

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA,
DEDICADA A LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS
MEDIANAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR:

RAÚL EDUARDO COBO URRESTA

DIRECTORA:

MGS MARÍA TERESA ARIAS

Quito, Mayo de 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusividad y responsabilidad del autor.

Quito, Mayo del 2012

Raúl Eduardo Cobo Urresta
CI. 1714357249

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo mi corazón:

A Dios por haberme dado la fortaleza de concluir esta etapa de formación Profesional, que me servirá para mi desarrollo personal y el de mi familia.

A mis padres por haberme educado con valores de honestidad, integridad responsabilidad y respeto.

A mi amada esposa Hannalhy y mis adoradas hijas Camila y María Eduarda, que son lo más hermoso y valioso que Dios me ha dado en la vida, por su apoyo incondicional en mi formación académica.

A mis amigos quienes me han apoyado y he apoyado durante nuestra carrera Universitaria, por esos buenos momentos que pasamos juntos en la U.

A mi tutora la Mgs. María Teresa Arias con quien he trabajado y me ha guiado en este proyecto para culminar con existo mi formación académica, así como a todos mis profesores quienes fueron formándonos y brindado las competencias del conocimiento.

A mí querida Universidad Politécnica Salesiana.

DEDICATORIA

Con todo mi corazón dedico este proyecto a las personas que más amo:

A mi Esposa e hijas a quienes dedico este proyecto, por su amor y constante apoyo para la culminación de mi formación académica, por todas esas horas que por estudios no pude compartir y disfrutar más tiempo con ellas, para que sigan el ejemplo de su padre formándose como profesionales que les garantice un futuro digno, siempre buscando el éxito, cumpliendo metas y objetivos paso a paso, alcanzando la superación personal, siendo personas de bien que apoyen al crecimiento de mi país.

A mis Padres, y Hermanos por su cariño y amor, a mi padre por su ejemplo de Profesionalismo y Honestidad, a mi Madre por su fortaleza y dedicación a todo lo que hace, a mi Hermana Anita por su alegría y optimismo, a mi hermana Daniela su carácter y rectitud, a mi hermano Andrés por su amistad y tranquilidad, a mi hermana Dianita por su dulzura.

A mis Abuelitos Cobito y Propita que me cuidaron en mi niñez y juventud, a mi Abuelita Zulay, por su cariño en todas esas vacaciones que pase junto a ella, y a mi Tía Sandri por su inmenso cariño y amor con todos.

A mi gran amigo y compañero Chester.

A todos ellos mi Dedicatoria.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<u>CAPÍTULO I</u>	1
1. <u>ESTUDIO DEL OUTSOURCING</u>	1
1.1 DEFINICIÓN DEL OUTSOURCING	1
1.2 TÉRMINOS DEL OUTSOURCING	2
1.3 DESARROLLO DEL OUTSOURCING	3
1.4 OUTSOURCING DEL PROCESO DE NEGOCIOS	5
1.5 ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING	6
1.5.1 OUTSOURCING DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA	6
1.5.2 OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.5.3 OUTSOURCING FINANCIERO	10
1.5.4 OUTSOURCING DE MARKETING	10
1.5.5 OUTSOURCING DE ACTIVIDADES SECUNDARIAS.....	10
1.6 OTROS TIPOS DE OUTSOURCING.....	11
1.6.1 CONTRACT MANUFACTURING	11
1.6.2 INSOURCING	11
1.6.3 SOURCING EXCLUSIVO	12
1.7 PRINCIPALES RAZONES PARA RECURRIR AL OUTSOURCING	12
1.8 CÓMO ENCONTRAR AL PROVEEDOR DE OUTSOURCING ADECUADO.....	13
1.9 CÓMO RECUPERAR EL SERVICIO TRANSFERIDO A OUTSOURCING	14
1.10 SOLUCIONES PARA MEJORAR LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING.....	15
1.11 VENTAJAS DEL OUTSOURCING	15
1.12 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING	16
<u>CAPÍTULO II</u>	18
2. <u>ESTUDIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	18

2.1	CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	18
2.2	EL RECLUTAMIENTO.....	19
2.2.1	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.	20
2.2.2	MEDIOS O FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	21
2.2.3	VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	22
2.2.4	DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	23
2.2.5	VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	23
2.2.6	DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	24
2.2.7	EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO.	26
2.3	LA SELECCIÓN COMO PROCESO.	26
2.3.1	SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN.....	27
2.3.2	SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN	29
2.3.3	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO.....	31
2.3.4	ELECCIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN	32
2.4	LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	33
2.4.1	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO	35
2.4.2	DIFICULTADES EN LA ENTREVISTA DE EMPLEO.....	36
2.4.3	ENTRENAMIENTO A LOS ENTREVISTADORES	36
2.4.4	TIPOS DE ENTREVISTA	37
2.4.5	ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	38
2.5	APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y PSICOMÉTRICAS.....	40
2.5.1	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	40
2.5.2	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	41
2.5.2.1	CONCEPTO DE PSICOMETRÍA	42
2.5.3	PRUEBAS OBJETIVAS	43
2.5.4	TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.....	44
2.5.5	RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS.....	44
2.6	DECISIÓN FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	45
2.7	RESUMEN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	46
3.	<u>ESTUDIO DE MERCADO</u>	47

3.1 IDENTIFICACIÓN	47
3.1.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	48
3.1.1.1. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES	48
3.1.1.2. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS	48
3.1.1.3. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE EXIGENCIAS	48
3.1.1.4. RECLUTAMIENTO	48
3.1.1.5. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS	49
3.1.1.6. ELABORACIÓN DE INFORMES.....	50
3.1.1.7.- PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS	50
3.1.1.8. -SEGUIMIENTO DE INCORPORACIÓN	50
3.1.1.9. -GARANTÍA	50
3.1.1.10.- ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA EMPRESA.	51
3.1.1.11. -SELECCIONES MASIVAS	51
3.2.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	57
3.2.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ECUADOR	58
3.2.3 DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES ECUATORIANAS	59
3.2.4 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	60
3.2.4.1 Definición de Pequeña Empresa.	60
3.2.4.2 Definición de Mediana Empresa.....	61
3.3 ESTUDIO DE LA DEMANDA	62
3.3.1 CLASIFICACIÓN	62
3.3.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA	63
3.3.3 DEMANDA ACTUAL SERVICIO	64
3.3.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	65
3.3.5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	65
3.3.6 CANALES Y MEDIOS DE DIFUSIÓN DE LAS EMPRESAS DEDICADAS AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	66
3.4 ESTUDIO DE LA OFERTA	67
3.4.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA.....	67
3.4.2 OFERTA HISTÓRICA	68
3.4.3 PROYECCIÓN DE LA OFERTA.....	70

3.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	71
3.5.1	CAPTACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	71
3.6	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	72
3.6.1	PRUEBA PILOTO.....	73
3.6.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	74
3.6.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.6.4	ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA	77
3.6.5	ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	81
 <u>CAPÍTULO IV</u>		 93
4.	<u>DESARROLLO DEL PROYECTO</u>	93
4.1	ANTECEDENTES.....	93
4.2	EMPRENDIMIENTO DEL PROYECTO	94
4.3	ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	95
4.3.1	ESTRUCTURA DEL NEGOCIO ANÁLISIS LEGAL.....	95
4.3.2	CONSTITUCIÓN EMPRESA	95
4.3.2.1	REQUISITOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA:.....	96
4.3.2.2	INSCRIPCIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL.....	97
4.3.2.3	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC.....	97
4.3.2.4	LICENCIA O PATENTE MUNICIPAL	97
4.3.2.5	PERMISO DE BOMBEROS	98
4.3.2.6	PERMISO DE PUBLICIDAD EXTERIOR.....	99
4.4	INSTRUCTIVO DEL SERVICIO	100
4.4.1	PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	100
4.4.2	ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CARGO.....	103
4.4.3	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	108
4.4.4	RECLUTAMIENTO.....	110
4.4.5	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE CANDIDATOS	113
4.4.6	PRE-ENTREVISTA DE CLASIFICACIÓN	113
4.4.6.1	FICHA DE ENTREVISTA	114

4.4.7	PRUEBAS PSICOLÓGICAS, DE APTITUD Y TÉCNICAS.....	114
4.4.8	LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	116
4.4.9	ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	117
4.4.10	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.....	120
4.4.11	ENTREVISTA FINAL.....	121
4.4.12	DECISIÓN DE CONTRATAR.....	122
4.4.13	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO.....	122
 <u>CAPÍTULO V</u>		124
5.	<u>ESTUDIO DEL TAMAÑO</u>	124
5.1	CAPACIDAD DEL PROYECTO.....	124
5.2	FACTORES CONDICIONANTES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO.....	124
5.3	TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO.....	125
5.3.1	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO.....	126
5.3.2	PERFILES DE CARGOS DE LA EMPRESA.....	127
5.3.4	APLICACIÓN DEL MARKETING MIX.....	136
5.4.	APLICACIÓN DEL MARKETING MIX A LA EMPRESA SELEC.....	137
5.4.1	PRODUCTO O SERVICIO.....	137
5.4.2	PRECIO.....	139
5.4.3	PLAZA.....	141
5.4.4.1	PUBLICIDAD.....	143
 <u>CAPÍTULO VI</u>		144
6.	<u>ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN</u>	144
6.1	DEFINICIÓN DE LA PROXIMIDAD Y DISPONIBILIDAD DEL MERCADO.....	144
6.2	DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	144
6.3.	ANÁLISIS DE LA MICRO LOCALIZACIÓN.....	145
6.3.1.	FACTORES LOCACIONALES.....	145

6.3.2. MATRIZ LOCACIONAL	146
6.4. OTROS FACTORES LOCACIONALES.....	148
6.4.1. RESTRICCIONES LEGALES.....	148
6.4.2. DISPONIBILIDAD DE COSTOS.....	149
<u>CAPÍTULO VII</u>	150
7. <u>ESTUDIO FINANCIERO</u>	150
7.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES	150
7.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	151
ACTIVOS FIJOS	152
7.1.1.1 INVERSIÓN EN OBRA CIVIL Y ADECUACIONES	152
7.1.1.2 INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA.....	152
7.1.1.3 INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	153
7.1.1.4 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES	154
7.1.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	154
7.1.3 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	155
7.1.3.1 GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	155
7.1.4 COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	155
7.1.4.1 SUELDOS Y SALARIOS	155
7.1.4.2 GASTO ARRIENDO	157
7.1.4.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS	157
7.1.4.4 DEPRECIACIONES	157
7.1.4.5 AMORTIZACIONES	158
7.1.4.6 SERVICIOS CONTRATADOS	158
7.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	158
7.2.1 TIPOS DE FINANCIAMIENTO	158
7.2.2 FINANCIAMIENTO ESPERADO	159
7.3 PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS.....	159
7.3.1 INGRESOS DEL PROYECTO	159
7.3.2 COSTOS DEL PROYECTO	161

7.4	ESTADOS FINANCIEROS	162
7.4.1	BALANCE GENERAL	162
7.4.2	ESTADO DE RESULTADOS	162
7.5	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.6	TASA DE DESCUENTO PARA EL PROYECTO	165
7.7	EVALUACIÓN.....	165
7.7.1	EVALUACIÓN FINANCIERA VAN Y TIR	165
7.7.1.1	VALOR ACTUAL NETO	165
7.7.1.2	TASA INTERNA DE RETORNO.....	167
7.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	168
7.9	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	170
7.10	RELACIÓN COSTO BENEFICIO	172
 <u>CAPÍTULO VIII</u>		 173
8.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	173
8.1	CONCLUSIONES	173
8.2	RECOMENDACIONES	174
 BIBLIOGRAFÍA		 175
 ANEXOS		 178

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Demanda Histórica	Pág. 65
Tabla No. 2 Demanda Actual	Pág. 66
Tabla No. 3 Principales Empresas Seleccionadora de Personal	Pág. 67
Tabla No. 4 Oferta	Pág. 69
Tabla No. 5 Oferta Histórica	Pág. 70
Tabla No. 6 Oferta Proyectada	Pág. 70
Tabla No. 7 Demanda Insatisfecha	Pág. 71
Tabla No. 8 Participación en el Mercado	Pág. 72
Tabla No. 9 Tabulación Pregunta 1	Pág. 81
Tabla No. 10 Tabulación Pregunta 2	Pág. 82
Tabla No. 11 Tabulación Pregunta 3	Pág. 83
Tabla No. 12 Tabulación Pregunta 4	Pág. 84
Tabla No. 13 Tabulación Pregunta 5	Pág. 86
Tabla No. 14 Tabulación Pregunta 6	Pág. 87
Tabla No. 15 Tabulación Pregunta 7	Pág. 88
Tabla No. 16 Tabulación Pregunta 8	Pág. 89
Tabla No. 17 Tabulación Pregunta 9	Pág. 91
Tabla No. 18 Nómina de Trabajadores	Pág. 140
Tabla No. 19 Valor hora Hombre	Pág. 140
Tabla No. 21 Proceso de Selección	Pág. 140
Tabla No. 22 Costo por Perfil	Pág. 142
Tabla No. 23 Matriz Locacional	Pág. 147
Tabla No. 24 Inversión Inicial	Pág. 149
Tabla No. 25 Activo Fijo	Pág. 152
Tabla No. 26 Obra Civil y Adecuaciones	Pág. 152
Tabla No. 27 Equipos de Oficina	Pág. 153
Tabla No. 28 Equipos de Computación	Pág. 153
Tabla No. 29 Muebles y Enseres	Pág. 154
Tabla No. 30 Capital de Trabajo	Pág. 154
Tabla No. 31 Gastos de Constitución	Pág. 155
Tabla No. 32 Sueldos y Salarios	Pág. 156
Tabla No. 33 Arriendos	Pág. 157
Tabla No. 34 Gastos Administrativos	Pág. 157
Tabla No. 35 Depreciaciones	Pág. 157
Tabla No. 36 Amortizaciones	Pág. 158
Tabla No. 37 Servicios Contratados	Pág. 158
Tabla No. 38 Ingreso Mensual	Pág. 160
Tabla No. 39 Ingreso Anual	Pág. 161

Tabla No. 40 Costo de Producción	Pág. 161
Tabla No. 41 Balance Inicial	Pág. 162
Tabla No. 42 Estado de Resultados Proyectado	Pág. 163
Tabla No. 43 Flujo de Caja	Pág. 164
Tabla No. 45 Condiciones del VAN	Pág. 166
Tabla No. 46 VAN	Pág. 167
Tabla No. 47 TIR	Pág. 168
Tabla No. 48 Resumen de Gastos Fijos y Variables	Pág. 169
Tabla No. 49 PRI	Pág. 171
Tabla No. 50 Relación Costo Beneficio	Pag. 172

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 Enfoques directo e indirecto en el reclutamiento externo	Pág. 25
Gráfico No. 2 Proceso de selección de personas	Pág. 27
Gráfico No. 3 Selección de personal como proceso de comparación	Pág. 29
Gráfico No. 4 Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos	Pág. 30
Gráfico No. 5 El proceso de selección	Pág. 33
Gráfico No. 6 Entrevista como proceso de comunicación	Pág. 35
Gráfico No. 7 Etapas de la entrevista de selección	Pág. 40
Gráfico No. 8 Gráfica para la representación de los resultados de la matriz	Pág. 46
Gráfico No. 9 El entorno para el desarrollo de las PYMES	Pág. 57
Gráfico No. 10 Participación de los sectores productivos en la generación de empleo	Pág. 60
Gráfico No. 11 Interpretación pregunta 1	Pág. 81
Gráfico No. 12 Interpretación pregunta 2	Pág. 83
Gráfico No. 13 Interpretación pregunta 3	Pág. 84
Gráfico No. 14 Interpretación pregunta 4	Pág. 85
Gráfico No. 15 Interpretación pregunta 5	Pág. 86
Gráfico No. 16 Interpretación pregunta 6	Pág. 87
Gráfico No. 17 Interpretación pregunta 7	Pág. 88
Gráfico No. 18 Interpretación pregunta 8	Pág. 90
Gráfico No. 19 Interpretación pregunta 9	Pág. 90
Gráfico No. 20 Punto de equilibrio	Pág. 170

INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas de las Empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito, no cuentan con un departamento de Recursos Humanos apropiado, que pueda evaluar técnica, y psicológicamente a los candidatos que ingresan a trabajar a una organización. Muchos de los candidatos son sobre evaluados para un cargo, por lo general muchos salen de sus trabajos en corto tiempo, esto no significa que sean malos empleados, al contrario no se desempeñan en puestos acordes a sus capacidades, y fueron contratados únicamente para llenar la vacante de inmediato. En otros casos sucede que los candidatos no son investigados para ser contratados, no se verifican sus referencias personales, laborales, record policial, etc., y con el tiempo tienen sorpresas de estafas, robos, y se dan cuenta que esta persona mintió para su ingreso.

Las Empresas llevan con informalidad los procesos de selección dentro de sus Empresas, no se dan cuenta de los costos que esto conllevan, otras intentan llevar a cabo un proceso técnico de selección con empresas especializadas, pero por el alto costo que estas tienen en el mercado no pueden acceder a este servicio.

Con estos antecedentes busco la creación de una Empresa dedicada a la Selección de Personal para Empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito, que brinde un servicio eficiente y eficaz para la Selección de Personal idóneo, a través de todo un proceso técnico y riguroso al cual son sometidos todos los candidatos, iniciando con un reclutamiento, rendición de pruebas técnicas, psicológicas, verificación de referencias laborales y personales, etc.

Todo este procedimiento garantiza a las Empresas, que el personal evaluado por nuestra Empresa, este apto bajo las condiciones del perfil solicitado por el cliente, el cual, garantiza que una persona es apta para desenvolverse en un cargo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto ha sido desarrollado, para evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la Selección de Personal, para empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito.

El outsourcing es una técnica de la Administración que consiste, en transferir a un tercero los procesos que no forman parte del giro principal de un negocio, permitiendo a las empresas, la concentración de sus esfuerzos para así alcanzar competitividad y resultados más rápidos. Actualmente al outsourcing, se lo maneja como un término que abarca una serie de convenios, entre empresas que necesitan unas de otras para estar presentes en el mercado, así se han desarrollado varios tipos; tales como financieros, informáticos, de marketing, de recursos humanos y de actividades secundarias; tales como limpieza, seguridad, alimentación, estos últimos llamados bajo nuestra legislación como servicios complementarios.

La Selección de Personal es un procedimiento mediante el cual, escogemos a un candidato, evaluando o comparando sus cualidades personales y profesionales con un perfil requerido para el desempeño en un puesto, garantizando la idoneidad del candidato y ahorrando tiempo y dinero a la empresa. El proceso de selección consiste, en el reclutamiento que es el conjunto de técnicas para atraer candidatos aptos a ocupar un puesto; las entrevistas nos hacen a conocer y obtener información del candidato; la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimientos nos permiten evaluar los rasgos de personalidad y de destrezas que tiene el candidato; las pruebas de simulación, permiten pasar de una manera individual a una grupal y analizar el comportamiento de los candidatos bajo cierta situación propuesta; la verificación de referencias podemos revisar su historial laboral para validar su experiencia y comportamiento en un trabajo anterior; y la decisión final es la parte más crucial de todo el proceso, ya que la empresa estará tomando el candidato más idóneo para formar parte de su equipo de trabajo

El estudio de mercado, nos permitió analizar la oferta y demanda para nuestro servicio propuesto, identificando en Quito para el caso de la demanda, una población de 7426 entre pequeñas y medianas empresas consideradas por la Cámara de la Pequeña Industria, para lo cual, se procedió a determinar el tamaño de la muestra, aplicando una prueba piloto obtuvimos una muestra de 367 empresas a encuestar ;para el caso de la oferta se investigó el número de empresas que ofertan selección de personal, obteniendo como resultado que en la ciudad existen 24 empresas que ofertan estén servicio, algunos de forma directa y otros como complemento. El costo promedio que cobran estas empresas está sobre los USD \$1.000,00 dólares, con lo cual confirmo que muchas empresas no pueden acceder a este servicio por el alto costo.

Se analizó como estructurar la empresa, requisitos legales que debemos cumplir, con la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Municipio, etc., se definió la misión, visión, valores empresariales, los procesos internos del servicio con sus respectivos flujo gramas, insumos necesarios, perfiles de cargos para el recurso humano, así también determinamos su tamaño y estructura organizacional, la aplicación de estrategias de marketing que permitan posicionarse a la empresa en el mercado.

Se realizó el estudio de localización, para determinar la ubicación de la Empresa en la ciudad, a través, de la matriz de localización ponderando todas las alternativas de ubicación al norte, centro y sur con ventajas y desventajas, para este caso también se consideró la información del estudio de mercado, que nos indica que el mayor número de empresas clientes se ubica en el sector norte. Esto determinó que el sector óptimo para establecer nuestra oficinas, está entre las calles Coruña e Isabela Católica.

El análisis financiero, nos permite hacer una simulación de la proyección de ingresos y gastos que la empresa estima tener en un futuro de 5 años, si la empresa entraría a operar desde enero del 2012; se determinó la inversión que los socios deben realizar

como son gastos de salarios, gastos administrativos, equipos de oficina, depreciaciones, amortizaciones, gastos de constitución etc. Todo esto nos permite tener flujos de caja proyectados con ingresos y egresos, para determinar indicadores financieros como el VAN, TIR, Punto de equilibrio, rentabilidad, que nos permitan tomar una decisión final, sobre invertir o no en el proyecto. Se puede determinar que el proyecto es factible, ya que los indicadores financieros muestran un Valor Actual Neto de USD \$ 24.917,66 dólares, representando el valor que los inversionistas habrán acumulado luego de haber recuperado la inversión total del proyecto, con una TIR del 42.79%, para la misma que al ser comparadas con la tasa de descuento del proyecto, que es del 18%, ésta la sobrepasa, razón por la cual el proyecto puede aceptarse y ejecutarse. El período de recuperación es de 2 años 9 meses, para un futuro de 5 años.

CAPÍTULO I

1. ESTUDIO DEL OUTSOURCING

1.1 Definición del outsourcing

“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”.¹

“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”.²

“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”.³

También podemos definirlo, como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos, para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en el giro propio de su negocio.

Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio

¹Heywood J. Brian, *El Dilema del Outsourcing*, Prentice Hall, Madrid 2002. Pàg. 27

²MATA, Santiago, *Outsourcing El Futuro de las Empresas*, Ecopress Ediciones. Madrid, 1997. Pàg. 12

³Ídem., Pàg. 6,12

central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

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

Bajo mi punto de vista, el Outsourcing es encargar un servicio a una empresa especializada, con la finalidad de reducir la carga operativa que mantiene una empresa, para así poder concentrarse en el giro del negocio, para el cual fue enfocado desde un inicio la Empresa. Esto puede llevar a que la empresa alcance mayores índices de competitividad en su rama.

El Outsourcing, se ha convertido en una idea conocida en el mundo empresarial, actualmente se lo utiliza como un término que abarca una serie de convenios, que no todos incluyen un valor agregado o la transferencia permanente de personal. Estos acuerdos se los puede definir con los siguientes términos:

1.2 Términos del Outsourcing

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 manteniendo de un sistema informático.

Outsourcing Completo o Total.- Este término se aplica, cuando posiblemente los activos relacionados con toda un área empresarial principal al redor de un 90%, por ejemplo: la informática o las finanzas van a transferirse al proveedor del servicio.

Outsourcing Parcial o Selectivo.- Este término se aplica cuando una parte significativa de la función será manejada internamente por la empresa.

“Co-sourcing.- Este término se aplica cuando existen múltiples acuerdos de outsourcing en una empresa”.⁴

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.

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.

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.

1.3 Desarrollo del Outsourcing

En los años noventa, los teóricos de la administración vieron importante diferenciar entre las funciones centrales y secundarias de una empresa, para mantener la competitividad; luego las funciones secundarias deberán transferirse a un especialista con experiencia, para que administre y brinde ventajas competitivas que aproveche la empresa usuaria. Esta idea no era nueva pero sin duda le había llegado su hora.

De esta idea nace el concepto de organización virtual. La teoría que reside tras la organización virtual, es que cualquier función secundaria debe ser transferida a un especialista externo. Pero también crea la idea de que si puede haber una organización que realice sus funciones centrales mejor de lo que hace la empresa usuaria, porqué? no

⁴Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 28

transferirlas también. Varias organizaciones han sido creadas en base a este principio y se ha procedido al outsourcing de todas, o casi todas.

Las funciones de externalización a especialistas externos, se ha practicado durante muchos años, bajo varios nombres: contractmanufacturing, gestión de recursos, outsourcing e insourcing. Por ejemplo, muchas grandes compañías contables a principios del siglo XX, tenían clientes a los cuales llevaban la contabilidad en lugar de una auditoría, situación que se produce hasta el día de hoy.

“En retrospectiva, 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 costos y calidad de servicio transferir el control de la función a una organización especialista.”⁵

En los años setenta el outsourcing de la función informática, comenzó a producirse a mayor escala, esta situación obligó a las mayores organizaciones, a obtener algunas soluciones informáticas que ofrecía este tipo de outsourcing, ya que se percataron del enorme gasto en que iban a incurrir, por concepto de hardware y software, el cual no les permitía ser competitivos a lo largo del tiempo, y optaron por recurrir al outsourcing. Por esta razón el outsourcing surgió a consecuencia del área informática.

“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.”⁶

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

⁵Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 30

⁶Ibidem. Pág. 32

un “rasgo empresarial dominante en los años noventa, se comenzó aplicar a otras funciones diferentes a la informática. A medida que la globalización de las empresas creció y el internet comenzó a evolucionar, el índice de crecimiento de toda la externalización a industrias especializadas externas, como el outsourcing y el contractmanufacturing despegaron a la misma velocidad.”⁷

1.4 Outsourcing del Proceso de Negocios

El OPN se emplea para describir el outsourcing, esta combinación incluye recursos humanos, finanzas, contabilidad, auditorías, servicio al cliente, etc. Dataquest considera al OPN como un proceso de negocio posibilitado por los procesos informáticos, excluyendo de estos por ejemplo al catering, jardinería.

“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 por ciento 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”.⁸

El proceso que más se destina son las nóminas y han sido una de las primeras áreas en las que se aplicó el outsourcing obteniendo un grado de satisfacción del 97%. Así pocos negarían que exista un razonable nivel de satisfacción entre la mayoría de las empresas que han recurrido al outsourcing, dentro de sus negocios.

Muchos acuerdos de OPN comienzan con una conversación entre cliente y proveedor, sobre una función y finalizan varios meses después, con un acuerdo donde dicho proveedor asume varias funciones de forma integrada. Es normal, que a medida de que el proveedor obtenga el servicio explique cómo puede mejorar y optimizar esa función.

⁷Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 32

⁸Ibidem. Pág. 42

El outsourcing ha crecido en el mundo, inclusive en periodos de expansión económica y declive, por los aspectos conceptuales de ahorros de costos, que comenzarían a destacar en dichos periodos.

El outsourcing se podría decir, que equivaldría a poner un carro delante de los bueyes, o de las operaciones en las cuales una empresa no es eficaz y eficiente.

1.5 Áreas de la Empresa que pueden pasar a Outsourcing

El outsourcing cada día está en crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas o empresas especializadas, así pueden concentrarse en lo que mejor saben hacer, maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing puede aplicarse el outsourcing:

- Outsourcing de los Sistemas Financieros.
- Outsourcing de Marketing.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos
- Outsourcing de los Sistemas Informáticos
- Outsourcing de Actividades Secundarias.

1.5.1 Outsourcing del Departamento de Informática

En la actualidad la informática está cobrando importancia, debido a que la función actual es la de reducir costos operativos, ofrecer ciclos de entrega más rápidos, en general mejorar y agilizar los procedimientos internos de una Empresa.

Hoy para poder ser competitivos, las empresas deben contar con la tecnología más actualizada, por ello los especialistas creen que los gastos en informática aumentarán más que los de finanzas. Por esta razón las empresas realizan contratos con proveedores,

de software para desarrollar o programar sistemas, que les permita optimizar los tiempos de trabajo, creando una eficiencia y eficacia.

“La informática tiene la tendencia 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, obteniendo como resultado información precisa y al día. Así las empresas únicamente compran las licencias de los nuevos sistemas, desarrollan sus aplicaciones para luego renovárlas cuando venzan, evitándose gastar en contratar directamente personal que esté calificado, gastando tiempo y dinero mientras desarrolla el sistema, y atendiendo a los otros usuarios.

Lo importante de tener la información al día es que pueden tomar decisiones más acertadas cuando se necesita cambiar de rumbo”.⁹

1.5.2 Outsourcing de Recursos Humanos

“El outsourcing del departamento de Recursos Humanos, no difiere tanto del outsourcing de cualquier otra función, en cuanto a los problemas que debe enfrentar. Sin embargo, existe un factor que dificulta 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, aplicar el outsourcing a estas responsabilidades normalmente se considerará, una severa indicación a todos los implicados de que los directivos no valoran en gran medida estos aspectos, es importante pensar en el efecto que esto tendría en los empleados transferidos”.¹⁰

Los empleados que son sometidos al outsourcing, perderían el contacto con la cultura corporativa y filosofía empresarial, si no es bien manejado, ya que no se sentirían parte o comprometidos con la empresa; más aún si son transferidos a otra empresa, sin justas

⁹Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 37 a la 41

¹⁰Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 54

liquidaciones, que reconozcan el trabajo realizado durante el tiempo que pertenecieron a la empresa.

La aplicación del outsourcing en el área de Recursos Humanos puede tener dos resultados: el uno de que la empresa obtenga los beneficios esperados y alcance los niveles de ahorro, eficacia y eficiencia, el otro al no tener empleados comprometidos que luchen por la compañía como si fueran parte de ella. Por esto es muy importante, tener cuidado antes de llevar a cabo acciones que no puedan corregirse fácilmente y a tiempo con el personal.

El outsourcing de Recursos Humanos, puede beneficiar a la empresa cuando no es aplicado íntegramente a su actividad principal, si no cuando es aplicado a áreas de apoyo de la organización, por ejemplo: call center, servicios generales, mensajería, catering; en si actividades que no representen un riesgo transferir el personal capacitado, para el normal funcionamiento del negocio.

La competitividad actual, pone al departamento de Recursos Humanos, ante la presión de demostrar su valor tanto en términos de eficiencia como de eficacia. Algunos elementos de las actividades de recursos humanos, se realizan por proveedores de servicios externos a la empresa: por ejemplo el assessment center para la selección de empleados o la contratación de head hunters. Sin embargo, en los últimos años la tendencia a la subcontratación de servicios ha crecido aún más.

La externalización de las funciones del departamento de Recursos Humanos, es una forma de liberar las tareas administrativas, lo que les permitirá concentrarse en tareas más relacionadas con el aspecto estratégico y de consultoría de su función, diseñando e implementando programas dirigidos a retener al personal más comprometido y eficiente, y mejorar constantemente su rendimiento.

El outsourcing de RRHH, permite además la contratación de compañías expertas y especializadas en las distintas actividades de recursos humanos. Se trata pues, no sólo de una medida de ahorro de costos, sino también de una nueva estrategia de la empresa.

“Un estudio realizado en 1999, a los responsables de recursos humanos en 3964 organizaciones, con más de 200 empleados, arroja los siguientes resultados, sobre la utilización de los servicios de proveedores externos de recursos humanos indicados:

- 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 era el más utilizado de los servicios externos.”¹¹

Hoy en día nuestro régimen laboral prohíbe a través del Mandato No. 8 y su reglamento la aplicación del outsourcing o tercerización del personal de las empresas, delimitando su aplicación a las áreas de servicios complementarios o de consultoría.

Esta prohibición nació debido al abuso de los empleadores y empresas, que aplicaban la tercerización de personal, con la finalidad de reducir sus costos de operación con dicho personal, menoscabando sus derechos laborales. Para citar un ejemplo, para lograr la reducción en los costos lo hacían de la siguiente manera: las empresas firmaban un contrato con la tercerizadora, la misma que a su vez tenía entre 4 y 5 empresas más, las que les servían para rotar al personal entre ellas antes de que el empleado cumpla un año de servicio, de esta manera la empresa no tenía que pagar Fondos de Reserva y adicionalmente el empleado no tenía estabilidad laboral, aprovechándose de un artificio legal que permitía dicha acción.

¹¹Gestipolis externalización de las funciones de recursos humanos

1.5.3 Outsourcing Financiero

Las empresas multinacionales como la Shell, Nationalstarch, Chemical, Sears, NFC, Conoco, Lasmo, han optado por aplicar el outsourcing financiero y de contabilidad.

Las grandes empresas consultorías como Andersen Consulting, como la Pricewaterhouse Coopers manejan gastos de finanzas y de contabilidad de grandes empresas.

“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.”¹²

1.5.4 Outsourcing de Marketing

“Existen varias funciones en el área de marketing, que pueden manejarse externamente y que hoy en día se practica de manera común, como es el caso del estudio de mercados publicidad, el diseño gráfico así podemos ver que la publicidad se ha convertido en un outsourcing y las empresas de proveedoras de este servicio, son las 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 personal interno para el manejo de estos trabajos”.¹³

1.5.5 Outsourcing de Actividades Secundarias

La actividad secundaria, es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la seguridad física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

¹²Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002.Pág. 46

¹³Ibidem.Pág.58

1.6 Otros Tipos de Outsourcing

1.6.1 Contract Manufacturing

“El Contract Manufacturing es otra faceta del outsourcing que se dirige repentinamente a otras direcciones”.¹⁴

Para citar un ejemplo, hoy en día los supermercados ofertan productos sin ser ellos los productores reales, es decir, firman acuerdos o contratos con las empresas dedicadas a la producción de un bien, y solicitan la elaboración que difiere únicamente por variación en la cantidad de los ingredientes y colocan la marca del supermercado. Así mismo, sucede con la electrónica muchas empresas producen partes de computadoras y las grandes empresas únicamente ponen sus marcas.

Este tipo de outsourcing nace por la creación de empresas pequeñas, que desean ofertar su productos en el mercado, y al no contar con un buen posicionamiento, las grandes marcas han visto como una estrategia comprar o negociar con sus productos, para colocar su marca comercial, a su vez reducir costos de producción y venderlos al cliente como productos originales.

Muchas de estas empresas pequeñas aceptan esta práctica, ya que generan así sus ingresos sin invertir en gastos de publicidad, marketing e inclusive de personal en estas áreas.

1.6.2 Insourcing

“El insourcing ha sido utilizado como un modelo de salvaguarda de un mercado.”¹⁵

Es decir el insourcing se produce por ejemplo: cuando una compañía productora de pinturas produce un bien en el cual es especialista, maneja buenos costos de operación,

¹⁴Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág. 54

¹⁵Ibidem. Pág. 56

esta compañía obtiene un muy buen contrato con una empresa para que pinte sus productos, con el tiempo, a esta empresa le va convenir quedarse con ese cliente, por tal razón, paulatinamente ese contrato se volvió parte principal de la operación de empresa.

Así la empresa ofrecerá al cliente una serie de beneficios de outsourcing, estableciendo un precio estable a lo largo del tiempo ya que será mandatorio para mantener su contrato.

1.6.3 Sourcing Exclusivo

“El sourcing es la aplicación de un solo proveedor de servicio para un cliente el cual no buscare satisfacer más que a ese cliente, y las razones por las que son buenas para la empresa son las siguientes:

- 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

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”.¹⁶

1.7 Principales Razones para Recurrir al Outsourcing

Hoy en día los directivos enfrentan este tema al analizar cómo hacer sus empresas más eficientes, así conocen tres razones básicas para aplicar el outsourcing:

¹⁶Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002.Pág. 94

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.”¹⁷

Por estos motivos, prácticamente nacen todos los acercamientos con las empresas proveedoras de servicios, y son los que reciben poca atención, si un cliente no explica bien su objetivo al aplicar el outsourcing.

