



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA AGENCIA CAZA  
TALENTOS, ENFOCADA EN EL DESARROLLO DE SOFT SKILLS PARA  
MEJORAR EL PERFIL DE DESEMPEÑO EN PUESTOS CRITICOS, DE  
EMPRESAS LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
MBA Pablo Mauricio Carrera Narváz

Autora  
Nicole Carolina Sierra Yépez

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Pablo Mauricio Carrera Narváez.

MBA.

C.I 171184551-9

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Nicole Carolina Sierra Yépez  
C.I 171582395-9

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi familia especialmente a mis padres por brindarme todo su apoyo, ayuda y cariño para realizar este trabajo de titulación y por creer en mí en todo momento y sin condición. Adicionalmente, quiero agradecer a Pablo; mi profesor guía por todas sus ideas y recomendaciones para que este trabajo de titulación sea de excelencia. Finalmente quiero agradecer a los distintos profesores que me formaron a lo largo de los últimos cinco años para ser una profesional de éxito.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres y a mi hermano que siempre han sido mi mayor fuente de apoyo y cariño durante estos años de formación universitaria y sobretodo en el desarrollo de este trabajo de titulación.

## RESUMEN

KTS Kleverish Talent Solutions S.A es una agencia caza talentos enfocada en el desarrollo de competencias blandas para individuos que ejercen posiciones claves en empresas pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad de Quito. La cartera de clientes de esta agencia se divide en dos. En primer lugar, se encuentran profesionales de distintas edades y ramas administrativas que muestran interés en mejorar su perfil de desempeño; y por otro lado se encuentran las empresas pequeñas y medianas que buscan personal diferenciado para sus compañías y que también buscan capacitación y asesoría en temas administrativos de vanguardia.

La ventaja competitiva de la agencia radica en que brinda distintos planes de formación en competencias blandas y entrenamiento para desarrollar emprendimiento continuo en individuos. Entre los planes para profesionales conocidos en la empresa como “pioneers” figuran los planes Greenie, Rootie y Sharpie que se adaptan al perfil de la persona que solicita el servicio. Para las empresas pequeñas y medianas, mejor conocidas como “associates” existen planes de administración de recursos humanos, formación en competencias blandas y emprendimiento continuo acompañado de consultorías en ramas empresariales. Los precios varían por servicio, sin embargo; la estrategia de precios utilizada por la agencia es la estrategia de fijación de precios por buen valor.

La creación de la agencia cazatalentos cuesta USD\$ 50.630,68 donde el 49.4% es financiado a través de la banca privada con plazo de 3 años y el 50.6% restante es financiado con capital propio de tres accionistas y socios fundadores. La empresa contará con un gerente general y dos ejecutivos senior que serán los encargados de obtener ventas y ampliar la cartera de clientes del negocio. Desde el tercer año de funcionamiento se observa que la empresa se estabilizará generando utilidades de \$15.953,16, en este año se espera que el punto de equilibrio se encuentre en el 78.97% de las ventas. Adicionalmente la tasa interna de retorno se encuentra estimada en 22.45% lo cual lo convierte en un negocio viable y diferenciado en el mercado ecuatoriano.

## ABSTRACT

KTS Kleverish Talent Solutions S.A is a headhunter focused in the development of soft skills for individuals working in critical positions inside small and medium enterprises located in Quito. This headhunter has two types of clients. The first class is addressed to professionals of different ages and administrative background; this people have interest in update their skill's profile in order to be a better candidate for important companies. The second type of clients are small and medium enterprises looking for exceptional employees; sometimes these companies are also looking for training, and technical advice in trending topics from experts.

The competitive advantage of the headhunter is defined by the different number of memberships and plans specialized in soft skills and intrapreneurship that KTS Kleverish Talent Solutions S.A offers. There are different plans and memberships for each type of clients; professionals are called "pioneers" and they can choose between different plans called greenie, rootie or sharpie that are created in order to fit to the client's needs in management material. Enterprises are known as "associates" and they can hire recruitment, training or advisory services. Prices vary according to the service each "pioneer" or "associate" hires. However, the company works with the good value price strategy in order to give a good service to their clients with a fair price.

The headhunter agency creation costs USD \$ 50.630,68 where 49.4% is financed through private banks in a three years period and 50.6% is financed with equity of three shareholders and founders. The company will have a general manager and two senior executives who would be responsible for obtaining sales and expand the customer base of the business. In the third year the company will be established and will have profits of \$ 15.953,16, resulting in a balance point of 78.97%. Additionally, the internal rate of return is estimated at 22.45% which makes it a good investment business in the Ecuadorian market.

## VOCABULARIO

Los términos presentados a continuación son de gran importancia para tener un mayor entendimiento sobre el proyecto, los servicios y actividades propuestas en este trabajo de titulación.

