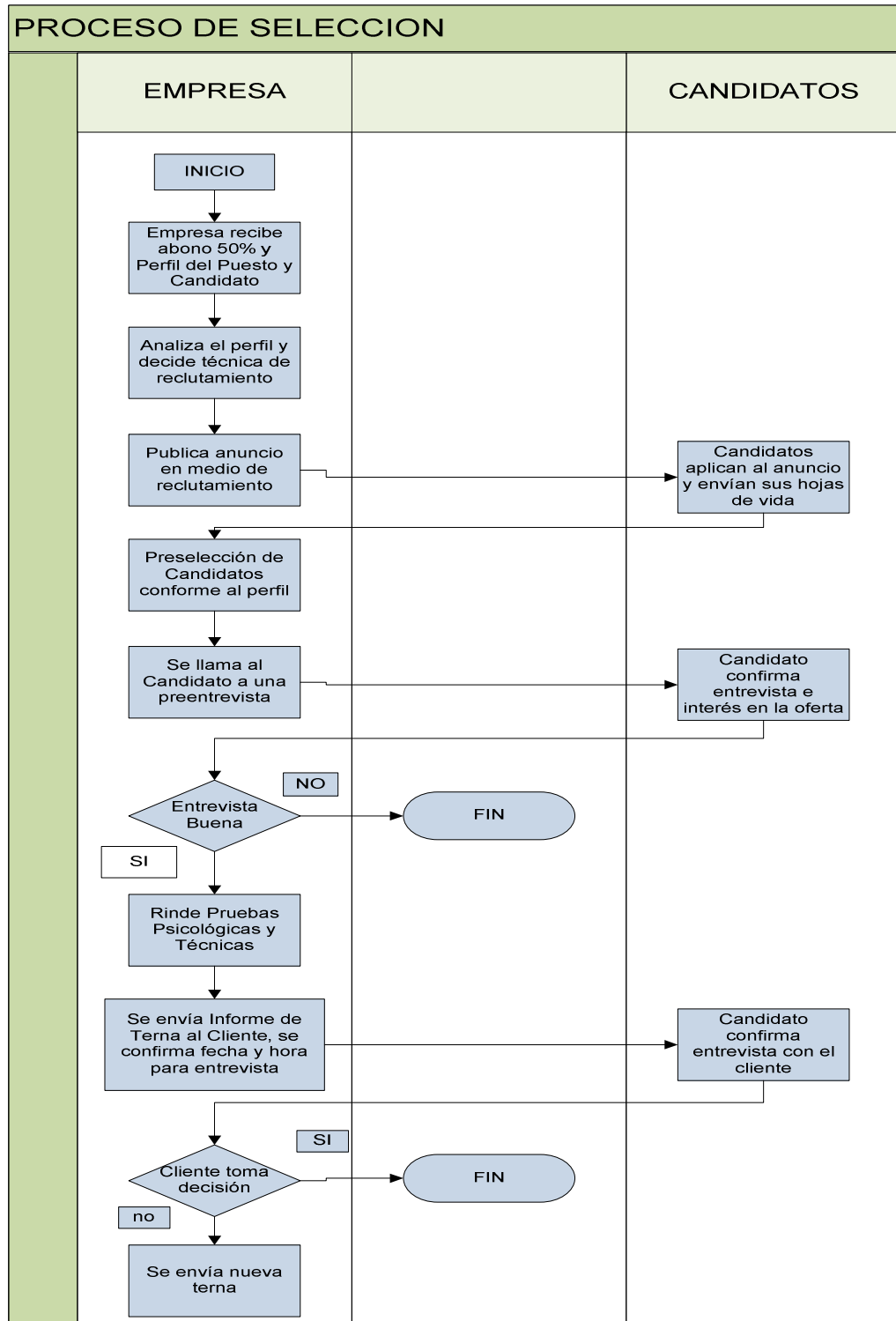
**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### **4.2.3 Proceso de Selección de Personal**

1. Se inicia el proceso propiamente dicho cuando el cliente cancela el abono del 50% y entrega el perfil del cargo y persona.
2. Con el Análisis y Perfil del Cargo se realiza un análisis de la fuente de reclutamiento que vamos a aplicar dependiendo del cargo.
3. Se realiza el anuncio a través de la fuente de reclutamiento.
4. Se reciben las carpetas u hojas de vida de los candidatos.
5. Una vez recibidas las hojas de vidas de los candidatos, realizamos una preselección de candidatos de acuerdo al cargo requerido.
6. Evaluamos a los candidatos a través de una entrevista para conocer más detalladamente el perfil que tienen.
7. Las personas que demuestren un mejor desenvolvimiento en la entrevista pasarán a rendir las pruebas tanto psicológicas como psicotécnicas.
8. Presentamos al cliente un informe de cada candidato que conforma la terna recomendada para el cargo.
9. El cliente realizará una entrevista final conociendo el informe de cada uno de los candidatos, para tomar una decisión final.

10. Si la terna de candidatos no es de satisfacción del cliente, se presentará una nueva terna revisando desde el inicio el proceso.

**Gráfico N° 21. Flujograma de proceso de selección**



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Yessenia Rosero

#### 4.2.4 Reclutamiento

La empresa tomará en consideración las fuentes de reclutamiento para la selección de personal en la que se puede ofrecer candidatos idóneos a los clientes que buscan este servicio. Las fuentes que la empresa proyecta tener son:

1. Internet
2. Anuncios de Prensa
3. Convenios con Universidades, Centros de formación y Bolsas de Empleo.
4. Referencias Profesionales

**Internet:** Hoy en día es la fuente de reclutamiento que brinda grandes facilidades para llegar a un grupo de personas a través de una página web o correos electrónicos en el menor tiempo, obteniendo respuesta inmediata de los aspirantes.

**Anuncios de Prensa:** Permite difundir o llegar a un gran número de candidatos, se puede hacer anuncios a través de radio, periódicos, revistas o televisión, estos anuncios sirven para buscar cargos específicos que no se encuentran con otro tipo de fuentes. Los costos en el mercado son altos, por este motivo es aprovechado por las empresas para anunciar cargos jerárquicos altos como jefes, directores, gerentes, entre otros.

**Convenios con Universidades, Centros de Formación y Bolsas de Empleo:**  
En las Universidades especialmente de Quito, Guayaquil y Cuenca, Centros de

Formación como el SECAP e Instituciones Públicas como el Municipio de Quito que cuenta con las llamadas Bolsas de Empleos.

Las Universidades y Centros de Formación, promocionan a los alumnos desde niveles intermedios a través de convenios con Instituciones Públicas y Empresas Privadas para realizar pasantías y al culminar los estudios en la universidad las empresas recurren a los estudiantes para que ingresen a trabajar.

**Referencias Profesionales:** Este sistema de reclutamiento también se aplica hoy en día, funciona a través de la referencia de profesionales que conocen o saben dónde ubicar a personas que tenga experiencia en ciertas ramas.

#### **4.2.5 Recepción preliminar de candidatos**

La empresa de selección de personal recepta hojas de vida o solicitudes de empleo por parte de candidatos interesados, con el fin de archivar para casos de requerimientos posteriores. Al momento que los candidatos entregan la solicitud de trabajo mediante una entrevista preliminar se verificará los datos de la solicitud para hacer una preselección apoyada en los requerimientos del cargo.

Cuándo el analista de selección tenga los candidatos idóneos, procede a contactarlos con el propósito de explicar sobre el proceso de selección que está acorde a su perfil y consultarles si están interesados en participar en el mismo. Al estar interesado se realiza una pre entrevista a la que tiene que acudir con la documentación completa para que el Analista de Selección verifique la hoja de vida y llene un formulario para registrarlo en la base de datos.

#### 4.2.6 Pre-entrevista de clasificación

Los candidatos son entrevistados para comprobar si cumplen con los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones necesarias.

**Gráfico N° 22. Ficha de Entrevista**

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>	
Entrevista realizada a:.....	
Realizada por:.....	
Para el puesto de:.....	Fecha: .....
Primera impresión.....	
Aspecto Físico.....	
Comunicación verbal.....	
Comunicación no Verbal.....	
Idea a Futuro.....	
Despedida.....	
Impresión .....	
Nota:.....	
¿Usted contrataría a este candidato?	SI ___ NO ___
¿Por qué?.....	
Firma _____	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

#### 4.2.7 La entrevista de selección

“La entrevista de selección constituye el primer contacto personal entre el entrevistador y el candidato, es un encuentro entre extraños que ignoran lo que mutuamente pueden ofrecer, es por eso que es necesario intercambiar información para obtener interés mutuo.” (Ibañez & Martín, 2000)

Para que la entrevista tenga un buen término es importante formular una guía previa de la entrevista, donde se integre tanto las necesidades del entrevistador y de la persona entrevistada adaptada al puesto que se pretende cubrir.