Si la razón de considerar el outsourcing es para mejorar la calidad del servicio, adaptándose a las necesidades actuales y futuras, los proveedores se darán cuenta de que el cliente necesita un servicio con valor agregado, sin importarle que el factor costo sea lo más importante.

“Los proveedores de servicios de outsourcing indican continuamente que su único objetivo es, añadir valor utilizando la última tecnología para mejorar drásticamente el servicio de cada cliente”¹⁸

Si el cliente quiere aplicar el outsourcing para la reducción de costos, entonces limitará la duración del contrato de servicio, lo cual debe estipularse claramente desde un comienzo. Así podrá optar por el proveedor más barato, inclusive el cliente habrá realizado algunas propuestas preliminares, para establecer una preselección de proveedores potenciales del servicio.

1.8 Cómo Encontrar al Proveedor de Outsourcing Adecuado.

Lo primero es que el cliente diseñe un perfil del proveedor antes empezar la búsqueda de alguno. Dentro de este perfil debe preguntarse: qué tipo de destrezas tiene, tiempo de experiencia que tiene realizando este trabajo, clientes con los que ha trabajado, así con

¹⁷Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág.83.

¹⁸Ibidem. Pág.84.

autorización del proveedor podrá llamar para consultar con sus clientes y ex clientes sobre los servicios que ofrece, y que experiencia han tenido al respecto.

Por lo tanto, este es un mecanismo para filtrar el mayor número posible de proveedores, que no tengan experiencia, o tengan malas referencias de los servicios o bienes prestados, quedando con los más óptimos para prestar el servicio.

Establecer contacto con los clientes que trabajan, o han trabajado con el proveedor de servicio, es el mejor modo de obtener información precisa a corto y medio plazo del proveedor, así, podremos saber la satisfacción de sus clientes con el servicio.

Otro mecanismo para encontrar el proveedor de outsourcing adecuado, es que se inicie el trabajo con los dos mejores candidatos, teniendo una competencia sana entre dos proveedores, así al término de dos o tres meses, podrá evaluar cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno de los proveedores del servicio; tomando la decisión de quedarse con el que mejor cumpla su trabajo, claro está que, ésta recomendación surte efecto cuando es posible tener dos proveedores para un mismo servicio.¹⁹

1.9 Cómo Recuperar el Servicio Transferido a Outsourcing

Es natural que los directivos de empresas tengan dudas sobre la aplicación el outsourcing, o traspasar áreas de la empresa a un tercero. Por esta razón, las empresas pueden incluir en los contratos cláusulas de terminación de contrato, cuando el proveedor incumpla en algún momento en el servicio o el contrato. Esta estrategia permitirá al cliente tener una posición en la que pueda seguir adelante con su negocio sin interrupciones.²⁰

¹⁹Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Págs. 86-89

²⁰Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002 p 113-114

Algo importante que se debe aplicar en los contratos, es lo concerniente al Recurso Humano y a los activos transferidos, ya que si en algún momento se termina la relación civil o mercantil, se debe dejar en claro que sucede con estos aspectos.

1.10 Soluciones para Mejorar la Aplicación del Outsourcing

1. Cuando se aplica un acuerdo de outsourcing, se debe tener en cuenta mejorar el servicio y mantener un costo reducido para el cliente.
2. Cuando se trabaja con varios proveedores, puede mejorar los servicios que ofrecen dichos proveedores, así el cliente observará mejor las fortalezas y debilidades de cada uno, y al término de un tiempo podrá optar por el mejor. Pero sigue existiendo la posibilidad de que se produzca un fracaso.
3. Cuando existe un contrato normal o convencional el proveedor no se siente motivado a mejorar constantemente su servicio, al contrario si se realizan mejoras cotidianas al proveedor, los beneficios se destacaran por parte del proveedor.
4. No es conveniente cargar de varios servicios a un proveedor ya que pronto va a descuidar alguno y empezaran los problemas con el cliente.
5. Cerciorarse de que un proveedor cuente 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, es porque dedica mucho tiempo a otros clientes.²¹

1.11 Ventajas del 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 su giro de negocio.

²¹Heywood J. Brian, El Dilema del Outsourcing, Prentice Hall, Madrid 2002. Pág.s. 121-128

- La empresa proveedora del outsourcing absorberá la carga operativa que tiene una función específica dentro de la empresa, dejando que ésta se encargue de la implementación de la parte tecnológica y administrativa
- Permite a la empresa ser competitivos 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 tiempo generó ventajas o desventajas
- Permite a la empresa poseer la mejor tecnología sin la necesidad de capacitar o contratar directamente al personal.
- 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, mientras la empresa sigue sus objetivos día a día encargando esta función a un especialista.
- Representa ahorro de costos, si es bien manejado por los directivos, escogiendo un buen proveedor, aplicando cuando es necesario etc.
- Permite implementar servicios e información rápida y precisa para los clientes, mejorando su competitividad con respecto a sus competidores directos, quienes luego copiaran la idea.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y reduce sus costos fijos.
- El outsourcing puede cubrir políticas internas, parches que se dan para solucionar un problema.

1.12 Desventajas del Outsourcing

- Negociar mal un contrato con el proveedor, sin asegurarse de cómo recuperar el servicio en casos 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 su giro de 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 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 cambio de proveedor.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Concepto de Selección de Personal

“La selección de personal es un procedimiento, mediante el cual escogemos entre una terna de candidatos que fueron previamente reclutados, a la persona que mejor cumpla los requisitos de un perfil diseñado, con la finalidad de que tenga una correcta adaptación y eficiencia en el cargo dentro de una organización. Esta finalidad busca garantizar a la empresa una persona idónea, que genere eficacia en la organización”.²²

“La selección de recursos humanos es un proceso por el cual se comparan las cualidades, y características tanto personales como laborales, entre varios candidatos a una posición, con el fin de elegir al mejor candidato para cubrir la vacante dentro de la organización”.²³

A mi criterio la selección de personal es un método profesional de la administración de recursos humanos, a través del cual, se busca incorporar en la organización una persona idónea para un cargo o puesto de trabajo, asegurando a la organización el rendimiento de dicha persona en la posición. Así una organización puede optimizar recursos como tiempo, dinero.

Un proceso de selección debe ser imparcial, confiable, objetivo, estandarizado, y lo más importante ético, en todas sus instancias por parte de él o los profesionales que manejen dicho proceso de selección. Así los candidatos podrán demostrar todas sus actitudes y aptitudes para ocupar una vacante.

²² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000. Pág. 238

²³ Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición. Pág. 35.

Para que se inicie un proceso de selección, debe existir una vacante, para cual la organización debe tener claramente identificados cuales son los objetivos que cumple ese cargo en la organización, así como que tipo de persona puede desempeñar ese cargo, a esto se lo conoce como la descripción y análisis del cargo.

La descripción del cargo consiste en los aspectos intrínsecos, es decir, el nombre del cargo, posición en el organigrama, tareas y funciones, nivel de subordinación, y comunicación colateral que tiene el cargo.

En tanto que el análisis del cargo consiste en aspectos extrínsecos, es decir, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo que requiere el cargo.

2.2 El Reclutamiento

Una vez que existe una vacante, y se tiene identificado la descripción y el análisis del cargo, el proceso de selección de personal se inicia con el reclutamiento, el cual es el conjunto de técnicas para atraer candidatos potenciales, calificados y aptos para ocupar un cargo 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”.²⁴

Un proceso de reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos, para abastecer un proceso de selección, así se puede decir que es 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

²⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000. Págs. 208-209

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”²⁵.

2.2.1 Programa de Reclutamiento de Recursos Humanos.

El programa de reclutamiento debe tener los siguientes propósitos:²⁶

1.- Se debe establecer un procedimiento, para proveer personal con calidad a una organización, actualizando o requiriendo 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, por ejemplo: planificar en base a las perspectivas de crecimiento, o en base a los proyectos que la organización plantea 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, termino de contratos, desaparición de los puestos o reestructuras organizacionales. El índice de rotación puede calcularse de la siguiente manera:

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

²⁵Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 15

²⁶Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 16-20

También se puede planificar en base al índice de ausentismo, el cual es por faltas injustificadas, incapacidades médicas, vacaciones, capacitación, suspensiones, licencias, etc. El índice de ausentismo puede calcularse de la siguiente manera:

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

3.- Se debe establecer las políticas de reclutamiento, con respecto a sus fuentes de reclutamiento de personal, por ejemplo la creación de 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 actualizará la base de datos, definir el tipo de anuncio de prensa en base al giro de negocio de la empresa, etc.

4.- Se debe mantener actualizado la bitácora de fuentes de reclutamiento, para recurrir a este cuando se necesite 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.

2.2.2 Medios o Fuentes de Reclutamiento

“Las fuentes de reclutamiento, son los medios o lugares, a través de los cuales se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos, para un proceso de selección en una organización. Así las fuentes de Reclutamiento pueden ser internas o externas”.²⁷

²⁷Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 20-21

- a) Reclutamiento Interno.- Es cuando una organización tiene una vacante, e intenta llenarla mediante una reubicación de personal, ascensos, movimientos verticales u horizontales, traslados y planes de carrera, etc.
- b) Reclutamiento Externo.- Es cuando una organización tiene una vacante, e intenta llenarla con personal que no pertenece a la organización, mediante base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamientos, referidos por personal propio, amigos, familiares, anuncios en prensa, radio o televisión, convenios con centros educativos, contacto con sindicatos, contactos con otras empresas, agencias de reclutamiento, etc. ²⁸
- c) Reclutamiento Mixto.- Es cuando una organización, actúa dando la oportunidad a su personal interno, haciéndolo que compita con candidatos externos, así se puede obtener una mejor evaluación de los candidatos óptimos para un cargo. Casi siempre las organizaciones mezclan estos dos tipos de reclutamientos.

2.2.3 Ventajas del reclutamiento interno

- Ahorra tiempo en la búsqueda de candidatos.
- Es económico, ya que la organización no gasta en anuncios de prensa, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Representa mayor seguridad para la organización, ya que los candidatos son conocidos, ya han sido evaluados en las posiciones donde prestan sus servicios, inclusive puede reducir los costos de inducción y capacitación general, reduciendo el grado de error en la contratación.
- Representa una fuente de motivación para el personal, genera posibilidades de crecimiento personal y profesional.

²⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, p 221-225

- Crea una sana competencia entre el personal, puesto que se ofrecen oportunidades a las personas que más se destacan por su nivel de eficiencia y eficacia, en el desempeño de sus labores.²⁹

2.2.4 Desventajas del reclutamiento interno

- Puede producir conflictos entre los empleados tomados en cuenta para un ascenso laboral, creando un mal ambiente de trabajo si no es manejado éticamente.
- Si una organización, no maneja correctamente una política de reclutamiento interno en el momento adecuado, puede generar desmotivación en el personal, frustrando a sus empleados a mostrar menos interés por desempeñar de mejor forma su rendimiento, obteniendo en un futuro la desvinculación de su personal.
- Puede tener candidatos no aptos y capacitados para aplicar un ascenso, de esta manera la organización pierde la oportunidad de contar con personas idóneas que aporten nuevas ideas y experiencia para el desarrollo de la misma.
- Cuando existen demasiados procesos internos, el personal solo vive en incertidumbre de si es o no tomado en cuenta, lo que genera un ambiente de problemas generándose un patrón de cultura organizacional.
- Cuando el proceso es manejado de manera incorrecta, puede presentarse el “principio Peter” consiste, cuando una persona es eficiente en su posición es ascendida de manera continua, supuestamente para aprovechar sus capacidades, pero puede llegar el momento en que no rinda en una nueva posición y se estanque.³⁰

2.2.5 Ventajas del reclutamiento externo

- Puede traer nuevas experiencias y enfoques a la organización.

²⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, p 223-224

³⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, p 224-225

- Produce una revisión de políticas y procedimientos, por parte de las personas nuevas que se integran a la organización, logrando mejorar el desempeño y actualizándose con el ambiente externo de la organización.
- Enriquece el recurso humano, cuando los candidatos tienen una experiencia enriquecedora mayor a los candidatos de la organización.
- Aprovecha 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, manejándolo como que la persona que viene tiene mayor experiencia y conocimiento, que las personas que están dentro de la organización.
- Los costos mayores de reclutamiento, puede ser recuperados inmediatamente, cuando se contrata una persona con mayor conocimiento y experiencia, que desarrolle con otra visión el giro del negocio.³¹

2.2.6 Desventajas del reclutamiento externo

- Requiere mayor tiempo de espera antes de ocupar la vacante.
- Es más costoso, ya que se requiere contratar a una empresa, o poner anuncios en prensa.
- 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.
- Cuando solo se practica el reclutamiento externo, puede generar frustración y desmotivación en el personal, que mantiene un muy buen rendimiento dentro de la organización.

³¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, p 230-231

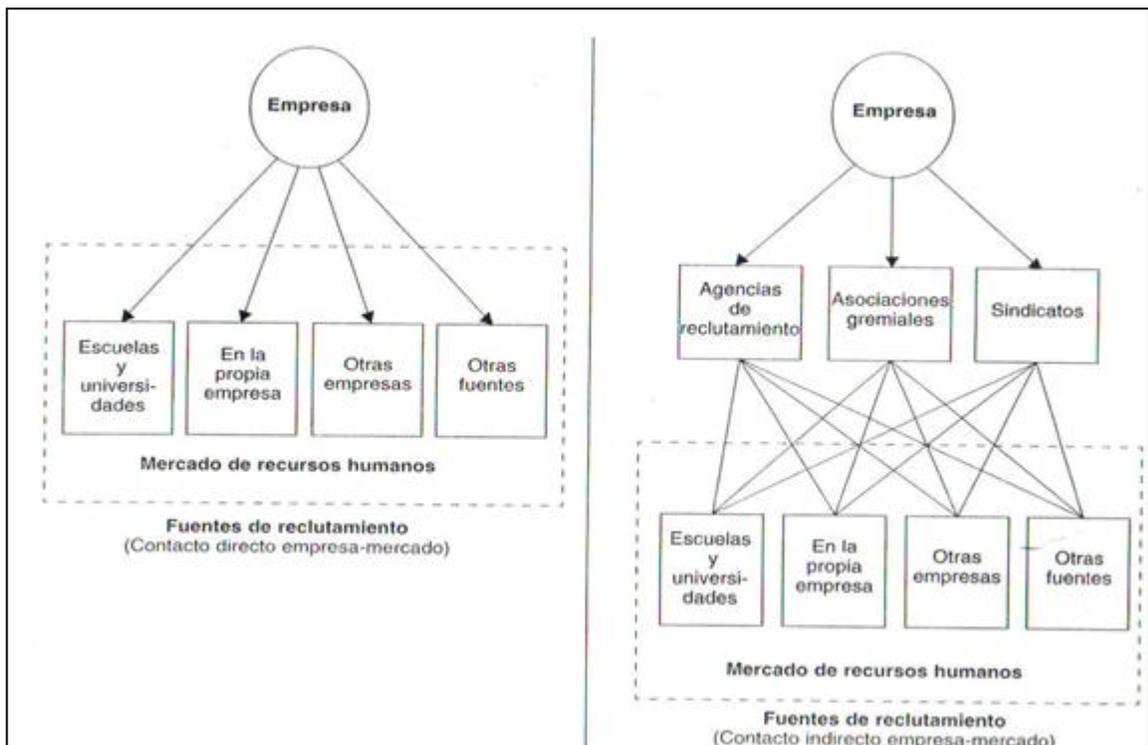
- Puede afectar la política salarial, si no se manejan correctamente las escalas salariales para una contratación.³²

Es aconsejable que las organizaciones practiquen el reclutamiento de forma mixta, así podrán 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.

Cabe indicar que cualquiera de estas posibilidades, debe ser manejada por profesionales, que conozcan de selección de personal para no poner en riesgos a la organización.

Gráfico No. 1

Enfoques directo e indirecto en el reclutamiento externo



³² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000. Págs. 230-231

2.2.7 Evaluación de la Función de Reclutamiento.

Todas las funciones administrativas pueden ser sujetas a una evaluación, con la finalidad de conocer cuan efectivas son en realidad para el crecimiento de la organización, en este sentido la función de reclutamiento puede ser evaluada de la siguiente manera:³³

- 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 etc.

Esta evaluación o análisis puede conducir a mejorar constantemente o tomar medidas correctivas con respecto al programa de reclutamiento que adopte una organización.

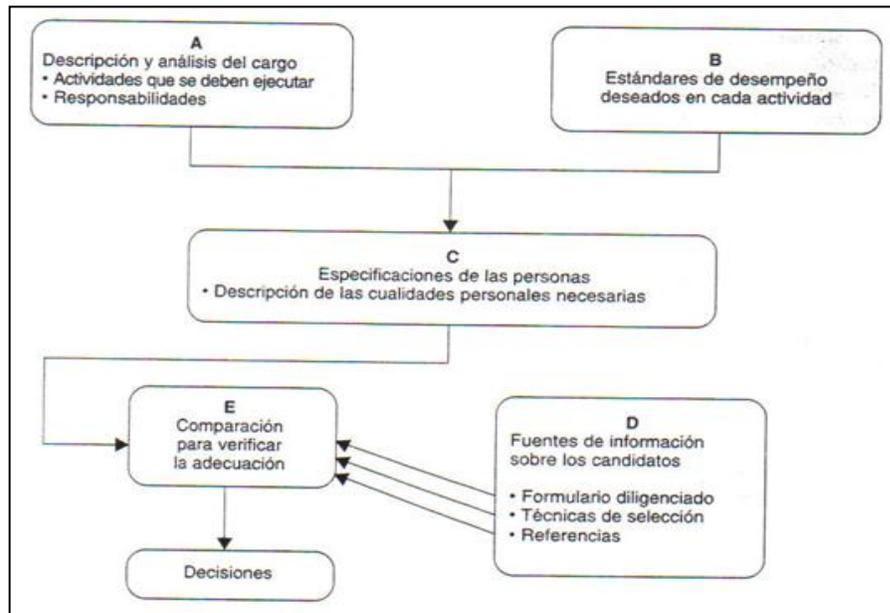
2.3 La Selección como Proceso.

El punto de partida de todo proceso de selección es la obtención de datos e información, que se tiene respecto al cargo. La selección se basa en los criterios y especificaciones de cada cargo, con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión al proceso de selección.

³³Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, Págs. 33-34

Gráfico No. 2

Proceso de selección de personas.



2.3.1 Selección como Proceso de Comparación

Al momento de hablar de selección, podemos decir, que es una comparación entre candidatos que se están seleccionando. Por ejemplo: si queremos comprar una manzana tenemos que comparar entre las que se ofrecen en venta, versus lo ideal de una manzana, es decir, buscaremos que sea roja, que tenga buen aspecto, preguntaremos que tan jugosa y dulce es; así establecemos una comparación.

Lo mismo sucede cuando seleccionamos personal, comparamos las características de varios candidatos, con lo que sería la persona ideal óptima. El parámetro de comparación, se basa con respecto al análisis y descripción del puesto, para el cual queremos seleccionar. Así encontramos que no todas las personas son iguales, debido a que existen diferencias personales, las cuales las podemos clasificar de la siguiente manera:³⁴

³⁴Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, Págs. 36-37

- Diferencias Genéticas.- Las diferencias genéticas se manifiestan en las características físicas y psicológicas de cada persona por ejemplo: color de cabello, color de la piel, ojos, nivel de inteligencia.
- Diferencias Fisiológicas.- Las diferencias fisiológicas se manifiestan en el tamaño, forma e intensidad de los órganos del cuerpo, así como el nivel de equilibrio endocrino es distinto en cada persona por ejemplo, la raza, nutrición, etc.
- Diferencias en la Historia (Ambiente).- Las diferencias de ambiente varían de persona a persona, por esto podemos decir, que cada persona es única e irrepetible, el factor ambiente influye desde la educación formal, educación adquirida en su familia o grupo social, los valores y actitudes que se generan en base a su experiencia, medio socioeconómico en el que se desenvuelve, forma en la que se ha desarrollado su vida psicológica, por ejemplo: trato de sus padres, vida familiar, convivencia con sus hermanos, etc.

Técnicamente la selección de personal puede realizarse como un proceso de comparación entre dos variables (X;Y) que son³⁵ :

1. Descripción del Perfil del Cargo (X)
2. Descripción del perfil del Candidato (Y)

Así tenemos que:

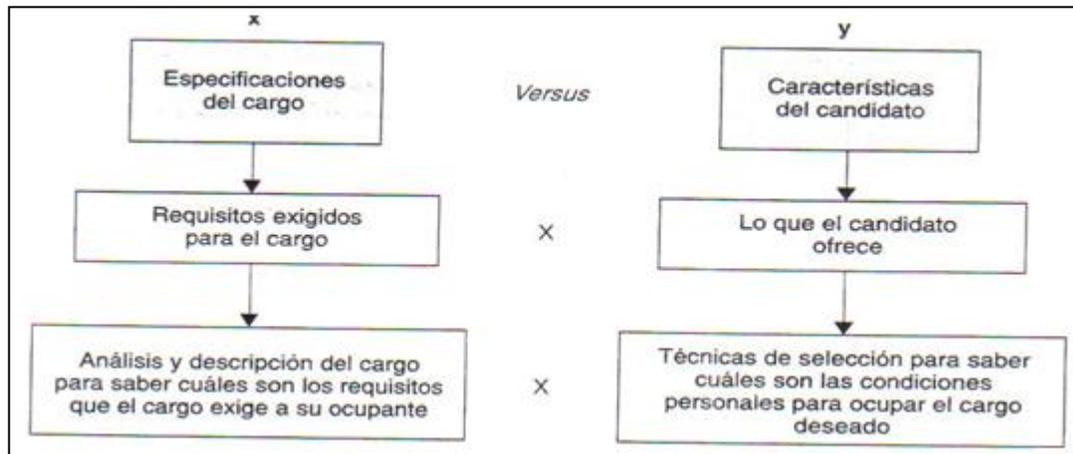
- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para el cargo.
- Cuando X es igual a Y, el candidato posee condiciones ideales para el cargo.
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas, por ende está sobrevalorado para el cargo.

³⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Págs. 239-241

Esta comparación no se base únicamente en la igualdad de las variables sino que permite un espacio de flexibilidad más o menos cercano al punto ideal u óptimo, brindando una tolerancia dentro del control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica con la que puede verse de mejor manera el proceso selectivo.

Gráfico No. 3

Selección de personal como proceso de comparación



2.3.2 Selección como Proceso de Decisión

El proceso de decisión avanza cuando, ya está establecida la comparación de características del cargo versus las del candidato, así se puede determinar o proponer los candidatos aptos para continuar con el proceso de selección, aquí el seleccionador no puede imponer al solicitante los candidatos sino que debe aplicar técnicas de selección, y luego recomendar aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión de aceptar o rechazar los candidatos es responsabilidad del solicitante, así la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe y del seleccionador).

El proceso de decisión tiene tres momentos de comportamiento³⁶:

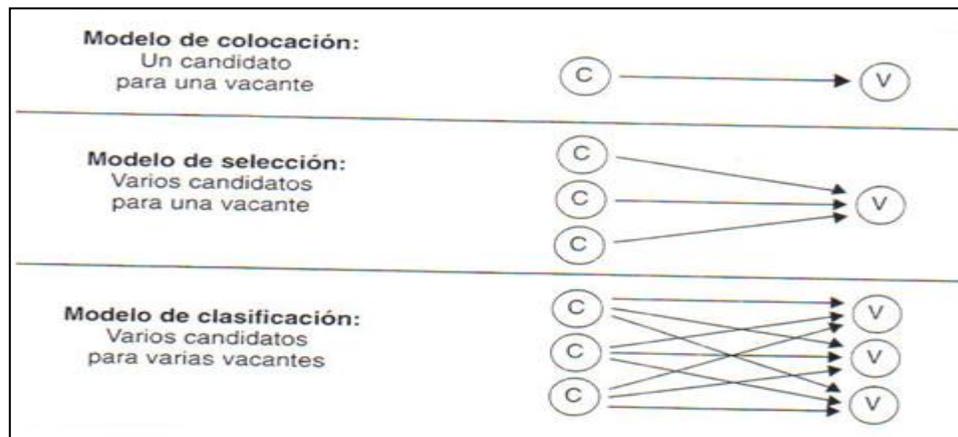
³⁶ Esta sección se basa en Antonio Carelli, Selección de personal: un abordaje empírico, tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidad de São Paulo, 1972, Pág. 273
 Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 242

- a) Modelo de Colocación.- No se contempla rechazo, existe un solo candidato para la vacante que debe ser cubierta por él, es decir, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción.
- b) Modelo de Selección.- Cuando existen varios candidatos se compara cada candidato con los requisitos que exija el cargo a proveer, aquí pueden ocurrir dos alternativas, la aprobación o el rechazo. Al ser rechazado simplemente el candidato sale del proceso.
- c) Modelo de Clasificación.- Es cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, así mismo cada candidato es comparado con los requisitos del cargo y ocurren dos alternativas, la aceptación o el rechazo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos de los otros cargos hasta que se agoten las opciones; así en este modelo un candidato será ubicado en el cargo más acorde a las características personales.

El modelo de clasificación es superior al de colocación, por el aprovechamiento de candidatos ya que incluye la totalidad de cargos que deben ocuparse, así se pueden reducir los costos de selección implicados en un proceso.

Gráfico No. 4

Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos.



Con esto podemos decir, que la selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisión, por tal motivo, es indispensable que se establezca un parámetro de comparación que tenga validez, el cual se fundamenta en las características del cargo, por tal razón el punto de partida es la obtención de la información del cargo.

2.3.3 Recolección de Información acerca del Cargo

La recolección de información puede realizarse de cinco maneras:³⁷

- 1. Descripción y Análisis del Cargo.-** Aquí lo importante para la selección de personal, es detallar los aspectos intrínsecos e extrínsecos, que deben cumplir los candidatos y las especificaciones del cargo.
- 2. Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos³⁸.**- Esta es una técnica donde los jefes inmediatos, sistemáticamente miden los hechos y comportamientos de las personas, que han ocupado el cargo a seleccionarse, considerando quienes han producido un mejor o peor desempeño en el puesto de trabajo, así, esta técnica identifica las características deseables y no deseables en los candidatos. Esta técnica presenta una desventaja, en vista de que depende del punto de vista del jefe, para considerar si es idóneo o no para ocupar el cargo.
- 3. Requerimiento de Personal.-** Es la aplicación de un formato claro, donde los jefes especifican los requisitos y las características del candidato, así todo el procedimiento se basará en estos datos, siempre y cuando la organización no tenga un sistema de análisis y descripción de cargos.
- 4. Análisis del Cargo en el Mercado.-** Este es un método que se aplica cuando existe un cargo nuevo donde, ni el jefe inmediato conoce que características necesita encontrar en el candidato, se opta por buscar en empresas semejantes,

³⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Págs. 246-248

³⁸ J.C. Flanagan, The Critical Incident Technique, en Psychological Bulletin, No. 51, 1954, Págs. 327-358

cargos comparables al que se necesita seleccionar, así se puede definir las características del cargo y de las personas.

5.- Hipótesis de Trabajo.- En el caso de que no se pueda aplicar ninguna de las técnicas anteriores, se debe recurrir a esta hipótesis de trabajo, que consiste, en establecer los parámetros del contenido del cargo y los requisitos que deberían cumplir los candidatos como parte inicial.

2.3.4 Elección de Técnicas de Selección

El siguiente paso del proceso de selección, es establecer las técnicas de selección más adecuadas, para escoger los candidatos óptimos para ocupar un cargo, así, las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:³⁹

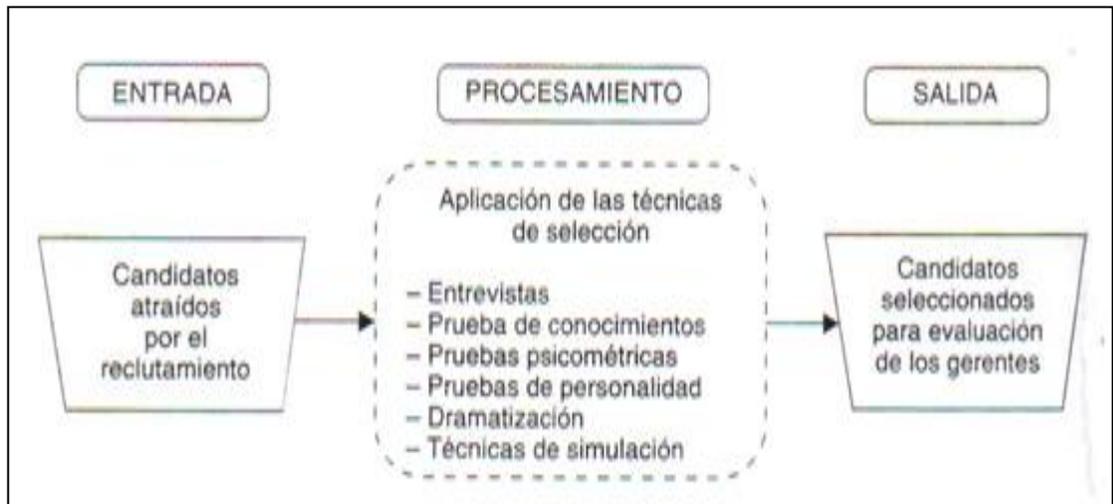
- 1) Entrevistas de Selección.- Las entrevistas pueden ser dirigidas (con formato establecido) y no dirigidas (libres).
- 2) Pruebas de Conocimiento.- Se aplican pruebas de conocimiento Generales (cultura general e idiomas) y Específicas (cultura profesional y conocimientos técnicos).
- 3) Pruebas Psicométricas.- Aplicación de pruebas de aptitudes (generales y específicas).
- 4) Pruebas de Personalidad.- Aquí tenemos Expresivas (psicodiagnostico y miocinetico), Proyectivas (de árbol, Roscharch, TAT, Szondi), Inventarios (de motivación, de frustración, de interés).
- 5) Técnicas de Simulación.- Aquí tenemos técnicas de Psicodrama, y Dramatización (role-playing).

Generalmente se puede aplicar más de una de estas técnicas para cada proceso de selección. El hecho de aplicar varias técnicas de selección, hará que mejore la obtención de información sobre los candidatos. Estas técnicas, deben representar un elemento de

³⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, p 249

predicción, en el buen desempeño futuro del seleccionado en el cargo. La validez de una prueba se encuentra aplicándola a una muestra de candidatos a quienes se evalúa simulando el desempeño en el cargo. Es normal que exista un margen de error, al aplicar estas técnicas de selección, de predicción o simulación ya que no son ciencias físicas.

Gráfico No. 5
El proceso de selección



2.4 La Entrevista de Selección

El diccionario de la Real Academia española define la palabra entrevista como: “la conversación que tiene como finalidad la obtención de información. La misma proviene del francés *entrevoir* que significa lo que se entrevé o lo que se vislumbra”.

“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.”⁴⁰

⁴⁰Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 57

“La entrevista es, en esencia, 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.”⁴¹

Una buena entrevista, crea la posibilidad de indagar aspectos que no son fáciles de medir, ni de observar por otras técnicas, permite conocer personalmente más a fondo al candidato. Además permite ver cómo reacciona a distintas preguntas, con respecto a sus conocimientos profesionales, carácter, personalidad etc.

La entrevista de trabajo es la fase definitiva, dentro de cualquier proceso de búsqueda de candidatos para un puesto de trabajo. Todos los pasos anteriores como la toma de información, reclutamiento, análisis de currículum, han estado dirigidos a conseguir una entrevista de selección con la empresa. Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto.

Se puede decir que la entrevista, es el factor más utilizado por las empresas hoy en día a pesar de que carece de bases científicas, siendo una técnica subjetiva e imprecisa, aun así, es el factor que más influye en el momento de la toma de decisión, por la interacción real que se tiene con los candidatos.

⁴¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 251

Gráfico No. 6

Entrevista como proceso de comunicación



2.4.1 Objetivos de la Entrevista de Empleo

- Conocer a la persona por parte del entrevistador, así como, por parte de los que podrían ser sus jefes inmediatos.
- Obtener información del candidato, con la finalidad de determinar si cumple con los requisitos profesionales y características personales necesarias para el cargo.
- Verificar si los candidatos tiene el deseo de acoplarse, a las condiciones que exige el puesto de trabajo.
- Informar al candidato sobre la organización, el puesto de trabajo y aspectos relevantes como la remuneración, jornada de trabajo, beneficios, responsabilidades, y así poder saber si los candidatos aceptan o no la oferta de trabajo.
- Conocer como han sido sus experiencias de trabajo(os) anteriores y de desempeño en posiciones similares, para luego poder corroborar con las referencias.
- Crear las expectativas de un mejoramiento tanto profesional como personal, a fin de que tenga una actitud positiva hacia la organización.⁴²

⁴²Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 58

2.4.2 Dificultades en la Entrevista de Empleo

“Muchas ocasiones se crean dificultades en el proceso propio de la entrevista como por ejemplo”:⁴³

- La entrevista puede convertirse en una conversación y no obtener la información necesaria del candidato.
- La entrevista puede convertirse para el candidato en un interrogatorio, lo que pondría incomodar y molestar a la persona que se está entrevistando.
- La entrevista puede convertirse en una entrevista psicológica de consejo lo que no ayudaría a desarrollar a los candidatos.

Muchos entrevistadores tienen estas dificultades en el momento de desarrollar una entrevista, por esta razón, es necesario entrenar al entrevistador así como a los jefes y gerentes, con la finalidad de que mantenga siempre claros los objetivos de la entrevista.

2.4.3 Entrenamiento a los Entrevistadores

Hoy en día muchas organizaciones entrenan a sus gerentes, jefes de área y más aún a las personas que se encuentran a cargo de la selección de personal, para desarrollar la habilidad de entrevistar y obtener información necesaria para tener un mejor criterio de evaluación de los candidatos. Para esto los entrevistadores deben tener en cuenta los siguientes aspectos:⁴⁴

- Examinar sus prejuicios personales y dejarlos de un lado
- Evitar en general realizar preguntas capciosas.
- Demostrar interés en el entrevistado escuchándolo atentamente sin distraerse.
- Formular preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar opiniones personales del entrevistador.
- Motivar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.

⁴³ Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, p 59

⁴⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 252

- Evitar clasificar globalmente al candidato como bueno, regular o malo.
- Evitar tomar muchas notas, para dedicar su atención al candidato.
- El entrevistador debe haber analizado las carpetas de los aspirantes.
- El entrevistador debe haber estudiado la requisición de personal, así como el análisis y descripción del cargo.
- El entrevistador debe conocer las condiciones generales del cargo como sueldo, salario, jornada de trabajo, beneficios etc.
- El entrevistador debe preparar la hoja de entrevista, así como el reporte de la misma.
- El entrevistador debe tratar de hacer dicha entrevista en un lugar que preste las mejores condiciones de comodidad, aislado de ruido, buena ventilación, buena iluminación, privacidad.⁴⁵

2.4.4 Tipos de Entrevista

Las entrevistas pueden clasificarse en cinco tipos en función al formato de preguntas y las respuestas requeridas:⁴⁶

- Entrevista estandarizada por completo.-** Es una entrevista estructurada, o dirigida, es decir, dirige al candidato a responder preguntas elaboradas con anticipación. Dichas preguntas pueden ser de varias formas como por ejemplo: de opción múltiple, verdadero o falso, sí o no, le agrada o desagrada. Este tipo de entrevista es planificada para superar las limitaciones del entrevistador, ya que obtendrá información para formular sus preguntas de la solicitud de empleo.
- 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.