- 1. Associates:** Representan a las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Quito que contratarán los servicios ofrecidos por la agencia cazatalentos propuesta en este documento.
- 2. Greenie:** Persona con título de tercer nivel y limitada experiencia profesional; novata con visión y empuje para mejorar su perfil de desempeño.
- 3. Headhunter:** Personas o compañías que se encargan de reclutar personal idóneo para una determinada posición dentro de una empresa a cambio de un pago determinado o comisión.
- 4. Intrapreneurship:** Emprendimiento dentro de una compañía, innovación, creatividad y ruptura de paradigmas por parte de individuos en beneficio de las organizaciones donde trabajan.
- 5. Kleverish:** Variación de la palabra en inglés Clever cuyo significado es persona inteligente y brillante con iniciativa y sentido de emprendimiento.
- 6. Pioneers:** Profesionales de distintas edades y especialidades que contratarán membresías ofrecidos por la agencia cazatalentos.
- 7. Networking:** Trabajar en la red de contactos personales y organizacionales para realizar mejoras en negociaciones y proyectos.
- 8. Rootie:** Profesional con título de tercer nivel y experiencia laboral formada de por lo menos dos años, con iniciativa para mejorar su perfil de desempeño.
- 9. Sharpie:** Profesional con título de cuarto nivel con amplia experiencia profesional y conocimiento de puestos claves; con visión e iniciativa de mejorar su perfil de desempeño.
- 10. Soft Skill:** Competencias blandas que ayudan a mejorar los resultados en empresas a través del entrenamiento y capacitación al talento humano.

# INDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCION .....	1
1.1 Aspectos Generales .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Objetivo General .....	3
1.1.3 Objetivos Específicos .....	3
1.1.4 Hipótesis .....	4
2. CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPANIA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	5
2.1 La industria .....	5
2.1.1 Clasificación de la Industria – CIIU4.....	5
2.1.2 Historia .....	5
2.2 Tendencia de la industria .....	6
2.2.1 Ciclo de Vida de la Industria.....	8
2.2.2 Ingresos y Precios de Producto .....	9
2.2.3 Costos de Fabricación y Cambios Tecnológicos.....	10
2.2.4 Productos de la Industria.....	12
2.3 Estructura de la industria.....	13
2.3.1 Industria Fragmentada .....	14
2.3.2 Principales Competidores .....	14
2.3.3 Participación de Mercados .....	17
2.3.4 Cadena de Valor .....	19
2.4 Factores económicos y regulatorios .....	20
2.4.1 Aspecto Político.....	21
2.4.2 Aspecto Económico.....	24
2.4.3 Ámbito Social .....	33
2.4.4 Aspecto Tecnológico .....	39
2.5 Canales de distribución .....	42
2.6 Fuerzas de porter.....	45

2.6.1	Posible Entrada de Nuevos Competidores. (Categoría: Alta) ....	45
2.6.2	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos. (Categoría: Alta)	46
2.6.3	Poder de Negociación de los Clientes (Categoría: Alta) .....	46
2.6.4	Poder de Negociación de los Proveedores. (Categoría: Baja) ...	47
2.6.5	Rivalidad y Competencia del Mercado. (Categoría: Media) .....	47
2.7	La compañía y el concepto del negocio. ....	48
2.7.1	La Idea y el Modelo del Negocio .....	48
2.7.2	Estructura Legal de la Organización .....	50
2.8	Misión.....	51
2.9	Visión .....	52
2.10	Valores .....	52
2.11	Objetivos .....	53
2.12	El producto o servicio.....	54
2.13.	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	58
2.14	Análisis de oportunidades y amenazas .....	59
2.14.1	Amenazas .....	60
2.14.2	Oportunidades.....	61
2.15	Análisis de fortalezas y debilidades .....	62
2.15.1	Fortalezas .....	63
2.15.2	Debilidades .....	63
2.16	Matriz FODA cruzado .....	64
<b>3.</b>	<b>CAPITULO III. INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	
	<b>Y SU ANALISIS.....</b>	<b>66</b>
3.1	Investigación de mercados .....	66
3.1.1	Oportunidad de Negocio .....	66
3.1.2	Planteamiento del Problema de Gerencia.....	67
3.1.3	Problema de Investigación de Mercados .....	67
3.1.4	Objetivos, preguntas e hipótesis .....	67
3.1.5	Fuentes de Información.....	69
3.2.	Investigación cualitativa .....	71