Al pre seleccionar a los postulantes se inicia la entrevista que consiste en una conversación para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante y comprobar si cumple con los requisitos y condiciones que indica la hoja de vida y comentar las condiciones de la propuesta de selección.

El Analista de Selección evalúa los siguientes aspectos que se detallan a continuación.

- Experiencia
- Conocimiento
- Seguridad en sí mismo
- Motivaciones

#### **4.2.8 Verificación de datos y referencias**

La verificación de datos es realizada por los Analistas de la empresa en la que se identifica las referencias laborales y personales de los candidatos, también es importante obtener datos sobre los cargos que han ocupado anteriormente en caso que los clientes lo requieran para su verificación.

La confirmación de referencias personales y laborales es con el fin de conocer qué tipo de persona es el interesado, que tan confiable es la información

suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño, entre otros. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

#### **4.2.9 Entrevista final**

En la entrevista final la empresa de selección citará al candidato para describirle el puesto vacante que ocupara y se le dará a conocer cuáles son los documentos que deberá entregar para generar su expediente dentro de la empresa cliente en la cual ejercerá las diferentes actividades.

Para la entrevista final se entregará por escrito al cliente los informes de selección que contendrá lo siguiente:

1. Requisición de Personal (Descripción del Perfil del cargo)
2. Hoja de Vida
3. Resultados de las pruebas aplicadas
4. Recomendaciones
5. Verificación de Referencias.
6. Conclusiones

A través de la información emitida por la empresa, el cliente podrá leer el informe para iniciar con la entrevista a los candidatos y tomar la decisión final de contratar.

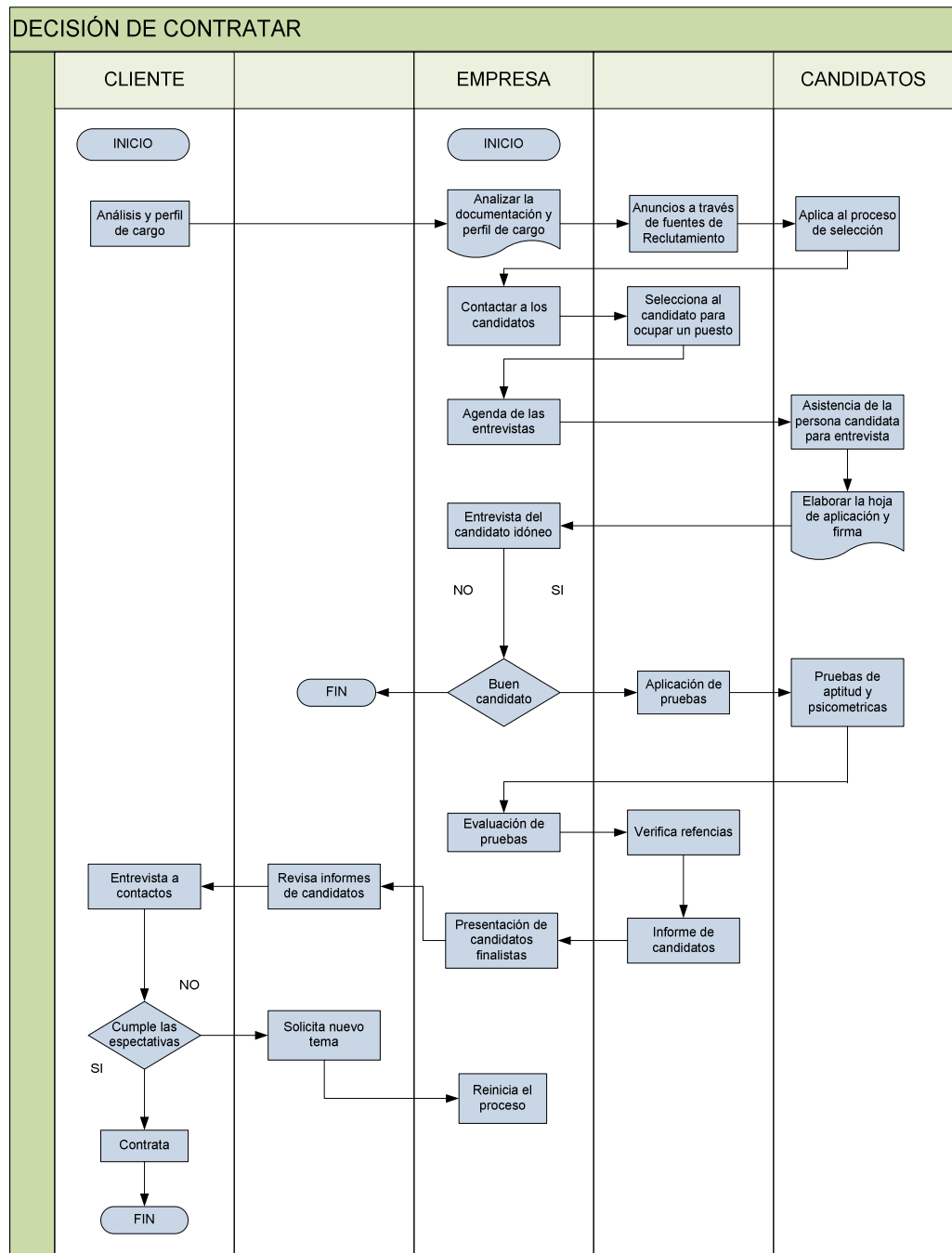
#### **4.2.10 Decisión de Contratar**

La empresa (cliente) tiene la decisión de contratar o no a uno de los candaditos presentados, si el cliente no se siente satisfecho con algún candidato tiene una garantía de realizar un nuevo proceso y se enviará nuevos candidatos.

#### **Flujograma del proceso del servicio**

A continuación en el siguiente flujograma se presenta el proceso general de selección de personal, así como de interacción que se llevará a cabo para los clientes, empresa y candidatos.

**Gráfico N° 23. Flujograma General del Servicio**



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

#### 4.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO

Es importante definir el tamaño que tendrá el proyecto, ya que con ello se evidencia principalmente el impacto que tendrá sobre el nivel de inversión y costos que se

requerirá para el funcionamiento y que posteriormente se pretende recuperar con la rentabilidad que se genere.

El tamaño del proyecto se lo denomina como la capacidad de producción a la que será instalada, de acuerdo a una serie de parámetros que se determinen en base a los factores que intervienen en el tamaño del proyecto, esto también depende de la infraestructura, el talento humano, mobiliario, entre otros.

### **4.3.1 Factores determinantes del tamaño**

En la determinación del tamaño del proyecto influyen una serie de factores que pueden determinar el tamaño del mismo. A continuación se mencionan algunos:

#### **4.3.1.1 Disponibilidad de recursos financieros**

Uno de los factores más importantes son los recursos financieros los cuales son determinantes para el desarrollo de cualquier tipo de negocio; estos están dados a través de recursos propios y de recursos externos; los primeros que son asignaciones propias del dueño del negocio y los segundos canalizados a través de préstamos contraídos con instituciones financieras o bancarias de la localidad.

Para el caso de la empresa de selección de personal a ser creada, los recursos financieros se consideran como propios y financiados a través de la entidad financiera que muestre los mejores beneficios para el negocio.

A continuación se señalan algunas alternativas de entidades financieras que ofrecen financiamiento a PYMES:

**Tabla N° 25. Alternativas de financiamiento**

INSTITUCIÓN FINANCIERA	PLAZO (MESES)	MONTO FINANCIADO (USD)	TASA EFECTIVA 2011
CFN	36	> 20.000 <100.000	10,85%
BCO. PICHINCHA	36	> 20.000 <100.000	11,20%
BCO. GUAYAQUIL	36	> 20.000 <100.000	11,83%
BCO. DEL PACIFICO	36	> 20.000 <100.000	11,83%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

La tabla anterior muestra las alternativas para el financiamiento con fuentes externas, la mejor tasa de interés es ofrecida es del 10.85% por la CFN (Corporación Financiera Nacional), lo cual debe ser considerado para el financiamiento del proyecto.

#### 4.3.1.2 Disponibilidad de Recurso Humano

El recurso humano también forma parte primordial de la empresa, este debe tener los conocimientos necesarios sobre la contratación y selección de personal con amplia experiencia para laborar en diferentes áreas.

Actualmente en el mercado se puede encontrar mano de obra altamente calificada, por lo cual este aspecto no se considera como limitante para el desarrollo del proyecto.

El presente proyecto al inicio de sus actividades pretende contar con el siguiente Recurso Humano:

**Tabla N° 26. Recurso Humano requerido**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Administrador	1
Analista de selección	2
Asistente administrativa	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

La empresa de selección de personal para iniciar sus actividades requerirá de 4 personas quienes conforman su recurso humano.