⁴⁵ Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, Pág. 60

⁴⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 253

- c) **Entrevista Dirigida.-** Es una entrevista estandarizada, no especifica preguntas sino que dirige el tipo de respuestas que desea el entrevistador. Es aplicable para conocer ciertos conceptos 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 del entrevistador. Este tipo de entrevista no tiene coherencia, debido a que no tienen un itinerario preestablecido, por lo que el entrevistador puede omitir alguna información relevante.

2.4.5 Etapas de la Entrevista de Selección

El proceso de entrevista comprende de cinco etapas:⁴⁷

- 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 es muy importante el factor ambiente, para neutralizar las distracciones productos del ruidos o interferencias externas. Para esto el local de la entrevista debe ser lo más cómodo posible en el aspecto físico. Con respecto al clima debe ser ameno y cordial, debe contar con un lugar de espera confortable y de buen ambiente para crear confianza y tranquilidad en los candidatos.

⁴⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 255

3) Desarrollo de la Entrevista.- La entrevista desarrolla una interacción entre dos personas o más, esta interacción permite la obtención de información, por tal razón, debe ser dinámico y proactivo. El entrevistador inicia con estímulos (preguntas), con el fin de obtener respuestas o reacciones del candidato (retroalimentación), así el entrevistador podrá emitir nuevas preguntas. También el entrevistador debe proporcionar información sobre la oportunidad que existe y como está la organización para poder 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, es la información que puede proporcionar el candidato sobre su formación profesional, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, y expectativas personales, etc. Esta información puede constar en el curriculum y a través de la entrevista podremos ampliar y despejar cualquier duda.

El aspecto formal consiste en el comportamiento del candidato, la forma de reaccionar a las preguntas formuladas como por ejemplo: forma de actuar, pensar, comportamiento, grado de agresividad, ambiciones, gustos y motivaciones, etc. Así podremos observar 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 termino, e informar sobre el siguiente paso que establece el proceso, indicando el tiempo en el que se contactarán para continuar con otra entrevista, pruebas, o decisión final.

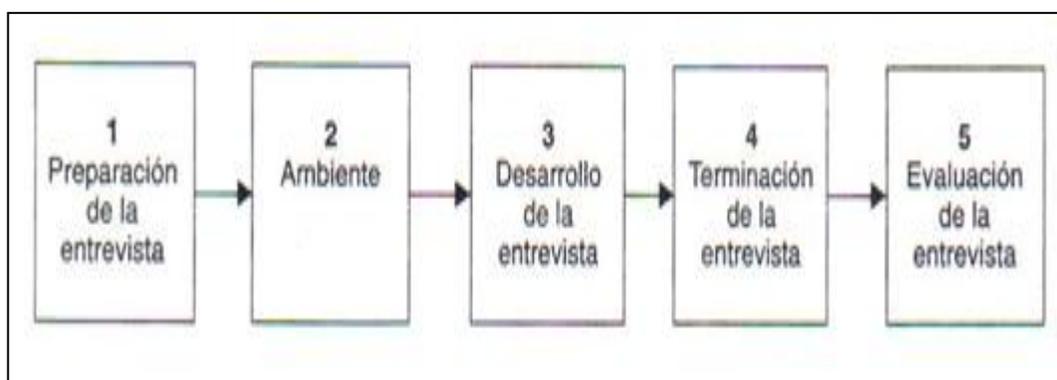
5) Evaluación del Candidato.- Una vez terminada la entrevista, el entrevistador debe empezar con la evaluación del candidato, ya que la información está fresca en su memoria. En el caso de utilizar hoja de evaluación o de entrevista, debe ser revisada nuevamente para no obviar ningún detalle. Al término 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 características del cargo, y las características personales que requieren.

Luego de que el entrevistador hace un análisis, deberá tomar la decisión de los candidatos que continúan en el proceso de selección. El siguiente paso sería establecer las baterías de pruebas necesarias para corroborar lo mostrado en la entrevista.

Gráfico No. 7

Etapas de la entrevista de selección



2.5 Aplicación de Pruebas de Conocimiento y Psicométricas.

La aplicación de pruebas de conocimientos y psicométricas, son instrumentos para evaluar con mayor objetividad las capacidades de conocimientos, aptitudes, comportamiento de los candidatos, así se podrá pronosticar de una mejor manera, la decisión de seleccionar al candidato más acorde al cargo.

2.5.1 Pruebas de Conocimiento

Las pruebas de conocimiento, son elaboradas o preparadas por personal de la organización, para establecer un mejor margen de seguridad de conocimientos de los candidatos, que aplican a un cargo pueden ser pruebas generales o específicas:⁴⁸

⁴⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 260

- 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.

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 como en la escuela, colegio, con un banco de preguntas sobre los temas más importantes que debe conocer un profesional dependiendo del área.
- 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.

Depende mucho de los cargos que se están seleccionando para aplicar este tipo de pruebas, generalmente se aplican a los cargos técnicos.

2.5.2 Pruebas Psicométricas

“Las pruebas psicométricas se desprende de la psicometría, que es una rama de psicología, estas se aplican para evaluar la orientación profesional, diagnóstico de personalidad, aptitudes, etc. 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”.⁴⁹

Los resultados de las pruebas psicológicas 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.

La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición de la persona para aprender, puede pasar desapercibida por la persona, y puede ser desarrollada mediante la práctica

2.5.2.1 Concepto de Psicometría

La Psicometría es una disciplina que se encarga de la medición en psicología. La finalidad de psicometría, es asignar un valor numérico a las características de las personas, esta función es usada debido a que es más fácil trabajar con números y/o datos objetivos y comparar los atributos intra e interpersonales. No se usa para medir personas en sí mismo, sino sus diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades, aptitudes, capacidades, o personalidad y los intereses vocacionales.⁵⁰

La medida de estos aspectos es difícil, y gran parte de la investigación, y técnicas acumuladas en esta disciplina están diseñadas para definirlos de manera fiable antes de cuantificarlos. Los críticos argumentan que tales definiciones y cuantificaciones, son imposibles y que las mediciones a menudo son tergiversadas.

La psicometría se usa generalmente, para encontrar la validez y fiabilidad de una prueba psicológica, es decir, la elaboración de un procedimiento estadístico, que permita

⁴⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Págs. 261-262

⁵⁰ Obtenido de "[http://es.wikipedia.org/wiki/Psicometr%C3%ADa_\(Psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Psicometr%C3%ADa_(Psicolog%C3%ADa))"

determinar si una prueba o (test) es válido o no, en la definición de una variable o conducta psicológica.

Los primeros trabajos de psicometría se desarrollaron para medir la inteligencia. Posteriormente, la teoría psicométrica se ha aplicado a la medida de otros aspectos como la personalidad, actitudes y creencias, rendimiento académico, y en campos relacionados con la salud y la calidad de vida.

Los contenidos de la psicometría, se articulan fundamentalmente en dos grandes bloques: teoría de los test, que hace referencia a la construcción, validación y aplicación de los test, y escalamiento, que incluye los métodos para la elaboración de escalas psicofísicas y psicológicas.

2.5.3 Pruebas Objetivas

“Las pruebas objetivas son las que seleccionan una respuesta, entre varias alternativas o califican una frase u oración del uno al cinco entre estas tenemos:

- **Pruebas de Personalidad.-** Este tipo de pruebas, sirven para analizar los rangos de personalidad, comparados con otros; nos pueden decir que somos introvertidos, impulsivos, metódicos, etc. Todos estos rasgos son una característica marcada que distingue a una persona de otra. Entre los test más utilizados tenemos: El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman y el 16 pf de Cateli.
- **Pruebas de Inteligencia y Capacidad.-** Este tipo de pruebas sirven para analizar nuestro razonamiento lógico, número, espacial etc. Por ejemplo: completar frases, completar series numéricas, completar figuras.
- **Test Pedagógicos.-** Este tipo de pruebas, sirven para analizar su modelo de aprendizaje, son aplicados mayormente a niños y jóvenes.

- **Test Clínicos.-** Este tipo de pruebas, sirven para analizar o descubrir cualquier tipo de trastorno”.⁵¹

2.5.4 Técnicas de Simulación

“Las técnicas de simulación, buscan pasar de manera individual a una manera grupal. Aquí se aplica un contexto dramático, que significa reconstruir un acontecimiento lo más cercano a la realidad. De esta forma el protagonista o entrevistado, asume un papel (role-playing), la persona asume un rol que podrá enfrentar a futuro, en el cargo permaneciendo en la mesa rodeado de otras personas que pueden o no participar.

Esta técnica también puede ser considerada como una dinámica de grupo, ya que una persona puede expresar su experiencia, de una forma libre y demostrar, así sus conocimientos en el manejo de la situación. Este tipo de pruebas se aplica con mayor frecuencia en posiciones o cargos que requieren mucha interacción con otras personas.

También se puede combinar, la aplicación de las pruebas de conocimiento de psicológicas junto con las técnicas de simulación para reducir la posibilidad de error intrínseco”.⁵²

2.5.5 Recomendaciones para la aplicación de pruebas

1. Estudiar el análisis y descripción de puestos, para determinar las pruebas que deben aplicarse. Por ejemplo: una recepcionista podemos aplicar una prueba de personalidad, inteligencia, percepción, mecanografía o digitación, redacción y archivo y cultura general.
2. Se debe determinar el tipo de pruebas, que se deben aplicar, dependiendo del cargo a esto se llama batería de pruebas.

⁵¹ "www.scribd.com/doc/14423795/los-test-psicologicos+psicometa"

⁵² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 2000, Pág. 267-268

3. Es importante determinar el grado de importancia de cada una de las pruebas, en base al cargo que serán aplicadas. Por ejemplo: si se trata de una secretaria tendrá mayor importancia la prueba de mecanografía y ortografía, seguida de la prueba de personalidad.
4. Adquirir las pruebas o reactivos de poca, mediana y mucha dificultad para poder tener una variedad de pruebas, para aplicarlas a los distintos cargos a seleccionar.
5. Determinar los criterios de aplicación, es decir que los candidatos puedan ver, leer claramente las reglas de la prueba como tiempo, forma de contestación, etc.
6. Determinar los criterios de evaluación, hay muchas pruebas especialmente las psicométricas que tiene los claves de corrección, pero así mismo estas pruebas son diseñadas en otros países por lo que no siempre los candidatos podrán sacar los resultados más altos. ⁵³

2.6 Decisión Final del Proceso de Selección

Luego de haber aplicado todas las fases de un proceso de selección, se tiene que tomar la decisión final de escoger a la persona idónea. Aquí el seleccionador o persona encargada puede ya contestar dos preguntas sobre los candidatos ¿pueden desempeñar el puesto?, y ¿desean los candidatos desempeñar el puesto?

Para esto es necesario comparar las calificaciones del solicitante, con los requisitos del puesto, para lo cual, debe realizar una matriz de comparación de resultados. Ejemplo:⁵⁴

⁵³Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, Págs. 48-50.

⁵⁴Alfredo Guth Aguirre, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México Primera Edición, Págs. 100-101.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Identificación

Es indispensable que el proceso de selección, sea realizado cuidadosamente y esté adaptado a las necesidades y particularidades que cada empresa presenta. Las personas se han convertido en el principal y más valioso activo de las empresas y en consecuencia, es necesario cuidar este recurso.

El éxito de las empresas, depende en gran medida de las personas que las gestionan.

La empresa de selección de personal, le ofrece un servicio de selección de personal adaptado al perfil del candidato, que desee seleccionar y las necesidades de su organización, seleccionando cualquier posición que precise su organización:

- Directivos
- Mandos medios
- Técnicos
- Operativos

Analizando y evaluando todos los elementos claves, para una correcta adecuación entre el puesto, la persona y su organización, se diseñara el procedimiento de trabajo más adecuado, para que su empresa pueda tener al mejor candidato posible.

3.1.1 Selección de Personal

3.1.1.1. Análisis de las Necesidades

Se analiza el puesto de trabajo conjuntamente con la empresa, se realiza mediante entrevistas con los responsables la descripción del puesto, definiendo los objetivos, las áreas de actividad, funciones, tareas y responsabilidades que requiere la posición.

3.1.1.2. Análisis de las Empresas

Se estudia las características principales, de la empresa cliente para conocer su cultura y filosofía, tamaño, posición en el sector, objetivos, visión, misión y valores.

3.1.1.3. Definición del Perfil de Exigencias

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

3.1.1.4. Reclutamiento

Asesoramiento a las empresas clientes, sobre los medios más adecuados para encontrar al mejor candidato, utilizando los medios más avanzados para disponer de la mayor cantidad y calidad de candidatos a evaluar. Los siguientes canales de reclutamiento serán empleados dependiendo de las características del puesto:

- **Gestión de Anuncios en Prensa:**

Se ejecuta de forma cuidadosa el diseño del anuncio para atraer a los mejores candidatos y rentabilizar así el costo de la inversión que la empresa realiza con la publicación del anuncio.

- Base de Datos de Candidatos:
La Base de Datos de Candidatos que posee la empresa, complementa la muestra de candidatos que responden 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.

3.1.1.5. 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, y por medio de las técnicas más avanzadas en selección de personal.

Las áreas que se evalúan 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, mencionada evaluación se la realiza empleando las técnicas más adecuadas, para cada una de las áreas a evaluar de los candidatos.

3.1.1.6. Elaboración de Informes

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

3.1.1.7.- Presentación de Candidatos

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

3.1.1.8. -Seguimiento de Incorporación

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

3.1.1.9. -Garantía

La empresa ofrece un periodo de garantía del trabajo en la selección del personal en caso de que el candidato no cumpliera con las expectativas previstas, realizando un proceso adicional sin costo.

De esta forma, si durante ese período de garantía el candidato seleccionado no se adaptara al puesto en cuestión, la empresa de selección de personal realizará de forma gratuita un segundo proceso de selección para la empresa cliente sin costo alguno.

3.1.1.10.- Ámbito de Acción de la Empresa.

Los servicios que ofrece la empresa de selección de personal, en los diferentes sectores de actividad son:

- Financiero, Tecnológico
- Industrial, Distribución, Telecomunicaciones
- Alimentación, Construcción, Hostelería
- Turismo, Seguros, etc.

3.1.1.11. -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 dispone 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, etc.

Head-Hunting:

La empresa de selección de personal, ofrece otra solución para aquellas empresas clientes que necesitan incorporar altos directivos o profesionales, cuyo perfil no suele responder a los procesos de búsqueda habituales.

Ayudando a la empresa cliente a localizar a la persona adecuada, mediante una búsqueda directa, en un proceso meticuloso ya que lo ideal es buscar un candidato muy específico.

Para llevar a cabo este proceso, dentro de la empresa de selección, se ejecutan 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 establece contacto con los candidatos, bajo la más absoluta confidencialidad y una vez concluido el proceso, se elabora un informe de cada candidato para que la empresa pueda elegir al candidato que mejor se ajuste a sus necesidades.

“En lo que se refiere a la organización en cuanto a 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 que igualmente en el orden social, en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, nivel de calificación, relación con los directivos, etc.

De igual manera pueden existir diferencias de índole cuantitativas, respecto a número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, cuota de mercado, entre otros, las cuales determinan que 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.”⁵⁵

Se debe recalcar que en toda empresa se da la existencia de una estructura funcional, basada en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo, y en base a 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.

⁵⁵Hampton, David R: ADMINISTRACIÓN. Tercera Edición. McGrawHill. TrentManagement. Volumen 6, Número 4. 2004. Pág. 136

El establecimiento de la estructura organizativa de las empresas, es un proceso descubierto, cuando en la práctica son más los problemas asociados, con la estructura que lo que uno puede imaginar. 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.

La adopción de una estructura de modo estático e inalterable, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer. 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 anteriormente mencionado 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.⁵⁶

La ejecución de diferentes actividades dentro de la empresa, establecerá la necesidad de dividir las tareas asignando responsables y ejecutores de las mismas.

En varias empresas es poco lo que se hace por mantener motivados a los trabajadores, a pesar de que siempre se ha dicho que el capital humano, es el recurso más importante que tiene una organización.

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.

En la actualidad el Ecuador debe incluirse en la economía mundial, como una sociedad justa, democrática y competitiva, que le brinde oportunidades de progreso y desarrollo a sus habitantes.

El Ecuador tuvo una gran oportunidad con la exportación petrolera en los años setenta y ochenta, el éxito de las políticas macroeconómicas aplicadas por sus gobernantes, y los recursos internacionales frescos. La realidad es que luego de una profunda crisis económica, iniciando un nuevo siglo con signos alentadores sobre la viabilidad de la sociedad ecuatoriana, siendo palpables los deseos de cambio y de participación de diversos niveles para conseguir un país mejor.

“Considerando las posibilidades de generación de empleo, por los factores que de forma tradicional han sido determinantes en la contratación, tales como el Estado y las

⁵⁶Hampton, David R: ADMINISTRACIÓN. Tercera Edición. McGraw Hill. Trent Management. Volumen 6, Número 4. 2004. Pág. 140

empresas grandes y medianas ya establecidas, se puede observar que, en cuanto al primero la tendencia es a reducir su tamaño, a asignar menos recursos al funcionamiento, dado por su abultada deuda pública, ineficiencia y a una mayor austeridad por la dolarización, mientras que por otro lado las empresas privadas, se han visto duramente afectadas por la crisis y su falta de visión y competitividad 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”.⁵⁷

Ecuador necesita más empleadores y empresarios, sobretudo 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.

Es necesario revertir la disposición creciente de los ecuatorianos a buscar nuevos horizontes, incentivando y promoviendo nuevos espacios de desarrollo personal mediante el estímulo al emprendimiento, teniendo especial consideración por los grupos de jóvenes técnicos y profesionales que existen.

“Por otra parte, el emprendimiento debe reflexionar sobre 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”.⁵⁸

Tomando en consideración lo antes indicado, se debe precisar que la empresa está orientada a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los

⁵⁷Chain, NassirSapag, “Preparación y Evaluación de proyectos”, tercera edición. Pág. 96

⁵⁸Argadoña, Antonio. La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas, 2ª edición. 2009. Pág. 48

cargos vacantes, dentro de las diferentes empresas, cuyo proceso suministra la materia prima para la selección, es decir facilitar a los candidatos que luego serán seleccionados.

Uno de los secretos para una búsqueda exitosa está, en establecer las fuentes de abastecimiento de los recursos humanos, definiendo las fuentes de reclutamiento, con la finalidad de elevar el rendimiento del proceso de selección, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

Es de suma importancia, antes de iniciar cualquier proceso de búsqueda, exista la decisión de la línea de llenar la vacante de personal correspondiente a su área.

Cuando la decisión está tomada, la misma debe reflejarse en un pedido de personal, el cual corresponde a un documento que debe llenarse por la persona encargada de solicitar el personal, y que refleja la descripción del puesto y el perfil de la persona adecuada para el mismo.

Es preciso manifestar que la actividad empresarial, es un fenómeno que ha causado revuelo en las tres últimas décadas. Tanto la pequeña como la mediana empresa están en su mayor apogeo, debido a la importancia que han cobrado las unidades económicas familiares, así como la necesidad de especializar el trabajo y reducir los procesos.

“Este fenómeno ha cobrado particular importancia dentro de las economías de los países de Latinoamérica, al ser uno de los sectores más dinámicos y diversos, comprendidos como la economía informal. Tanto así que dentro de las políticas de los organismos internacionales uno de los principales rubros corresponde al fomento, desarrollo y capacitación de estas unidades de tipo familiar, principalmente”.⁵⁹

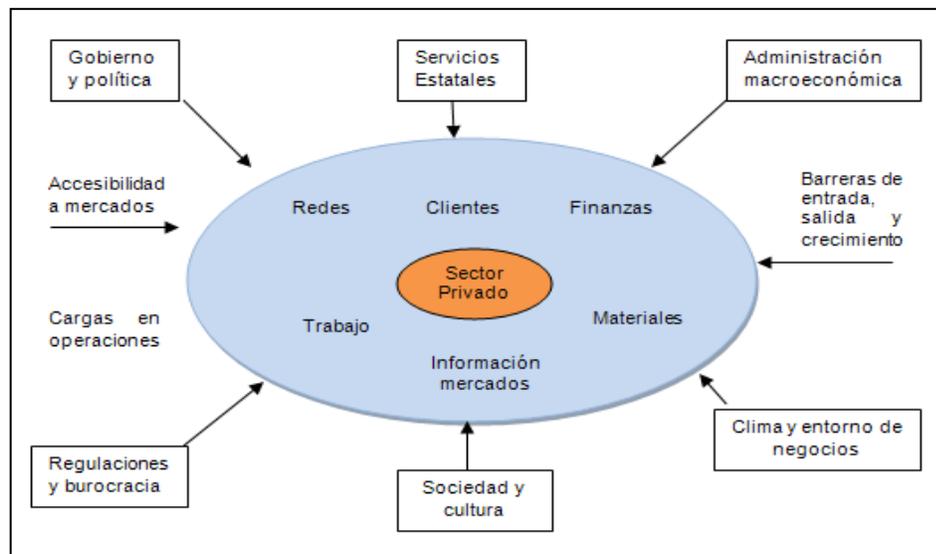
“Así mismo se debe indicar que es muy difícil determinar exactamente qué empresa está categorizada como una PYME. Si se refiere por el número de empleados, existen empresas con poco personal, pero con tecnología de punta que representa una gran

⁵⁹ Fuente: Ley de Economía Social Solidaria (Ecuador)

inversión y producción, más no estarían dentro de esta categorización debido al alcance que tienen en el mercado, existen factores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal con que cuenta una empresa para catalogarla como una PYME, sin embargo, para el efecto, se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado”.⁶⁰

Gráfico No. 9

El entorno para el desarrollo de las PYMES



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
Elaborado por: el Autor

3.2.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Cabe recalcar que la producción ha recaído básicamente sobre la actividad privada, dentro de este contexto existen dos grandes ámbitos como son las grandes empresas y las PYMES, las primeras han monopolizado diversos campos de la producción de bienes y servicios, mediante el aprovechamiento de los avances tecnológicos, sin embargo las Pequeñas y Medianas Empresas son consideradas como las que desarrollan una actividad cercana al cliente.

⁶⁰Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

No obstante, la dimensión o tamaño de las empresas es un concepto fácil de definir, pero difícil de establecer con rigor. El tamaño de una empresa varía según la unidad que se utilice para medir dicho tamaño. El problema consiste en encontrar una medida que sirva para poder comparar dimensiones de unidades económicas que presentan entre si numerosas diferencias como:

- Las existentes entre sectores de actividad económica
- Las derivadas dentro de un mismo sector, por procesos de producción tecnológicamente distintos
- Las que deducen de los modelos de organización implantados en la empresa
- Las que originan los diferentes estilos directivos.

Sin embargo, “el concepto de la pequeña y mediana empresa fue utilizado desde finales de la década de los años 80’s y es la consecuencia de la implantación de políticas de los Organismos Internacionales, especialmente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tendientes a mitigar las consecuencias de las crisis económica y social que recorrió América Latina”.⁶¹

3.2.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Ecuador

La definición de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) responde tanto a variables cuantitativas como cualitativas, dentro de las últimas puede mencionarse las siguientes:

- Estas empresas son familiares casi en su totalidad, lo que genera en muchas ocasiones desacuerdos en las decisiones que se pretenden tomar, es decir, no

⁶¹ Eduardo Soto y Simón L. Dolan. Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Edición: 1era. 2004. Pág. 76

cuentan con una estructura organizacional claramente definida, por lo tanto existe falta de conocimiento en el área administrativa o desconocimiento de técnicas contables, tributaria, etc.

- Además presentan falta de liquidez, por el acceso limitado a los servicios financieros y no financieros existentes, generalmente el financiamiento proviene de ahorros propios o familiares, proveedores y eventualmente a través del sistema financiero con tarjetas de crédito, sobregiros, etc. En los últimos años, la cooperación técnica privada, las ONG's, las corporaciones de desarrollo económico, las Cámaras de Pequeña Industria, se encuentran trabajando en apoyo del sector PYMES, con resultados positivos, pero aún insuficientes.
- Por el uso intensivo de mano de obra poco especializada y acceso tecnológico restringido, estas empresas generan poca rentabilidad, lo que ha incrementado el uso de tecnologías tradicionales.⁶²

3.2.3 Diagnóstico de las PYMES Ecuatorianas

“A través de un diagnóstico real de la situación de este importante sector productivo, en el Ecuador se podrán conocer los problemas que afectan su desenvolvimiento, y que le impiden desplegar todas sus potencialidades. Para alcanzar dicho objetivo se acudió a la investigación más reciente realizada por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

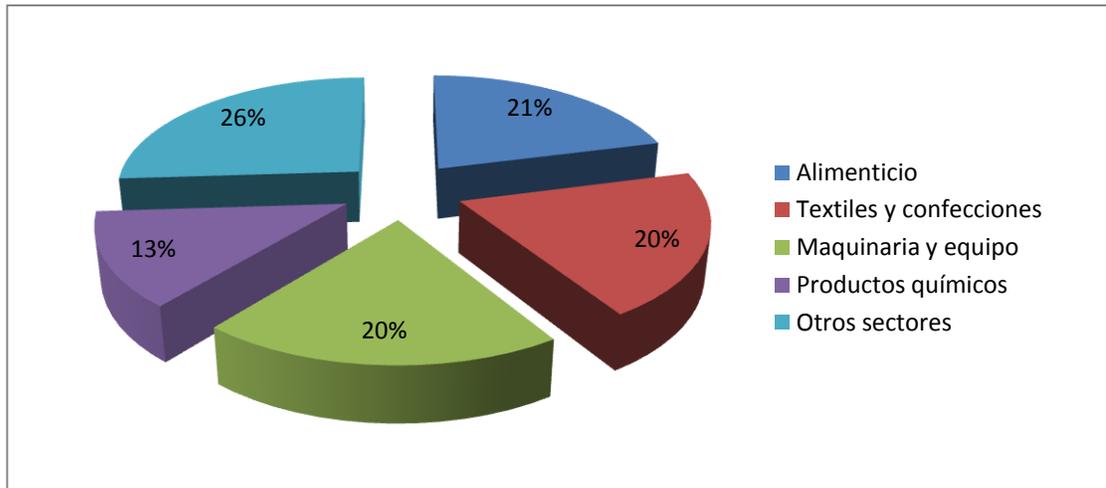
Además se ha determinado que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados, estructura que se mantiene en relación a estudios anteriores realizados por el MICIP. La flexibilización laboral a través de la intermediación de firmas proveedoras de mano de obra, es un mecanismo que a

⁶² Camacho MBA. Germán Andrés. Los múltiples retos de la Pymes en América Latina. 2008. Pág. 121

nivel de la PYMES es poco difundida. Menos de 3% del personal se incorpora por esa vía”.⁶³

Gráfico No. 10

Participación de los sectores productivos en la Generación de Empleo



Fuente: MICIP
Elaboración: El Autor

3.2.4 Definición de Pequeña y Mediana Empresa

3.2.4.1 Definición de Pequeña Empresa.

Estas empresas se pueden subdividir en dos subgrupos para su definición, de la siguiente forma:

Pequeña Empresa Menor:

Estas empresas están conformadas por las unidades micro empresariales, incluye empresas cuyo número de empleados se encuentra en el rango de 1 a 9, en el cual se incluye al propietario del negocio. El monto de activos fijos sin considerar edificaciones

⁶³Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

y terrenos debe ser menor o igual a USD \$ 20.000 dólares y el promedio en ventas mensuales es de USD \$ 3.500. Dólares

Pequeña Empresa Mayor:

Está conformado por las empresas cuyo número de empleados va desde los 10 hasta los 49. El monto de activos fijos excluyendo edificaciones y terrenos para este tipo de empresa va desde USD \$ 20.001 dólares hasta los USD \$ 150.000 dólares El promedio en ventas mensual es de USD \$ 25.000 dólares

La pequeña empresa generalmente utiliza 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 características repetitiva de estas”.⁶⁴

3.2.4.2 Definición de Mediana Empresa

Este tipo de empresas emplea de 50 a 100 personas, sus activos excluyendo terrenos y edificaciones van desde los USD \$ 150.001 hasta los USD \$ 300.000 y su nivel de ventas mensuales asciende a USD \$ 65.000, estas empresas generalmente son de carácter familiar y algunos de sus integrantes ejercen funciones directivas en la organización, de tal forma que existe una influencia mutua en la política de la empresa como en los intereses de la familia.

⁶⁴ Correa, María Emilia; NU. CEPAL. Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. 2010.

“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”.⁶⁵

3.3 Estudio de la Demanda

“En términos generales la demanda se puede definir, como la cantidad de productos o servicios dentro de un mercado, en el cual los consumidores tienen la posibilidad de adquirirlos, a un precio determinado”.⁶⁶

Constituye una relación funcional entre la cantidad demandada de un bien y su precio. La relación de la demanda es inversa, es decir a mayor precio menor es la cantidad demandada, y a menor precio mayor es la cantidad demandada, manteniendo constantes los demás determinantes en un periodo.

El análisis de la demanda consiste en conocer cuáles son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes de los clientes, lo que demuestra que el análisis facilitará la planificación y la gestión de la empresa.

3.3.1 Clasificación

Para el desarrollo del estudio de la empresa que ofrece servicios de selección de personal, para medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, se puede clasificar a la demanda de la siguiente manera:

a) De acuerdo a su Probabilidad

- Demanda efectiva: Conjunto de mercancías y servicios, que los consumidores realmente adquieren en el mercado en un tiempo determinado. La demanda

⁶⁵ Eduardo Soto y Simón L. Dolan. Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Edición: 1era. 2004. Pág. 76

⁶⁶EC. Rene Puga Rosero, Microeconomía, Edición 2002. Editorial Latramía. Pág. 91

efectiva es el deseo de adquirir un bien o servicio, más la capacidad que se tiene para hacerlo.

- Demanda potencial: Es la demanda máxima (de un mercado, segmento, etc.), que podría alcanzar en un mercado bajo las condiciones existentes en un período determinado, y suponiendo que todos los oferentes utilicen con la máxima eficacia los instrumentos de marketing que influyen en las decisiones de las empresas

b) De acuerdo con los Consumidores

- Demanda básica, porque los usuarios de éstos servicios son consumidores finales, es decir usan solo para su empresa o actividad comercial.

En la nueva empresa la demanda se la ha clasificado como demanda básica, ya que según lo citado anteriormente esta consiste en ofertar el servicio al consumidor final.

3.3.2 Factores que Afectan a la Demanda

Existen factores determinantes de la demanda como son:

- Gustos y preferencias
- Tamaño de la población y mercado

En el presente estudio tendrán mayor influencia los siguientes factores:

Gustos y Preferencias:

En la implementación del presente estudio, se busca crear un servicio que presente como fortalezas, aquellas debilidades de las empresas existentes, al cumplir con lo mencionado

se ofrecerá al consumidor una alternativa atractiva, por lo que la inclinación por el uso del servicio será fundamental para la demanda del mismo.

Tamaño de la población o el mercado:

Este factor es influyente en la demanda, ya que si aumenta el número de empresas en el mercado, se incrementa la demanda del servicio.

3.3.3 Demanda Actual Servicio

Según datos de la Superintendencia de Compañías, el número de empresas en el Distrito Metropolitano pasó de 9768 en el 2001, a 12869 en el 2009, entre empresas pequeñas, medianas y grandes. Las cuales representan el 32% del total de empresas que hay en el país que son alrededor de 40.331 a nivel nacional.⁶⁷

De las 12.869 Empresas, alrededor del 75% corresponde a pequeñas y medianas Empresas y el 25% restante a las empresas grandes y transnacionales de la ciudad



⁶⁷ Artículo del Diario El Comercio del 08/12/2010 sección Desarrollo; Autor, Paúl Zamora Munzón; Tema: “Quito una ciudad para emprendedores”

“Con la finalidad de determinar de mejor manera la demanda actual para el servicio ofertado, estará dado por aquellas empresas inscritas en la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria, encontrándose afiliadas en el año 2010 a 7.426⁶⁸, todas estas empresas afiliadas poseen las características adecuadas para ser consideradas dentro del Grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas.

3.3.4 Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda estará dada por la variación promedio de la demanda histórica como se muestra en el Tabla No. 1

Tabla No. 1
Demanda Histórica

No.	año	x	Demanda Histórica	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

Elaborado por: El Autor

3.3.5 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.

⁶⁸ Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

Tabla No. 2
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: El Autor

3.3.6 Canales y Medios de difusión de las empresas dedicadas al Reclutamiento y Selección de Personal.

Gracias a la tecnología, muchas compañías seleccionadoras de personal, han llegado hasta sus clientes a través del internet y el ciberespacio con una página web.

Muchas empresas, han aprovechado el ciberespacio para colocar sus anuncios publicitarios, enviar publicidad o simplemente acceder a otras empresas, para ofrecer sus servicios. Se requiere de un aparato de inteligencia, que constantemente se encuentre buscando nuevos clientes, llegando a determinar futuros clientes y lograr contactos seguros, esto es, contratos seguros.

Si las empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal, aún no tienen su página web, o están esperanzados en que el cliente los busque, entonces están realmente esperando su eminente caída o estancamiento, fruto del ciclo de vida de una empresa que no se posiciona constantemente en el mercado.

Otro método o canal de difusión utilizado por las empresas dedicadas a la selección de personal, es poner sus anuncios en las Páginas Amarillas, que se encuentran al final de la Guía Telefónica de Quito. Esta metodología es la más antigua y la de mayor uso, pero que poco a poco está decayendo, dejando espacio a la publicidad electrónica.

3.4 Estudio de la Oferta

Se entiende como oferta a las distintas cantidades que un productor puede entregar al consumidor, a diferentes precios. 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.⁶⁹

3.4.1 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 como se muestra en el Tabla No. 3

Tabla No. 3
Principales empresas Seleccionadoras de personal

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 Piso 7	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	Río ArajunoOE3-7 Y Av. de la Prensa	2256280
Elitestaff	Manuel GuzmánN39-245 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

⁶⁹EC. René Puga Rosero, Microeconomía Edición 2002 Editorial Latramía página 100

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 ShyrisN35-174 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 Parner	Shyris y Suecia	2277110

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

3.4.2 Oferta Histórica

La investigación de la oferta, se la realizó a través 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”⁷⁰. Una vez realizada las encuestas telefónicas se obtuvo la capacidad anual de procesos de selección de las empresas antes citadas, como se puede observar en la Tabla No. 4 y Tabla No5.

⁷⁰ Fuente: Superintendencia de Compañías

Tabla No. 4
Oferta Histórica

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	Río 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, Ed. 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	Av. 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
SoativCia Ltda.	Av. Mariana de Jesús 950 y Ana de Alfaro Capelo	192	205	219	236
Talent Parner	Shyris y Suecia	200	215	230	247
Total anual		4606	4939	5297	5683

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 5
Oferta Histórica

No.	año	x	Oferta Histórica	x2	y2	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: El Autor

3.4.3 Proyección de la Oferta

Para analizar la oferta de servicios, se lo hará a través de la información descrita en la tabla N°. 5. A continuación y utilizando regresiones lineales, de igual manera que se hizo en la demanda, para la proyección de servicios y determinar la participación promedio de los mismos en el mercado:

Tabla No. 6
Oferta proyectada

No.	año	x	Oferta Proyectada	x2	y2	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: El Autor

3.5 Estimación de la Demanda Insatisfecha

Análisis de la Demanda insatisfecha captada por el estudio.

El siguiente Tabla muestra la relación demanda menos oferta, dando como resultado la demanda insatisfecha:

Tabla No. 7
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: El Autor

Con el análisis realizado y los datos obtenidos como demanda insatisfecha, se puede observar que existe gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que no son cubiertas por la oferta actual, lo cual muestra una vez más que la demanda insatisfecha puede ser captada por el proyecto, con adecuadas estrategias de mercadotecnia.