3.2.1 Entrevistas a Expertos .....	71
3.2.2 Grupos Focales.....	108
3.3 Investigación cuantitativa .....	111
3.3.1 Encuestas. ....	111
3.4 Conclusiones de la investigación de mercado .....	136
3.5 Mercado relevante y cliente potencial.....	139
3.5.1 Mercado Objetivo .....	139
3.5.2 Segmentación de Mercado. ....	141
3.6 Tamaño del mercado .....	143
3.6.1 Demanda.....	144
3.7 La competencia y sus ventajas.....	145
3.7.1 Competencia .....	145
3.8 Participación de mercados y ventas de la industria.....	146
3.8.1 Participación de Mercado.....	146
3.8.2 Ventas de la Industria.....	146
3.9 Evaluación del mercado durante implementación.....	148
<b>4. CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>149</b>
4.1. Estrategia general de Marketing .....	149
4.1.1 Producto / Servicio. ....	150
4.1.2 Política de servicio al cliente y garantías.....	152
4.1.3 Política de Precios.....	154
4.1.4 Plaza .....	159
4.1.5 Distribución .....	160
4.1.6 Promoción y Publicidad.....	161
<b>5. CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y</b>	
<b>PRODUCCION.....</b>	<b>163</b>
5.1 Estrategia de operaciones .....	163
5.1.1 Alianzas Estratégicas .....	165
5.2 Ciclo de operaciones.....	166
5.3 Requerimiento de equipos y herramientas .....	169

5.3.1 Infraestructura de la Oficina .....	170
5.3.2 Equipos de Oficina .....	170
5.3.3 Utilería de Cocina.....	171
5.3.4 Suministros de Oficina .....	171
5.4 Instalaciones y mejoras .....	172
5.4.1 Capacidad Instalada de la Empresa.....	173
5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	175
5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios ....	176
5.7 Aspectos regulatorios y legales.....	177
<b>6. CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>178</b>
6.1 Estructura organizacional.....	178
6.1.1 Organigrama .....	178
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	179
6.2.1 Equipo de Trabajo.....	183
6.3 Compensación a administradores y propietarios .....	184
6.4 Política de empleo y beneficios .....	184
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	186
6.5.1 Derechos.....	186
6.5.2 Deberes.....	186
6.5.3 Restricciones.....	187
6.6 Equipo de asesores y servicios .....	187
<b>7. CAPITULO VII. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>188</b>
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	188
7.2 Diagrama.....	189
7.3 Riesgos e imprevistos.....	192
<b>8. CAPITULO VII. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>193</b>
8.1 Supuestos y criterios utilizados .....	193

8.2 Riesgos y problemas principales.....	194
<b>9. CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>196</b>
9.1 Inversión inicial .....	196
9.1.1 Plan de Inversiones.....	197
9.1.2 Capital de Trabajo.....	197
9.1.3 Ventas Iniciales.....	199
9.2 Fuentes de ingresos.....	201
9.2.1 Clientes y Servicios.....	201
9.3 Costos fijos y variables.....	202
9.3.1 Costos Variables.....	202
9.3.2 Costos Fijos.....	202
9.4 Estado de resultados actual y proyectado.....	203
9.5 Balance general actual y proyectado.....	204
9.6 Estado de flujos de efectivo actual, proyectado y sin financiamiento.....	205
9.7 Punto de equilibrio.....	207
9.8 Análisis de indicadores del negocio.....	208
9.8.1 Liquidez.....	208
9.8.2 Rentabilidad.....	209
9.8.3 Desempeño.....	211
9.9 Valuación.....	212
9.9.1 Costo Promedio Ponderado de Capital.....	212
<b>10. CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>213</b>
10.1 Financiamiento deseado.....	213
10.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	213
10.3 Capitalización.....	214
10.4 Uso de fondos.....	214
10.5 Retorno para el inversionista.....	214
10.5.1 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF).....	215

10.5.2 Valor Actual Neto (VAN).....	215
10.5.3 Periodo de Recuperación.....	216
10.5.4 Coeficiente Beneficio Costo .....	216
10.6 Escenarios y sensibilidad.....	216
10.6.1 Escenario Optimista .....	216
10.6.2 Escenario Pesimista (1) .....	217
10.6.3 Escenario Pesimista (2) .....	218
<b>11. CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>220</b>
11.1 Conclusiones .....	220
11.2 Recomendaciones.....	222
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>229</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Uniforme para Agencia Cazatalentos .....	5
Tabla 2. PIB Industria de Servicios .....	8
Tabla 3. Ingresos según el Tamaño de la Empresa .....	10
Tabla 4. Programas Nacionales e Internacionales de Talento Humano.....	11
Tabla 5. Desarrollo de Servicios 1945 - Actualidad.....	12
Tabla 6. Cazatalentos .....	15
Tabla 7. Agencias de Modelos y Castings .....	16
Tabla 8. Servicios Domésticos y de Limpieza .....	17
Tabla 9. Niñeras .....	17
Tabla 10. División de Empresas según el Número de Empleados y Facturación Anual .....	18
Tabla 11. Participación de Mercado .....	19
Tabla 12. Cadena de Valor de la Industria .....	20
Tabla 13. Índice de Competitividad .....	22
Tabla 14. Advalorem Bienes Suntuosos .....	22
Tabla 15. Producto Interno Bruto .....	25
Tabla 16. PIB Actividades Profesionales, Técnicas y Administrativas .....	26
Tabla 17. Inflación .....	27
Tabla 18. Reservas Internacionales .....	28
Tabla 19. Importaciones.....	29
Tabla 20. Tasa de Interés Activa.....	30
Tabla 21. Tasa de Interés Pasiva.....	31
Tabla 22. Tasa Corporación Financiera Nacional .....	32
Tabla 23. Desempleo .....	33
Tabla 24. Población Económicamente Activa .....	34
Tabla 25. Coeficiente de Gini .....	35
Tabla 26. Actividades en las que los jóvenes utilizan su tiempo .....	37
Tabla 27. Duración de Contratos de Trabajo para Jóvenes .....	38
Tabla 28: Acceso a Internet.....	39
Tabla 29. Inversión Extranjera Directa .....	40