#### 4.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización del proyecto juega un papel importante para su éxito o fracaso, de su ubicación depende que el cliente visite o no el negocio, la misma que debe ser de fácil identificación y acceso, a fin de estar al alcance de los clientes de forma rápida y oportuna. La decisión de donde ubicarlo obedecerá no solo a ciertos criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencias emocionales.

##### 4.4.1 Factores locacionales

La selección previa de una macrolocalización permitirá, mediante un análisis preliminar, reducir el número de soluciones posibles al descartar los sectores geográficos que no respondan a las condiciones requeridas por el proyecto.

El lugar exacto donde va estar ubicada la empresa será mediante el análisis de factores que influyen en la ubicación óptima.

#### 4.4.1.1 Criterios de selección de alternativas

El norte del Distrito Metropolitano es una amplia zona, de la cual se ha identificado tres lugares que ofrecen mayores oportunidades, y son:

- **El Inca:** En este lugar se encuentran edificios que pueden ser utilizados para emprender el negocio.
- **Av. 10 de agosto entre la Mariana de Jesús y Colón:** En todo el sector se puede considerar factible para la selección y contratación de personal el arriendo de los edificios es viable.
- **Av. la Prensa entre la Av. del Maestro hasta Cotocollao:** Este lugar se caracteriza por ser un sector más cómodo en relación a arriendos.

A fin de determinar la mejor opción se considerarán los siguientes factores relevantes:

- **Transporte y vías de Acceso.-** Se estudian las diversas vías de acceso y la facilidad de localizar transporte.

- ***Servicios básicos.***- Es uno de los factores más importantes para localizar la empresa y es preferible ubicarla donde exista energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet, entre otros.
- ***Inmuebles.***- Es importante contar con locales de arriendo o de venta en la zona donde se desea iniciar las actividades, mismos que deberán ofrecer el espacio y los costos acordes al proyecto.
- ***Cercanía del mercado.***- Es indispensable estar cerca de instituciones con el fin de seleccionar el personal idóneo para que ejecuten diferentes actividades en las empresas clientes.

#### 4.4.1.2 Matriz de localización

A partir del método cualitativo de puntos que consiste en asignar factores cuantitativos a los factores relevantes que fueron asignados anteriormente, con lo cual se elaborará una matriz que permitirá comparar cuantitativamente los diferentes sitios determinados, y que se indican a continuación:

**Tabla N° 27. Matriz de locación**

Factores	Peso asignado	Av. 10 de Agosto		Av. de la Prensa		El inca	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte y vías de acceso	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75	8,00	2,00
Servicios Básicos	0,05	8,00	0,40	8,00	0,40	8,00	0,40
Inmuebles	0,20	6,00	1,20	5,00	1,00	6,00	1,20
Mano de obra disponible	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05	7,00	1,05
Cercanía del mercado	0,35	8,00	2,80	7,00	2,45	7,00	2,45
<b>Suman</b>	<b>1,00</b>		<b>7,20</b>		<b>6,65</b>		<b>7,10</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

#### 4.4.1.3 Selección de la alternativa óptima

La mejor opción es el sector de la Av. 10 de Agosto, lugar donde se pueden conocer empresas que ejercen todo tipo de actividad, también donde hay instituciones en las que se puede seleccionar personal para las empresas.

De los servicios básicos, todas las zonas mantienen una infraestructura óptima de energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, en cuanto a las líneas telefónicas e internet.

En cuanto a los inmuebles en la Av. 10 de Agosto, los locales son accesibles, y además existe oferta de los mismos.

El principal factor de esta zona es que se encuentran convenios con Universidades y Centros de formación para la selección de personal que esté capacitado para ejercer las diferentes actividades en las empresas.

#### 4.4.1.4 Plano de ubicación de la empresa

La mejor opción se establece en la Av. 10 de Agosto desde la Mariana de Jesús hasta la Colón, zona que permite ubicar un local que brinde las especificaciones requeridas para la implementación del presente proyecto, a continuación se indica el plano de la micro localización:

**Gráfico N° 24. Micro localización**

Elaborado por: [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec).

Elaborado por: Yessenia Rosero

## 4.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### 4.5.1 Estructura del negocio análisis legal

La empresa por su actividad pertenece al sector de servicios, por lo tanto debe cumplir con las leyes, normas y reglamentos creados para el sector, tomando en cuenta las leyes tributarias, de compañías y otras relacionadas.

#### 4.5.2 Aspectos institucionales, legales y jurídicos

Para el presente estudio, y por tratarse de una empresa pequeña que brinda un servicio, se ha decidido constituir una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, la misma que presenta los siguientes requisitos (Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada., 2012):

- La persona interesada en crear una empresa unipersonal debe abrir una cuenta de Integración de Capital, en beneficio de una empresa unipersonal en formación.
- La Escritura Pública se realizará luego de la apertura de la cuenta; el futuro Gerente Propietario de la empresa deberá acudir ante un notario y hacer una escritura pública de constitución.
- La aprobación de la escritura pública deberá ser presentada ante un Juez de lo Civil solicitándole su constitución, para lo cual el funcionario debe hacer una publicación en un diario de un extracto de la empresa.
- La persona que se sienta afectada con la constitución de la nueva empresa unipersonal tiene un plazo de 20 días para oponerse a su formación, ante el Juez.
- Con la autorización del Juez Civil el futuro Gerente Propietario debe inscribirla en el Registro Mercantil y pagar la patente al municipio por el nombre que tendrá la empresa. Para comenzar debe tener el (RUC).

**Permiso para la Instalación de Publicidad Exterior**

El Consejo Metropolitano de Quito (2006), según ordenanza 330 informa que el permiso de publicidad exterior, sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, entre otros) en la fachada donde funciona la empresa.

**Obligación:** Pagar el permiso de publicidad al Municipio correspondiente,

**Plazo:** Permiso y una vez instalado el rótulo tiene validez durante dos años.

**Requisitos:**

- Solicitud dirigida al Alcalde Metropolitano de Quito;
- Croquis del lugar en el que se instalará y fotografía actual del lugar;
- Informe técnico favorable emitido por la EMSAT, de que el diseño del elemento cumple con la normativa;
- Informe técnico favorable de la Empresa Metropolitana de Desarrollo Urbano respecto de que la publicidad a ser instalada no afecta proyecto municipal alguno;
- Informe técnico favorable de la Administración Zonal respectiva de que la publicidad a instalarse se ajusta al máximo de dimensiones permitidas por

la ordenanza y cumple con la distancia mínima entre vallas, entre carteleras o entre vallas y carteleras publicitarias;

- Informe de la Administración Zonal, de las garantías que debe rendir el administrado por el cumplimiento de la obligación de desmontar la publicidad, fenecido el término de la licencia o por haberse dispuesto su revocatoria;
- Forma de pago o compensación de la regalía por el uso del espacio público, garantía por cumplimiento de las obligaciones adquiridas y seguro por daños a terceros;
- El compromiso de mantenimiento del área de implantación y el área circundante en el radio de seis metros y el desmontaje de la publicidad y la totalidad de los elementos constitutivos del medio publicitario al vencimiento del plazo del permiso o de su revocatoria;
- La certificación conferida por la Tesorería Municipal, de que el interesado no adeuda valores en concepto de multas, garantías, o regalías de publicidad.

## 4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

### 4.6.1 Misión

Brindar a las empresas la mejor asesoría en la selección de personal, con el propósito de satisfacer los requerimientos, proporcionándoles líderes destacados; contando para ello con un personal altamente calificado y orientado al resultado, siendo el proceso apoyado con los mejores profesionales.

### 4.6.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado, reconocida por su compromiso de calidad en la selección de personal, capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes a través del mejoramiento continuo.

### 4.6.3 Objetivos

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Concientizar, comprometer y beneficiar al recurso humano con el logro de los objetivos de la organización.
- Mantener relaciones comerciales de mutuo beneficio con los clientes.
- Conseguir la fidelización de clientes, y que ellos se constituyan en los mejores referentes de atención y calidad del servicio de la empresa.

- Mejorar continuamente los procesos de la empresa.

#### 4.6.4 Políticas

- Prestar servicios de selección de personal a las empresas con la finalidad que sean más competitivas, eficaces y eficientes.
- Implantar una cultura de calidad basada en la excelencia del servicio para satisfacer a los clientes.
- Facilitar los canales para conocer las expectativas de los clientes, permitiendo establecer los planes de acción para promover la mejora continua en la organización.
- Realizar sistemáticamente mediciones de la calidad y eficacia de los procesos, que permitan la identificación y aplicación de las acciones necesarias en consonancia con las expectativas de los clientes.