3.5.1 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 indicará a continuación:

Tabla No. 8
Participación en el Mercado

Años	Demanda insatisfecha	Procesos	Participación %
1	1373	180	13,11%
2	1403	184	13,11%
3	1432	188	13,11%
4	1461	192	13,11%
5	1497	196	13,11%

Elaborado por: El Autor

3.6 Determinación del Universo y la Muestra.

El universo constituyen todas las unidades sobre las cuales se busca información.

El universo del proyecto de creación de la empresa, está conformado por todas las empresas medianas privadas que existen en el Distrito Metropolitano de Quito, de todas las actividades económicas.

Según datos de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, el número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, a diciembre del 2010, es de 7.426 entre empresas pequeñas, medianas.⁷¹

Los tres sectores económicos de mayor agrupación son: actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (30,5%), comercio al por mayor y menor (30%), transporte y almacenamiento (11,1%).

Así el estudio estará dirigido a las medianas empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito, por lo cual nuestra población será de 7.426 empresas, dichas encuestas fueron realizadas personalmente, telefónicamente y por correo electrónico. (Ver anexo 1)

⁷¹ Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

3.6.1 Prueba Piloto

La prueba piloto se hace con la finalidad de obtener el grado de aceptación del proyecto, es decir nos ayuda a saber la viabilidad de la ejecución del mismo, a través de P (aceptación) y Q (rechazo del proyecto).

Para la creación de una empresa de servicio de selección de personal, se realizó veinte encuestas, a empresas medianas privadas con distintas actividades económicas, en varios sectores del Distrito Metropolitano de Quito.

Las actividades que se realizaron para ejecutar la encuesta fueron las siguientes:

- Establecer una pregunta que motive el interés de los entrevistados.
(¿Le gustaría recibir el servicio selección de personal con calidad, garantía y a un precio accesible, a fin de seleccionar personal idóneo para su Empresa?)

Sí _____

No _____

- Elaborar listado de veinte empresas a encuestar, escogidas aleatoriamente.
- Se consideró el realizar las encuestas vía telefónica y por e-mail.
- Se analizó y determino P y Q del proyecto.

Así se obtuvo los siguientes resultados:

$$P = \frac{19}{20} \quad P = 0,95$$

$$Q = \frac{1}{20} \quad Q = 0,05$$

Lo que significa que el grado de aceptación para la ejecución del presente proyecto es del 95%, mientras que la no aceptación es de 5%.

3.6.2 Tamaño de la Muestra

Una muestra estadística es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Para el presente proyecto se utilizara un nivel de confianza del 95% con un error del 5%, lo que determina la probabilidad de éxito para el estudio es del 0.95 y la proporción de fracaso de 0.05.

La fórmula que se aplicará es la determinada por William Goode y Paúl Hatt que es la siguiente:

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

Dónde:

N = Tamaño del mercado = 7.426

p = grado de aceptación = 0.95

q = grado de rechazo = (1-p) = 1-0.95 = 0.05

Z = valor de la curva de gauss (normalizada) para un nivel de confianza de 95%; Z= 1.964

E = porcentaje de error tolerado = 5%

Por lo que remplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{7.426(0.95)(0.05)(1.964)^2}{(0.95)(0.05)(1.964)^2 + (0.05)^2(7.426-1)}$$
$$n = 367$$

De acuerdo al resultado obtenido el tamaño de la muestra es de 367 encuestas

3.6.3 Tipo de Investigación

La presente investigación será de tipo descriptivo (Investigación Descriptiva), ya que comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, composición de procesos de los fenómenos.

Fuentes de Información

Fuentes Primarias: Observación y Sondeos

“Los datos se definen como datos recolectados específicamente para propósitos de las necesidades de investigación en desarrollo. Las fuentes de datos primarios deben emplearse una vez que se ha establecido que los datos no están disponibles en fuentes de datos secundarios”⁷²

Fuentes Secundarias: textos, revistas, prensa, WEB, boletines entidades oficiales, boletines entidades privadas, informes de comportamiento estadístico.

“Los datos secundarios se definen como datos recolectados para propósitos diferentes a las necesidades específicas de la investigación en desarrollo. Se clasifican en internos y externos. Los datos son aquellos que están disponibles dentro de la organización y los externos son aquellos suministrados por fuentes externas a la organización”.⁷³

Técnicas

Para llevar a cabo este proyecto, utilizaremos los siguientes métodos de investigación:

- Observación.- Para conocer los precios por el servicio de selección de personal

⁷²Kinnear / Taylor, Investigación de Mercados, Quinta Edición, 2000

⁷³Kinnear / Taylor, Ibidem

- Deducción, Análisis y Síntesis.- Existe un universo de 7426 empresas en el Distrito Metropolitano de Quito entre pequeñas, medianas, donde se hizo varias discriminaciones y se consideró el mercado existente de las empresas, en el cual nos enfocaremos.
- Encuestas.- Para conocer las necesidades y requerimientos de nuestro mercado, ya que “es la técnica más popular de recopilación de datos primarios en la que un investigador interactúa con personas para obtener hechos, opiniones y actitudes.”⁷⁴

Levantamiento de la Información

Para la recolección de información acerca del entorno de las empresas medianas privadas del Distrito Metropolitano de Quito; así como, información sobre la competencia, se utilizarán fuentes tales como: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Superintendencia de Compañías, BCE, Cámara de Comercio de Quito, entre otras.

Gracias al sondeo que se realizará en las empresas medianas, del Distrito Metropolitano de Quito, que se encuentren legalmente constituidas y registradas, se confirmará la necesidad que tiene este segmento, en tener un servicio técnico de selección de personal de calidad y garantía con precios competitivos y accesibles, ya que muchas empresas no cuentan con la infraestructura técnica de un departamento de Talento Humano, que garantice la contratación de personal idóneo para sus empresas, optimizando tiempo y dinero.

Se procedió en la prueba piloto para determinar el grado de aceptación (P) y el de no aceptación (Q); en la cual se obtuvo una muestra de 367 encuestas.

⁷⁴Lamb – Hair –McDaniel, Marketing, 6ta. Edición, 2002

Procesamiento de la Información

La codificación y tabulación de la información, se realizará utilizando procedimientos y programas informáticos diseñados para tal fin.

Para la presentación de la información se suministrará la representación escrita del informe, tablas, gráficos, diagramas de barras, histogramas, entre otras.

Se tabularán los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población de la cual se extrajeron. La idea generalmente consistirá en obtener muestras suficientemente representativas para generar conclusiones que se aplique a toda la población objetivo.

3.6.4 Estructura de la Encuesta

La encuesta es de tipo dirigida, estructurada con una guía fijada de antemano con un cuestionario mixto.

Se debe observar en los entrevistadores las siguientes características:

- Personalidad: que manifieste sociabilidad
- Serenidad: que inspire confianza y respeto
- Sinceridad: que muestre interés por los demás

Se debe observar en los entrevistados las siguientes características:

- Disponga de tiempo necesario para la aplicación del instrumento
- Que cumpla con el perfil de la persona que queremos obtener información
- Que no esté en estado de embriaguez.⁷⁵

⁷⁵<http://www.slideshare.net/Mgam/la-encuesta>

Aplicación de la Encuesta:

La encuesta se desarrollará mediante llamadas telefónicas, entrevistas directas, correo electrónico, conforme a la facilidad que nos brinde el entrevistado, para atender nuestra encuesta, y se tomará como referencia la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria. Conforme el Anexo 1.

Inicio de Encuesta.- Es la fase de presentación del entrevistador y entrevistado, aquí se realiza una explicación general de la encuesta, en base al siguiente orden:

- Presentación del Entrevistador
- Indicación que es Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana
- Presentación del Objetivo de la Encuesta.
- Nombre del Entrevistado
- Nombre de la Empresa
- Identificación de la Actividad

Desarrollo de Encuesta.- El entrevistador debe realizar las preguntas, a su vez va ir registrando las respuestas que brinda el entrevistado, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Ser rápido y conciso
- Sin presiones
- Claridad en la forma de expresarse
- No inducir en las respuestas del entrevistado.

Cierre de Encuesta.- El entrevistador debe cerrar la entrevista tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Agradecer al entrevistado por el tiempo y esfuerzo dedicado a la aplicación de la encuesta.

- Indicar la importancia de la información a través de la encuesta.

Formato de la Encuesta:

Buenos días (tardes), soy estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, de la Carrera de Administración de Empresas.

Por motivos de investigación de mercado para la implementación de una empresa, que brindará el servicio de selección de personal para empresas medianas del Distrito Metropolitano de Quito, solicito su colaboración para contestar a las siguientes preguntas.

Empresa.....
 Gerente y/o Jefe de Recursos humanos.....
 Actividad.....

1) ¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicada su empresa?

Norte	_____	Cumbaya	_____
Sur	_____	Valle De Los Chillos	_____
Centro	_____		

2) ¿Su Empresa cuenta con un departamento de Recursos Humano, que realice procesos de selección de personal?

SI _____ NO _____

3) ¿Le gustaría contar con personal capacitado en cada una de las áreas con las que cuenta la empresa?

Sí _____ No _____

4) ¿Qué estrategias utiliza su empresa para contratar e incorporar nuevo personal?

- Avisos clasificados _____
- Recomendados _____
- Empresas Colocadoras _____

5 ¿Considera Ud. importante que una empresa de selección de personal sea la encargada de ubicar al candidato con perfil idóneo para desempeñarse dentro de su empresa?

SI _____

NO _____

6¿Cuenta su empresa con políticas y normas establecidas para la selección del personal?

SI _____

NO _____

7¿Qué busca Ud. en una empresa de selección de personal?

Garantía _____

Eficiencia _____

Precios competitivos _____

8 ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por el servicio de selección de personal?

De \$200 a \$500 _____

De \$501 a \$800 _____

De \$800 a \$1100 _____

De \$ 1101 en adelante _____

9¿Estaría dispuesto a contratar una empresa, que brinde el servicio de selección de personal?

SI _____

NO _____

Muchas Gracias

3.6.5 Análisis de la Tabulación de las Encuestas

Una vez recopilados y tabulados los datos, acorde con el desarrollo de la metodología de interpretación de la información anteriormente citada, se obtienen los siguientes resultados de la encuesta:

Pregunta 1. ¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicada su empresa?

Tabla No. 9

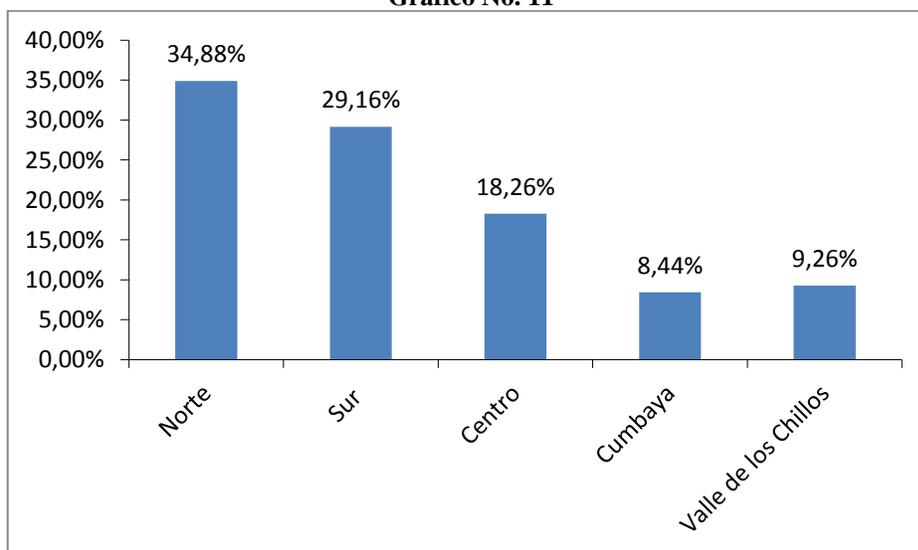
¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicada su empresa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Norte	128	34.88
Sur	107	29.16
Centro	67	18.26
Cumbaya	31	8.44
Valle de los Chillos	34	9.26
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 11



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el presente gráfico, el 34.88% corresponde a 128 empresas del total de la población encuestada, se encuentran ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, el 29.16% que corresponde a 107 empresas se encuentran ubicadas en el sector sur de la ciudad de Quito, el 18.26% de las empresas se encuentran en el sector centro de la ciudad, el 8.44% que corresponde a 31 empresas se encuentran ubicadas en Cumbaya, y el 9.26% que corresponde a 34 empresas encuestadas se encuentran ubicadas en el Valle de los Chillos

Conclusión: Como se puede observar en la interpretación de los datos, la mayoría de las empresas se encuentran en el sector norte de la ciudad de Quito, por lo que es un factor a considerar en el estudio de localización del proyecto.

Pregunta 2. ¿Su Empresa cuenta con un departamento de Recursos Humano calificado, que realice procesos de selección de personal?

Tabla No. 10

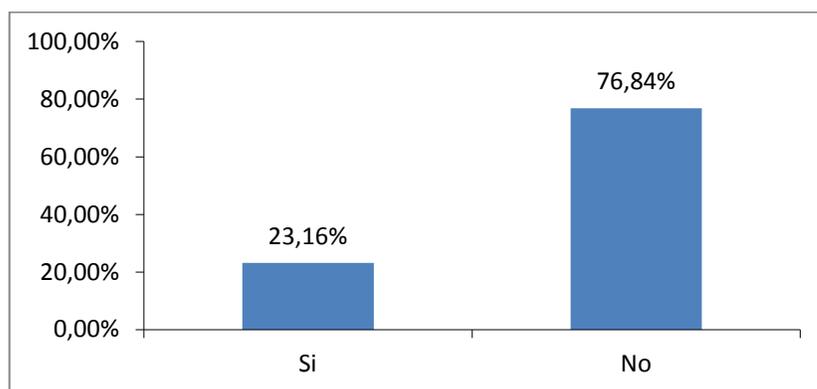
¿Su Empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos calificado, que realice procesos de selección de personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	85	23.16
No	282	76.84
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 12



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Según el estudio realizado, el 76.84% de las personas encuestadas que corresponde a 282 empresas, manifestaron no contar con un departamento de Recursos Humanos que realice la selección de personal y para el 23.16% de los encuestados manifestaron tener dicho departamento dentro de ellas.

Conclusión: La mayoría de las empresas no cuenta con un departamento de recursos humanos calificado, que realice un proceso técnico de selección de personal, por lo que es una buena opción para la empresa de selección de personal.

Pregunta 3. ¿Le gustaría contar con personal capacitado, en cada una de las áreas con las que cuenta la empresa?

Tabla No. 11

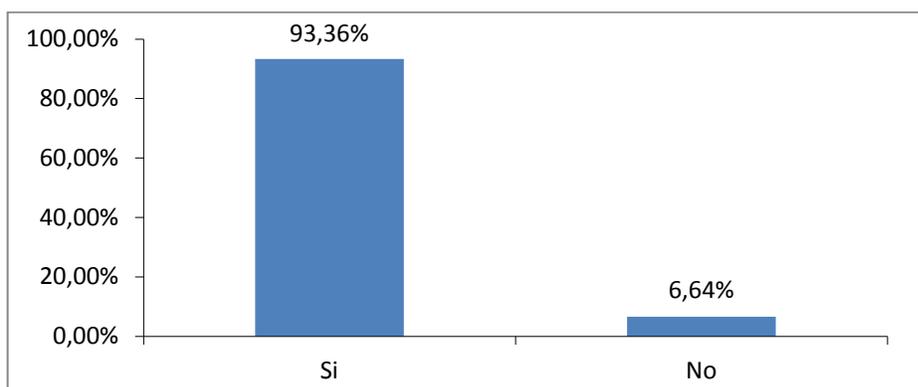
¿Le gustaría contar con personal capacitado en cada una de las áreas con las que cuenta la empresa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	342	93.19
No	25	6.81
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 13



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos el 93.19% de las personas encuestadas que corresponden a 342 empresas, respondieron que si en la pregunta 3, mientras que el 6.81% que corresponde a 24 empresas, respondieron que no.

Conclusión: Hoy en día a los dueños de empresas, les interesa y conviene contar con personal calificado y capacitado para trabajar en sus empresas, por el tema de competitividad, por lo la empresa de selección puede aprovechar esta necesidad.

Pregunta 4.¿Qué estrategias utiliza su empresa para contratar e incorporar nuevo personal?

Tabla No. 12

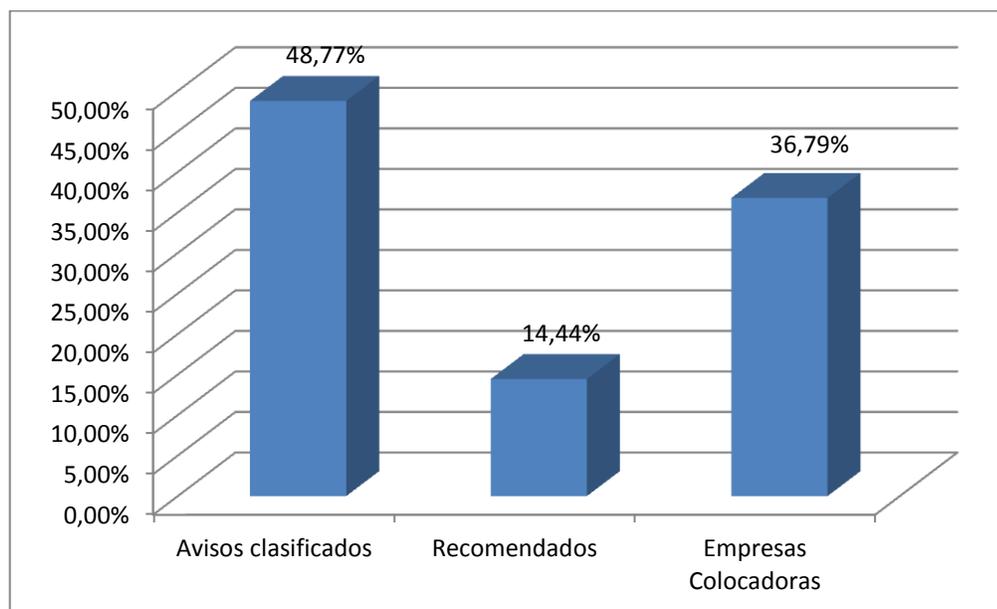
¿Qué estrategias utiliza su empresa para contratar e incorporar nuevo personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Avisos clasificados	179	48.77
Recomendados	53	14.44
Empresas Colocadoras	135	36.79
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 14



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Ante la pregunta sobre las estrategias que utiliza su empresa para contratar e incorporar nuevo personal, el 48.77% de las personas encuestadas que corresponde a 179 empresas respondieron que ellos reclutan personal a través de los avisos clasificados, el 36.79% de las personas encuestadas correspondiente a 135 empresas manifestaron que a través de empresas seleccionadoras de personal, y el 14.44% a través de recomendaciones

Conclusión: El medio más utilizado por las empresas para contratar es la prensa escrita, siendo hoy en día una herramienta muy costosa, sin saber que existen otras fuentes menos costosas y eficientes que responden muy bien al reclutamiento, por lo que la empresa debe tomar en cuenta este indicador para la comercialización de su servicio.

Pregunta 5. ¿Considera Ud. importante que una empresa de selección de personal sea la encargada de ubicar al candidato con perfil idóneo?

Tabla No. 13

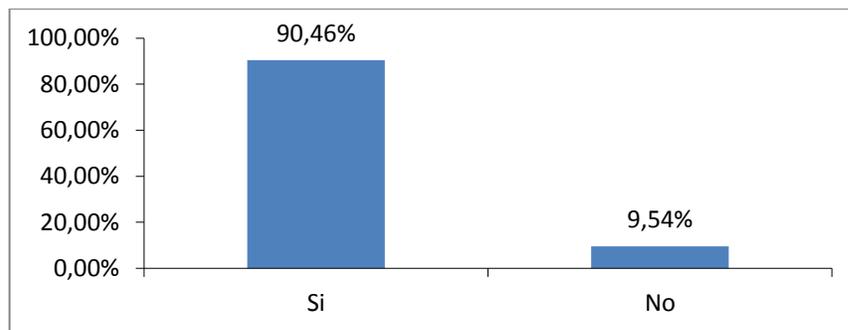
¿Considera Ud. importante que una empresa de selección de personal, sea la encargada de ubicar al candidato con perfil idóneo?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	332	90.46
No	35	9.54
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 15



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Según datos obtenidos el 90.46% de las personas encuestadas correspondiente a 332 empresas, manifestaron que es muy importante que una empresa que selecciona personal se encargue de ubicar a estos para que trabajen dentro de sus empresas, mientras que el 9.54% consideraran que no

Conclusión: Es muy importante que la empresa seleccionadora de personal brinde un buen servicio para la satisfacción de la empresa cliente, encargándose de seleccionar personal idóneo para cada uno de los puestos requeridos por estas.

Pregunta 6. ¿Cuenta su empresa con normas, políticas establecidas para la selección del personal?

Tabla No. 14

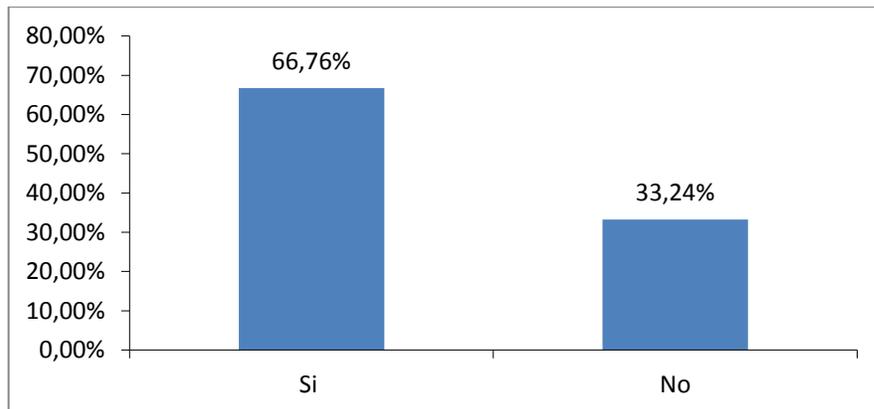
¿Cuenta su empresa con normas, políticas establecidas para la selección del personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	122	33.24
No	245	66.76
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 16



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, el 66.76% de las empresas que corresponde a 245 empresas, manifestaron no tener políticas o normas de selección de personal, y el 33.24% respondieron tener normas dentro de la empresa.

Conclusión: En relación a esta pregunta, la empresa seleccionadora de personal puede aprovechar esta necesidad, como un giro de negocio en asesoramiento de políticas de selección, partiendo desde la creación del perfil del cargo, y de la persona.

Pregunta 7. ¿Que busca Ud. en una empresa de selección de personal?

Tabla No. 15

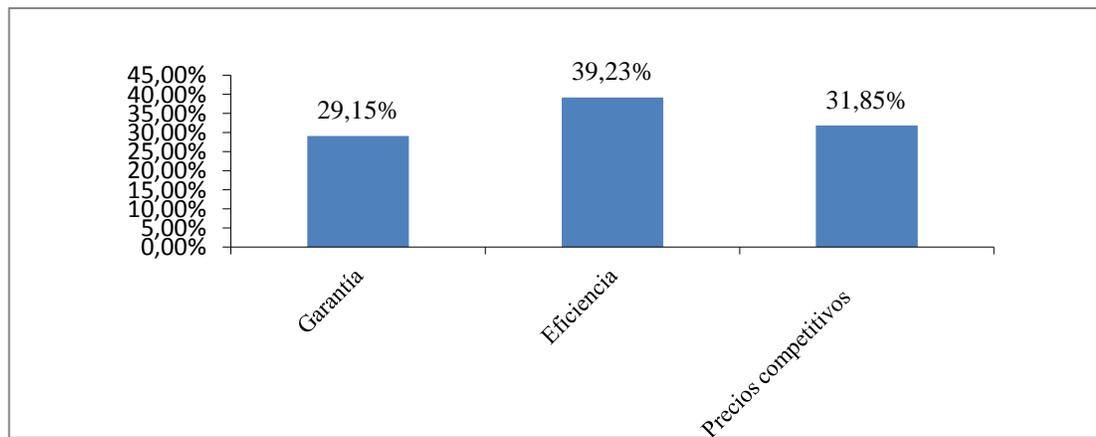
¿Que busca Ud. en una empresa de selección de personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Garantía	107	29.15
Eficiencia	144	39.23
Precios competitivos	116	31.62
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 17



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Como se puede observar el 39.23% de las empresas encuestadas que corresponde a 144 empresas, responden que buscan en una empresa de selección de personal, la eficiencia, el 31.62% que corresponde a 116 empresas, buscan mejores precios, y el 29.15% buscan

que la empresa que selecciona personal, les brinde las garantías necesarias en cuanto al personal que se le está ofreciendo.

Conclusión: La mayoría de las empresas buscan un buen servicio por parte de las empresas de selección de personal, por lo que significa que nuestra empresa debe desempeñarse en ese sentido, brindando un servicio eficiente y eficaz, mejor que las otras empresas competidoras.

Pregunta 8. ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por el servicio de selección de personal?

Tabla No. 16

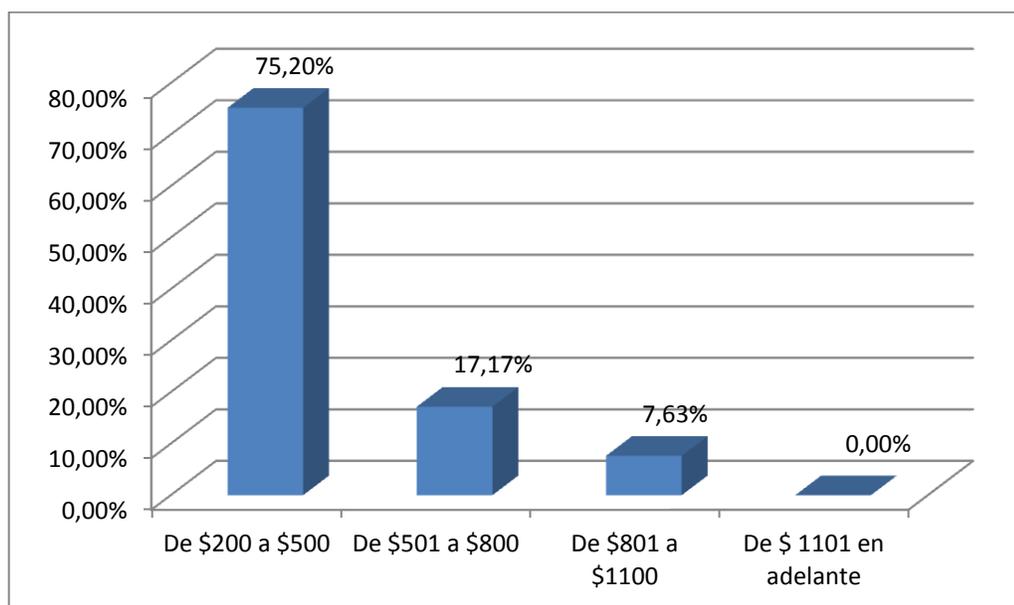
¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por el servicio de selección de personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
De \$200 a \$500	276	75.20
De \$501 a \$800	63	17.17
De \$801 a \$1100	28	7.63
De \$ 1101 en adelante	0	0.00
TOTAL	367	100.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 18



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación.

En el gráfico No. 18 se puede observar que el 75.20% de las personas encuestadas, manifestaron que estarían dispuestos a cancelar por el servicio de selección de personal entre \$200 a \$500 dólares, el 17.17% manifestaron que estarían dispuestos a cancelar entre \$501 a \$800 dólares, y apenas el 7.63% entre \$801 a \$1100 dólares por la selección de personal.

Conclusión: En relación a esta pregunta la empresa seleccionadora de personal tendrá que mantener un precio promedio entre USD \$ 200 y USD \$ 500 dólares para captar ese mercado de empresas clientes.

Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que brinde el servicio de selección de personal?

Tabla No. 17

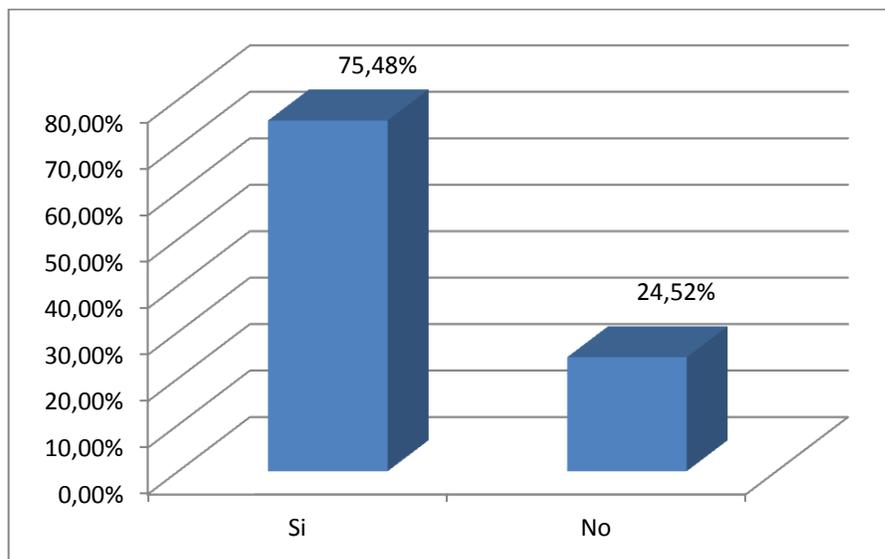
¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que brinde el servicio de selección de personal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	277	75.48%
No	90	24.52%
TOTAL	367	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 19



Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación.

Ante la pregunta de que si estarían dispuesto a contratar una empresa nueva dedicada a la selección de personal, la misma que brinde un servicio más personalizado, diferenciado con calidad, garantía y eficiencia a un precio competitivo o accesible para su empresa el 75.48% de las personas encuestadas que representan a las 277 empresas manifestaron que si estarían dispuestos a adquirir dichos servicios de esta nueva empresa, mientras que el 24.52% respondieron que no.

Conclusión: En relación a esta pregunta, la empresa seleccionadora de personal tiene buenas perspectivas, ya que gran parte de empresas estarían dispuestos a contratar sus servicios para la selección de personal.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Antecedentes

Hoy en día muchas Empresas 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 técnica y psicológicamente a los aspirantes a un cubrir una vacante. Esto hace que las Empresas gasten demasiado dinero en capacitación, beneficios u otros, en personal que no saben si rendirán o no, en sus puestos de trabajo para los cuales fueron contratados.

Las empresas no se dan cuenta de la importancia de realizar un procedimiento técnico y profesional de la selección de personal, en ocasiones por falta de presupuesto, falta de interés, y un manejo informal, por ejemplo: lo realizan a través del departamento de contabilidad, o con personal que no cuenta con la debida formación académica, para realizar un trabajo completo en el área del Talento Humano.

Luego de haber visto que el proceso de selección de personal, es un subsistema de la Administración de Recursos Humanos, el cual debe ser manejado por personas capacitadas que tengan experiencia en la Administración del Talento Humano, ya que abarca varios temas que la gente desconoce al realizar un proceso de selección, que garantice la idoneidad de una persona para un cargo dentro de una empresa.

Con este antecedente, una vez que me he terminado mi formación como Emprendedor, quiero poner en práctica las competencias adquiridas, a lo largo de mi carrera universitaria en la Universidad Politécnica Salesiana y profesional, a través de la creación de una Empresa de Servicios de Selección de Personal para Empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito, que brinde un servicio eficiente y eficaz para la Selección de Personal idóneo, mediante un proceso de técnico y riguroso, al cual

serán sometidos todos los candidatos, iniciando con el reclutamiento, rendición pruebas técnicas, psicológicas, verificación de referencias laborales y personales, etc.

El proceso de selección de personal garantiza a las empresas o futuros clientes, que el personal evaluado por nuestra Empresa, estará apto para trabajar con eficiencia bajo las condiciones del perfil del cargo y el perfil del candidato solicitados por el cliente.

4.2 Emprendimiento del Proyecto

NOMBRE DE LA EMPRESA: SELECCIÓN PROFESIONAL CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: SELEC.

LOGOTIPO:



MISIÓN

Brindar un servicio técnico en la selección de personal, con seriedad y profesionalismo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, y garantizando la búsqueda del talento humano óptimo para desempeñar una posición.

VISIÓN

Consolidarnos y posicionarnos al 2016 como una empresa líder a nivel nacional en la Selección de Personal, innovando y desarrollado herramientas que garanticen el profesionalismo de nuestro servicio a nuestros clientes, así como el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

VALORES EMPRESARIALES

Honestidad	Hacer nuestro trabajo con transparencia y con la verdad.
Respeto	Respetar el medio ambiente, clientes, y competidores
Innovación	Buscar siempre la mejora continua, tanto personal como profesional.
Decisión	Tomar decisiones con inteligencia y asertividad
Logro	Enfocarnos al cumplimiento de Metas y Objetivos con calidad y en el tiempo establecido.
Dinamismo	Buena actitud y orientación de servicio

4.3 Actividades a Desarrollar para la Creación de la Empresa

4.3.1 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.

4.3.2 Constitución Empresa

La empresa se la constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada por los siguientes motivos:

1. Dos socios buscan constituir una empresa
2. Se puede aceptar nuevos socios en el futuro, hasta completar 15, con el consentimiento unánime de los fundadores.
3. Poner en prácticas conocimientos adquiridos.
4. Ganar independencia económica

Administración y Representante Legal.- La administración de la empresa estará a cargo del Gerente General, quien actuará como representante legal que será el Autor del presente proyecto.

4.3.2.1 Requisitos para la Conformación de la Empresa:

La escritura de Constitución de la Empresa deberá contener:

1. Nombres y apellidos de las socios, así como la nacionalidad, domicilio y estado civil;
2. La denominación específica de la empresa;
3. El domicilio fijado como sede de la empresa;
4. El objeto de la empresa;
5. El plazo de duración de la empresa;
6. El monto del capital asignado a la empresa por parte de los socios de conformidad con el artículo 45 de la Ley de Compañías;
7. La determinación del gobierno y administración de la empresa, incluyendo las funciones;
8. Nombramiento del representante legal;
9. Cualquier otra disposición lícita que las socias desean añadir.

Una vez otorgada la escritura pública, por parte de la notaría, el Representante Legal acudirá a uno de los jueces de lo civil del domicilio principal de la misma, solicitando su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil.

Si hay inconvenientes con el cumplimiento de los requisitos legales necesarios, el juez ordenará la publicación por una sola vez de un extracto de la escritura antedicha en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la empresa.

4.3.2.2 Inscripción del Representante Legal

Para legitimar al representante legal, se utilizará una copia certificada y actualizada de la escritura que contenga el acto consultivo de la empresa con la correspondiente inscripción en el Registro Mercantil, o una certificación actualizada del Registrador Mercantil en la que se acredite la existencia y denominación de la empresa, domicilio principal, objeto, plazo de duración, capital empresarial y la identidad de los socios.

4.3.2.3 Registro Único de Contribuyentes RUC

Se lo obtiene en el Servicio de Rentas Internas, en esta institución se asignará un número para el control de pago anual del impuesto a la renta y la declaración del impuesto al valor agregado IVA.

- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil
- Original y copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil
- Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la superintendencia de Compañías
- Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal
- Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello de inquilinato vigente a la fecha de inscripción⁷⁶

4.3.2.4 Licencia o Patente Municipal

Obligación: Obtener el permiso de Patente, todos los comerciantes e industriales que operen en cada cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

⁷⁶<http://www.sri.gob.ec>

Plazo: hasta el 31 de enero de cada año y el permiso tiene validez durante un año.