Tabla 30. Smarthphones en Ecuador.....	41
Tabla 31. Características de las Sociedades Anónimas. ....	51
Tabla 32. Análisis de Amenazas y Oportunidades .....	59
Tabla 33. Análisis de Fortalezas y Debilidades .....	62
Tabla 34. Análisis Matricial FODA.....	64
Tabla 35. Tabla de objetivos, preguntas e hipótesis para la investigación de mercados.....	67
Tabla 36. Tabla de necesidades de información.....	69
Tabla 37. ¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse?.....	114
Tabla 38. ¿Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su perfil de desempeño?.....	115
Tabla 39. ¿Qué debería tener una red profesional con orientación directiva para querer ser parte de la misma? .....	116
Tabla 40. Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de soft skills y networking? .....	117
Tabla 41. ¿Cuáles de las siguientes cazatalentos conoce?.....	118
Tabla 42. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación?.....	119
Tabla 43. Edad.....	120
Tabla 44. ¿Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse?.....	121
Tabla 45. Edad.....	122
Tabla 46. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de Soft Skills y Networking? .....	123
Tabla 47. Edad.....	124
Tabla 48. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra? .....	125
Tabla 49. Tamaño de la empresa encuestada. ....	126
Tabla 50. Competencias Faltantes en Empresas.....	127

Tabla 51. Empresas que utilizan portales en línea para procesos de reclutamiento y selección.....	128
Tabla 52. Portales en línea utilizados por los encuestados.....	129
Tabla 53. Numero de encuestados que les gustaría el servicio vs los que no lo quisieran.....	130
Tabla 54. Precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar por reclutamiento.....	131
Tabla 55. Numero de encuestados que contratarían servicios de capacitación. ....	132
Tabla 56. Precio que los encuestados están dispuestos a pagar por capacitación .....	133
Tabla 57. Empresas que estarían interesadas en contratar servicios de consultoría.....	134
Tabla 58. Precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por consultoría.....	135
Tabla 59. Ingresos del Sector Actividades Profesionales, Técnicas, Administrativas y de Apoyo. ....	147
Tabla 60. Módulos de Etiqueta y Protocolo.....	151
Tabla 61. Módulos de Competencias Blandas (Soft Skills) .....	151
Tabla 62. Plan Greenie .....	156
Tabla 63. Plan Rootie.....	156
Tabla 64. Plan Sharpie.....	157
Tabla 65. Administración de Recursos Humanos.....	157
Tabla 66. Programas de Formación .....	158
Tabla 67. Programas de Consultoría.....	158
Tabla 68. Formas de Pago.....	158
Tabla 69. Características Ejecutivos Senior.....	159
Tabla 70. Proveedores de Servicios "Pioneers" .....	163
Tabla 71. Proveedores de Servicios "Associates" .....	164
Tabla 72. Alianzas Estratégicas de KTS Klverish Talent Solutions .....	165
Tabla 73. Muebles y Enseres .....	170
Tabla 74. Equipos Electrónicos .....	170

Tabla 75. Muebles de Cocina.....	171
Tabla 76. Papelería.....	171
Tabla 77. Total de Inversión en Equipos y Herramientas.....	172
Tabla 78. Capacidad Primer Año .....	174
Tabla 79. Capacidad Tercer Año.....	175
Tabla 80. Funciones y Responsabilidades Gerente General .....	180
Tabla 81. Funciones y Responsabilidades Ejecutivo Senior (1).....	181
Tabla 82. Funciones y Responsabilidades Ejecutivo Senior (2).....	182
Tabla 83. Socios Fundadores y Accionistas.....	184
Tabla 84. Rol de Pagos de los Empleados KTS Kleverish Talent Solutions ..	185
Tabla 85. Provisiones para pagos de personal. ....	186
Tabla 86. Personal Extra en KTS Kleverish Talent Solutions.....	187
Tabla 87. Actividades para Implementación del Negocio.....	188
Tabla 88. Inversión Requerida para Implementar el Negocio .....	197
Tabla 89. Capital de Trabajo .....	198
Tabla 90. Ventas Iniciales de KTS Kleverish Talent Solutions .....	199
Tabla 91. Fuentes Primarias y Secundarias de Ingresos .....	201
Tabla 92. Costos Variables del Proyecto .....	202
Tabla 93. Costos Fijos del Proyecto.....	202
Tabla 94. Estado de Resultados Actual y Proyectado.....	203
Tabla 95. Balance General Actual y Proyectado.....	204
Tabla 96. Flujo de Caja Actual y Proyectado con Financiamiento.....	205
Tabla 97. Flujo de Caja Proyectado Sin Financiamiento.....	206
Tabla 98. Punto de Equilibrio .....	207
Tabla 99. Razón Corriente .....	209
Tabla 100. Prueba Acida.....	209
Tabla 101. Retorno Sobre Activos.....	210
Tabla 102. Retorno Sobre Patrimonio .....	210
Tabla 103. Rotación de Cuentas por Cobrar.....	211
Tabla 104. Rotación de Cuentas por Cobrar en Días.....	211
Tabla 105. Costo Promedio Ponderado de Capital .....	212
Tabla 106. Financiamiento .....	213