#### 4.6.5 Principios

- **Mejoramiento continuo:** basados en la calidad de los servicios y procesos.
- **Adaptabilidad:** mantener un clima organizacional motivante, en el que cada persona pueda desarrollar sus competencias y habilidades.

- **Eficiencia:** en todas las áreas y actividades cotidianas de la empresa, mejorando sus procesos internos y la calidad de los servicios con sus clientes.
- **Servicio a Clientes:** con un servicio visionario para responder a las expectativas del cliente con agilidad, transparencia, candidez y calidez.
- **Productividad:** basado en el trabajo proactivo, con equidad y creatividad, promoviendo la mejora continua del servicio y de las competencias de los clientes.
- **Trabajo en Equipo:** haciendo de la eficiencia y la responsabilidad el trabajo de todos al servicio de la gestión del talento humano.

#### 4.6.6 Valores

- **Honestidad:** en todo el personal de la empresa, transparencia y honradez en todos sus actos.
- **Responsabilidad:** basado en principios de ética y lealtad para el cumplimiento de todas las expectativas de la empresa con los clientes, proporcionando calidad, bienestar y seriedad en la entrega de los servicios, cumpliendo con todos los compromisos adquiridos.
- **Lealtad:** hacia los clientes internos y externos puesto que son de gran importancia en las actividades de la empresa.

- **Ética:** en el comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la empresa “SELECCIÓN DE TALENTO”.

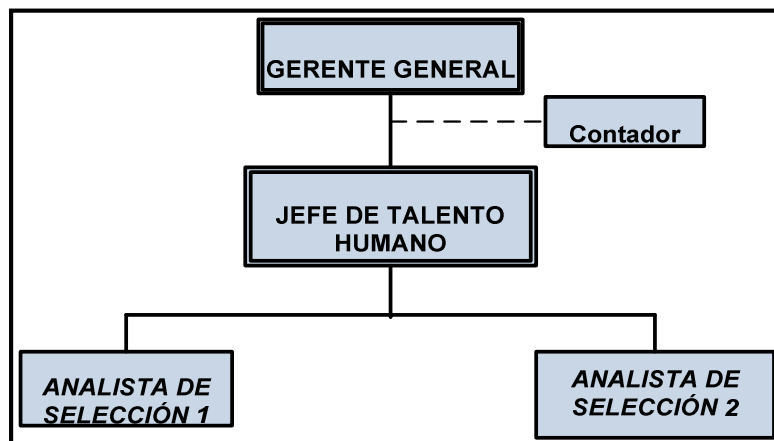
#### 4.6.7 Estructura organizacional

##### 4.6.7.1 Organigrama de la empresa

El organigrama estructural del presente proyecto es un organigrama vertical, tiene por objetivo representar la estructura administrativa interna de la empresa de selección de personal.

Por tal razón, se expone a continuación los diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función para el presente proyecto, lo que permitirá conocer la estructura, así como la ejecución de sus funciones.

**Gráfico N° 25. Organigrama estructural**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 4.6.7.2 Distribución de las funciones

**Gerente General**

Administrar los Recursos financieros, administrativos, talento humano y bienes de la empresa.

**Título:** Ingeniero Comercial en Administración de Empresas, Economista o afines.

**Experiencia:** Dos años de experiencia para el cargo

- Búsqueda y comercialización de Servicios de la Empresa.
- Elaboración de Propuestas Comerciales a Clientes.
- Visita a Clientes para cierre de Venta.
- Control Administrativo y Presupuestario de la Empresa.
- Elaboración de Informes.
- Revisión de Balances.

**Contador externo**

Capaz de tomar las mejores decisiones, cumpliendo con las políticas y regla propuestas por la empresa.

**Título:** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

**Experiencia:** Un año mínimo de experiencia para el cargo

- Verificar la documentación para su respectiva legalización.
- Llevar la contabilidad de las operaciones diarias generadas en la empresa.
- Elaborar los estados financieros como: Balance General y Estado de resultados.
- Realizar los cálculos y pagos respectivos de los impuestos.
- Analizar los informes realizados en la empresa.

### **Jefe de Talento Humano**

Interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, con el fin de conducir el proceso de selección de personal, capacitar y velar el bienestar económico, también tiene como responsabilidad planificar o programar la capacitación del personal mediante seminarios u otro tipo de medios.

**Título:** Ingeniero Comercial en Administración de Empresas o Ingeniero en Administración de Recursos Humanos.

**Experiencia:** Tres años de experiencia para el cargo

- Dirigir, coordinar y controlar las funciones del departamento mejorando los recursos.
- Tener una comunicación amplia con las personas encargadas de otras áreas.
- Distribuir valores y políticas a los postulantes para el cargo.
- Establecer el perfil para la selección de personal.
- Determinar términos y condiciones de empleo.
- Investigar antecedentes de los candidatos en la evaluación y selección de personal.

**Analista de selección**

Realizar el proceso técnico de selección de personal (reclutamiento, entrevistas, pruebas, entre otras). Detallar los cursos u otros eventos de formación que proporcionen los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

**Título:** Egresado en Psicólogo Industrial

**Experiencia:** Un año de experiencia para el cargo

- Buscar candidatos idóneos a través de métodos de reclutamiento.
- Elaborar agendas de Pre entrevista.
- Entrevistar a candidatos para preseleccionarlos.
- Aplicar prueba psicotécnica a la terna de candidatos que se presentarán al cliente.
- Presentar la terna de candidatos finalistas al cliente.
- Elaborar informe o resumen ejecutivo de las fortalezas y debilidades de los candidatos.
- Coordinar con el cliente la entrevista de los candidatos finalistas.
- Elaboración de Informes.

Los sueldos percibidos para el personal se detallan en la siguiente tabla, considerando que la persona autorizada de llevar la parte contable será un contador externo, el cual se encargará de los trámites correspondientes para el funcionamiento legal de la empresa.

**Tabla N° 28. Sueldos del personal**

<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	
Gerente general	750,00
Jefe de Recursos Humanos	700,00
Analista de selección	600,00
Analista de selección	600,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 5 ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Las inversiones representan los desembolsos de dinero que se realizan por diversos conceptos como muebles y enseres, equipos de computación, equipos de oficina, los cuales permitirán la ejecución del proyecto.

La inversión para el proyecto destinado para la creación de la empresa de selección de personal asciende a **USD33.932,79**; conformado por la inversión fija y capital de trabajo. A continuación se presenta la información más detallada.

**Tabla N° 29. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Activo Fijo	7.980,00	23,52%
Capital de trabajo	25.952,79	76,48%
<b>TOTAL</b>	<b>33.932,79</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

De acuerdo a las NIIF, los gastos de constitución y de establecimiento no son reconocidos como activos intangibles, estos deben ser registrados como gastos, debido a que el desembolso realizado no ha servido para adquirir ni crear ningún activo que pueda ser reconocido como tal, en la inversión de capital de trabajo se detalla el rubro mencionado.

### 5.1.1 Inversión en Activos Fijos

A la inversión fija se la define como, “aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil”. (MIRANDA. J., 2005, pág. 177)

Aquí se incluyen las erogaciones realizadas para la adquisición de bienes tangibles que servirán para prestar servicios de capacitación y selección de personal en las empresas, a continuación se detallan los activos en los cuales la empresa invertirá:

**Tabla N° 30. Inversión en muebles y enseres**

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Estación de trabajo	4	250,00	1.000,00
Sillas tipo ejecutivo	4	120,00	480,00
Sillón Archivadores	2	95,00	190,00
Mesa de reunión	1	300,00	300,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.970,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

La inversión para la adquisición de los muebles y enseres asciende a **USD1.970,00**, los mismos que son fundamentales para el desarrollo de las actividades.

**Tabla N° 31. Inversión equipos de oficina**

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Teléfono inalámbrico	1	60,00	60,00
Teléfono celular	1	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>260,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

En la tabla anterior se puede apreciar las inversiones en los equipos de oficina, los mismos que ascienden a **USD260,00**.

**Tabla N° 32. Inversión equipos de computación**

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Computadoras	4	1.000,00	4.000,00
Laptop	1	1.500,00	1.500,00
Impresora multifunción	1	250,00	250,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.750,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Los equipos de computación es la parte esencial en la empresa, por lo que se necesita una inversión de **USD5.750,00**.

### 5.1.2 Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo es calculada con el método de desfase que consiste en determinar un valor de los costos de operación que según Sapag,

(2007), deben financiarse desde que se realiza el primer desembolso de dinero hasta que se recauda recursos por las ventas del producto.