Base Legal: Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386 Código Municipal para el DMQ, Ordenanza 001.Art. III 33 al III. 46 (R.O. No. 226 del 31 de diciembre de 1997); R.O. 234 del 29 de Dic. De 2000

Requisitos:

- Copia de la escritura de constitución de compañía (íntegra)
- Copia de la Resolución de Constitución otorgada por la Superintendencia de Compañías
- Copia de la C.I. de cada uno de los socios
- Formulario declaración de Patente con el dato de la clave catastral (\$0.20)

4.3.2.5 Permiso de Bomberos

Obligación: Renovar anualmente el permiso de funcionamiento que otorga el Cuerpo de Bomberos de Quito hasta el 31 de marzo de cada año.

Base Legal: Ley de Defensa Contra Incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art. 40).

Requisitos:

- Solicitud de inspección al local, emitida por el Municipio de Quito
- Informe favorable de la inspección
- Copia del RUC
- El costo está incluido en la Licencia Única Anual de Funcionamiento

4.3.2.6 Permiso de Publicidad Exterior

El permiso de publicidad exterior, sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en la fachada donde funciona la empresa.

Obligación: Pagar el permiso de publicidad al Municipio correspondiente,

Plazo: obtención una vez instalado el rótulo y el permiso tiene validez durante dos años.

Base Legal: Ordenanza 0186, R.O. 401 del 21 de noviembre del 2006.

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; y,
- La certificación conferida por la Tesorería Municipal, de que el interesado no adeuda valores en concepto de multas, garantías, o regalías de publicidad.⁷⁷

4.4 Instructivo del Servicio

Es necesario indicar que el Head Hunter o caza talentos, es la persona encargada de encontrar al mejor candidato para su cliente. El término nació en el año de 1951, cuando Ward Howelli investigó por iniciativa propia, un especialista en cálculos de costos y desde una cabina de teléfono público Howell, contactaba a las personas que podían servir para el cargo y posteriormente los entrevistaba. Su legado radicó en registrar el concepto de las redes de contactos, y en crear un sistema de búsqueda directa de nuevos talentos, en una época en la que la contratación de nuevos empleados, estaba lejos de alcanzar la sofisticación y severidad que en la actualidad existe al respecto.

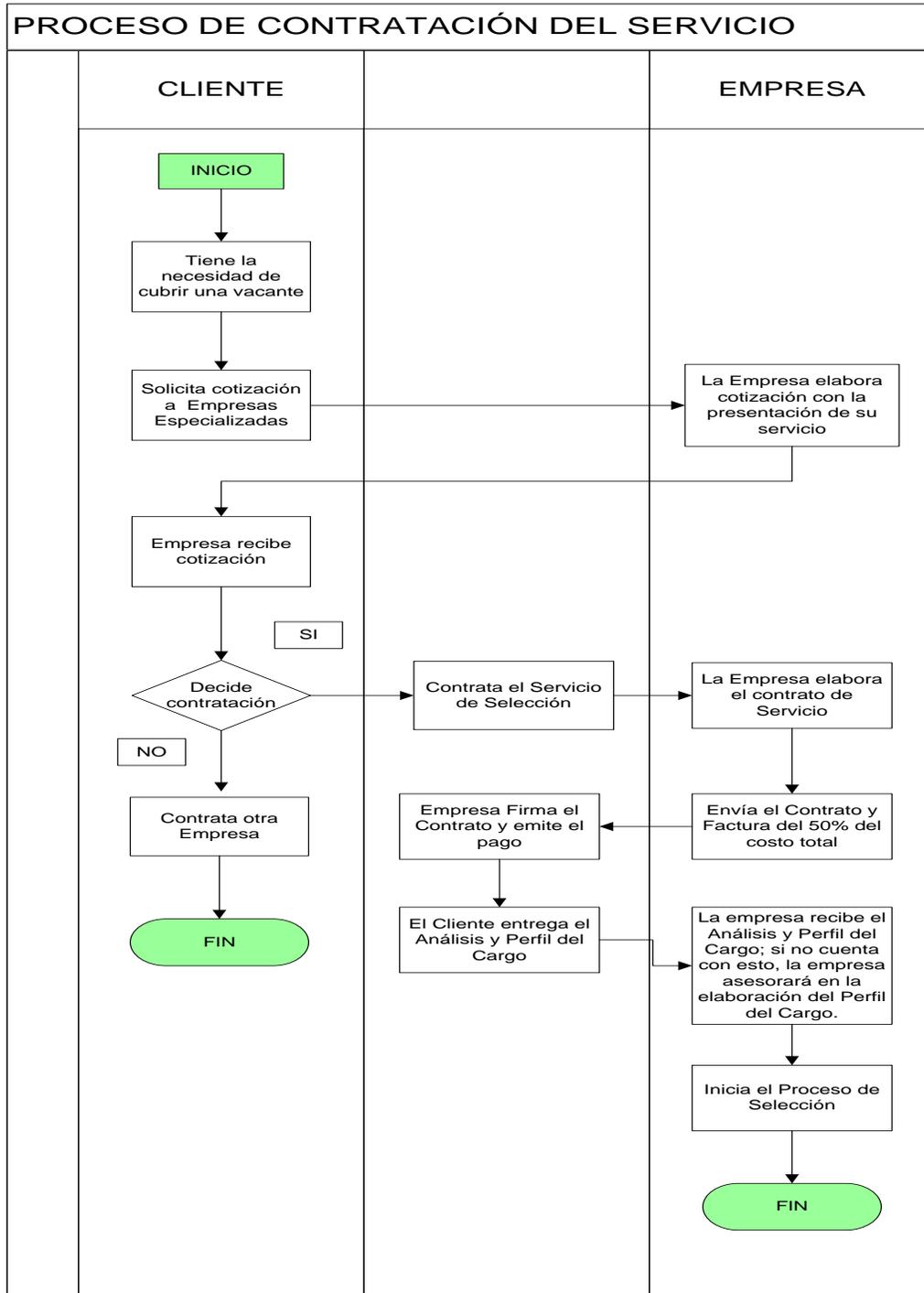
4.4.1 Proceso de Contratación del Servicio

1. El proceso inicia cuando un cliente o empresa usuaria, necesita cubrir una vacante en su empresa.
2. El cliente contacta a nuestra empresas 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, asesoramos en su elaboración
4. Luego de haber analizado el proceso de selección, que requiere el cliente, entregamos la propuesta.

⁷⁷ <http://www.quito.gob.ec>

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.

Flujograma del Proceso de Contratación del Servicio



Elaborado por: El Autor

4.4.2 Análisis del perfil del cargo

Una vez que la propuesta fue aceptada por el cliente y realizados todos los tramites del contrato. Nuestro 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.-Dentro de 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:
 - Enumerar tareas y funciones que pueden ser diarias, semanales mensuales, etc. **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 porqué lo hace)**
- d) Nivel Jerárquico del Cargo (Subordinación, Su perdición).
- e) Comunicación o interrelación con otras áreas.

Análisis del Cargo.-Dentro del Análisis del Cargo del Cargo, se señala los aspectos extrínsecos que debe tener el candidato como son:

- a) **Requisitos Intelectuales** {
- Instrucción Básica
 - Experiencia
 - Capacidades
 - Aptitudes
- b) **Requisitos Físicos** {
- Esfuerzo Físico necesario
 - Nivel de Concentración necesario
 - Estado Físico
- c) **Responsabilidades** {
- Supervisión de Personal
 - Supervisión de Equipos y Materiales
 - Métodos y Procedimientos
 - Funciones
 - Dineros y Documentación
 - Información Confidencial
 - Seguridad de Terceros etc.
- d) **Condiciones de Trabajo** {
- Ambiente de Trabajo
 - Riesgos Inherentes

Para hacer este análisis o levantamiento de información se lo puede desarrollar junto con los clientes a través del método de entrevista directa, como valor agregado al servicio que la empresa espera brindar, claro está, cuando el cliente no cuente con esta herramienta dentro de su Empresa.

La selección surge como un proceso de comparación, entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos. Antes de iniciar el proceso de selección es muy importante tener la información del cargo que se pretende suplir. La Empresa de selección de personal aplicará el siguiente formato para el levantamiento del Análisis y Perfil del Cargo.

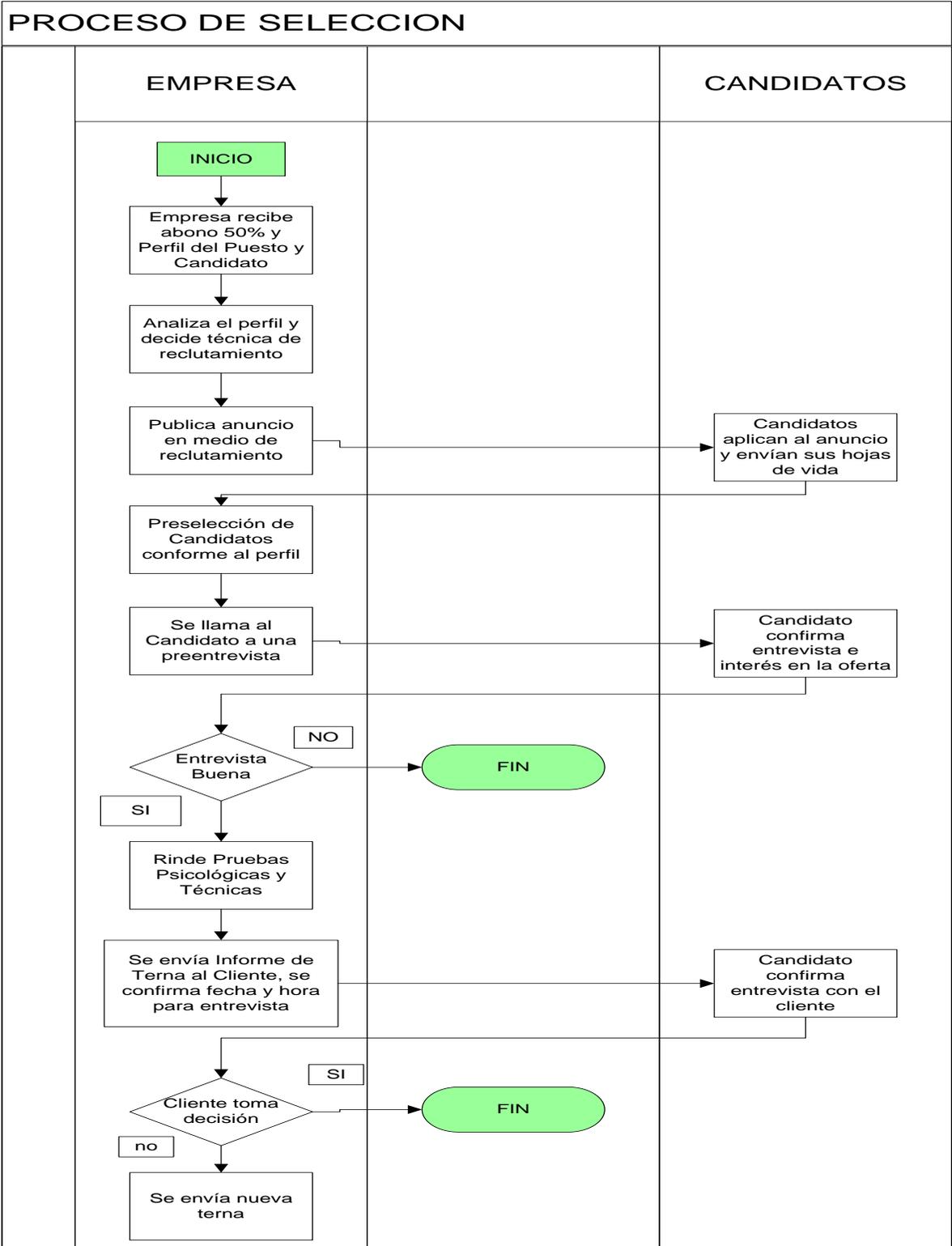
FORMATO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL PUESTO		SUPERVISADO POR:	
ÁREA O DEPARTAMENTO:		CARGOS QUE SUPERVISA:	
MISIÓN DEL PUESTO:			
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDOS PARA EL CARGO :			
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX 			
CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO:			
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"> • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX 		<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX 	
SOFTWARE: Señale los paquetes informático requeridos para el puesto	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:			
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXX 			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:			FRECUENCIA
FUNCIONES PRINCIPALES:			D
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 			S
			Q
			M

FUNCIONES SECUNDARIAS:	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 				
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>				

Elaborado por: El Autor

4.4.3 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 de Cargo, se hace 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 que se apeguen al perfil del 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.



Elaborado por: El autor

4.4.4 Reclutamiento

Si se habla de reclutamiento como se expuso en el capítulo anterior, es preciso identificar si es interno o externo, para el caso la Empresa sería un reclutamiento externo, ya que se tiene que ver cuáles serían las fuentes de reclutamiento de la empresa de selección de personal para poder ofrecer candidatos idóneos a los clientes. Las fuentes de reclutamiento que se plantean tener en la empresa son las siguientes:

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

Internet.- Hoy en día es la fuente de reclutamiento, que más se ha desarrollado por las facilidades que brinda, ya que se puede llegar a un mayor grupo de personas a través de una página web, correos electrónicos y en el menor tiempo posible, obteniendo una respuesta inmediata de aspirantes.

Existen también otros anunciadores web gratuitos como por ejemplo: computrabajo.com, que pueden ayudar a buscar candidatos, pero estos tienen como desventaja que no cuenta con bases de candidatos actualizados.

Por esta razón como fuente de reclutamiento en el internet se utilizará a la empresa **Multitrabajos.com** para realizar los anuncios de selección para los clientes.

Anuncios de Prensa.- Los anuncios de prensa es una fuente que permite difundir o llegar a un número grande de candidatos, se puede hacer anuncios a través de radio, periódicos, revistas, o televisión. Este tipo de anuncios sirven para buscar cargos específicos que no se pueden encontrar con otro tipo de fuentes. Su costo es alto en el

mercado, por este motivo es aprovechado por las empresas para anunciar cargos jerárquicos altos como jefes, directores, gerentes, etc.

En este sentido este método de reclutamiento será utilizado siempre y cuando la posición a seleccionar lo amerite, o que por la dificultad de encontrar candidatos se contemple con la empresa usuaria utilizar este método.

Convenios con Universidades, Centros de Formación y Bolsas de Empleo.- Hoy en las Universidades especialmente de Quito, Guayaquil y Cuenca, Centros de Formación como el SECAP, e Instituciones de Públicas como el Municipio de Quito, cuenta con las llamadas Bolsas de Empleos.

Para el caso específico de Universidades y Centros de Formación, buscan promocionar a los alumnos desde niveles intermedios a través de convenios con Instituciones Públicas y Empresas privadas para realizar pasantías, así, cuando terminan la universidad muchas de estas instituciones o empresas recurren a los estudiantes para que ingresen a trabajar. Hoy en día también forman bolsas de trabajo para fomentar convenios con instituciones y empresas.

Así las Empresas buscan formar empleados desde jóvenes por las experiencias obtenidas con otros profesionales, es así que buscan a jóvenes profesionales de universidades específicas para contratarlos por ejemplo: (Salesiana, Católica, ESPE, Politécnica. Etc.). Otro caso resulta cuando una empresa requiere un perfil específico y no se encuentra fácilmente en el mercado. Aquí se pueden realizar convenios con centros como el SECAP que forma técnicos especializados en diferentes áreas, así cuando se requiera se solicita la base de los alumnos recién graduados o de hace dos o tres años para hacerles un seguimiento y ver si estarían interesados en trabajar.

Las bolsas de Empleo con Instituciones públicas como el Municipio, Ministerio de Trabajo, etc. Cuentan con este servicio a la comunidad, también es una herramienta que puede facilitar a la búsqueda de candidatos específicos.

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.

Actualmente por ejemplo, existen redes de recursos humanos a través del mail, que solicitan referencia de candidatos para vacantes disponibles en empresas, donde las personas que conocen a gente con el perfil que solicitan, refieren candidatos para el proceso de selección.

Base de Datos.- Las bases de datos se crea poco a poco, con cada una de las Hojas de Vida que los candidatos han aplicado y/o participado en los procesos de selección, hojas de vida de candidatos referidos, así, se va alimentando una base de datos.

La base de datos puede ser física es decir, se recibe hojas de vida y se las va agrupando y archivando por profesión, cargo, etc. Así cuando se requiere candidatos se toma las hojas de vida de los profesionales y se busca en el archivo. Otra forma es crear base de datos virtuales, las cuales se van alimentado en un programa de datos, hoy en día, muchos programas o sistemas de recursos humanos, ya cuentan con esta opción y brindan a las empresas una herramienta para crear sus bases de datos propias.

Para la creación de la base de datos de la empresa, se utilizará el programa de Microsoft Axes para el caso.

Una vez recibida la descripción del Análisis y Descripción del cargo, el Analista de Selección revisa el perfil y opta por una o varias de las fuentes de reclutamiento anteriormente señaladas, así, empezará verificando las carpetas de los candidatos que más se acogen al perfil del cargo solicitado por el cliente.

4.4.5 Recepción Preliminar de Candidatos

Este paso implica que a continuación de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa de selección de personal recibe las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo, (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo, (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los alcanzados durante la entrevista.

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección, apoyada en los requerimientos del cargo, (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Cuando el Analista de Selección encuentre los candidatos idóneos, se procede a llamar o contactar a los candidatos. A los candidatos se les explica que se tiene un proceso de selección acorde al perfil que ellos tienen, y se consulta si estarían o no interesados en participar en el proceso. Si están interesados se establece una pre entrevista, a la cual deberán asistir con la documentación completa, así el Analista de Selección podrá verificar su hoja de vida, adicional a esto deben llenar el formulario de aplicación para registrarlos en la base de datos, por cargos y por fechas.

4.4.6 Pre-entrevista de Clasificación

En este punto los candidatos preseleccionados del reclutamiento, son entrevistados para comprobar si cumplen 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.

4.4.6.1 Ficha de Entrevista

FICHA DE ENTREVISTA	
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 _____	

Elaborado por: El Autor

4.4.7 Pruebas Psicológicas, de Aptitud y Técnicas

La finalidad de las pruebas psicológicas, ha sido usualmente el medir las diferencias entre individuos, la confiabilidad en este tipo de exámenes se da en la comprobación empírica, lo cual quiere decir que en base a las distintas pruebas y resultados obtenidos, como al seguimiento al desempeño de la persona seleccionada, se puede evaluar la confiabilidad.

Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.- Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos por los candidatos mediante su

formación profesional, la práctica o el ejercicio de su profesión. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de realización, pueden abarcar conocimientos generales o técnicos y específicos.

Otro tipo de prueba para analizar el conocimiento, es aplicar una prueba de creación, conocidas como técnicas de simulación. Consiste en crear o plantear un caso, y de dejar que el candidato resuelva dicho caso, así los gerentes y jefes pueden evaluar su destreza, experiencia, dominio y conocimiento sobre el tema.

Este tipo de pruebas serán aplicadas a petición del cliente o en el caso de que el cargo lo amerite. Muchas de las ocasiones las empresas ya tienen elaboradas pruebas de conocimiento que se aplicarán dentro del proceso de selección.

Pruebas Psicométricas.- Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

Las pruebas psicométricas sirven por ejemplo para analizar los diversos rasgos de la personalidad, carácter, temperamento, razonamiento lógico, razonamiento numérico, trabajo bajo presión, inteligencia espacial, inteligencia emocional, coeficiente intelectual, etc.

Las pruebas deben ser aplicadas dependiendo del cargo que se desea aplicar o seleccionar, ya que cada prueba está enfocada a obtener un resultado distinto.

Los test psicométricos, deben ser adquiridos por las empresas para poder aplicar ya que tienen derechos de autor; hoy en día existen muchas pruebas o baterías de pruebas que se compran o se venden en librerías. De la misma forma también se vende o se comercializa por internet estas baterías de pruebas, como es el caso de BIRKMAN, que

es una prueba que contiene test para muchos campos de aplicación y que las empresas pagan anualmente para poder aplicar a sus candidatos. Ver Anexo.

Entonces a los candidatos que pasan la entrevista de preselección, se les toma las pruebas de conocimiento y psicométricas, para corroborar sus aptitudes y actitudes frente a las condiciones que exige una vacante o puesto de trabajo.

Los Candidatos que obtienen la mejor puntuación, serán escogidos para pasar a una entrevista de selección, donde se realizara una retroalimentación del proceso, condiciones etc., resultados de las pruebas obtenidas, e indicarle que son las personas más óptimas para cubrir la vacante.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida la entrevista, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto para pueda ser entendido por otras personas.

4.4.8 La Entrevista de Selección

Posteriormente de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa cita nuevamente a entrevistas, las mismas que son de profundidad, y pretenden identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto, mencionadas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas, una de las razones de su popularidad reside en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adecuar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Del mismo permiten

la comunicación en dos sentidos en donde: Los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante la obtiene sobre la organización o empresa.

Una vez pre seleccionado los postulantes, es imperioso coordinar y llevar adelante las entrevistas. La entrevista de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento, son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y condiciones o aptitudes enunciadas en sus hojas de vida, así como también, para comentar las condiciones de la propuesta de selección a la cual entrarían a participar, y si estarían o no interesados.

Por otra parte, esta entrevista pretende detectar en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

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

- Experiencia
- Conocimiento
- Seguridad en sí mismo
- Motivaciones

Cada una de estas variables son calificadas en una escala de 1 al 5 de forma cuantitativa y de manera cualitativa también.

4.4.9 Estructura de la Entrevista de Selección

Fase Inicial.- Consiste en el saludo y presentación de la propuesta de selección, se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Aquí se utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un ambiente o clima de confianza.

Cuerpo Central de Entrevista.- Aquí el analista de selección hace preguntas sobre el área de educación, experiencia profesional, competencias, motivaciones y lo que el analista de selección crea conveniente para un profundo análisis del candidato.

Fase de Cierre.- En este punto el analista de selección hace una pregunta al candidato entrevistado que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación, iniciativa y seguridad, así mismo el candidato puede hacer una descripción detallada de lo entendido y condiciones ofrecidas.

Tipos de Preguntas que se realizan en la Entrevista

Preguntas de Motivación al Proceso de Selección

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué cree usted que puede aportar para el puesto vacante?
- ¿Cómo puede usted demostrar que está completamente capacitado para este puesto a seleccionarse?

Preguntas sobre La Formación Profesional

- Qué estudios ha realizado y por qué los eligió?
- ¿Repetiría su elección de formación profesional, si volvería a empezar?
- ¿Cómo se ajusta su formación profesional al puesto vacante?
- ¿Piensa continuar con su formación profesional de alguna manera?
- Hable de su formación Complementaria. ¿Qué le motivo a realizarla?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Condicionaría su retribución a los progresos de su formación profesional?

Preguntas sobre El Empleo

- ¿Con que tipo de jefe le justaría trabajar? ¿Con que tipo de jefe Chocaría?

- Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y un colaborador?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar en otra ciudad, país o región? ¿Cuál preferiría?
- ¿Cuáles cree que son sus fortalezas para este cargo?
- ¿Cuáles cree que son sus debilidades para este cargo?
- ¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?
- ¿Por qué piensa que va a tener éxito en este cargo?
- ¿Por qué cree que deberían contratarle para este cargo?
- ¿Cuánto tiempo cree que deberá pasar hasta que tenga ritmo de producción en el trabajo?
- ¿Qué opina de los trabajos que son bajo presión?
- ¿Qué opina de los trabajos que se debe demostrar mucha creatividad?
- ¿Qué opina del trabajo en Equipo? ¿Le gusta trabajar en Equipo?
- ¿Qué opina de la Monotonía?

Preguntas Personales al Candidato.

- Breve Descripción de Usted
- Cite los tres valores con los que más se identifique
- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo? ¿Y cómo piensa en conseguirlos?
- ¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?
- ¿Después de un día cansado que le gusta hacer?
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
- ¿Cuál es el sueño por el cual estaría dispuesto a abandonarlo todo?
- ¿Qué es lo más importante que ha hecho en la vida?
- ¿Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera un problema con éxito?
- ¿Qué personas le sacan de quicio?
- ¿Cuándo toma una decisión se considera reflexivo o impulsivo?

4.4.10 Verificación de Datos y Referencias

La empresa de selección de personal al realizar la verificación de datos, pretende la confirmación de referencias personales y laborales para conocer, qué tipo de persona es el interesado, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y proceder, entre otros, etc. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Para concluir el informe de selección el analista, deberá realizar la verificación de las referencias tanto laborales como personales, y dependiendo del caso si el cliente solicita, también se pueden realizar verificaciones de referencias bancarias y comerciales dependiendo del cargo a seleccionar.

Referencias Laborales.- Para verificar las referencias laborales, se debe contactar con jefes, gerentes, departamentos de RRHH de trabajos anteriores de los candidatos, con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información, sobre su comportamiento, rendimiento y motivo de salida del trabajo. Esta información debe ser cotejada versus la información proporcionada por el candidato para ver si coincide. (Anexo Plantilla de referencias).

Referencias Personales.- Para verificar las referencias personales, se debe contactar con personas que conozcan a la persona por lo menos por más de 2 años; preguntar por qué motivo tiene relación, consultar a que actividad se dedica la persona, consultar que parentesco tiene con el candidato, etc.

Así mismo se debe verificar record policial, documentos legales, verificar originalidad de certificados de estudios, títulos profesionales etc.

En ocasiones y por cargos específicos vinculados a las áreas financieras, contables o de gran responsabilidad, las empresas solicitan verificación de referencias financieras, para

lo cual se debe hacer firmar una autorización al candidato, y recurrir a la central de riesgos, cuentas bancarias y referencias comerciales.

Con todos estos antecedentes el analista de selección está en la capacidad de elaborar el informe de selección por cada uno de los candidatos de la terna, y pasar a la siguiente etapa del proceso.

4.4.11 Entrevista Final

La empresa de selección de personal en la entrevista final, citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante, con la finalidad de describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, al mismo tiempo se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa, también aquí entra el punto de decisión de contratar, para el candidato ya citado para la entrevista final es porque él es el elegido, para ocupar la vacante dentro de la empresa cliente.

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 o Curriculum Vitae
3. Resultados de las pruebas aplicadas
4. Recomendaciones
5. Verificación de Referencias.
6. Conclusiones

Con toda esta información el cliente podrá leer el informe, estando apto para entrevistar a los candidatos, y tomar la Decisión Final de seleccionar o contratar

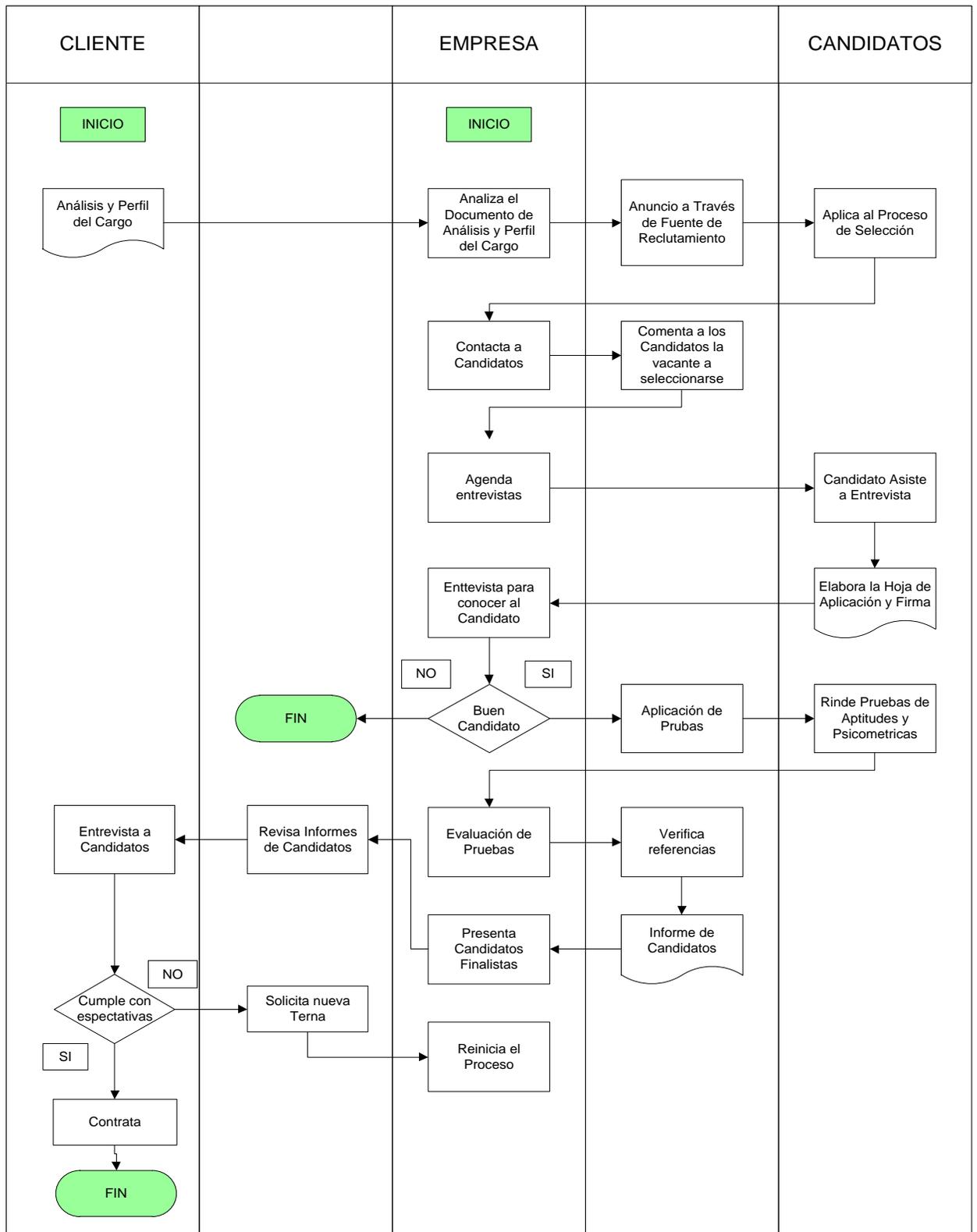
4.4.12 Decisión de Contratar

Nuestro cliente tiene la decisión de contratar o no, a uno de los candaditos presentados en la terna, si el cliente no se siente satisfecho con algún candidato tiene una garantía de que se realizara un nuevo proceso y se enviara una nueva terna de tres candidatos.

4.4.13 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.

Flujograma General del Servicio



Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO DEL TAMAÑO

5.1 Capacidad del Proyecto

Es importante definir desde un inicio la unidad de medida del tamaño del proyecto, la forma más utilizada es establecer la cantidad de producción o de prestación del servicio por unidad de tiempo.

Por otro lado es útil aclarar ciertos términos con respecto a la capacidad del proyecto, en el cual se puede distinguir tres situaciones que son:

Capacidad diseñada: La misma que corresponde al máximo nivel posible de producción o prestación de servicio.

Capacidad instalada: Corresponde a la 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 puesto el mismo que será incrementando de acuerdo a las necesidades hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada.

5.2 Factores Condicionantes del Tamaño del Proyecto

Al definir la magnitud del proyecto es preciso adelantar algunas consideraciones en torno a:

- Tamaño y mercado.
- Tamaño, costos y aspectos técnicos.
- Disponibilidad de insumos y servicios públicos
- Tamaño y localización.
- Tamaño y financiamiento

5.3 Tamaño óptimo del proyecto

El tamaño es definido como la capacidad de producción de bienes y servicios, medidos en un periodo de tiempo definido y ofrecidos en el mercado.

La magnitud del mercado, es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del proyecto, por lo tanto, la reflexión en torno a la estimación del tamaño más apropiado de la empresa de reclutamiento y selección de personal debe descansar en el estudio del comportamiento de la demanda en su relación con el ingreso, con los cambios en la distribución geográfica del mercado, con la movilidad, distribución geográfica y la estratificación de la población.

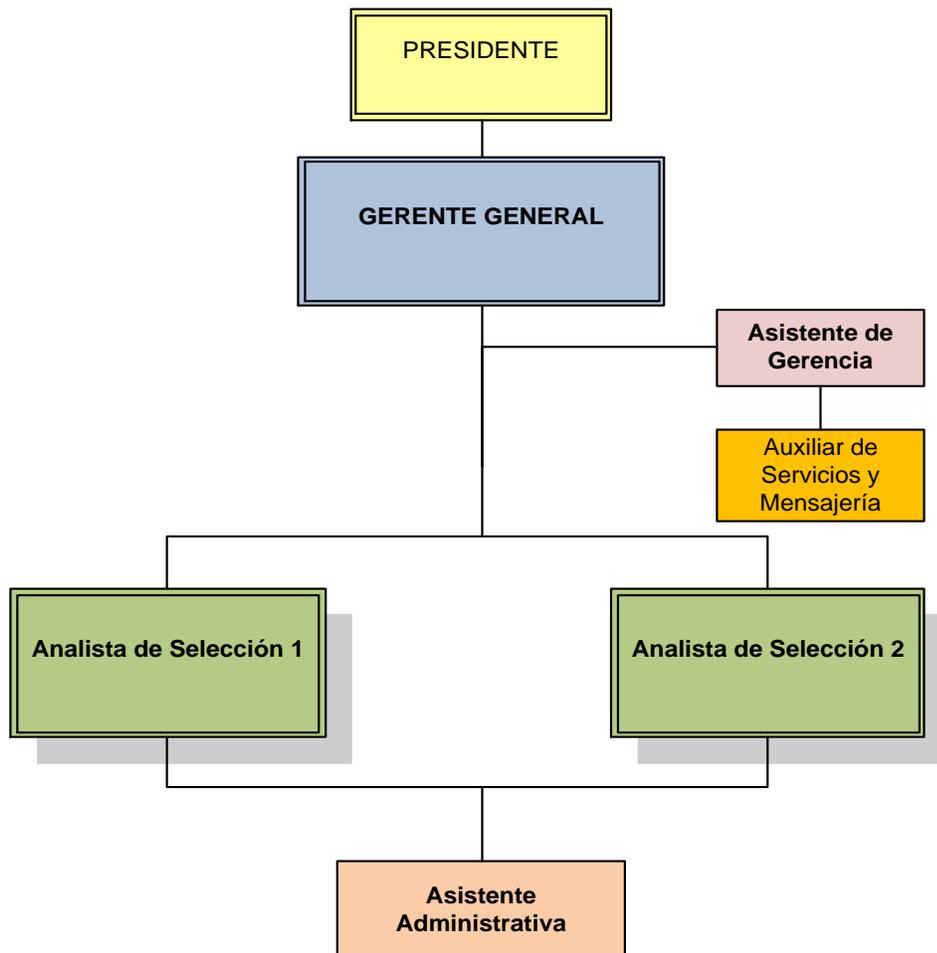
La consideración de este criterio, le permitirá a la empresa de reclutamiento y selección de personal, estimar inicialmente algunas alternativas de tamaño, calificadas en grueso como grande, mediano o pequeño.

A pesar de tener un conocimiento claro de las tendencia del consumo observado en el estudio de mercado, se suele presentar un dilema en torno al tamaño del proyecto, o se diseña teniendo en cuenta esa tendencia a pesar de tener que cargar por un tiempo una capacidad ociosa, que conspira contra su eficiencia o programar un crecimiento paulatino de las inversiones al ritmo del crecimiento del mercado. Esta opción que suele llamar la atención por minimizar los riesgos de inversión, no siempre es posible por la carencia de modelos tecnológicos flexibles o por los menores índices de rendimiento unitario dado por niveles bajos de prestación de servicios.