Tabla 107. División Accionaria .....	214
Tabla 108. Indicadores Financieros .....	215
Tabla 109. Escenario Normal.....	216
Tabla 110. Escenario .....	217
Tabla 111. Resultados .....	217
Tabla 112. Saldo Final de Caja .....	217
Tabla 113. Escenario .....	218
Tabla 114. Resultados .....	218
Tabla 115. Saldo Final de Caja .....	218
Tabla 116. Sensibilidad .....	219
Tabla 117. Resultados .....	219
Tabla 118. Saldo Final de Caja .....	219

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cazatalentos reconocidas a nivel mundial .....	6
Figura 2. PIB Industria de Servicios .....	8
Figura 3. Ciclo de Vida del Producto .....	9
Figura 4. Industria Fragmentada .....	14
Figura 5. Producto Interno Bruto .....	25
Figura 6. PIB Actividades Profesionales Técnicas y Administrativas .....	26
Figura 7. Inflación.....	27
Figura 8. Reservas Internacionales.....	28
Figura 9. Importaciones.....	29
Figura 10. Tasa de Interés Activa.....	31
Figura 11. Tasa de Interés Pasiva.....	32
Figura 12. Desempleo .....	34
Figura 13. Población Económicamente Activa .....	35
Figura 14. Coeficiente de Gini.....	36
Figura 15. Acceso a Internet .....	39
Figura 16. Inversión Extranjera Directa .....	40
Figura 17. Smarthphones en Ecuador.....	41
Figura 18. Canal de Distribución (1).....	43
Figura 19. Canal de Distribución (2).....	43
Figura 20. Canal de Distribución (3).....	43
Figura 21. Canal de Distribución (4).....	44
Figura 22. Canal de Distribución (5).....	44
Figura 23. Canal de Distribución (6).....	44
Figura 24. Cinco Fuerzas de Porter .....	45
Figura 25. Servicios para "Associates" .....	56
Figura 26. Logotipo .....	57
Figura 27. Estrategia de Ingreso al Mercado.....	58
Figura 28. Estrategia de Penetración de Mercados .....	59
Figura 29. ¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse? .....	114

Figura 30. ¿Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su organización? .....	115
Figura 31. ¿Qué debería tener una red profesional con orientación directiva para querer ser parte de la misma? .....	116
Figura 32. Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de soft skills y networking? .....	117
Figura 33. ¿Cuáles de las siguientes cazatalentos conoce?.....	118
Figura 34. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación?.....	119
Figura 35. Edad.....	120
Figura 36. ¿Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse? .....	121
Figura 37. Edad.....	122
Figura 38. Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de soft skills y networking? .....	123
Figura 39. Edad.....	124
Figura 40. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?.....	125
Figura 41. ¿La empresa en la que usted labora es considerada?.....	126
Figura 42. Competencias que hacen falta en distintas empresas .....	127
Figura 43. Resultados de la Pregunta 3 de la encuesta para "Associates" ....	128
Figura 44. Respuestas de la pregunta 4 en la encuesta para "associates"....	129
Figura 45. Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta para "associates" .....	130
Figura 46. Respuesta a la pregunta 6 de la encuesta para "associates" .....	131
Figura 47. Resultados de la pregunta 7 en la encuesta a "associates" .....	132
Figura 48. Respuestas a la pregunta 8 de la encuesta para "associates" .....	133
Figura 49. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta para "associates".....	134
Figura 50. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta para "associates"...	135
Figura 51: Plan de Marketing .....	149
Figura 52. Estrategia de fijación de precios basada en el buen valor .....	154

Figura 53. Canal de Distribución .....	160
Figura 54. Flujograma de Contratación del Servicio.....	166
Figura 55. Flujograma "Pioneers" .....	168
Figura 56. Flujograma "Associates" .....	169
Figura 57. Plano Oficinas KTS Kleverish Talent Solutions .....	173
Figura 58. Localización Geográfica KTS Kleverish Talent Solutions.....	176
Figura 59. Organigrama KTS Kleverish Talent Solutions .....	179
Figura 60. Diagrama de Gantt – Parte 1 .....	190
Figura 61: Diagrama de Gantt - Parte 2 .....	191
Figura 62. Punto de Equilibrio .....	208