**Tabla N° 33. Capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>
Sueldos y salarios	40.910,70	3.409,23
Gastos de constitución	2.600,00	216,67
Gasto honorarios	2.400,00	200,00
Gasto arriendo	8.400,00	700,00
Gasto servicios básicos	1.116,00	93,00
Gasto suministro	1.620,00	135,00
Gasto publicidad	5.240,00	436,67
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>62.286,70</b>	<b>5.190,56</b>
Escenario Pesimista 5 meses		5
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>		<b>25.952,79</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

La inversión en capital de trabajo asciende a **USD25.952,79**, calculado para un período de desfase de 5 meses en los que la empresa no podrá utilizar sus propios recursos.

### 5.1.3 Gastos

Los gastos incurridos por la Empresa de selección de personal son importantes para el funcionamiento de la misma:

**Tabla N° 34. Gasto de constitución**

<b>GASTO DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Constitución legal	950,00
Gastos para la puesta en marcha	1.000,00
Patentes y marcas	650,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.600,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Como se puede apreciar el rubro por gastos de constitución de la empresa asciende a **USD2.600,00** dólares.

**Tabla N° 35. Gasto honorario**

<b>GASTO HONORARIOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Contador externo	200,00	2.400,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.400,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Los gastos honorarios anuales son de **USD2.400,00** dólares, será la persona que legalizará los documentos para el funcionamiento de la empresa, con el fin de brindar un buen servicio.

**Tabla N° 36. Gasto arriendo**

<b>GASTO ARRIENDO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Arriendo de oficina	700,00	8.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>700,00</b>	<b>8.400,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El total anual del gasto arriendo para el funcionamiento de la empresa es de **USD8.400,00 dólares** anuales, es importante para iniciar las actividades y brindar servicio a las PYMES en la ciudad de Quito.

**Tabla N° 37. Gasto suministro**

<b>GASTOS SUMINISTROS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Suministros de oficina	65,00	780,00
Suministros de computación	30,00	360,00
Suministros de limpieza	40,00	480,00
<b>TOTAL</b>	<b>135,00</b>	<b>1.620,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Como se puede apreciar en la tabla anterior el total de los suministros anual asciende a **USD1.620,00 dólares**.

**Tabla N° 38. Depreciación**

<b>DEPRECIACIÓN</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Muebles y enseres	197,00	197,00	197,00	197,00	197,00
Equipos de oficina	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00
Equipos de computación	1.916,67	1.916,67	1.916,67		
<b>TOTAL</b>	<b>2.139,67</b>	<b>2.139,67</b>	<b>2.139,67</b>	<b>223,00</b>	<b>223,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**Tabla N° 39. Gasto servicios básicos**

<b>GASTO SERVICIOS BÁSICOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Agua	20,00	240,00
Luz	20,00	240,00
Teléfono	25,00	300,00
Internet	28,00	336,00
<b>TOTAL</b>	<b>93,00</b>	<b>1.116,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El total de los servicios básicos anual asciende a **USD1.116,00 dólares**, es de mayor importancia para el funcionamiento de la empresa.

**Tabla N° 401. Sueldo y salario**

<b>SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1</b>										
<b>CARGO</b>	<b>No. EMP</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>APORTE IESS 12,15%</b>	<b>13° SUELDO</b>	<b>14° SUELDO</b>	<b>F. Reserva</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>COSTO MES</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>ADMINISTRACIÓN:</b>										
Gerente general	1	750,00	750,00	91,13	62,50	26,50	0,00	31,25	961,38	11.536,50
Jefe de Recursos Humanos	1	700,00	700,00	85,05	58,33	26,50	0,00	29,17	899,05	10.788,60
Analista de selección	1	600,00	600,00	72,90	50,00	26,50	0,00	25,00	774,40	9.292,80
Analista de selección	1	600,00	600,00	72,90	50,00	26,50	0,00	25,00	774,40	9.292,80
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>4</b>	<b>2.650,00</b>	<b>2.650,00</b>	<b>321,98</b>	<b>220,83</b>	<b>106,00</b>	<b>0,00</b>	<b>110,42</b>	<b>3.409,23</b>	<b>40.910,70</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

En esta tabla podemos apreciar el gasto que generará los sueldos y salarios de las personas que formarán parte del talento humano de la empresa.

## 5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

En esta parte se presenta cómo se va obtener el capital necesario para poner en marcha la Empresa. Cómo se sostendrá el funcionamiento y cómo va a financiarse el crecimiento y desarrollo de la empresa, y los beneficios que va a generar la inversión realizada.

**Tabla N° 41. Estructura del capital**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>USD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capital Propio	20.359,68	60%
Préstamo	13.573,12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>33.932,79</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El financiamiento de la inversión está dado por recursos propios aportados por el inversionista (60%) y recursos externos a través de la contratación de un crédito en una entidad bancaria del sistema financiero nacional (40%). Previamente se realizó un análisis de las tasas de intereses ofrecidas por ciertas entidades, brindando una mejor tasa del 10,85% por la CFN. A continuación se observa la estructura del financiamiento. **(Ver anexo 1)**

## 5.3 PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS

### 5.3.1 Ingresos proyectados

Los ingresos, son los réditos recibidos por efecto de la venta de la prestación de servicios, dentro de un ciclo económico, por parte de la empresa seleccionadora de personal.

Con el fin de realizar la proyección de los ingresos del proyecto se han considerado los siguientes parámetros:

- El precio promedio de venta sobre la prestación del servicio está basado a través de la encuesta, con el fin de ofrecer un servicio de calidad a las empresas.
- La capacidad instalada del presente proyecto que se determinó fueron 180 procesos.
- Se considera un crecimiento anual de la participación de la empresa de acuerdo a la demanda insatisfecha, el cual es del 11.31%

**Tabla N° 42. Proyección de los ingresos**

INGRESOS							
Analista 1				Analista 2			
Mes	Precio Promedio	Unidad	Total	Mes	Precio Promedio	Unidad	Total
Enero	350,00	6	2.100,00	Enero	350,00	6	2.100,00
Febrero	350,00	6	2.100,00	Febrero	350,00	6	2.100,00
Marzo	350,00	6	2.100,00	Marzo	350,00	6	2.100,00
Abril	350,00	6	2.100,00	Abril	350,00	6	2.100,00
Mayo	350,00	6	2.100,00	Mayo	350,00	6	2.100,00
Junio	350,00	6	2.100,00	Junio	350,00	6	2.100,00
Julio	350,00	10	3.500,00	Julio	350,00	10	3.500,00
Agosto	350,00	10	3.500,00	Agosto	350,00	10	3.500,00
Septiembre	350,00	10	3.500,00	Septiembre	350,00	10	3.500,00
Octubre	350,00	10	3.500,00	Octubre	350,00	10	3.500,00
Noviembre	350,00	10	3.500,00	Noviembre	350,00	10	3.500,00
Diciembre	350,00	10	3.500,00	Diciembre	350,00	10	3.500,00
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>33.600,00</b>	<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>33.600,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Los ingresos proyectados están dados de acuerdo a la participación en el mercado, el mismo que es del 13,11%, a continuación se realizan las proyecciones para los siguientes años.

**Tabla N° 43. Ingresos anuales**

<b>Años</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>Procesos</b>	<b>Participación %</b>	<b>Ingreso anual</b>
1	1.373	180	13,11%	67.200
2	1.403	184		76.010
3	1.432	188		85.975
4	1.461	192		97.246
5	1.497	196		109.995

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

### 5.3.2 Costos

**Tabla N° 44. Costo de producción**

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO</b>
Sueldos y salarios	40.910,70
Gasto constitución	2.600,00
Gasto honorarios	2.400,00
Gasto arriendo	8.400,00
Gasto servicios básicos	1.116,00
Gasto suministro	1.620,00
Gasto publicidad	5.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>62.286,70</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El total de costos para la empresa de selección de personal es de **USD62.286,70 dólares**, los mismos que son importantes para el funcionamiento de la empresa.

## 5.4 ESTADOS FINANCIEROS

## 5.4.1 Balance General

El balance refleja la situación financiera de la empresa una vez que se ponga en marcha, la instalación y mejora del departamento de selección de personal.

**Tabla N° 45. Balance General Inicial**

<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>25.952,79</b>
Bancos	0,00
Capital de trabajo	25.952,79
<b>Activo Fijo</b>	<b>7.980,00</b>
Muebles y enseres	1.970,00
Equipo de oficina	260,00
Equipo de computación	5.750,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>33.932,79</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivo largo plazo</b>	
Préstamo	13.573,12
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>13.573,12</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.359,68</b>
Capital social	20.359,68
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>33.932,79</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

Como se puede observar el presente Balance de situación Inicial muestra los resultados de la empresa del primer año.

## 5.4.2 Estado de resultados

Una vez identificados tanto las fuentes de ingresos, como los costos, se realizará la proyección del estado de resultados para los próximos años.