Dado que el estudio de mercado, posibilita el conocimiento de la demanda futura, se puede adelantar un análisis combinado de ésta en función de los costos unitarios, el tamaño más adecuado será aquel que determine mínimos costos y que a su vez, tenga la capacidad de atender el crecimiento de la demanda. Para aplicar este criterio se necesita, conocer con algún grado de detalle la estructura de costos, que quedará definida más adelante al presentar el estudio financiero del proyecto.

5.3.1 Estructura Administrativa del Proyecto

La empresa de selección de personal tendrá la siguiente estructura Administrativa:



Elaborado por: El Autor

5.3.2 Perfiles de Cargos de la Empresa

FORMATO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL	SUPERVISADO POR:	NINGUNO		
ÁREA DEPARTAMENTO:	GERENCIA	CARGOS QUE SUPERVISA:	CUATRO		
MISIÓN DEL PUESTO:	Administrar Los Recursos, Financieros, Administrativos, Talento Humanos y Bienes de la Empresa				
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDOS PARA EL CARGO :					
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Comercial en Administración de Empresas Economista , Afines, 					
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"> Administración de Empresas Gerencia de Recursos Humanos Dirección y Ejecución de Proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> Administración por Proceso Sistemas de Calidad Liderazgo 			
SOFTWARE: Señale los paquetes informático requeridos para el puesto	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO		
Paquetes de Office (Word, Excel, P. Point)		X			
Bases de Datos (Access, Visual)	X				
Project		X			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:					
<ul style="list-style-type: none"> 2 años de Experiencia en Jefaturas o Gerencia de Recursos Humanos, de Empresas Grandes 1 año de Experiencia en Gerencia General 					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:		FRECUENCIA			
		D	S	Q	M
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda y comercialización de Servicios de la Empresa Búsqueda de Estrategias de mercado convenios, etc 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 		X			
		X	X		
				X	
					X

D= Diaria; ; Q= Quincenal S= Semanal; M= Mensual				
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO (HABILIDADES DESTREZAS, PERSONALIDAD, OTROS)				
COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA	
Trabajo bajo presión	X			
Capacidad para comunicar	X			
Perseverancia e iniciativa	X			
Trabajo en Equipo	X			
Capacidad de organización	X			
Capacidad de negociación	X			
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA				
<pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[] A --- C[] A --- D[] A --- E[] style B fill:none,stroke:none style C fill:none,stroke:none style D fill:none,stroke:none style E fill:none,stroke:none </pre>				

Elaborado por: El Autor

FORMATO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE SELECCIÓN	DE	SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	
ÁREA DEPARTAMENTO:	O SELECCIÓN		CARGOS QUE SUPERVISA:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
MISIÓN DEL PUESTO:	Realizar el proceso técnico de Selección de Personal (Reclutamiento, Entrevistas, Pruebas, etc.)				
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDOS PARA EL CARGO :					
<ul style="list-style-type: none"> Últimos Niveles de , egresado y/o Psicólogo Industrial 					
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"> Psicometría Test Psicológicos Entrevistas de Selección 		<ul style="list-style-type: none"> Administración por Procesos Trabajo en Equipo Comunicación Efectiva 			
SOFTWARE: Señale los paquetes informático requeridos para el puesto	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO		
Paquetes de Office (Word, Excel, P. Point)		X			
Bases de Datos (Access, Visual)		X			
Proyect		X			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:					
<ul style="list-style-type: none"> 1 año de Experiencia en Selección de Personal, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas. 					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:		FRECUENCIA			
		D	S	Q	M
<ul style="list-style-type: none"> Buscar Candidatos idóneos a través de métodos de reclutamiento. 		X			
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Agendas de Pre entrevista 		X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar a Candidatos para preseleccionar candidatos 		X			
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar prueba psicotécnica a la terna de candidatos que se presentaran al cliente. 		X			
<ul style="list-style-type: none"> Presentar la terna de candidatos finalista al cliente 			X		
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informe o resumen ejecutivo de los fortalezas y debilidades de los candidatos 		X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el cliente la entrevista de los candidatos 		X	X		

• Elaboración de Informes	X	X		
D= Diaria; ; Q= Quincenal S= Semanal; M= Mensual				
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO (HABILIDADES DESTREZAS, PERSONALIDAD, OT				
COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA	
Trabajo bajo presión	X			
Capacidad para comunicar		X		
Perseverancia e iniciativa		X		
Trabajo en Equipo	X			
Capacidad de organización		X		
Capacidad de negociación		X		
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA				
<pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[Analista de Selección] A --- C[Analista de Selección] </pre>				

Elaborado por: El Autor

FORMATO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	SUPERVISADO POR:	ANALISTAS DE SELECCIÓN	DE	
ÁREA DEPARTAMENTO:	O SELECCIÓN	CARGOS QUE SUPERVISA:	NINGUNO		
MISIÓN DEL PUESTO:	Brindar el soporte administrativo necesario para la realización de los procesos de selección.				
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDOS PARA EL CARGO :					
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en Secretariado y /o Estudios Superiores en carreras afines 					
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"> Redacción de Documentos Atención al Cliente Atención Telefónica 		<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipo 			
SOFTWARE: Señale los paquetes informático requeridos para el puesto	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO		
Paquetes de Office (Word, Excel, P. Point)	X				
Bases de Datos (Access)			X		
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:					
<ul style="list-style-type: none"> 1 año de Experiencia como Asistente Administrativa 					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:		FRECUENCIA			
		D	S	Q	M
<ul style="list-style-type: none"> Atender y recibir a los candidatos que van a la empresa Atender y direccionar llamadas que ingresan a la empresa Soporte en el establecimiento de agenda de entrevistas a los analistas de selección. Soporte en la aplicación de Pruebas psicotécnicas y de conocimientos. Elaborar cartas, memos, oficios, cotización Registrar y enviar Correspondencia Comprar y registrar el manejo Suministros de la Empresa 		X			
		X	X		
		X		X	
		X			
		X			
		X			X
D= Diaria; ; Q= Quincenal S= Semanal; M= Mensual					

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO (HABILIDADES DESTREZAS, PERSONALIDAD, OTROS)			
COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo bajo presión			X
Capacidad para comunicar		X	
Perseverancia e iniciativa		X	
Trabajo en Equipo		X	X
Capacidad de organización		X	
Capacidad de negociación			X

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA
<pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[] B --- C[] C --- D[Asistente Administrativa] </pre>

Elaborado por: El Autor.

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO (HABILIDADES DESTREZAS, PERSONALIDAD, OTROS)			
COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo bajo presión			X
Capacidad para comunicar		X	
Perseverancia e iniciativa		X	
Trabajo en Equipo		X	X
Capacidad de organización		X	
Capacidad de negociación			X
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[Asistente de Gerencia] A --- C[] A --- D[] </pre>			

Elaborado por: El Autor

5.3.3 Aplicación del Marketing Mix

5.3.3.1 Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
(F1) Conocimiento del giro del Negocio (F2) Experiencia en Selección de Personal. (F3) Contactos con Gerentes de Recursos Humanos de Empresas Clientes (F4) Asesoramiento a Clientes (F5) Precio de Introducción ACCESIBLE (F6) Estructura Administrativa pequeña	(O1) Ganar clientes por referidos (O2) Ganar clientes por calidad y garantía (O3) Crecimiento de los procesos estimados en 1er año. (O4) Empresas Nuevas que requieran selección de personal (O5) Convenios de Selección por paquetes con empresas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
(D1) Empresa nueva en el mercado (D2) Gastos de Publicidad y Promoción más elevados (D3) Falta de clientes o apalancamiento en dos o tres clientes fijos. (D4) Ingresos no seguros por ventas	(A1) Aparición de nuevos competidores con precios idénticos. (A2) Estructura Administrativa limitada para responder a un gran contrato inmediatamente. (A3) Cierre de proveedores de servicios actuales

5.3.3.2 Foda Interactivo con la Respectiva Estrategia

F1+F2-D1-D4	Ganar clientes producto de la experiencia en procesos de Selección de Personal, que garantice a nuestros clientes, un servicio de calidad con garantía y experiencia.
F3+F5-D2-D3	Realizar una campaña de publicidad masiva direccionada a empresas medianas y pequeñas, señalando la necesidad de contratar personal calificado por medio de un proceso técnico de selección, a través de correo electrónico masivo a gerentes, propietarios de empresas, jefes de

	recursos humanos, publicaciones en revistas como Gestión, líderes de El Comercio, y convenios en los portales web como Multitrabajos y Evaluar punto com, así como publicaciones como Metro hoy.
F3+O1+F6+ O2+O4+O5- A4	Manejar un precio accesible para las empresas medianas, que puedan cancelar, así como estructurar paquetes de selección con descuento como por ejemplo la venta de 10 procesos de selección por un precio fijo al año con descuento.
F2+F6-A3- A1	Desarrollar una herramienta tecnológica que nos permita tener nuestras propias herramientas web para reclutamiento de personal, promocionando en las universidades e institutos tecnológicos, bolsas de empleo, generando bases de datos actualizadas, así como también el desarrollo de un sistema de evaluación psicológica propio, este proyecto será desarrollado a mediano plazo.
F2+O4-A1	Establecer políticas de negocios con las empresas para fortalecer nuestra relación comercial, almuerzos, asesoramiento y capacitación a propietarios en entrevistas, paquetes de procesos de selección, para fidelizar a nuestros clientes.

5.3.4 Aplicación del Marketing Mix

“La mercadotecnia es un proceso en el cual intervienen dos factores: El cliente y la empresa, la mercadotecnia es una relación que se da entre estos dos factores para así crear una relación estrecha, entre ambos y generar un valor hacia el cliente. Pero por otra parte tenemos que tener conocimiento de la Globalización la cual es el "acelerado" proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos humanos, pero particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura”⁷⁸

⁷⁸<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

“El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del marketing”⁷⁹

Muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4"P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta más aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

5.4. Aplicación del Marketing mix a la empresa SELEC

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

- 1.- Producto o Servicio
- 2.- Precio
- 3.- Promoción
- 4.- Plaza

5.4.1 Producto o Servicio

“Producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.”⁸⁰

“Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios, o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no redundan en la propiedad de algo”⁸¹

⁷⁹<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

⁸⁰Kotler, Philip, Marketing, Mexico, 2001 pag 49.

⁸¹Kotler, Philip, Marketing, Mexico, 2001 pag221.

La selección de personal es un proceso técnico, en el cual los candidatos son sometidos para evaluar sus competencias, habilidades, personalidad y conocimientos, con la finalidad de garantizar la idoneidad en el desempeño de una función o trabajo determinado.

Conforme se identificó en el estudio de mercado muchas empresas pequeñas y medianas del Distrito Metropolitano de Quito, no cuentan con un departamento de Talento Humano, que garantice la idoneidad de una persona en un puesto determinado, también no cuentan con personal calificado, que realice un proceso técnico de selección. Muchas de estas empresas buscan apoyo en empresas especializadas en Selección de Personal, y no pueden acceder a este servicio por los altos costos que estas empresas cobran por sus servicios, por esto, hemos identificado un mercado o demanda insatisfecha, al cual queremos llegar ofertando un servicio de selección técnico, con un precio conveniente y accesible para estas empresas al tener una estructura administrativa pequeña.

De ahí que queremos ofrecer este servicio o consultoría garantizado a través de la creación de una Empresa de Selección de Personal para Empresas Medianas del Distrito Metropolitano de Quito.

Nuestro servicio tendrá garantía para nuestros clientes, dentro de los tres primeros meses que un candidato es seleccionado por la Empresa y abarca los siguientes pasos:

Fases del Servicio

- Fase 1 Reclutamiento
- Fase 2 Recepción preliminar de candidatos
- Fase 3 Entrevistas de Preselección de Candidatos
- Fase 4 Aplicación de Pruebas de Conocimientos y Psicométricas
- Fase 5 Entrevistas de Selección con Jefes y Gerentes
- Fase 6 Aplicación de técnicas de Simulación y Evaluación

- Fase 7 Decisión Final.

5.4.2 Precio

“El precio es la cantidad de dinero que los clientes quieren pagar para obtener el producto o servicio”⁸²

El precio por un proceso de Selección de Personal bordea los USD \$ 1000,00 dólares, de ahí que como estrategia para captar esa demanda insatisfecha nuestro precio estará alrededor de los USD \$ 400,00 y USD \$ 500,00 dólares, conforme la encuesta de mercado realizada.

Podemos establecer el precio como una de las razones por las que el cliente puede comprar o utilizar nuestro servicio conforme el estudio de mercado.

Para establecer el precio debemos fijarnos en los siguientes aspectos:

- Marco legal
- Mercado y competencia (**Investigación de Precios de la Competencia**)
- Objetivos de la empresa (**Márgenes de ganancia de la Empresa**)
- Múltiples partes (**Negociaciones, Paquetes Promocionales con clientes**)

Valoración económica para determinar el precio

Seguidamente se indicaran los valores que la empresa recibirá por de la empresa cliente, por cada persona colocada en la misma.

⁸²Kotler, Philip, Marketing, Mexico, 2001 pag49.

Tabla No. 18
Nómina de Trabajadores

Nómina de trabajadores		
	Sueldo	Horas
E.1	300	240
E.2	450	240
E.3	700	240
E.4	700	240
E.4	1200	240
Total	3350	1200

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 19
Valor hora Hombre

2,79	Hora Hombre
2,79	Dólares valor hora

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 21
Proceso de Selección

Procesos de reclutamiento	Horas	Proceso A	Proceso B	Proceso C
Reclutamiento	4	x	x	x
Recepción preliminar de candidatos	8	x	x	x
Pre-entrevistas de clasificación	16	x	x	x
Pruebas:				
Conocimiento o de Capacidad	1	x	x	x
Psicométricas	1	x	x	x
Verificación de datos	8	x	x	x
Entrevista final	16	x	x	x
	54	54	54	54

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 22 Costo por Perfil

Reclutamiento	Clientes	Proceso	Valor
		A	150,66
		B	150,66
		C	150,66

Elaborado por: El Autor

Como se pudo determinar en la tabla No. 22, Cada empresa cliente deberá cancelar un costo promedio de \$ 150.66, por proceso que se presente al cliente, claro está que este análisis deberá ser revisado con mayor profundidad en el capítulo financiero, ya que se deben determinar el costo directos e indirectos que interviene en el servicio más el porcentaje de utilidad.

5.4.3 Plaza

“Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto o servicio a disposición de los consumidores meta.”⁸³

Al momento de querer ingresar en un mercado global necesariamente tendremos que realizar alianzas estratégicas para poder llegar a todo nuestro Mercado Potencial y Meta, para esto buscaremos un canal de distribución adecuado luego de analizar la segmentación de clientes que deseamos llegar.

- **Segmentación Geográfica.-** Nuestro Servicio se enfocará a empresas medianas del Distrito Metropolitano de Quito.
- **Segmentación Demográfica.-** Nuestro Servicio se enfocará a empresas del sector industrial, financiero, construcción, de servicios, etc.
- **Segmentación Psicográfica.-** Nuestro Servicio se enfocará a todas las empresas que buscan crecer, y contar con personal calificado.

⁸³Kotler, Philip, Marketing, Mexico, 2001 pag51

Canales de Distribución

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productos a los consumidores dentro del tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes lo usaran”⁸⁴

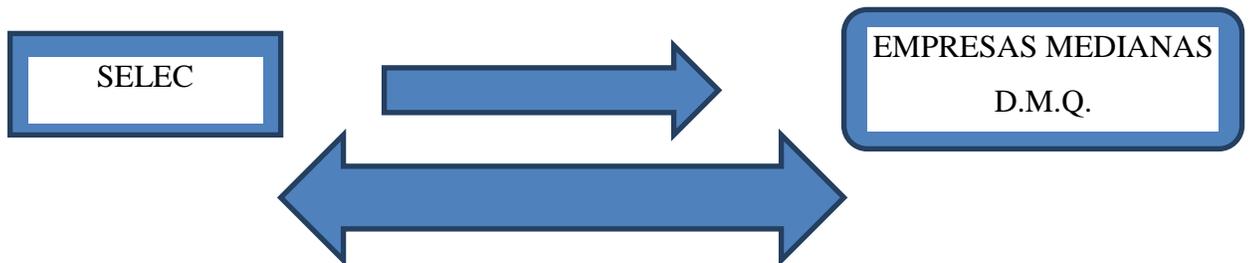
Al escoger canales de distribución en base a la segmentación, estos tendrán como misión poner a disposición del consumidor o cliente el producto en:

- Clientes a los que queremos llegar
- Tiempo de respuesta en el servicios
- Disponibilidad de atención al cliente

Factores condicionantes de los canales de distribución

Información.-	Reunir y distribuir los datos del mercado para investigar.
Promoción.-	Desarrollar tareas persuasivas acerca de la oferta.
Contacto.-	Encontrar potenciales clientes.
Adecuación.-	Moldear el producto o servicio a las necesidades del cliente.
Negociación.-	Llegar a un acuerdo en el precio y otros términos del contrato.
Financiamiento.-	Adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
Riesgos.-	Asumir riesgos de llevar a cabo el desarrollo del canal.

Dentro de los tipos de Canales de Distribución establecemos el siguiente:



⁸⁴Kottler, Philip, Marketing, Mexico, 2001.Pág.377

Este tipo de canal se lo denomina Canal de Marketing Directo, ya que no tiene niveles intermediarios, sino que su relación es directamente con el cliente atendiendo los factores señalados.

5.4.4 Promoción

“La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”⁸⁵

La empresa realizará promociones con el fin de dinamizar las ventas como:

- Venta de procesos de selección por paquetes 5, 10 15 y 20 al año con un descuento del 10% en cada paquete.

5.4.4.1 Publicidad

“La publicidad se define como la estrategia para llegar al cliente de forma visual, auditiva, gráfica etc.”

Las estrategias de publicidad serán las siguientes:

- Creación de una página web para que los interesados en selección encuentren nuestro nombre en la web como www.selec.com
- Envíos de mail a clientes potenciales a través de Internet
- Propagandas en Revistas como Gestión, Diners, Lideres, Periódicos, etc
- Publicidad en Periódicos en ciudades que hayan ferias empresariales de las cámaras
- Capacitación a los clientes en Selección de Personal tales como entrevistas, selección, tips de selección de personal y de recursos humanos.

⁸⁵Kottler, Philip, Marketing, Mexico, 2001 pag51.

CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

6.1 Definición de la Proximidad y Disponibilidad del Mercado

El mercado, o sea la localización de los potenciales usuarios, es un factor de importancia y de interés decisivo que debe ser considerado de manera especial en la localización de la empresa. Dependiendo del producto y/o servicio, el mercado puede estar concentrado o ampliamente disperso. Si está concentrado, el factor mercado puede influir en la localización de la empresa, desde luego cerca de esa concentración.

Por el contrario, si está disperso, la influencia del mercado pierde importancia en su localización. El peso relativo de los factores de proximidad y aprovechamiento del mercado depende exclusivamente del tipo de industria que se desee establecer.

6.2 Disponibilidad de Servicios Públicos

Las alternativas expuestas cuentan con una amplia gama de opciones en cuanto a transporte se refiere, ya que existen varias líneas de transporte que se dirigen a los mencionados sectores, por parte de la comunicación tampoco existe inconveniente porque los sectores propuestos cuentan con servicios telefónicos, de conexión a Internet, entre otras alternativas de comunicación.

La empresa de servicios de reclutamiento y selección de personal, se desarrolla principalmente en aquellas zonas donde se cuenta con suficiente abastecimiento de energía y agua potable. Ninguna empresa podría operar sin agua en cualquiera de sus usos, como insumo insustituible en el aseo, o como insumo básico en las diferentes áreas de la empresa, además los sectores cuentan con suministro de energía eléctrica

6.3. Análisis de la Micro Localización

6.3.1. Factores Locacionales

En teoría, las alternativas de ubicación de un proyecto son infinitas. En términos prácticos, el ámbito de elección no es tan amplio, pues las restricciones propias del proyecto descartan muchas de ellas. La selección previa de una macro localización 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 proyecto⁸⁶.

El presente proyecto cuenta con tres (3) alternativas:

- Norte de la ciudad, sector Ponciano
- Centro de la ciudad, sector La Coruña.
- Sur de la ciudad, sector Villaflora.

Costo de Arrendamiento:

Se refiere al canon de arrendamiento, que se deberá cancelar por concepto de alquiler de la oficina en la cual operará la nueva empresa. Este valor es variable dependiendo del sector seleccionado en el análisis de micro localización.

Disponibilidad de Servicios Básicos:

La disponibilidad de los servicios básicos tales como energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, teléfono, constituye un aspecto determinante en la selección de las alternativas de micro-localización.

⁸⁶Sapag, Chain, Nassir, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, pág. 191, Cuarta Edición Mc Graw Hill.

Cercanía al mercado meta:

Al analizar este factor se podrá conocer las distancias existentes entre los sectores en los cuales se concentra el mercado meta y la nueva empresa.

Seguridad en el sector:

La nueva empresa deberá operar en un lugar que garantice, tanto la seguridad de las personas como de los bienes existentes en ella, de tal manera que no existan contratiempos ni paralizaciones generados por problemas de inseguridad.

Disponibilidad de vías de acceso:

Se tomará en cuenta la existencia de las diferentes vías de comunicación terrestre, como avenidas y calles asfaltadas con su respectiva señalización, con el fin de que el traslado a los distintos puntos estratégicos del mercado, sea eficaz tanto para las empresas clientes como para los empleados de la empresa.

Parqueaderos:

Por tratarse de una empresa de servicios, la ubicación seleccionada deberá brindar comodidad a los clientes como al personal, que acude a las oficinas constantemente para realizarse las pruebas de selección

6.3.2. Matriz Locacional

En la matriz que se presenta a continuación constan las calificaciones asignadas a cada una de las alternativas, utilizando un sistema de puntuación en el cual la menor calificación corresponderá a la alternativa que no es conveniente para los propósitos del presente proyecto, mientras que aquella que presente el mayor puntaje constituirá la más aplicable para el proyecto.

Se está utilizando una escala de puntuación de uno a diez, donde diez representa la calificación más alta y uno la de menor peso.

A continuación se presenta un Tabla, con la cual se evaluará cada alternativa considerando los factores que se han citado, el método a utilizarse, será el método cualitativo por puntos, el cual consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye. Luego de elaborada la matriz, la mejor alternativa microlocacional es la que tiene el mayor puntaje.

Tabla No. 23
Matriz Locacional

Factor	Peso	La Villaflora		La Coruña		Ponciano	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Costo de arrendamiento	20%	9	1.8	8	1.6	9	1.8
Disponibilidad de servicios básicos	25%	7	1.75	9	2.25	7	1.75
Cercanía al mercado meta	15%	7	0.30	9	1.35	6	0.30
Seguridad en el sector	10%	7	0.7	7	0.7	7	0.7
Disponibilidad de vías de acceso	20%	5	1	9	1.8	5	1
Disponibilidad de parqueaderos	10%	8	0.8	8	0.8	8	.08
Totales	100%		6.35		8.5		6.35

Elaborado por: El Autor

De los resultados de la matriz de localización, se obtiene que el proyecto deberá ubicarse en el sector de la Av. La Coruña e Isabel La Católica, el mismo que se puede observar la ubicación en el mapa siguiente:

vía pública sino en parqueaderos pagados, no es permitido colocar cualquier rotulación sino la autorizada por el Municipio.

En el sector norte el impuesto predial generalmente es más alto que en el centro y sur.

6.4.2. Disponibilidad de Costos

Generalmente es un factor predominante en la elección de la ubicación,

Primeramente el local que se requiere para la empresa de selección de personal, debe tener al menos un espacio aproximado de 50 m², y es para el que se obtendrán las cotizaciones de los arriendos. Para el caso de los locales comerciales ubicados en el Sur de la Ciudad el costo del arriendo es menor al de las demás alternativas, esta propiedad puede ser adaptada para realizar dichas actividades, en el caso de estar ubicado en el Norte el arriendo es más alto, también el costo de servicios es alto.

En ciertas ocasiones las diferencias significativas en los niveles de costos entre alternativas de localización pueden hacer que la consideración de este factor sea netamente económico.

CAPÍTULO VII

7. ESTUDIO FINANCIERO

En esta sección se realizará un cronograma en orden de importancia de acuerdo a las inversiones, que deberán realizarse al inicio de las operaciones de este proyecto, así como también, las inversiones que pudieran ser necesarias realizar durante la operación del proyecto en función de diferentes asuntos que puedan presentarse como cambios proyectados o imprevistos, en los niveles de actividad producto de un incremento o reducción de la demanda.

Este capítulo es uno de los más importantes porque aquí, se detallará claramente una estructura financiera, y de esta forma se podrá determinar en términos monetarios, si conviene o no la implementación de este proyecto, a través de una sistematización de la información financiera, y sobre todo después de haber realizado una evaluación se podrá saber si el proyecto es viable o no dentro de su vida útil, y estará a cargo de los promotores su ejecución.

Objetivos del estudio de inversión y financiamiento

- Determinar la cuantía que las inversiones requeridas tendrían al poner en marcha el presente proyecto.
- Buscar la mejor forma de financiamiento para la presente inversión, logrando poder incluir la proyección del flujo de caja y realizar una evaluación al final del proyecto.

7.1 Presupuesto de Inversiones

Las inversiones representan los desembolsos de dinero, que se realizan por diversos conceptos como infraestructura, equipos de computación, equipos de oficina, gastos de constitución, adecuaciones, entre otros los cuales permitirán la ejecución del proyecto.

Además las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo, si se quiere son colocaciones que son prácticamente efectivas en cualquier momento, a diferencia de las de largo plazo que representan un poco más de riesgo dentro del mercado.

Tabla No. 24.

Inversión Inicial

DETALLE	VALOR USD
Activo Fijo	18,115.00
Activo Diferido	3,951.10
Capital de trabajo	13,211.64
TOTAL	35,277.74

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la información contenida en la Tabla No. 24 se concluye que la inversión total inicial del presente proyecto, asciende a USD \$ 35.277,74, los cuales detallo a continuación.

7.1.1 Inversión en Activos Fijos

Son aquellas erogaciones realizadas para la adquisición de bienes tangibles, que servirán en el proceso de producción de los servicios de viaje, es decir, son todos aquellos que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.

A continuación se detallará las inversiones necesarias, tanto en obra civil y adecuaciones, como de muebles y enseres, Equipo de computación y equipo de oficina, que se ha proyectado adquirir, los cuales, utilizando el método contable legal, se depreciarán sin valor residual a los plazos máximos establecidos por las leyes ecuatorianas.

Tabla No. 25.

Activos Fijos

ACTIVO FIJO	VALOR
Obra Civil y Adecuaciones	3.565,00
Equipo de Oficina	1.465,00
Equipo de computación	9.450,00
Muebles y Enseres	3.635,00
TOTALES	18.115,00

Elaborado por: El Autor

7.1.1.1 Inversión en Obra Civil y Adecuaciones

Es necesario adecuar el local que se alquilará, de tal manera que cada personero tenga distinguido su espacio a través de módulos o divisiones, donde podrá mantener privacidad y concentración en las actividades que desempeña cotidianamente.

Tabla No. 26.

Obra Civil y Adecuaciones

ADECUACIONES Y OBRA CIVIL				
Cantidad.	Ítem	Unidad	Valor unitario USD	Total USD
50	Instalación piso flotante	mts.	36,00	1.800,00
7	División modulares	mts.	195,00	1.365,00
50	Decoración	mts.	8,00	400,00
TOTAL				3.565,00

Elaborado por: El Autor

7.1.1.2 Inversión en Equipos de Oficina

Para la ejecución del presente proyecto, se deberá invertir en adecuar oficinas, para uso de todo el personal administrativo, esto es, Gerencia General, Analistas de Selección, Asistente Administrativa, Asistente de Gerencia, los cuales deben disponer de las herramientas necesarias para cumplir sus funciones dentro del proyecto.

A continuación se detallará las inversiones necesarias, tanto de muebles y enseres, como de Equipo de computación y equipo de oficina, que se ha proyectado adquirir, los cuales, utilizando el método contable legal, se depreciarán sin valor residual a los plazos máximos establecidos por las leyes ecuatorianas.

Tabla No. 27.
Equipos de Oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfono celular	6	UNIDAD	150,00	900,00
Teléfono Alámbrico Convencional Panasonic	7	UNIDAD	45,00	315,00
Telefax	1	UNIDAD	250,00	250,00
TOTAL				1.465,00

Elaborado por: El Autor

7.1.1.3 Inversión en Equipos de Computación

Tabla No. 28.
Equipos de Computación

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
PC's Completos	7	UNIDAD	950,00	6.650,00
Laptop	0	UNIDAD	0,00	0,00
Software y Licencias	1	UNIDAD	2.800,00	2.800,00
TOTAL				9.450,00

Elaborado por: El Autor

7.1.1.4 Inversión en Muebles y Enseres

Tabla No. 29.
Muebles y Enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Estación de Trabajo	7	UNIDAD	280,00	1.960,00
Sillas tipo secretaria	7	UNIDAD	75,00	525,00
Sillones de espera	7	UNIDAD	110,00	770,00
Archivadores	4	UNIDAD	45,00	180,00
Mesa de reuniones	1	UNIDAD	200,00	200,00
TOTAL				3.635,00

Elaborado por: El Autor

7.1.2 Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para arrancar el negocio, indispensable para cubrir los gastos de sueldos, arriendo y gastos administrativos para dos meses, hasta que la empresa tenga el movimiento comercial y se detalla a continuación:

Tabla No. 30.
Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR 2 MESES
Sueldos y Salarios	4,427.65	8855.31
Gasto Arriendo	650.00	1300.00
Gastos administrativos	512.50	1025.00
Servicios contratados	1,015.67	2031.33
TOTAL	6,605.82	13211.64

Elaborado por: El Autor

7.1.3 Inversión en Activos Diferidos

7.1.3.1 Gastos de Constitución y Puesta en Marcha

Para el inicio de la oficina de la Empresa de selección de personal, será necesario constituirla ante las leyes del Estado ecuatoriano, así como pagar por el estudio de pre-factibilidad. Adicionalmente se liquidarán los gastos de “puesta en marcha” que son aquellos que ocurrieron para llegar hasta las adecuaciones, la instalación de quipos de oficina y muebles, etc., significando los valores que tuvieron que gastarse en trámites, movilizaciones, y demás gastos de una puesta “llave en mano”.

Además se deberá registrar la marca y legalizar los diversos contratos con empleados. Todos los gastos de constitución serán diferidos dentro del balance y devengado a cinco años plazo.

Tabla No. 31.

Gastos de Constitución

Gastos	valor
Constitución legal	700,00
Estudio pre-factibilidad	1.500,00
Gastos marcha	1.200,00
Patentes y marcas	551,10
TOTAL	3.951,10

Elaborado por: El Autor

7.1.4 Costos de Operación y Mantenimiento

7.1.4.1 Sueldos y Salarios

Para el desenvolvimiento de las tareas de servicios será necesario el pago mensual de la siguiente planilla de empleados:

Tabla No. 32.
Sueldos y Salarios

CARGO	No. trabajadores	Sueldo mensual	Total mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Aportes IESS	Total mensual	Total anual	Iess Personal	Neto a Pagar
Gerente General	1	1,000.00	1,000.00	83.33	22.00	41.67	121.50	1,268.50	15,222.00	93.50	906.50
Analistas de Selección	2	700.00	1,400.00	116.67	22.00	58.33	170.10	1,767.10	21,205.20	130.90	1,269.10
Asistente Administrativa	1	450.00	450.00	37.50	22.00	18.75	54.68	582.93	6,995.10	42.08	407.93
Asistente de Gerencia	1	350.00	350.00	29.17	22.00	14.58	42.53	458.28	5,499.30	32.73	317.28
Mensajero, Auxiliar	1	295.00	280.00	23.33	1.83	11.67	34.02	350.85	4,210.24	26.18	253.82
TOTAL	6	2,795.00	3,480.00	290.00	89.83	145.00	422.82	4,427.65	53,131.84	325.38	3,154.62

Elaborado por: El Autor

7.1.4.2 Gasto Arriendo

Tabla No. 33.
Arriendos

GASTO ARRIENDO		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo de Oficinas	650,00	7.800,00
Total	650,00	7.800,00

Elaborado por: El Autor

7.1.4.3 Gastos Administrativos

Tabla No. 34.
Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Detalle	Valor anual
Agua, Luz, Teléfono	3000,00
Internet	1200,00
Alícuota Mant. Edf.	1200,00
Suministros	750,00
Total	6150,00

Elaborado por: El Autor

7.1.4.4 Depreciaciones

Tabla No. 35.
Depreciaciones

DEPRECIACIONES				
CONCEPTO	ACTIVOS	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Obra Civil y Adecuaciones	3.565,00	5	713,00	59,42
Equipo de Oficina	1.465,00	5	293,00	24,42
Equipo de computación	9.450,00	3	3.150,00	262,50
Muebles y Enseres	3.635,00	10	363,50	30,29
TOTALES	18.115,00		4.519,50	376,63

Elaborado por: El Autor

7.1.4.5 Amortizaciones

Tabla No. 36.
Amortizaciones

AMORTIZACIONES				
CONCEPTO	ACTIVOS	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Constitución legal	700	5	140,00	11,67
Estudio pre-factibilidad	1.500,00	5	300,00	25,00
Gastos marcha	1.200,00	5	240,00	20,00
Patentes y marcas	551,1	5	110,22	9,19
TOTAL	3.951,10		790,22	65,85

Elaborado por: El Autor

7.1.4.6 Servicios Contratados

Tabla No. 37.
Servicios contratados

SERVICIOS CONTRATADOS	
Concepto	Valor anual
Multitabajos	1992,00
Evaluar (Baremia)	2496,00
Movilización	1200,00
Publicada Revistas	3600,00
Página Web	500,00
Material POP	2400,00
Total	12188,00

Elaborado por: El Autor

7.2 Financiamiento del Proyecto

Dado que el rubro a financiar alto, el proyecto podrá decidir en realizar dicho financiamiento de dos maneras:

7.2.1 Tipos de Financiamiento

Para el financiamiento se cuenta con dos fuentes principales:

- Fuentes propias
- Fuentes externas

Como fuentes propias, el proyecto podría contar con el financiamiento completo a través del aporte de sus accionistas, los mismos que deberán solventar el capital o importe total que se ha dicho será, la inversión total del proyecto.

Como fuentes externas, se podrá contar con un crédito de la Corporación Financiera Nacional, que hasta el momento, constituye una banca de primer piso, por lo que otorga créditos para inversiones y proyectos que justifiquen su producción y ventas, a bajos intereses y con plazos cómodos, lo que permitiría pagar sin mayores inconvenientes las mensualidades acordadas.

En el caso de una inversión mixta, será la que se aporte una parte de fuente de los accionistas y otra parte de fuente externa, completando el capital necesario para el inicio del proyecto y avalándose en base a la prenda industrial de maquinaria adquirida.

7.2.2 Financiamiento Esperado

El presente proyecto espera contar con la aportación total de sus accionistas para solventar el 100% de su capital, de tal forma que no existan gastos de intereses que pudieran impactar en los ingresos en forma negativa y deterioren el proceso de recuperación de la inversión.

7.3 Proyecciones de Ingresos y Costos

7.3.1 Ingresos del Proyecto

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:

Con el fin de proyectar los ingresos para los siguientes años, se considera hacerlo a precios corrientes, en donde el crecimiento estará dado con relación a la participación de la empresa de acuerdo a la demanda insatisfecha, para lo cual se planea atender un 13.11% de dicha demanda con un crecimiento anual del 1.5% para la proyección de los ingresos.