## **1. CAPITULO I. INTRODUCCION**

### **1.1 Aspectos Generales**

#### **1.1.1 Antecedentes**

La selección y reclutamiento de personal ha tenido que adaptarse a distintos cambios en el entorno empresarial, debido a la integración de países y eliminación de fronteras en el comercio internacional; la competitividad de los países ha aumentado entre sí; no solo en términos de producción, sino también en el contexto empresarial y sobretodo en el área correspondiente al talento humano.

La existencia de las *head hunters* o agencias cazatalentos se origina alrededor de 1845 en Londres, Inglaterra con la firma británica *Deloitte* que logró posicionarse en el mercado británico y decidió expandir sus operaciones alrededor del mundo, empezando en 1880 con la expansión hacia Estados Unidos y el resto del mundo. *Deloitte* llegó a Ecuador en 1966 marcando el inicio de la auditoría y consultoría externa en el país. Ecuador, es un país que a pesar de ser parte de los países en vías de desarrollo cuenta con capital suficiente para desarrollarse y crecer económicamente, el presupuesto gubernamental manejado para el año 2014 fue de 39.216 Millones de USD y se estima que para el 2015 sea de 34.897 millones de dólares (Ministerio de Finanzas, 2015), adicionalmente profesionales de distintas ramas industriales están dispuestos e interesados en capacitarse continuamente para mejorar su perfil de desempeño.

Debido a la presencia de empresas multinacionales de gran importancia, la fuerza laboral ecuatoriana que contempla alrededor de 11,2 millones de personas, se ha visto forzada a mejorar sus capacidades y conocimientos para encontrarse a la altura de profesionales internacionales que son reconocidos por sus méritos, logros y capacidad de gestión dentro de grandes empresas locales y multinacionales. Según datos actualizados al año 2012 por la

Superintendencia de Compañías se puede encontrar un total de 704.556 compañías existentes en el Ecuador.

El desarrollo de este proyecto está sujeto al principio de que se localizaría en la Ciudad de Quito donde existen 134.775 compañías. En la rama de reclutamiento de personal, grandes empresas multinacionales como *Deloitte*, *Manpower*, *Adecco*, son las más reconocidas y forman parte del grupo N7810 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme; se estima que un total entre 170 - 300 personas trabajan en las distintas sucursales de estas compañías; generando grandes oportunidades de ingreso en el sector de servicios específicamente con el servicio de una *Head Hunter*.

El objetivo de desarrollar e investigar la factibilidad del proyecto radica en la capacidad de la empresa para saber lo que sus clientes necesitan, saber cómo conseguir su atención y adicionalmente tener los recursos financieros necesarios para solventar los gastos que tendría la agencia durante su creación e implementación.

Los ejecutivos de distintos niveles están interesados en que una empresa cazatalentos les brinde confianza y seguridad para encontrar un trabajo adecuado de acuerdo a su perfil sin importar su edad, sus intereses o su especialización. Para los ejecutivos que forman parte de una empresa cazatalentos es importante conocer la retroalimentación de su perfil para saber en dónde están sus falencias y que competencias deben mejorar.

La liquidez de las empresas cazatalentos se ve reflejada en los distintos ingresos generados por los servicios ofrecidos por parte de una caza talentos. Algunos ingresos son: el valor por el proceso de selección donde se incluye entrevistas, pruebas psicológicas y psicométricas. En algunos casos se cobra un valor adicional por el informe acerca del candidato y los resultados obtenidos de las pruebas, otro valor es la comisión que cobra la *head hunter* cuando un candidato es contratado; este valor generalmente corresponde a 2 o

3 salarios del candidato dependiendo de las políticas establecidas por cada empresa.

El mayor ingreso para las agencias cazatalentos es la investigación a la empresa que está interesada en contratar una nueva persona. Adicionalmente, algunas *head hunters* obtienen ingresos de actividades extras como consultorías, capacitación, declaración de impuestos y servicios de auditoría.

En conclusión, el estudio de las *head hunters* o agencias cazatalentos es un tema interesante para desarrollar; ya que tiene distintos aspectos que diferencian a sus operaciones de otras ramas en el sector de servicios. Adicionalmente, es un sector que está ganando popularidad a nivel mundial y también en Ecuador, por esta razón la diferenciación mediante la capacitación en competencias blandas (*soft skills*) y emprendimiento continuo dentro de la organización (*intrapreneurship*) es un valor agregado que puede marcar la diferencia entre la preferencia y reconocimiento de una nueva empresa y las ya existentes.