**Tabla N° 46. Estado de pérdidas y ganancias**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>67.200,00</b>	<b>76.009,92</b>	<b>85.974,82</b>	<b>97.246,12</b>	<b>109.995,09</b>
(-) Costo de operación	62.286,70	63.659,84	66.308,09	69.066,51	71.939,68
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4.913,30</b>	<b>12.350,08</b>	<b>19.666,73</b>	<b>28.179,61</b>	<b>38.055,41</b>
Depreciaciones	2.139,67	2.139,67	2.139,67	223,00	223,00
Intereses	1.275,43	814,01	299,95	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS</b>	<b>1.498,20</b>	<b>9.396,40</b>	<b>17.227,11</b>	<b>27.956,61</b>	<b>37.832,41</b>
Participación Laboral (15%)	224,73	1.409,46	2.584,07	4.193,49	5.674,86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.273,47</b>	<b>7.986,94</b>	<b>14.643,04</b>	<b>23.763,12</b>	<b>32.157,55</b>
Impuesto a la renta (22%)	280,16	1.757,13	3.221,47	5.227,89	7.074,66
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>993,31</b>	<b>6.229,82</b>	<b>11.421,58</b>	<b>18.535,23</b>	<b>25.082,89</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

En el estado de resultados se observa la información del resultado de la empresa, en el cual se hallan las ganancias o pérdidas del mismo. Ha sido proyectado para un lapso de 5 años, observándose que en cada uno de ellos la empresa obtiene ganancias.

## 5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El estado de flujo de caja registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa durante un período de tiempo determinado.

**Tabla N° 47. Flujo de caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		67.200,00	76.009,92	85.974,82	97.246,12	109.995,09
<b>Total ingresos</b>		<b>67.200,00</b>	<b>76.009,92</b>	<b>85.974,82</b>	<b>97.246,12</b>	<b>109.995,09</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costo de operación</b>		<b>62.286,70</b>	<b>63.659,84</b>	<b>66.308,09</b>	<b>69.066,51</b>	<b>71.939,68</b>
<b>GASTOS</b>						
Depreciaciones		2.139,67	2.139,67	2.139,67	223,00	223,00
Intereses		1.275,43	814,01	299,95	-	-
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>65.701,80</b>	<b>66.613,52</b>	<b>68.747,71</b>	<b>69.289,51</b>	<b>72.162,68</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>1.498,20</b>	<b>9.396,40</b>	<b>17.227,11</b>	<b>27.956,61</b>	<b>37.832,41</b>
Participación trabajadores (15%)		224,73	1.409,46	2.584,07	4.193,49	5.674,86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1.273,47</b>	<b>7.986,94</b>	<b>14.643,04</b>	<b>23.763,12</b>	<b>32.157,55</b>
Impuesto a la renta (22%)		280,16	1.757,13	3.221,47	5.227,89	7.074,66
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>993,31</b>	<b>6.229,82</b>	<b>11.421,58</b>	<b>18.535,23</b>	<b>25.082,89</b>
Depreciación		2.139,67	2.139,67	2.139,67	223,00	223,00
Inversión fija	(7.980,00)					
Capital de trabajo	(25.952,79)					
Valor residual						1.115,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(33.932,79)</b>	<b>3.132,97</b>	<b>8.369,48</b>	<b>13.561,24</b>	<b>18.758,23</b>	<b>26.420,89</b>
Préstamo	13.573,12					
Amortización préstamo		1.275,43	814,01	299,95	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(20.359,68)</b>	<b>1.857,54</b>	<b>7.555,48</b>	<b>13.261,29</b>	<b>18.758,23</b>	<b>26.420,89</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessenia Rosero

El estado de flujo de caja refleja las necesidades de financiamiento del negocio en el tiempo; se lo ha elaborado con financiamiento, observándose que los ingresos por prestación de servicio cubren los requerimientos en la empresa.

## 5.6 TASA DE DESCUENTO PARA EL PROYECTO

El costo de oportunidad se define como el valor de la mejora alternativa dejada de lado al optar por la que se emprende. (Córdoba, 2006)

El costo de oportunidad o tasa de descuento viene dado por la siguiente fórmula:

**$K'o = \text{costo de los recursos propios} + \text{costo de los recursos ajenos} + \text{TLR} + \text{inflación}$**

$$K'o = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflacion}$$

**Tabla N° 48. Costo de oportunidad**

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	4,53%
Tasa activa	10,85%
Recursos ajenos	40%
Recursos propios	60%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	4,16%
Riesgo país (TLR)	8,24%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 5.7 EVALUACIÓN DE VAN Y TIR

## 5.7.1 Valor actual Neto

El valor actual neto se lo definirá a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

$I_o$ =Inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo anual.

$i$  = costo de oportunidad del plan.

**Tabla N° 49. VAN**

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) <sup>n</sup>	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-20.359,68	1	-20.359,68
1	1.857,54	1,1799542	1.574,25
2	7.555,48	1,392291914	5.426,65
3	13.261,29	1,642840692	8.072,17
4	18.758,23	1,938476774	9.676,79
5	26.420,89	2,287313811	11.551,06
<b>TOTAL</b>			<b>36.300,91</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

$$VAN = -20.359,68 + \frac{1.857,54}{(1 + 0,18)^1} + \frac{7.555,48}{(1 + 0,18)^2} + \frac{13.261,29}{(1 + 0,18)^3} + \frac{18.785,23}{(1 + 0,18)^4} + \frac{26.420,89}{(1 + 0,18)^5}$$

$$VAN = -20.359,68 + 36.300,91$$

$$VAN = 13.510,05$$

El VAN que se percibiría por la prestación de servicio de selección de personal a las empresas en la ciudad de Quito es de **USD13.510,05**, siendo éste un valor positivo, razón por lo cual se concluye que es factible poner en marcha el proyecto.

### 5.7.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida que es usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada.

**Tabla N° 50. TIR**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO NETO</b>
0	-20.359,68
1	1.857,54
2	7.555,48
3	13.261,29
4	18.758,23
5	26.420,89
<b>TIR</b>	<b>39%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

**TIR = 39%**

Con el fin de determinar si es conveniente emprender el presente proyecto, la TIR, debe ser comparada frente a otras opciones de inversión, que le brinden iguales o mejores créditos.

Para el presente proyecto se considera un costo de oportunidad del 18,00%, es decir, se concluye que la TIR supera al costo de oportunidad ( $39\% > 18,00$ ), lo que indica que la creación de la empresa debe aceptarse y ejecutarse.

## 5.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Permite establecer el punto en el que los ingresos totales percibidos permiten cubrir los costos totales, es decir cuando el negocio no muestra pérdida ni ganancia.

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró los siguientes datos:

**Tabla N° 51. Datos del punto de equilibrio**

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	62.286,70
Costos fijos	3.415,10
Unidades	192,00
Costo variable unitario	324,41
P.V.P. promedio	350,00
Margen de contribución	25,59
Ventas totales	67.200,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

$$PE = \frac{CF}{PVPu - CVu} = \frac{3.415,10}{350 - 324,41} = 132,47$$

**Tabla N° 52. Cálculo del punto de equilibrio**

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C. VAR. UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	3.415	3.415	-3.415
13	4.671	4.329	3.415	7.744	-3.074
27	9.342	8.659	3.415	12.074	-2.732
40	14.013	12.988	3.415	16.403	-2.391
53	18.684	17.317	3.415	20.733	-2.049
67	23.354	21.647	3.415	25.062	-1.708
80	28.025	25.976	3.415	29.391	-1.366
93	32.696	30.306	3.415	33.721	-1.025
107	37.367	34.635	3.415	38.050	-683
120	42.038	38.964	3.415	42.379	-342
133	46.709	43.294	3.415	46.709	0
147	51.380	47.623	3.415	51.038	342
160	56.051	51.952	3.415	55.368	683
173	60.722	56.282	3.415	59.697	1.025
187	65.392	60.611	3.415	64.026	1.366
200	70.063	64.941	3.415	68.356	1.708
214	74.734	69.270	3.415	72.685	2.049
227	79.405	73.599	3.415	77.014	2.391

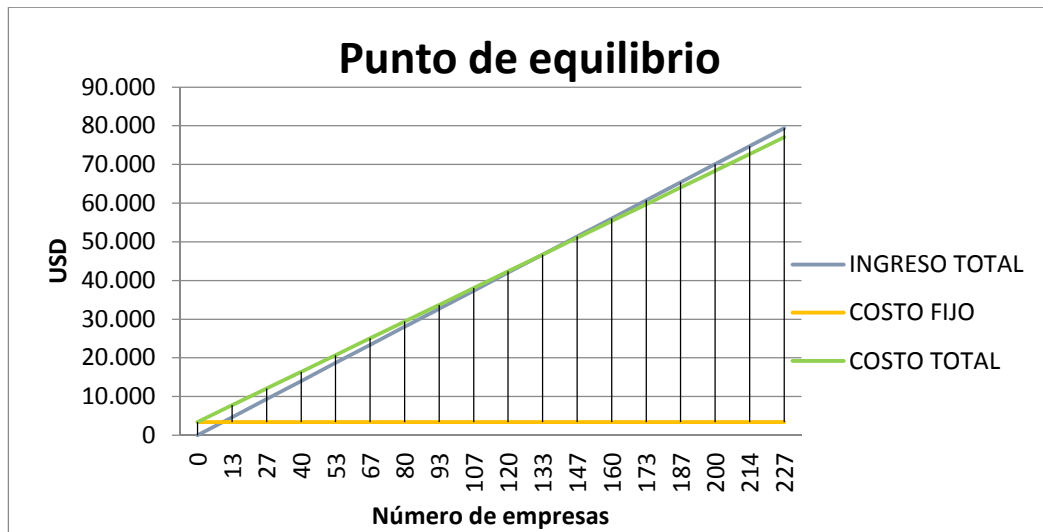
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

La tabla anterior muestra las cantidades en unidades y en dólares que el proyecto debe alcanzar con la prestación del servicio de selección de personal para no ganar ni perder.