Tabla No. 38.
Ingresos Anuales

Años	Demanda insatisfecha	%Participación	Procesos	Precio Anual	Ingreso Anual
1	1373	13.11%	180	500	90.000
2	1403	14.50%	203	500	101.718
3	1432	16.50%	236	500	118.140
4	1461	18.50%	270	500	135.143
5	1497	20.00%	299	500	149.700

Elaborado por: El Autor

- El precio de venta, está considerado en base al estudio de mercado.
- Se considera un crecimiento anual de la participación de la empresa de acuerdo a la demanda insatisfecha del 1.5%, del inicio del proyecto.
- La capacidad instalada del presente proyecto que se determinó fueron 180 procesos para el primer año

Tabla No. 39.
Ingreso Mensual

INGRESOS							
Analista 1				Analista 2			
Mes	Precio Promedio	Unidad	Total	Mes	Precio Promedio	Unidad	Total
Enero	500,00	5	2500,00	Enero	500,00	5	2500,00
Febrero	500,00	5	2500,00	Febrero	500,00	5	2500,00
Marzo	500,00	5	2500,00	Marzo	500,00	5	2500,00
Abril	500,00	5	2500,00	Abril	500,00	5	2500,00
Mayo	500,00	5	2500,00	Mayo	500,00	5	2500,00
Junio	500,00	5	2500,00	Junio	500,00	5	2500,00
Julio	500,00	10	5000,00	Julio	500,00	10	5000,00
Agosto	500,00	10	5000,00	Agosto	500,00	10	5000,00
Septiembre	500,00	10	5000,00	Septiembre	500,00	10	5000,00
Octubre	500,00	10	5000,00	Octubre	500,00	10	5000,00
Noviembre	500,00	10	5000,00	Noviembre	500,00	10	5000,00
Diciembre	500,00	10	5000,00	Diciembre	500,00	10	5000,00
Total		90	45000,00	Total		90	45000,00

Elaborado por: El Autor

7.3.2 Costos del Proyecto

Tabla No. 40.
Costo de Producción

COSTO TOTAL	
DETALLE	VALOR ANUAL
Sueldos	53,131.84
Gasto Arriendo	7,800.00
Gastos Administrativos	6,150.00
Servicios Contratados	12,188.00
Depreciaciones	4,519.50
Amortizaciones	790.22
TOTAL	84,579.56

Elaborado por: El Autor

7.4 Estados Financieros

7.4.1 Balance General

Tabla No. 41.
Balance Inicial

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja(Capital de Trabajo)	13,211.64	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13,211.64	TOTAL PASIVO	-
ACTIVOS FIJOS			
Obra Civil y Adecuaciones	3,565.00	PATRIMONIO	
Equipo de Oficina	1,465.00	CAPITAL SOCIAL	35,277.74
Equipo de computación	9,450.00		
Muebles y Enseres	3,635.00		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18,115.00		
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos de Constitución y puesta en marcha	3,951.10		
TOTAL ACTIVOS	35,277.74	TOTAL PASIVO + PATRIM.	35,277.74

Elaborado por: El Autor

7.4.2 Estado de Resultados

Para la elaboración del estado de resultados, se consideran los siguientes parámetros:

- Con el fin de proyectar los costos, se considera hacerlo a precios corrientes, en donde el crecimiento estará dado con relación a la tasa anual inflacionaria del “5,00%.”⁸⁷
- Con el fin de proyectar los ingresos se toma en consideración el incremento del 1.5% al porcentaje de participación del primer año como se muestra en la tabla No.38
- Se considera un horizonte de 5 años, para realizar la evaluación financiera del proyecto.

⁸⁷http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. Banco Central del Ecuador; Cifras Económicas del Ecuador. Julio 2.010.

Tabla No. 42.
Estado de Resultados Proyectado

<i>Cuenta</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
INGRESOS					
Ingreso por Ventas	90,000	101,718	118,140	135,143	149,700
Costos de Ventas	65,320	67,045	70,338	73,794	77,424
Utilidad Bruta	24,680	34,672	47,802	61,348	72,276
GASTOS					
Gastos Administrativos	6150	6458	6780	7119	7475
Gasto Arriendo	7800	8190	8600	9029	9481
Depreciaciones	4,520	4,520	4,520	1,370	1,370
Amortizaciones	790	790	790	790	790
Total Gtos. Administrativo	19,260	19,957	20,690	18,309	19,116
<i>Utilidad antes de Impuestos</i>	5,421	14,715	27,113	43,039	53,160
15% reparto utilidad trab.	813	2,207	4,067	6,456	7,974
<i>Utilidad después 15% PT</i>	4,608	12,508	23,046	36,584	45,186
Impuesto a la Renta (23% y 22%)	1,060	2,752	5,070	8,048	9,941
Utilidad Neta	3,548	9,756	17,976	28,535	35,245

Elaborado por: El Autor

7.5 Flujo de Efectivo Proyectado

Tabla No. 43
Flujo de Efectivo Proyectado

<i>Cuenta</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
INGRESOS						
(+) Ingresos y Aportaciones	35,278					
(+) Ingreso por Ventas		90,000	101,718	118,140	135,143	149,700
COSTOS DE OPERACIÓN						
(-) Gastos de Administración		6,150	6,458	6,780	7,119	7,475
(-) Gasto Arriendo		7,800	8,190	8,600	9,029	9,481
(-) Sueldos y Beneficios		53,132	56,093	58,898	61,842	64,935
(-) Servicios Contratados		12,188	10,952	11,440	11,952	12,490
(-) Depreciación		4,520	4,520	4,520	1,370	1,370
(-) Amortizacion		790	790	790	790	790
		84,580	87,003	91,027	92,103	96,540
Utilidad antes de Impuestos		5,421	14,715	27,113	43,039	53,160
15% reparto utilidad trab.		813	2,207	4,067	6,456	7,974
Utilidad después 15% PT		4,608	12,508	23,046	36,584	45,186
Impuesto a la Renta (23% y 22%)		1,060	2,752	5,070	8,048	9,941
Utilidad Neta		3,548	9,756	17,976	28,535	35,245
(-) Inversion	35,278					
(+) Recuperacion y costo de rescate						1,818
(+) Depreciaciones		4,520	4,520	4,520	1,370	1,370
(+) Amortizaciones		790	790	790	790	790
Flujo anual	0.00	8,857	15,066	23,286	30,695	37,405
Flujo acumulado		8,857	23,923	47,209	77,904	115,308

Elaborado por: El Autor

El valor de rescate proviene de las depreciaciones que fueron consideradas a 10 años conforme la (Tabla No. 35)

7.6 Tasa de Descuento para el Proyecto

La tasa de descuento sirve del límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.⁸⁸

Cuadro No. 44.

Detalles de la tasa de descuento

Tasa pasiva	7.45%
Tasa activa	11.83%
Recursos propios	100.00
t	0.3625
inflación	4.00
Riesgo	7.00

$$I = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflación}$$

$$I = 18\%$$

7.7 Evaluación

7.7.1 Evaluación financiera VAN y TIR

7.7.1.1 Valor Actual Neto

“Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual (hoy) que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés (tasa de actualización o descuento) y un periodo determinado (horizonte de evaluación), a fin de comparar este valor con la inversión inicial.”⁸⁹

⁸⁸ http://mimi.hu/economía/costo_de_oportunidad.html

⁸⁹ Hamilton Wilson Martin; Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos; Editorial Convenio Andrés Bello; 1ª Edición; Colombia; 2.005; Pág. 172

Previo al cálculo del VAN, se debe determinar la tasa de descuento o costo de oportunidad que se puede aplicar al presente proyecto, la misma que está representada como, aquella tasa de rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en otros proyectos con condiciones similares, esta tasa es del 18, %.

El VAN constituirá una herramienta fundamental para la evaluación del proyecto y está representado por la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_0$$

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

El valor $Y_t - E_t$ = Indica los flujos de caja estimados de cada período.

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión del proyecto

Para interpretar el VAN, se presentan las siguientes alternativas:

Tabla No. 45.
Condiciones del VAN

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN TOMAR	A
$VAN > 0$	Los flujos de efectivo cubrirán los costos totales y la inversión, y quedará un excedente.	Ejecutar el proyecto	
$VAN < 0$	Los ingresos son menores a los egresos (costos + inversión), quedando una porción pendiente de pago.	Rechazar el proyecto	
$VAN = 0$	Los ingresos y egresos del proyecto son iguales, no existe ganancia ni pérdida.	Indiferente	

Fuente: Hamilton Wilson, Martin; Formulación y Evaluación de Proyectos.

Elaborado por: El Autor

En base a lo expuesto anteriormente, un proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN), es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Tabla No. 46.

VAN

Tasa descuento	18.00%
Años	Flujos
Inversión	-35,277.74
Año 1	8,857.49
Año 2	15,065.73
Año 3	23,285.51
Año 4	30,694.86
Año 5	37,404.64
TOTAL	115,308.23
VAN	24,917.66

Elaborado por: El Autor

La VAN, es de USD \$ 24.917,66 representando el valor que los inversionistas habrán acumulado luego de haber recuperado la inversión total del proyecto traído a valor presente.

7.7.1.2 Tasa Interna de Retorno

“La TIR, es aquella que al aplicarla en la actualización de los flujos de beneficios y costos hace que la diferencia entre los mismos, en términos de valores actuales, sea igual a cero.”⁹⁰

La Tasa Interna de Retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada.

La Tasa Interna de Retorno, está representada por la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

⁹⁰ MUÑOZ GUERRERO, Mario. (2004). Perfil de la Factibilidad. Master's Editores.1ª Edición. Quito. Pág. 167.

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión del proyecto

Aplicando la fórmula en la hoja electrónica Excel, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla No. 47.

TIR

Tasa descuento	18.00%
Años	Flujos
Inversión	-35,277.74
Año 1	8,857.49
Año 2	15,065.73
Año 3	23,285.51
Año 4	30,694.86
Año 5	37,404.64
TOTAL	115,308.23
TIR	42.79%

Elaborado por: El Autor

La tasa interna de retorno, que iguala los flujos netos a cero, es del 42.79%, para la misma que al ser comparada con la tasa de descuento del proyecto, que es del 18%, ésta es mayor, razón por la cual el proyecto puede aceptarse y ejecutarse.

7.8 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es el nivel de producción en el cual son exactamente iguales los beneficios originados por las ventas y la suma de los costos fijos y variables incurridos en la producción de los bienes o servicios.

El punto de equilibrio de una empresa, es aquel en el que a un determinado nivel de operación, ésta no obtiene utilidades, pero tampoco incurre en pérdidas.

Para la determinación del punto de equilibrio se distinguirá claramente lo que es gasto fijo mensual y lo que es costo variable, además del precio de venta de cada unidad y el costo variable unitario de la misma.

Para determinar el punto de equilibrio se requiere detallar los gastos fijos y variables del proyecto, por lo que a continuación se presenta dichos gastos:

Tabla No. 48.

Resumen de Gastos Fijos y Costo Variable

Rubros	Valor en USD
Costos Fijos Mensuales	6,631.63
Costos variables unitario	30.00
Servicios prestados	14
Precio de Venta por servicio	500.00

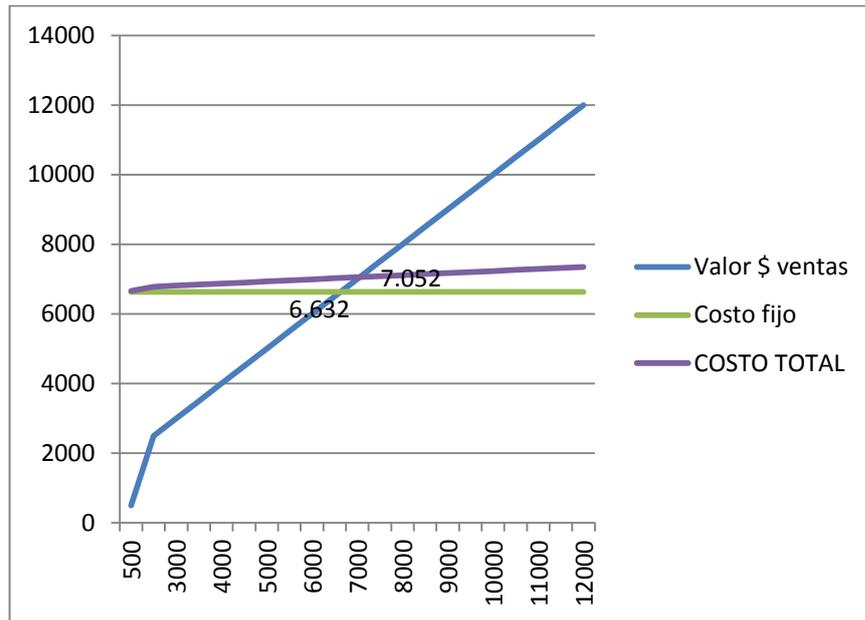
Elaborado por: El Autor

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{PRECIO VENTA - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

$$Pe = \frac{6.631,63}{500 - 30}$$

$$Pe = 14 - unidades(Q) mensuales$$

Gráfico No. 20.
Punto de Equilibrio



Elaborado por: El Autor

Se ha determinado que el punto de equilibrio es de 14 servicios prestados los cuales podrán cubrir los Gastos Fijos y Variables sin mantener un margen de utilidad.

Si se prestan menos de 14 servicios, el balance general determinará pérdida en el ejercicio, mientras que la venta de una sola unidad por encima de este rubro, determinará utilidad en los resultados. Cada unidad vendida a partir de los 14 servicios, tendrá solo un costo variable, ya que los gastos fijos han sido cubiertos.

7.9 Período de Recuperación de la Inversión

Dentro de la evaluación de proyectos, uno de los criterios que soportan la decisión de invertir o no en algún proyecto, es sin duda el periodo de recuperación de la inversión, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

Tabla No. 49.
Periodo de Recuperación

		Valor USD	
	Inversión	-35277.74	(B)
Tiempo	Flujo de Fondos	Valor USD	Acumulado
Año 1	Flujo de Fondos 1	8857.49	8857.49
Año 2 (A)	Flujo de Fondos 2	15065.73	©23923.22
Año 3	Flujo de Fondos 3	(D) 23285.51	47208.73
Año 4	Flujo de Fondos 4	30694.86	77903.59
Año 5	Flujo de Fondos 5	37404.64	115308.23

Elaborado por: El Autor

$$PRI = (A) + \left(\frac{B - C}{D} \right)$$

Donde:

A = Ultimo año en que los Ingresos acumulados no superan la inversión

B = Inversión Inicial

C= Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

D = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

$$PR = (2) + \left(\frac{35.277,74 - 23.923,22}{23.285.51} \right)$$

$$PR = 2.48$$

$$PR = 2.48$$

$$2.48 \times 12 = 29.76 \text{ MESES}$$

$$0.76 \times 30 = 22.8 \text{ DIAS}$$

El periodo de recuperación será aproximadamente de 2 años 5 meses y 22 días, aproximadamente

7.10 Relación Costo Beneficio

Este indicador permite determinar cual será la utilidad que se obtendrá con respecto al costo que representa la inversión. Para su cálculo se utilizará la relación entre ingresos y los egresos actualizados utilizando la siguiente fórmula:

$$RB/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^n}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^n}}$$

Donde:

I_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

i = Tasa de descuento

Tabla No. 50
Relación Costo Beneficio

Años	Ingresos	(1+i)ⁿ	Ingresos Actualizados	Egresos	(1+i)ⁿ	Egresos Actualizados
0				35277.74		
1	90000	1.18	76271	86452.37	1.18	73264.72
2	101718	1.39	73052	91961.48	1.39	66045.30
3	118140	1.64	71904	100164.21	1.64	60963.03
4	135143	1.94	69705	106607.36	1.94	54986.89
5	149700	2.29	65435	114455.08	2.29	50029.37
Total			356367.01			305289.31

$$RB/C = \frac{356367.01}{305289.31}$$

$$RB/C = 1.17$$

La relación costo beneficio del proyecto nos indica que por cada dólar invertido se obtendrá \$ 0.17 centavos de utilidad, por lo que se concluye que es beneficioso invertir en el proyecto.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Al finalizar la presente tesis sobre la selección de personal, se establecieron las siguientes conclusiones:

- Los resultados del Proyecto para la implantación de la empresa dedicada a la selección de personal en la ciudad de Quito, da una buena perspectiva para su ejecución debido a que se han analizado cada uno de los factores que intervendrán en el entorno de este negocio.
- Después de que los empleados han sido reclutados y seleccionados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si las empresas desean promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.
- Se estableció el monto de inversión y capital de trabajo necesario para la creación de la empresa y con los resultados positivos del Proyecto para la implantación de la empresa dedicada a la selección de personal y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los indicadores financieros determinaron que el proyecto es viable, ya que se obtuvo un Valor Actual Neto de USD \$ 24.917,66 con una Tasa Interna de retorno del 42.79 %
- Del presente estudio se concluye que el proyecto es factible, ya que existe una brecha de demanda insatisfecha en el mercado objetivo, que puede ser considerada como un nicho de mercado y aprovechada a través de un buen plan de marketing y publicidad.

8.2 Recomendaciones

Con el presente proyecto se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- En base a los estudios realizados, se recomienda la puesta en marcha de las actividades de la empresa ya que se pudo apreciar una demanda considerable, una inversión manejable y una utilidad importante
- Para garantizar el éxito de la empresa de selección de personal, se debe poner en práctica la gestión descrita a lo largo de la presente investigación, dando mayor relevancia al plan de introducción al mercado pues este permitirá dar a conocer a la empresa.
- Es primordial para la supervivencia y éxito del negocio, buscar por sobre todo la satisfacción del cliente, manteniendo siempre el ambiente y atención personalizada que éste espera y merece.
- Se recomienda poner en marcha el proyecto, debido a que el estudio financiero y los análisis económicos garantizan la rentabilidad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración Estratégica, Decimoquinta Edición, Mc. Graw Hill, Capitulo 5
2. Alija Jara. Metodología de Estudio, Tercera Edición, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja (Ecuador) 1999.
3. Álvarez Garavito Rodríguez, Curso básico de Economía, Segunda Edición
4. Andersen, Arthur (1999). Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA, España.
5. Argadoña, Antonio. La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas, 2ª edición. 2009.
6. Arthur a. Thopmpson, A.J. Strickland III, John E. Gamble
7. Banco Central. Boletín 1791. Información Estadística. Mayo 2001
8. Camacho MBA. Germán Andrés. Los múltiples retos de la Pymes en América Latina. 2008
9. CAPEIPI. Evolución y situación actual de la Pequeña Industria. Informe 2001
10. CAPEIPI. Situación y desempeño de las Pymes de Ecuador. Informe 2006
11. Carlos Ramírez Romero. Curso de Legislación Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja (Ecuador) 1998.
12. Cesar Dávila Torres. Derecho Societario, Volumen Primero, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador 1999,
13. Correa, María Emilia; NU. CEPAL. Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. 2010.
14. Eduardo Soto y Simón L. Dolan. Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Edición: 1era. 2004
15. F. Cook, Mary. Externalización de las Funciones de Recursos Humanos Gestión 2000. Barcelona, 1999.
16. Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill México 2001.
17. Gabriel Baca Urbina. Fundamentos de Ingeniería Económica, Tercera Edición, Mc. Graw Hill , México 2003, Capitulo 3

18. Gil Gidrón Y Basilio Rueda. Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Círculo de empresarios. Madrid, 1998.
19. Heywood, J. Brian. El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad. Financial Times - Prentice Hall. Madrid 2002.
20. Hidalgo Roberto, Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana
21. Hull, Galen Spencer (1998). Guía para la Pequeña Empresa. Ediciones Genika, México.
22. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, Mc. Graw Hill, México 2003
23. Industria en el Ecuador, INSOTEC, 1999CHAIN, NassirSapag, “Preparación y Evaluación de proyectos”, tercera edición
24. Ing. Roberto Hidalgo. INSOTEC. Ponencia en el Congreso de la
25. INSOTEC. Evolución y situación actual de las PYMIS en Ecuador. Octubre 1999
26. Koontz Harold. Introducción a la teoría general de la administración, Administración una Perspectiva Global
27. Lanusse José, Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, Quito, 1993
28. Luna, Luis. Ponencia La Pequeña Industria y la Exportación. Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2001
29. Mata, Santiago. Outsourcing. El futuro de la empresa Ecopress Ediciones. Madrid, 1997.
30. Méndez, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.
31. Meneses Edilberto, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Tercera Edición, Quito – Ecuador.
32. México.
33. MICIP. Informe de Labores. Año 2000
34. N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, Pág. 340
35. Pequeña Industria. Agosto 2001
36. Rafael Guizar Montufar. Desarrollo Organizacional, Segunda Edición, Mc. Graw Hill, México 2004, Capitulo 6 y capitulo 7.

37. Redondo, A. Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Centro Contable Venezolano. Tercera Edición. Venezuela.
38. Revista Gestión. Varias artículos sobre Sector Externo
39. Rivero Lamas, Juan (Director) De Val Tena, Ángel LUIS (Coordinador) Descentralización Productiva y Responsabilidades Empresariales. El “Outsourcing” Aranzadi. Pamplona, 2003.
40. Rodarte, Mario y Berta Zindel (2001). “Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado”. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.
41. Rodríguez, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
42. Rolando Arellano C. Marketing Enfoque América Latina, Primera Edición, Mc. Graw Hill , México 2003, Capitulo 4
43. Scott Besley Y Engene F. Brighati. Fundamentos de Administración Financiera, Segunda Edición, Mc. Graw Hill , México 2001, Capitulo 9 y Capitulo 8.
44. Stanton Etal. “Fundamentos de Marketing”. Ed. McGraw Hill. 10ma Edición
45. Stephen P. Robbins. La Administración en el Mundo de hoy, Primera Edición, Prentice Hall, México 1998, Capitulo 9.
46. Vázquez, Ricardo (1999). “Empresas Medianas”. Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México.
47. White, Robert y James, Barry. Manual del Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Gestión 2000. Barcelona, 2000.

ANEXOS

Anexo 1

Listado Empresas a quienes se les realizó la encuesta:

Distribuidora y Óptica Nueva Visión

CMM Representaciones

keramicos

Cita Carsa

Chova del Ecuador

Procode. S.A

Labolab

Erafi. S.A

Grupo Alfa

Ecuacerámicas

Óptica Los Andes

Aceros Boehler del ecuador

Novacero

Adelca

Ecuaquímica

Dicomec

Opcomex

Udeal Alambrec

Segtecom Almacenes de Prati

Fabrica Ciritex

Grupo Barragan

Bym Constructores

Alomec

Tecn.In

Fisa

Corporación P&M. CiaLtda

Coheco

TKE Elevadores

Electro Ecuatoriana

Markprosa
AtrilcoCia. Ltda
Vallejo Araujo
Comrepsa
Complejo Turístico Amgamarca
Softnet Soluciones Web
CucasaCia. Ltda
Matalmed
Telalca
Empresa Prodecor
Empresa Avicola Doble
Qualiplus
J.M. Empresa comercial. Cia. Ltda
Empresa Juan Carlos Recalde
Fundiciones
Q band
OfficeworldCia. Ltda
Empresa Durini Industria de Madera
C.A
Empresa Industrial Egüezcia. Ltda
Creaciones Dennis
Gargontex
Banquetes Montoya
Tornasol
Vimsa
Ética Empresa Turística
Almacenes Boyaca
Proguimsa
ConstecoinCia. Ltda
Big Brian
Tetra-Eco

ANEXO 2

PRUEBAS PSICOTECNIAS

S. E. T. – V 2

PD	
PC	
PT	
GN	

Apellidos y Nombres.....Edad.....Sexo.....

Empresa.....Categoría.....

Centro de enseñanza.....curso.....

INSTRUCCIONES

Esta es una prueba de significación de palabras. En cada línea del ejercicio hay una palabra escrita con letras mayúsculas y a continuación otras cuatro escritas en minúsculas y precedidas de un número. Vera cuál de estas cuatro palabras significa lo mismo o algo muy parecido a lo que está en el margen izquierdo. Cuando la haya encontrado escriba sobre la raya que hay a la derecha de la misma fila el número que va delante de esa palabra.

Aquí tiene dos ejemplos:

ABREVIAR 1. Negar 2. Operar 3. Acotar 4. Seleccionar3.....

Puesto que acotar significa lo mismo que abreviar se escribió el número tres sobre la raya de la derecha.

Ahora resuelva Ud. Mismo el siguiente ejemplo:

CALMOSO 1. Negar 2. Operar 3. Acotar 4. Seleccionar.....

Como lento es, entre las cuatro palabras dadas, la que más se parece a calmoso, Ud. Habrá escrito el número 2 en el margen derecho.

¿Ha entendido lo que tiene que hacer?

DETÉNGASE, NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LO INDIQUE

ESCRIBA EL NÚMERO DE SU RESPUESTA EN LA LÍNEA DE LA DERECHA.

1. perplejo	1. imperfecto	2. limpio	3. atrevido	4. dubitativo	
2. subalterno	1. inferior	2. ulterior	3. súbito	4. altanero	
3. afligido	1.					
4.	atormentado	2. deleitado	3. instruido	4. apresurado	
despreocupado	1. tratable	2. incapaz	3.	desproporcionado	4. indiferente
5. hilaridad	1. hedor	2. risa	3. hilatura	4.	embriaguez
6. dudoso	1. incierto	2. obediente	3. dadivoso	4. cortés	
7. gallardo	1.					
8. destierro	desagradable	2. arrogante	3. arduo	4. dinámico	
9. plagio	1. rebeldía	2. adulación	3. exilio	4. derrota	
	1. caricatura	2. alegría	3. copia	4. borrador	
				4.		
10. amplificar	1. determinar	2. liquidar	3. electrocutar	incrementar	
11. almohadón	1. funda	2. cojín	3. respaldo	4. sillón	
12. inerme	1. ingente	2. hermoso	3. indefenso	4. viudo	
13. desdén	1. codicia	2. afección	3. desprecio	4. diversión	
		2.				
14. sutileza	1. agudeza	característica	3. certeza	4. suposición	
15. adorno	1. excelencia	2. brillo	3. ornato	4. bochorno	
16. aliviar	1. separar	2. aligerar	3. transportar	4. nombrar	
		2.				
17. desatinado	1. desacertado	desamparado	3. ilegal	4. obstinado	
18. fogoso	1. vehemente	2. nativo	3. criminal	4. converso	
19. impostura	1. impresión	2. pintura	3. engaño	4. invención	
20. secuela	1. oración	2. síntoma	3. consecuencia	4. accidente	
21. lisonjear	1. calcular	2. adular	3. lamentar	4. amenazar	
		2.				
22. ahondar	1. ahorrar	profundizar	3. exaltar	4. romper	
23. mofa	1. burla	2. alabanza	3. moda	4. mentira	
24. caótico	1. distante	2. débil	3. vacío	4. confuso	
25.	1.					
idiosincrasia	peculiaridad	2. armonía	3. dictadura	4. muestra	

TEST DE APTITUD DIFERENCIAL

RELACIONES ESPACIALES

Forma A

No habrá este folleto sino hasta que se le diga.

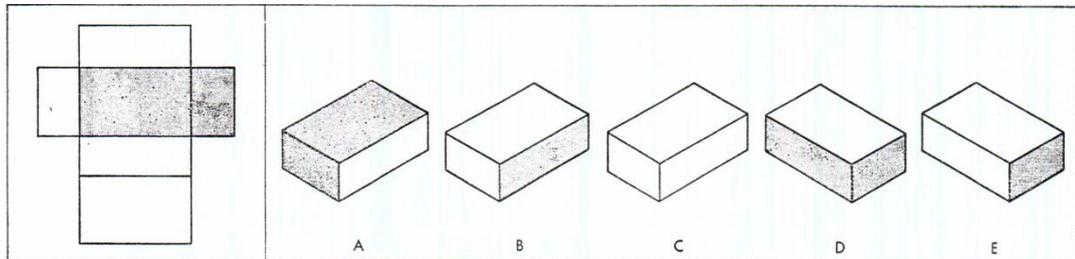
En la hoja ESPECIAL PARA RESPUESTAS, ponga su nombre, dirección y demás información en los espacios apropiados.

En el espacio después de “**forma**”, escriba una A.

Luego, espere más instrucciones.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL.

Ejemplo Y



Observe que todos los sólidos hechos en este patrón tienen la **forma** debida, pero los lados que se ven son diferentes. De estos sólidos, algunos pueden hacerse con este patrón mientras que otros no. Mirémoslos.

El sólido A **si** se puede hacer. Si la superficie gris mayor aparece en la parte superior, entonces podemos ver la superficie menor.

El sólido B **nose** puede hacer. El lado **largo** y **angosto** no es gris en el patrón.

El sólido C **si** se puede hacer. Las dos superficies grises no se ven al colocar la superficie gris mayor como la parte inferior y la superficie gris menor hacia atrás.

El sólido D **no** se puede hacer. El extremo gris está bien pero no hay una superficie lateral larga y gris en el patrón.

El sólido E **si** se puede hacer. Al estar la superficie gris hacia abajo, puede aparecer el extremo gris al frente.

Como Ud. ve, hay tres sólidos (A, C y E) que pueden hacerse en el patrón del EJEMPLO Y, y dos sólidos (B y D) que no pueden hacerse en este patrón.

Recuerde que la superficie que se ve en el patrón siempre debe ser la superficie EXTERIOR del sólido ya hecho.

Ahora veamos cómo se marcan las respuestas en la hoja Especial para Respuestas. Aquí tiene usted una muestra.

En el ejemplo X encontramos que sólo los sólidos C y D podrían hacerse, por lo tanto han sido llenados de negro los espacios debajo de la C y de la D en la línea X. en el ejemplo Y, los sólidos A, C y E son los apropiados, por eso en la línea de la Y hemos llenado de negro los espacios debajo de A, C y E.

Muestra de la Hoja Especial para Respuestas

X	A	B	C	D	E
	⋮	⋮	■	■	⋮
Y	■	⋮	■	⋮	■

Al tomar el test:

Estudie cada patrón.

Decida cual o cuales de los sólidos pueden ser hechos con el patrón.

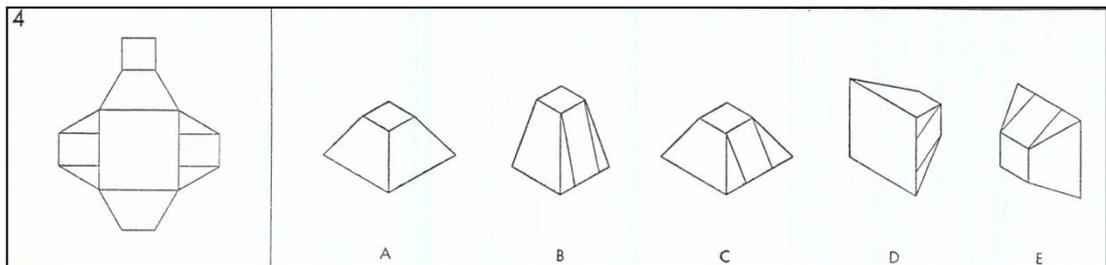
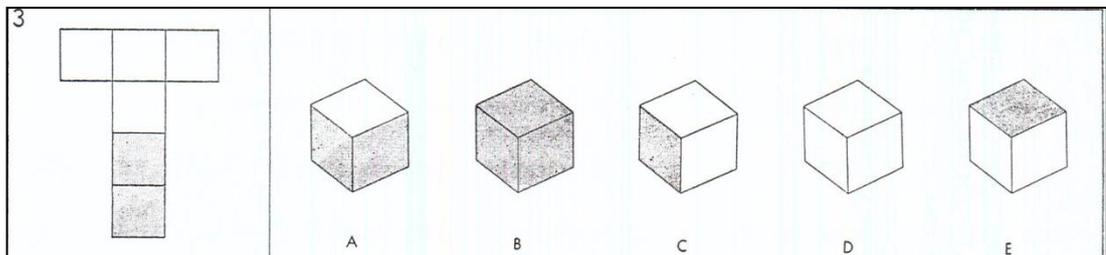
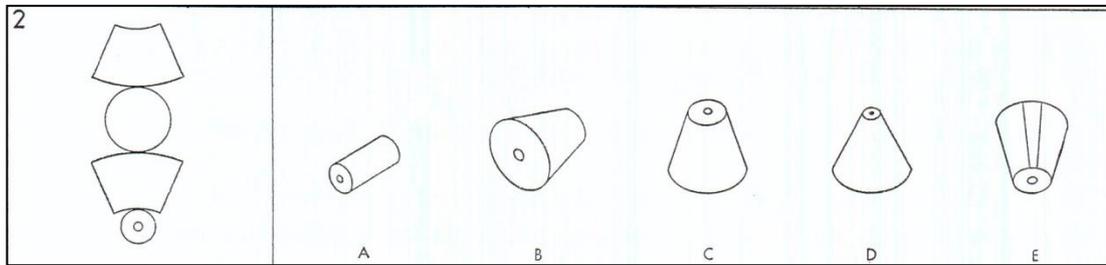
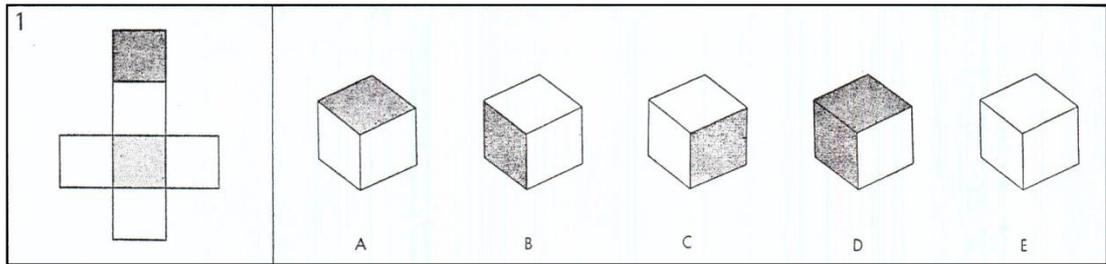
Indique sus respuestas en la Hoja Especial para Respuestas llenando de negro el pequeño espacio de la letra que corresponda el sólido que haya escogido en el folleto.