### **1.1.2 Objetivo General**

Estructurar un plan de negocio para determinar la factibilidad de la creación de una empresa caza talentos enfocada en el desarrollo de *soft skills* en puestos críticos, en respuesta a los cambios existentes en el contexto empresarial a nivel nacional e internacional y a la constante exigencia de desarrollo de capacidades y competencias en los distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa.

### **1.1.3 Objetivos Específicos**

- Analizar a profundidad la industria en la cual se desenvuelve el negocio, su tendencia, estructura y principales competidores que podrían afectar directa e indirectamente a la implementación del proyecto.

- Determinar el posible mercado objetivo de acuerdo a las distintas necesidades existentes dentro del mercado quiteño que permitan encontrar una oportunidad de negocio.
- Realizar un mix de marketing mediante el análisis de producto, precio, plaza, promoción y canales de distribución para establecer el posible posicionamiento del negocio en el mercado quiteño.
- Estudiar, analizar y desarrollar técnicas gerenciales y comerciales prácticas para identificar correctamente ciclos, características, acciones y responsables para la implementación, regulación y control del funcionamiento de la empresa.
- Establecer la estructura organizacional e identificar directivos que sean importantes para el desempeño y desarrollo de la empresa.
- Identificar los riesgos administrativos, comerciales, sociales y legales que pueden desarrollarse una vez creado el negocio
- Calcular y establecer el monto de inversión inicial, la tasa interna de retorno, el rendimiento esperado y plantear el estado general y de resultados de la empresa el momento de su creación y su proyección a cinco años.
- Analizar el mercado de capital a nivel nacional para establecer la necesidad de acceder a un crédito directo o financiamiento a través de instituciones privadas.
- Establecer los factores de éxito o fracaso del negocio después de la realización de investigación y análisis profundo de puntos claves y de estrategias económicas, financieras y de marketing.

#### **1.1.4 Hipótesis**

El desarrollo e implementación de una agencia cazatalentos o *head hunter* enfocada en el desarrollo de competencias blandas (*soft skills*) para puestos críticos en la ciudad de Quito es factible.

## 2. CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPANIA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 La industria

#### 2.1.1 Clasificación de la Industria – CIIU4

En el manual de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4), una empresa dedicada al reclutamiento de personal se encuentra ubicada en el nivel N del cuadro; nivel correspondiente a actividades de servicios administrativos y de apoyo. La empresa se encuentra catalogada en el número 78 establecido para las actividades de empleo. Para ser más específicos se debe tomar en cuenta los cuatro primeros dígitos obteniendo N781. Finalmente es necesario tomar en cuenta 6 dígitos N7810.00 dando como resultado actividades de búsqueda, recomendación de personal, incluida la búsqueda de ejecutivos. (Superintendencia de Compañías, 2014)

**Tabla 1. Clasificación Industrial Uniforme para Agencia Cazatalentos**

<b>Nivel</b>	<b>Características</b>
<b>N</b>	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
<b>N78</b>	Actividades de empleo.
<b>N781</b>	Actividades de agencias de empleo.
<b>N7810.00</b>	Actividades de búsqueda recomendación de personal, incluida la búsqueda de ejecutivos.

Nota: La tabla explica el origen de la Clasificación Industrial Uniforme para la Agencia Cazatalentos propuesta en este proyecto. Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2014.

#### 2.1.2 Historia

El origen de las *head hunters* o empresas cazatalentos se produce en Inglaterra específicamente en Londres a cargo del primer auditor público del Reino Unido, el Señor William Welch Deloitte, posteriormente, *Deloitte &*

*Touche* abrió una oficina sucursal fundada en New York, Estados Unidos en 1880. En la actualidad la firma *Deloitte & Touche* brinda servicios de consultoría, capacitación, impuestos, auditoría y selección de personal. Es considerada una de las cuatro firmas auditoras más grandes del mundo debido a su presencia en 150 países y a la cantidad de fuerza laboral que posee. *Deloitte* fue la primera firma que entro al mercado ecuatoriano en 1966 como auditora en un principio y durante los últimos años se ha convertido en cazatalentos. (Deloitte, 2015). Por otro lado; la agencia cazatalentos *Korn Ferry International* ingresó al mercado marcando diferencia a través de su programa denominado *search assesment* donde se evalúa el comportamiento de los candidatos en distintas situaciones. *Samper Headhunting* está presente en el Ecuador desde el 2002, tiene conceptos y principios basados en la economía y cultura latinoamericana; algo que llama la atención de esta empresa es que ayuda a sus candidatos a buscar opciones de empleo en el exterior y se dedica a rangos gerenciales y críticos de empresas multinacionales.

Actualmente en Ecuador existen 57 agencias de selección de personal donde figuran otras *head hunters* como *Manpower*, *Adecco*, *Plus Headhunter*, *Hunter & Hunter*, etc.

The image shows the Deloitte logo, which consists of the word "Deloitte" in a bold, dark blue, sans-serif font. The letter "e" at the end of the word is replaced by a solid green circle.