A continuación se muestra en un gráfico lo mencionado:

Gráfico N° 26. Punto de equilibrio



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yessenia Rosero

Para que la empresa genere ingresos a través de la prestación del servicio de selección de personal y se puedan mantener en equilibrio, es decir, donde no existan pérdidas ni ganancias, se necesitarán **13 empresas**, con ingresos por ventas de **USD46.709,00 dólares**.

## 5.9 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

**Tabla N° 53. Recuperación de la inversión**

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACT. ACUM.
0	-20.359,68	-20.359,68	-20.359,68
1	1.857,54	1.574,25	-18.785,42
2	7.555,48	5.426,65	-13.358,78
3	13.261,29	8.072,17	-5.286,61
4	18.758,23	9.676,79	
5	26.420,89	11.551,06	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

- $PRI = (3) + \frac{5.286,61}{9.676,79}$
- $PRI = (3) + -0,5463$
- $PRI = 0,5463 = -6,555$
- $PRI = 0,555 \times 30 = 17$

La inversión asignada a la puesta en marcha del presente proyecto, será recuperada a partir del año 3, con 6 meses y 17 días.

## 5.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al análisis de sensibilidad se lo define, como “la técnica que muestra exactamente cuánto cambiará el VAN en respuesta a un cambio determinado en una variable de entrada, si todo lo demás permanece constante.” (Besley & Brigham, 2003, pág. 404)

Este análisis pretende introducir variaciones a aquellas variables más relevantes, como son: reducción del precio en el servicio de selección de personal, crecimiento de las

empresas y el incremento de la tasa de interés de tal manera que se puedan evaluar sus efectos tanto en el VAN como en el TIR del presente proyecto.

### **5.10.1 Criterios de evaluación**

La base para aplicar este método es identificar los posibles análisis para el proyecto de inversión, para el mismo se han considerado los siguientes:

#### **5.10.1.1 Reducción del precio**

De acuerdo a la competencia de las empresas dedicadas a la selección de personal que actualmente existen en el mercado para brindar servicios profesionales, se considera que hay una reducción del 10% sobre el precio promedio, en el cual se puede apreciar en el cuadro del análisis de sensibilidad un VAN de **9.908,21** y una TIR del **29%**, se considera una recuperación de la inversión después de los 5 años.

#### **5.10.1.2 Participación en el mercado**

La proyección de los ingresos se realizó a través de la participación del mercado el mismo que es del 13,11%, se considera que la participación de las empresas de selección de personal es del 5%, en el que se concluye un VAN de **5.034,88** y una TIR de **25%** para el análisis de sensibilidad, con una recuperación de la inversión después de los 5 años.

## 5.10.1.3 Incremento de la tasa de interés

El presente proyecto tiene como objetivo iniciar sus actividades mediante un crédito en la CFN con una tasa de interés del 10,85% anual, para el presente análisis se considera un incremento del 25,50% de la tasa de interés dato proporcionado por el Banco Central del Ecuador, Abril 2013 del Microcrédito acumulación ampliada. **(Ver anexo 2)**

**Tabla N° 54. Análisis de sensibilidad**

<b>ANÁLISIS ESPERADO</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>PERIODO DE RECUP.</b>
Análisis de sensibilidad 1	9.908,21	29%	La inversión se recuperará después de los 5 años
Análisis de sensibilidad 2	5.034,88	25%	
Análisis de sensibilidad 3	-4.186,45	16%	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessenia Rosero

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos mediante la investigación realizada para la creación de la empresa dedicada a la selección de personal, da una buena perspectiva para la debida ejecución, en el que se han analizado cada uno de los factores que intervendrán en el entorno del negocio.
- Se determinó que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un departamento de Talento Humano, por ende el personal no se encuentra suficientemente capacitado para el desarrollo de las funciones, por lo que considera factible contratar empresas que brinden asesoría en la selección de personal, con el fin de cumplir los objetivos propuestos.
- En cuanto a los procesos de selección de personal mediante el flujograma propuesto, se observa un grado aceptable de desempeño, al momento que las empresas deseen trasladar al personal a puestos con mayor responsabilidad.
- Se establece el marco legal para el funcionamiento de la empresa considerando el número de personas con las cuales iniciará para el proceso de selección de personal y de las demás funciones.

- Se concluye que el proyecto realizado es factible, para lo cual se requiere una inversión de **USD 33.932,79**, obteniendo un VAN de **USD 13.510,05**, una TIR del 39% y la inversión será recuperada a partir del tercer año 6 meses y 17 días.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- De acuerdo a la investigación realizada se recomienda la puesta en marcha del proyecto en vista que los resultados del estudio financiero son factibles para los inversionistas garantizando la rentabilidad del mismo.
- Seleccionar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo en las empresas, el mismo que deberá llevarse a cabo al momento que se ejecute el proyecto, mediante investigaciones y capacitación en la aplicación de nuevas metodologías, que lleven a la empresa a un mejoramiento continuo de sus actividades.
- Poner en práctica los principios y valores para garantizar el éxito de la empresa de selección de personal y satisfacer a los clientes obteniendo un buen ambiente laboral y atención personalizada sobre los servicios profesionales que ofrecen.
- Se recomienda la ejecución del proyecto, puesto que tras su estudio financiero, se ha establecido que este genera flujos de efectivo positivos y además porque el rendimiento del negocio supera a otras alternativas de inversión.

- Es importante mencionar que una vez determinada la factibilidad del presente proyecto, sus principales accionistas puedan llevarlo a la práctica, teniendo como apoyo, la presente propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Academia, R. (2011). *Diccionario*. Madrid: Exo.
2. Anderson, H. (1983). *Conceptos Básicos de Contabilidad de Costo*. México: Editorial Continental.
3. Ávila J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. 3ª Edición. México: Umbral.
4. Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. .
5. Barreno, L. (2007). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. 1º Edición. Quito.
6. Besley, S. &. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. 14ª Edición. México: Cengage Learning.
7. Besley, S., & Brigham, E. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
8. Bravo, M. (2007). *Contabilidad de Costos*. Quito: Nuevo día.
9. Cámara de Comercio de Quito. (2007). *Documentos legales para la apertura de cuentas*.
10. Cámara de Comercio de Quito, B. I. (s.f.).
11. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. (01 de septiembre 2001). *Situación y Desempeño de las PYME's de Ecuador en el Mercado Internacional*, 1.
12. Cámaras de Comercio de Otavalo, A. A. (s.f.).
13. Camino, R. J. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicación*. Madrid: ESIC.
14. Capriotti, P. ( 2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 3ª Edición. Barcelona-España: Ariel S.A.
15. Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2013).
16. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
17. Consejo Metropolitano de Quito. (2006). *Publicidad exterior*. Ecuador.
18. Córdoba, M. (2006). *Formulacion y evaluación de proyectos*. Bogota: Ecoe.