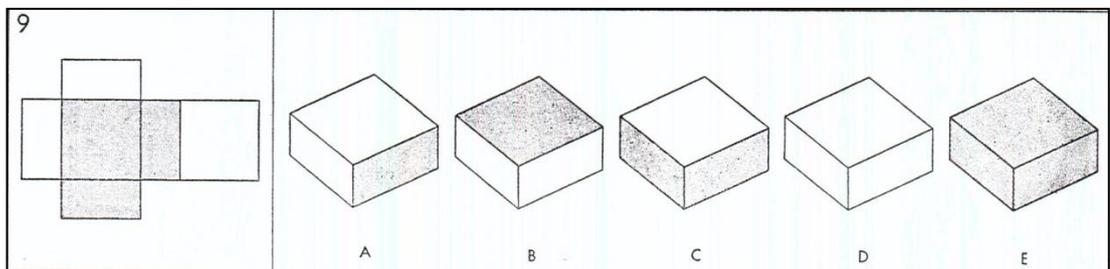
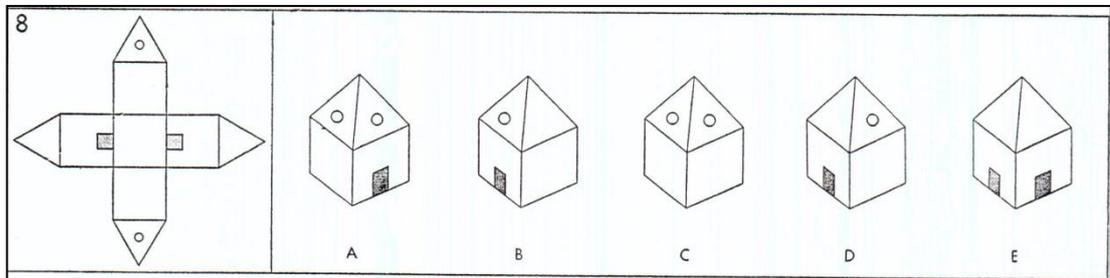
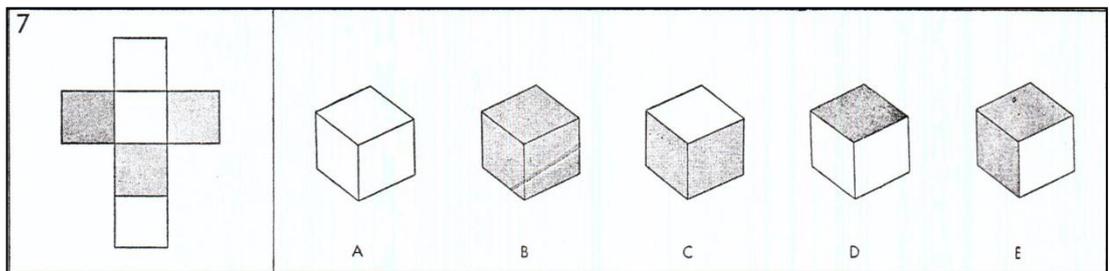
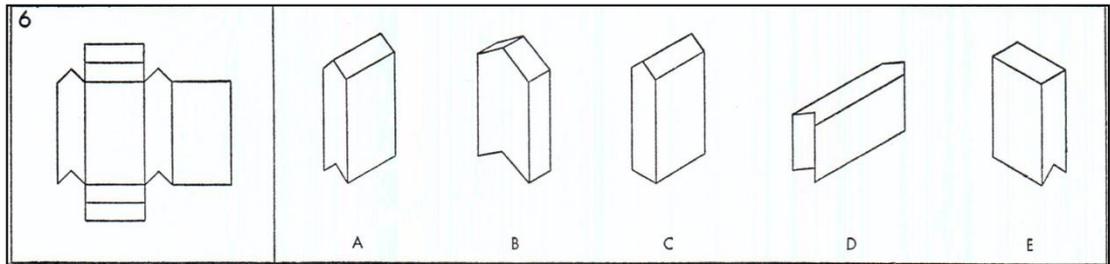
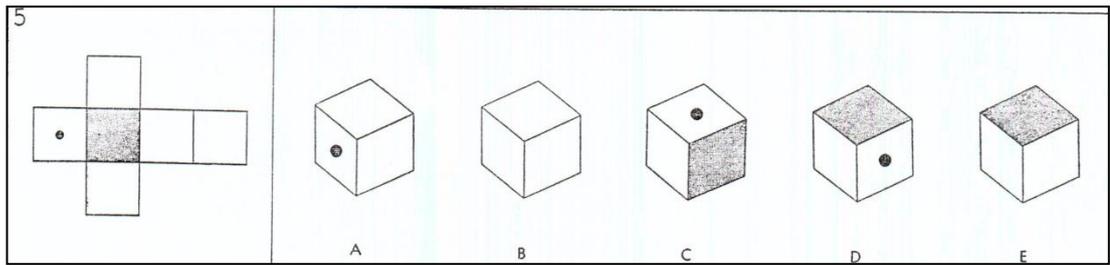
Si decide que uno de los sólidos no puede hacerse con el patrón, no haga ninguna marca en la Hoja para Respuestas.

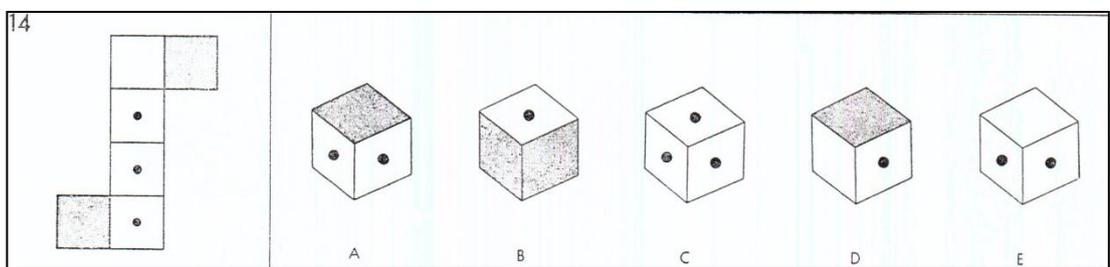
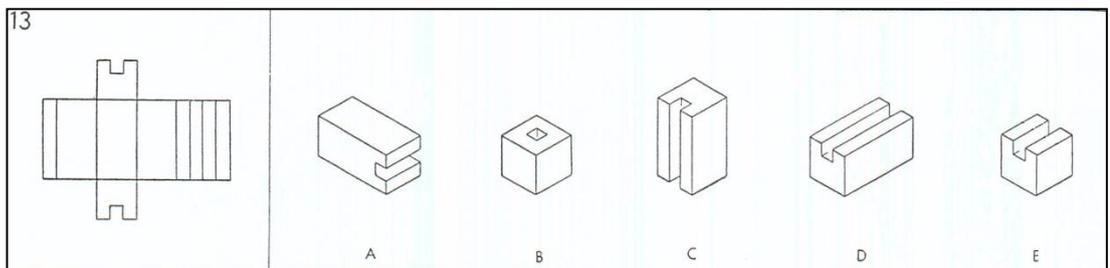
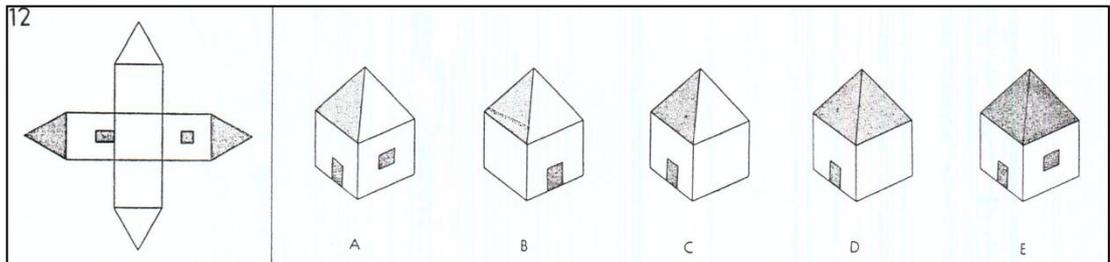
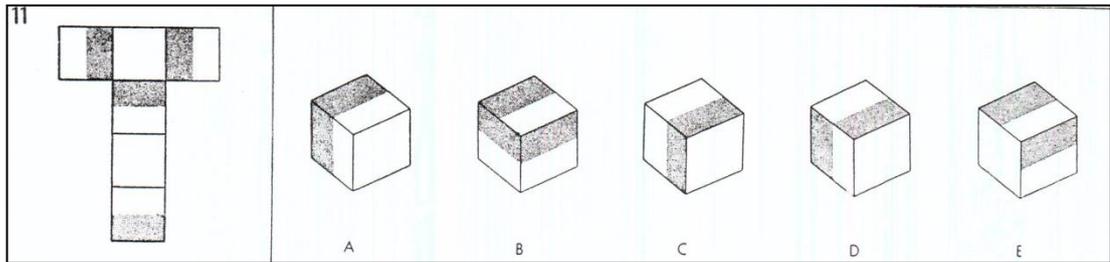
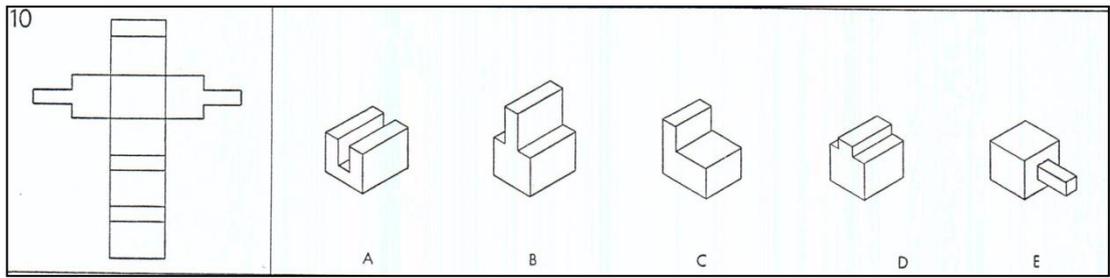
NO ESCRIBA NADA EN ESTE FOLLETO.

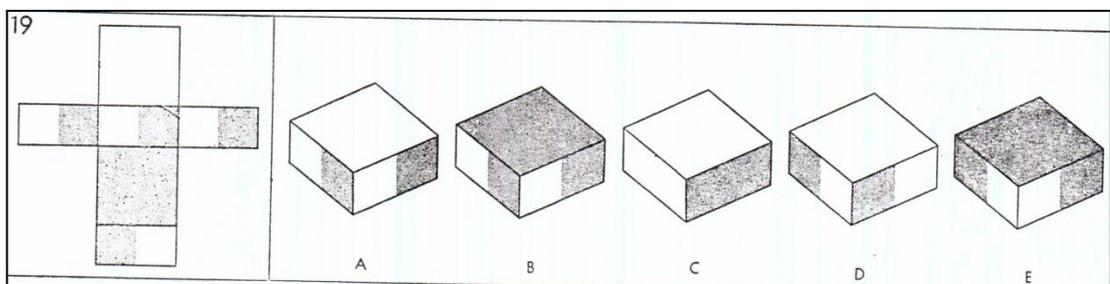
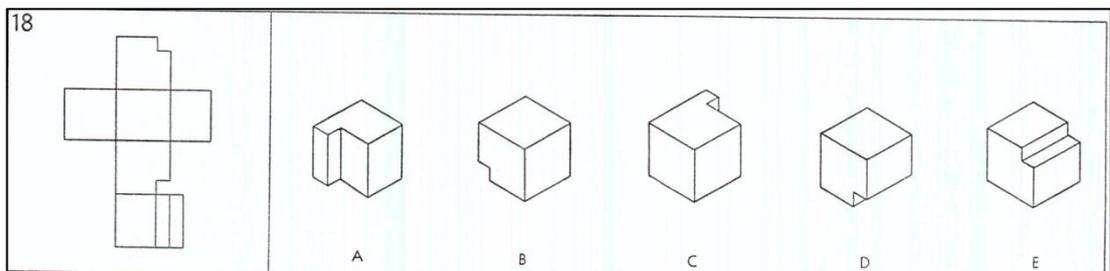
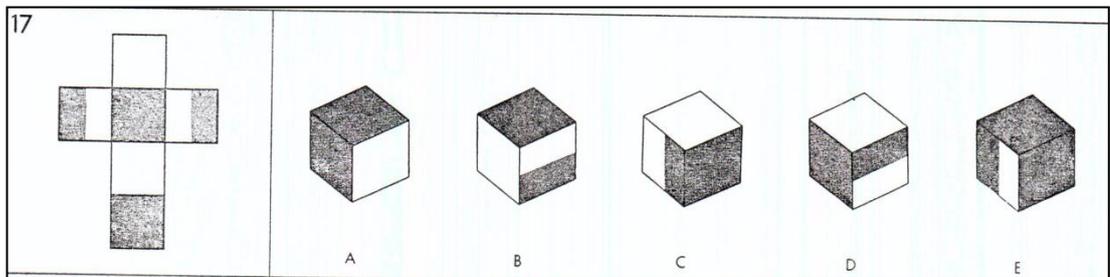
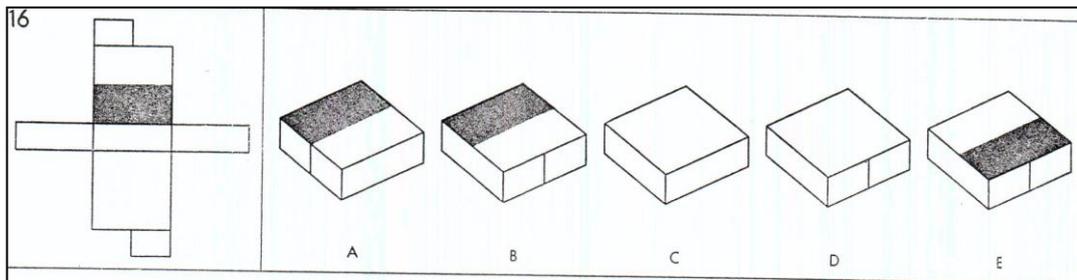
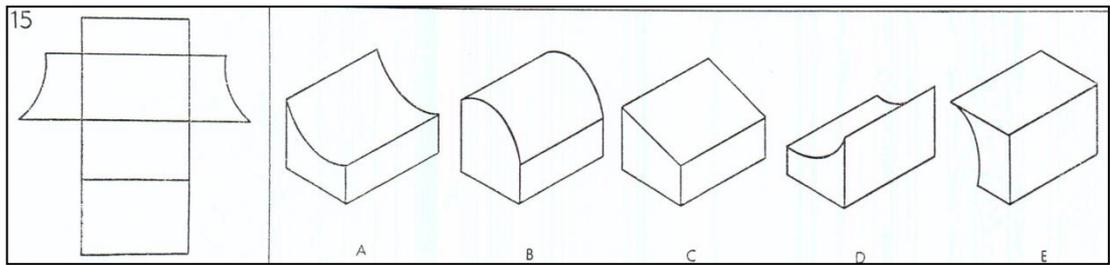
USE LA HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS.

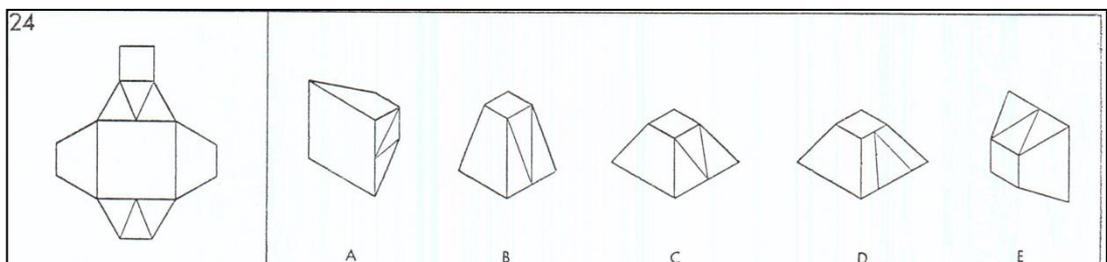
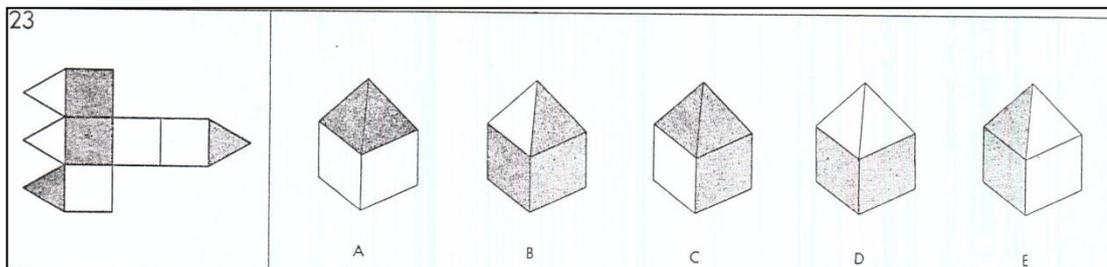
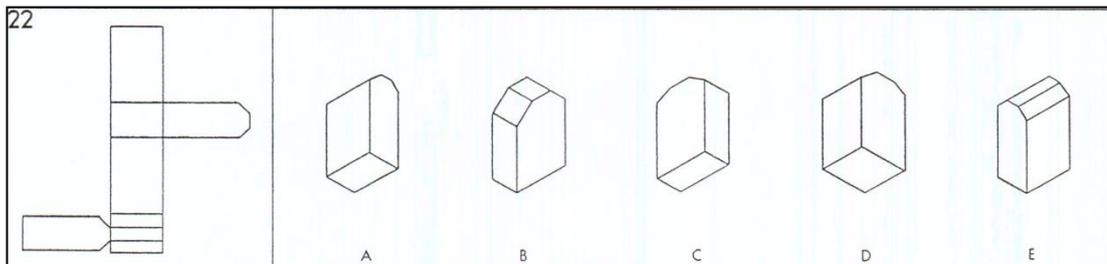
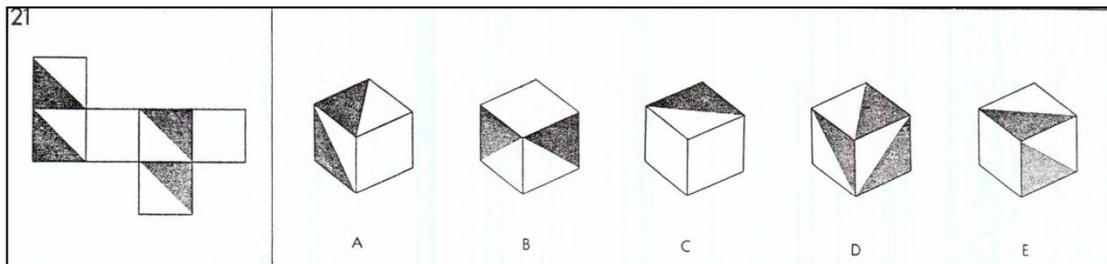
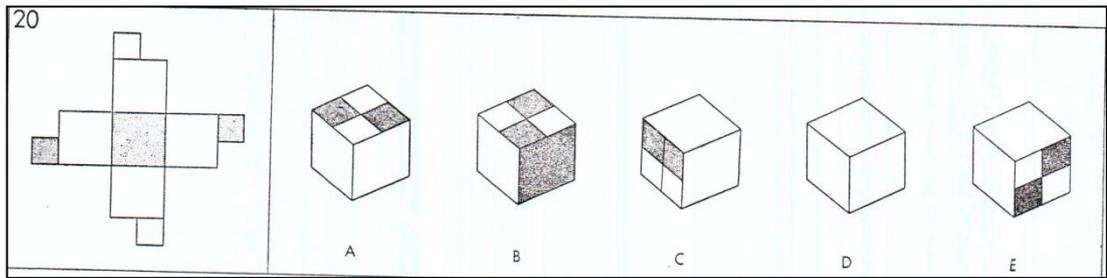
SE LE DIRÁ CUANDO DEBE EMPEZAR.

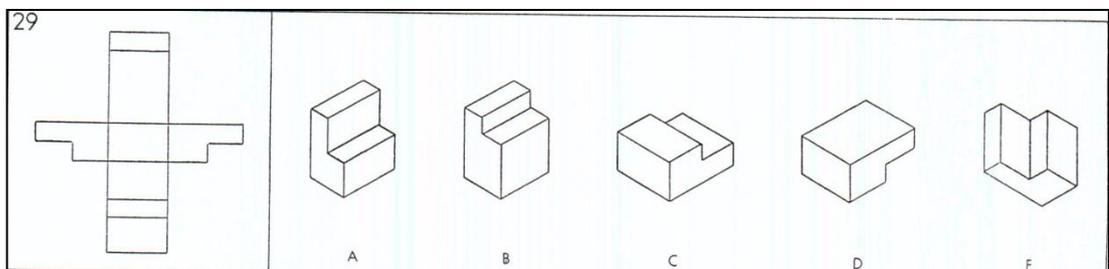
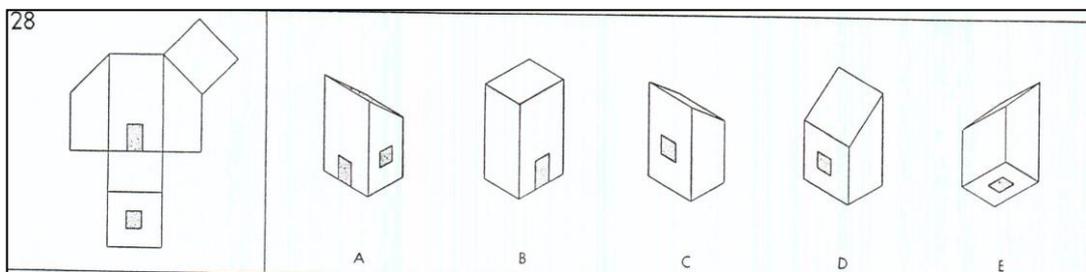
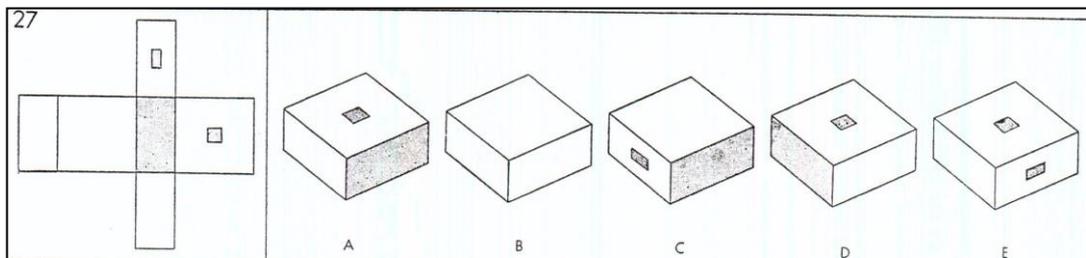
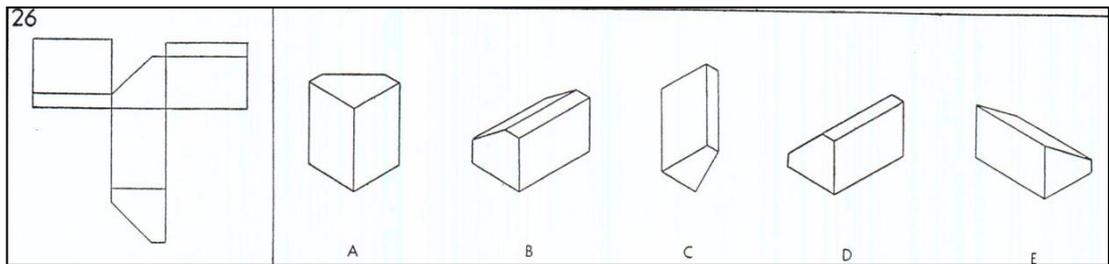
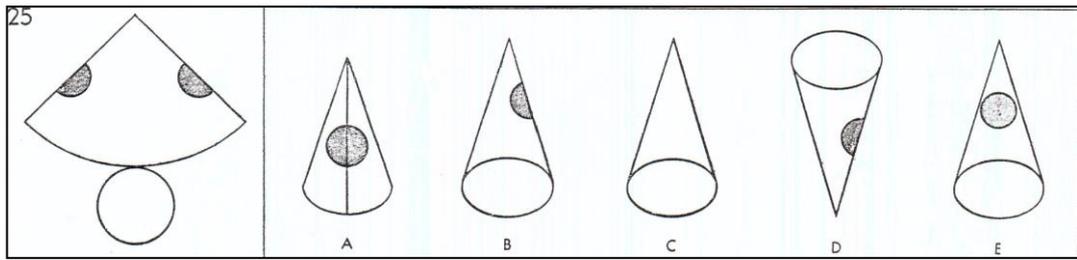


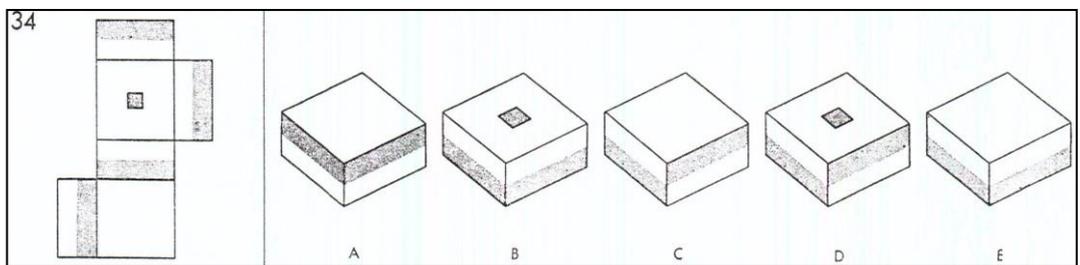
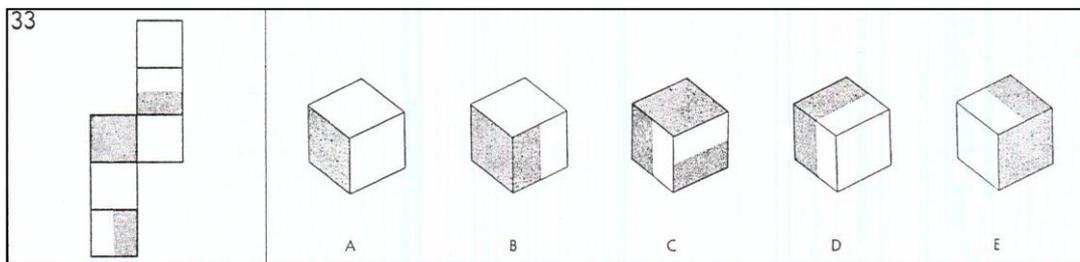
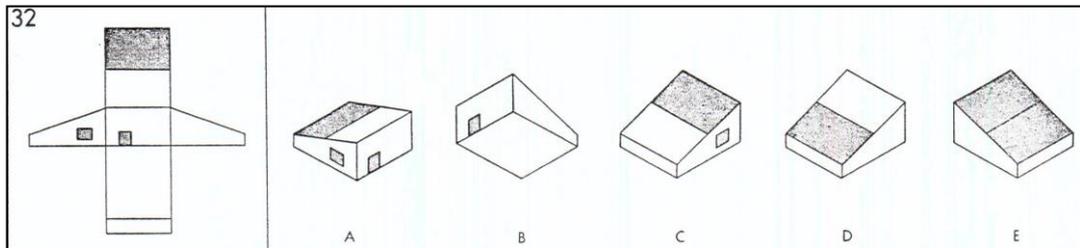
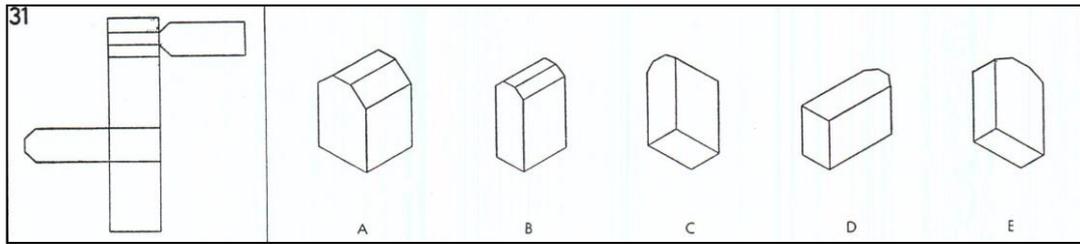
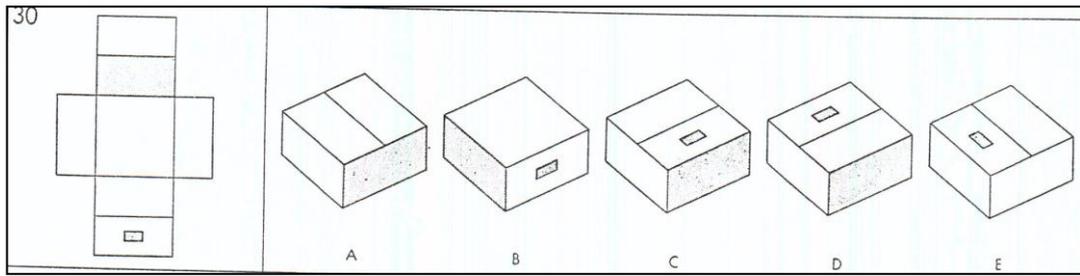


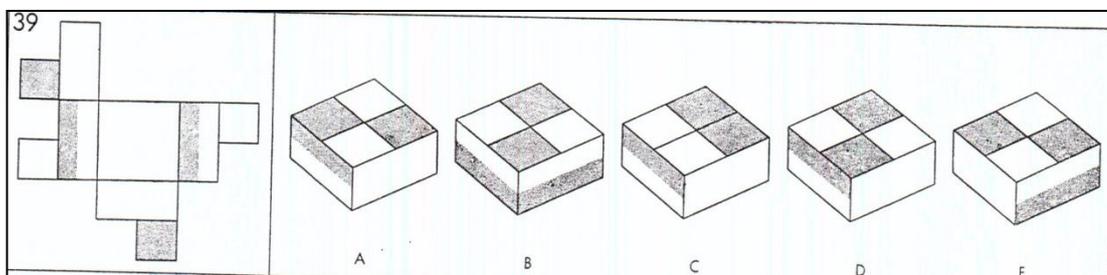
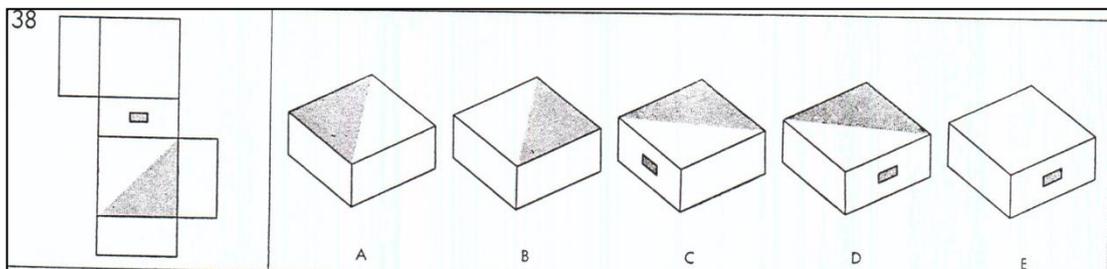
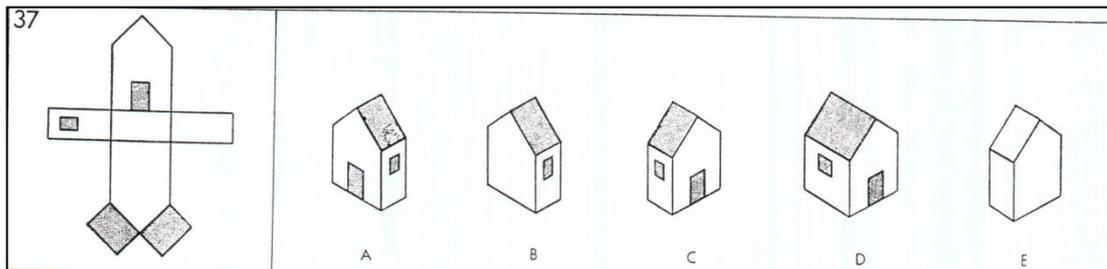
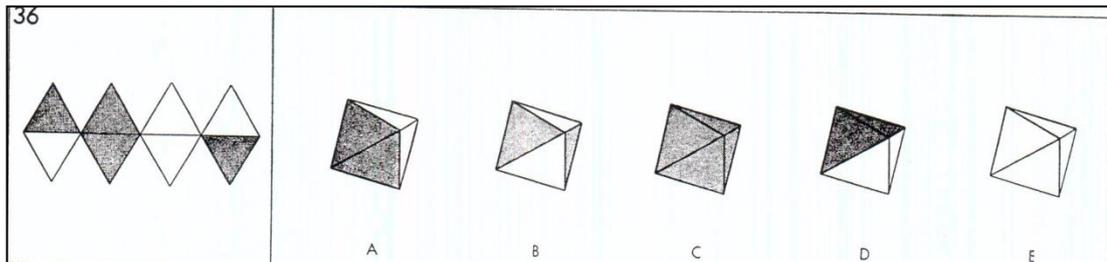
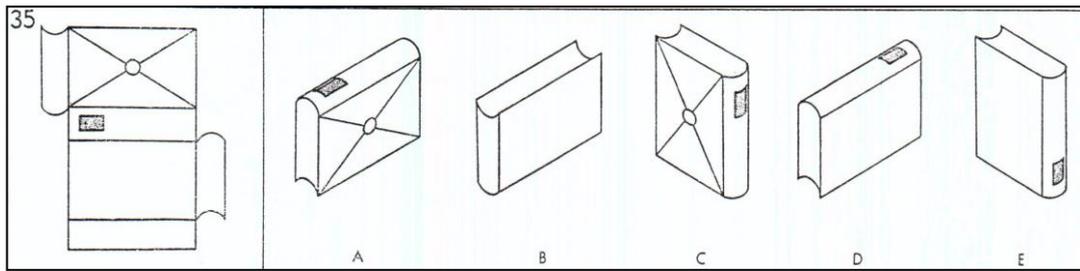


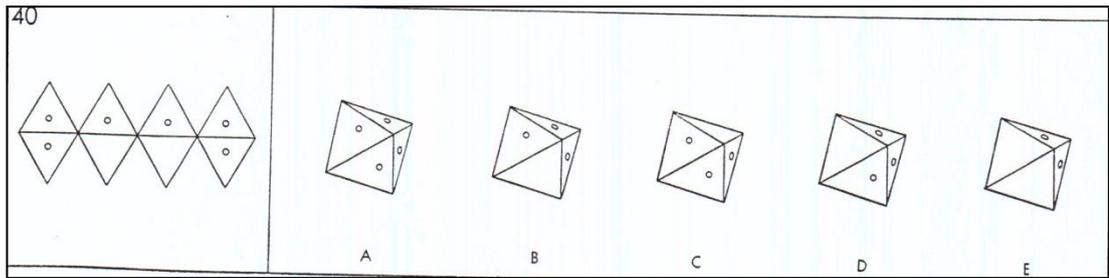












TEST NUMÉRICO

EMPIECE
AQUÍ

$$2 + 5 + 4 =$$

$$9 - 3 + 1 =$$

$$2 \times 3 - 3 =$$

$$6 + 8 + 9 =$$

$$8 - 5 \times 4 =$$

$$9 / 3 \times 7 =$$

$$5 + 8 + 6 =$$

$$7 - 4 + 9 =$$

$$6 \times 5 + 4 =$$

	1	2	3	4	1
	9	10	11	12	
	4	5	6	7	
	3	4	5	6	
	20	23	25	27	
	8	10	12	14	
	7	8	9	10	
	16	17	19	21	
	12	13	14	15	
	30	34	36	39	

HAGA SUS CUENTAS AQUÍ (si es necesario)

$$12 + 7 + 4 =$$

$$15 - 6 + 2 =$$

$$27 / 3 + 3 =$$

$$23 - 19 - 3 =$$

$$8 \times 6 + 7 =$$

$$13 + 12 - 6 =$$

$$4 \times 9 + 5 =$$

	1	2	3	4	
	20	21	22	23	
	9	11	12	15	
	9	11	13	16	
	1	2	3	4	
	49	51	53	55	
	19	20	21	23	
	38	41	43	45	

$$26 + 8 + 11$$

$$=$$

$$31 - 4 / 3$$

$$=$$

41	43	45	46	
6	7	8	9	

$$14 + 19 - 1$$

$$=$$

$$6 \times 7 + 8$$

$$=$$

$$33 - 9 + 4$$

$$=$$

$$15 + 14 + 7$$

$$=$$

$$9 + 21 / 3$$

$$=$$

$$27 - 16 \times 2$$

$$=$$

$$11 + 7 + 16$$

$$=$$

$$31 - 8 - 11$$

$$=$$

$$16 \times 2 + 9$$

$$=$$

1	2	3	4	
29	30	31	32	
50	52	54	56	
24	26	28	32	
34	36	37	38	
6	8	9	10	
22	23	26	31	
28	32	34	36	
10	11	12	14	
39	41	42	44	