19. Cordoba, P. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe.
20. Correa, M. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
21. Ecuador, H. B., & Ecuador, C. E. (s.f.).
22. Fernández Núñez L. Butlletí. (2006). *La Recerca. ¿Cómo analizar datos cualitativos?*
23. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
24. Franklin, E. (2010). *Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
25. Frixione, D. (2003). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. Madrid: Limusa.
26. Gestión Empresarial. (2001).
27. Gestipolis. (24 de 05 de 2000). *Gestipolis.com*. Recuperado el 14 de 12 de 2011, de <http://www.gestipolis.com/>
28. Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. España: ESIC.
29. Grijalva, J. P. (2011). *La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo*. Quito: Retos 1.
30. Grijalva, J. P. (2013). *Boletín. La producción de leche en el Ecuador*. Recuperado el 2013 de febrero de 10, de [http://www.agso.com.ec/portal/doc/Boletin159\\_27-12-2011.html](http://www.agso.com.ec/portal/doc/Boletin159_27-12-2011.html)
31. Guth, A. (2003). *Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
32. Hamilton Wilson Martin. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos; 1ª Edición*. Colombia: Editorial Convenio Andrés Bello.
33. Hampton, D. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
34. Hargadon, B. (1996). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Norma.
35. Haro, R. (2013). *Situación de la ganadería en el Ecuador y políticas de ejecución*. Recuperado el 10 de febrero de 2013, de <http://ftp.fao.org/docrep/fao./010/a1250e/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf>
36. Harper, W. M. (1996). *Contabilidad de Costos*. Madrid: Ediciones Distribuciones S.A.
37. Harris, E. (1988). *Costos Marginales y Análisis de Desviaciones*. España: Deusto.
38. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

39. Herrscher Enrique. (2002). *Introducción de la Administración de Empresas*. . Uruguay: Granica .
40. Heywood J., B. (2002). *El dilema del Outsourcing*. Madrid: Prentice Hall.
41. Hongren, C. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
42. Ibañez, A., & Martín, F. (2000). *El proceso de la entrevista: conceptos y métodos*. Limusa.
43. James Van Horne. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Education.
44. Jiménez, W. (2010). *Margen de Contribución*. Obtenido de <http://contabilidadyfinanzaswj.blogspot.com/2010/11/punto-de-equilibrio.html>
45. Koontz Harold. (2006). *Administración*. . McGraw Hill.
46. Kotler, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing. 6ª Edición*. México: Pearson Educación.
47. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación.
48. Labarca, A. (2002). *Métodos de Investigación en Educación*. Chile: Undurraga Impresores.
49. Lara, O. (2010). *Fundamentos del Costeo Variable*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/costeo-directo-costeo-absorbente.htm>
50. León, C. (2002). *Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social*. Madrid: Martínez Coll. .
51. Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. (s.f.).
52. Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. (2012). *Aspectos institucionales*.
53. Longenecker y otros. (2006). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage.
54. Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
55. Martínez, J. (2011). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros>.
56. Mata, S. (1997). *Outsourcing. El futuro de las empresas*. Madrid: Ecopress.
57. Mendoza, R. (2005). *El Costo de la Capacidad y las Decisiones Gerenciales*. Costa Rica: INCAE.
58. Miranda. J. (2005). *Gestión de proyectos. 5ª Edición*. . Bogotá: MM Editores.

59. Mondy, W., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson, Prentice Hall.
60. Muñoz Guerrero, M. (2004). *Perfil de la Factibilidad. 1ª Edición*. Quito: Master's Editores.
61. Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1998). *Contabilidad de Costos*. México: Mc Graw Hill.
62. Porter, M. (s.f.). *Estrategias Competitivas*.
63. Puga, R. (2002). *Microeconomía*. Latramía.
64. Ramírez, D. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
65. Roldan Martínez A. (2003). *Temas de Estadística Práctica. Recogida, tabulación y organización de datos*.
66. Salazar Francis. (2006). *Management Advise&Consulting*.
67. Salazar Francis. (2004). *Gestión estratégica de negocios*.
68. Salvador, L. (2013). *Producción de leche*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/produccion-de-leche-crece-anualmente-entre-25-y-30.HTML>
69. Sapac Chain, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: Mc Graw Hill.
70. Sapag, N. (2005). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.
71. Sapag, R. (2004). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.
72. Shim, J., & Siegel, J. (1990). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
73. Soriano Claudio. (2000). *El Marketing Mix. 2ª Edición*. Madrid: Díaz de Santos.
74. Soto, E. y. (2003). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México: Geo Impresores.
75. Thompson Arthur y S. A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y casos*. Mc. Graw. Hill .
76. Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera*. México:: Prentice Hall.
77. Warren, C. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Thomson.
78. [www.ecuadorlibre.com](http://www.ecuadorlibre.com). (s.f.).
79. Zapata, P. (2002). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.
80. Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
<b>DATOS:</b>				
<b>PRESTAMO:</b>	13.573,12			
<b>PLAZO:</b>	3 años			
<b>TASA ANUAL:</b>	10,85%	<b>TASA MENSUAL:</b>	0,90%	
<b>CUOTA MENSUAL:</b>	443,40			
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				13.573,12
1	122,72	443,40	320,68	13.252,44
2	119,82	443,40	323,58	12.928,86
3	116,90	443,40	326,50	12.602,35
4	113,95	443,40	329,46	12.272,90
5	110,97	443,40	332,44	11.940,46
6	107,96	443,40	335,44	11.605,02
7	104,93	443,40	338,47	11.266,55
8	101,87	443,40	341,53	10.925,01
9	98,78	443,40	344,62	10.580,39
10	95,66	443,40	347,74	10.232,65
11	92,52	443,40	350,88	9.881,77
12	89,35	443,40	354,06	9.527,71
13	86,15	443,40	357,26	9.170,46
14	82,92	443,40	360,49	8.809,97
15	79,66	443,40	363,75	8.446,22
16	76,37	443,40	367,03	8.079,19
17	73,05	443,40	370,35	7.708,84
18	69,70	443,40	373,70	7.335,13
19	66,32	443,40	377,08	6.958,05
20	62,91	443,40	380,49	6.577,56
21	59,47	443,40	383,93	6.193,63
22	56,00	443,40	387,40	5.806,23
23	52,50	443,40	390,90	5.415,32
24	48,96	443,40	394,44	5.020,88
25	45,40	443,40	398,01	4.622,88
26	41,80	443,40	401,60	4.221,27
27	38,17	443,40	405,24	3.816,04
28	34,50	443,40	408,90	3.407,14
29	30,81	443,40	412,60	2.994,54
30	27,08	443,40	416,33	2.578,22
31	23,31	443,40	420,09	2.158,12
32	19,51	443,40	423,89	1.734,23
33	15,68	443,40	427,72	1.306,51
34	11,81	443,40	431,59	874,92
35	7,91	443,40	435,49	439,43
36	3,97	443,40	439,43	0,00

Fuente: CFN, 2013

Elaborado por: Yessenia Rosero

## Anexo 2: Tasa de interés

Tasas de Interés			
ABRIL 2013 (*)			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
<b>4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u></b> (según regulación No. 009-2010)			
<b>5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u></b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

**Anexo 3. Modelo de la encuesta****ENCUESTA**

Como egresada de la Universidad Católica del Ecuador, me encuentro empeñada en elaborar un trabajo de investigación denominado **“Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de selección de personal para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Quito”**, para lo cual le pido de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas. La información obtenida será confidencial y será usada solo con fines estadísticos.

**INFORMACIÓN GENERAL****a) Género del encuestado**

Masculino ( )      Femenino ( )

**b) Ubicación de la empresa**

Norte ( )      Centro ( )      Sur ( )

**INFORMACIÓN ESPECÍFICA****1. Su empresa cuenta con un departamento de Talento Humano, que realice procesos de selección de personal**

Si ( )      No ( )

**2. ¿Le gustaría contar con un personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa?**

Si ( )      No ( )

**3. ¿Ha recibido la empresa anteriormente asesoramiento para seleccionar al personal más idóneo para ocupar un puesto dentro de la empresa?**

Siempre ( ) Frecuente ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

**4. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para contratar nuevo personal?**

Avisos clasificados ( ) Recomendados ( ) Empresas colocadoras ( )

**5. ¿Cada que tiempo capacita al personal de la empresa?**

Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )

**6. ¿Dónde le gustaría recibir la capacitación o asesoramiento?**

En la empresa ( ) Centros especializados ( ) Hosterías ( ) Otros ( )

**7. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por el servicio de selección de personal, considerando que están capacitados para efectuar las diferentes funciones en la empresa?**

De \$200 a \$500 ( ) De \$501 a \$800 ( ) De \$801 a \$1100 ( )

De \$ 1100 en adelante ( )

**8. Si una empresa de asesoría en la selección de personal ofertara servicio garantizado basado principalmente en los resultados que pueda generar los empleados en la empresa. ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio?**

Si ( ) No ( )

**9. ¿Cuáles serían las razones principales por la que usted contrataría el servicio de selección de personal? Seleccione la de mayor importancia**

Mayor productividad y eficiencia ( )

Satisfacción con el trabajo ( )

Mejor clima laboral ( )

Mayor permanencia en la empresa ( )

Personal comprometido con la empresa ( )

**10. ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicada la empresa de selección de personal?**

Norte ( )      Centro ( )      Sur ( )

**11. ¿Qué considera Ud. de mayor importancia en la empresa de selección de personal?**

Garantía ( )      Eficiencia ( )      Precios competitivos ( )

**¡Gracias por su colaboración!**