Figura 1. Cazatalentos reconocidas a nivel mundial

Tomado de: Deloitte, 2015.

## 2.2 Tendencia de la industria

Durante los últimos años, la industria de servicios administrativos y de apoyo ha ganado lugar en la industria Ecuatoriana. Con la transformación del mercado local aparecen nuevas necesidades de servicios que deben ser atendidos. Índices como el PIB, la inflación, tasas de interés y confiabilidad son los marcos esenciales a considerar cuando se decide ingresar al mercado con

un nuevo negocio sin importar en que área de la industria se encuentre enfocada.

Una *head hunter*, mejor conocida como agencia de reclutamiento de personal, se encarga de analizar el perfil de ciertos candidatos con el objeto de encontrar el más indicado para cubrir una posición determinada; el proyecto se centra en los puestos claves de las organizaciones los gerentes o presidentes; quienes son los encargados de tomar decisiones y liderar al grupo; “los gerentes son el cuerpo, espíritu y razón de ser de las empresas. “(Corporación Ekos, 2013)

A partir de la dolarización existente en el país por 14 años, se ha podido vivir en un marco más estable, y con crecimiento sostenido en todos los sectores de la economía. A pesar de que el sector más bonificado y con mayores incentivos es el sector agrícola; el sector de servicios no se ha quedado atrás, el desarrollo tecnológico y el constante incremento en los salarios este sector ha mejorado su calidad, sus ingresos y su participación en un 30 %, adicionalmente generaron una facturación total de 314,81 millones de dólares en el año 2012. (Corporación Ekos, 2013)

En la siguiente tabla podemos encontrar el incremento en la aportación por millones de dólares de parte del sector de servicios administrativos en el PIB Nacional del país. Durante los últimos cinco años el sector de servicios ha ganado participación e importancia ya que las empresas consultoras, auditoras y de servicios en general han crecido y acaparan mayor atención de clientes corporativos o individuales interesados en derivar ciertas funciones de sus propias empresas. Las agencias caza talentos también entran en este proceso ya que grandes multinacionales han decidido dejar la contratación de personal a empresas externas que se especialicen en este tema y puedan encontrar a la persona indicada para el cargo.

**Tabla 2. PIB Industria de Servicios**

Año	Billones de Dólares	Crecimiento
2010	\$ 4.301.610	Periodo Inicial
2011	\$ 5.046.421	17,31%
2012	\$ 5.712.429	13,19%
2013	\$ 6.604.166	15,61%
*2014	\$ 7.504.675	13,63%

Nota: En la tabla se indican los valores del Pib de la Industria de Servicios en el periodo 2010 – 2014. Los valores para el año 2014 son aproximados. Adaptado de INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

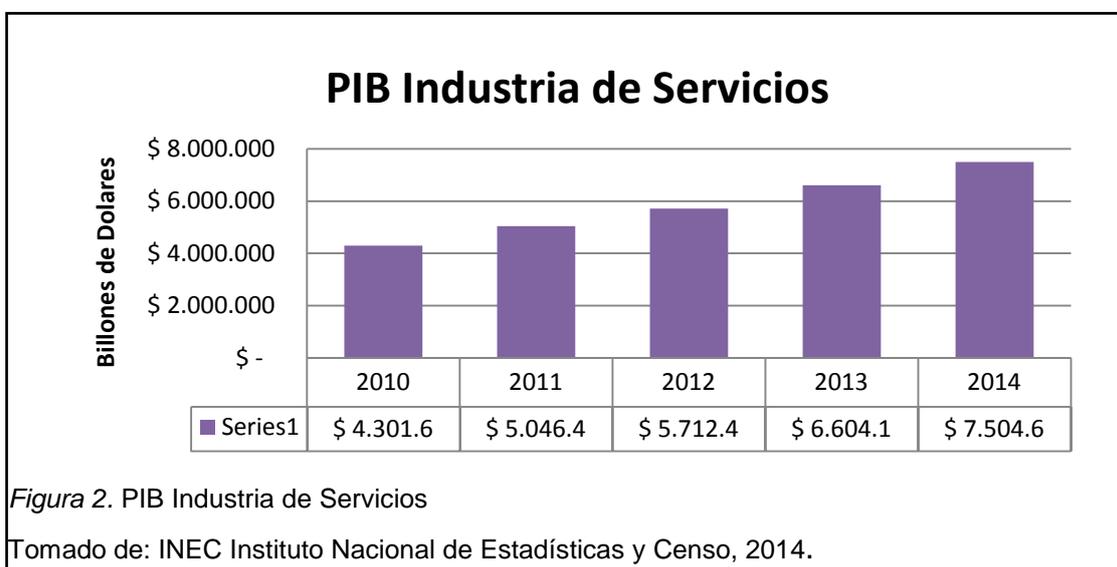


Figura 2. PIB Industria de Servicios

Tomado de: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2014.

### 2.2.1 Ciclo de Vida de la Industria

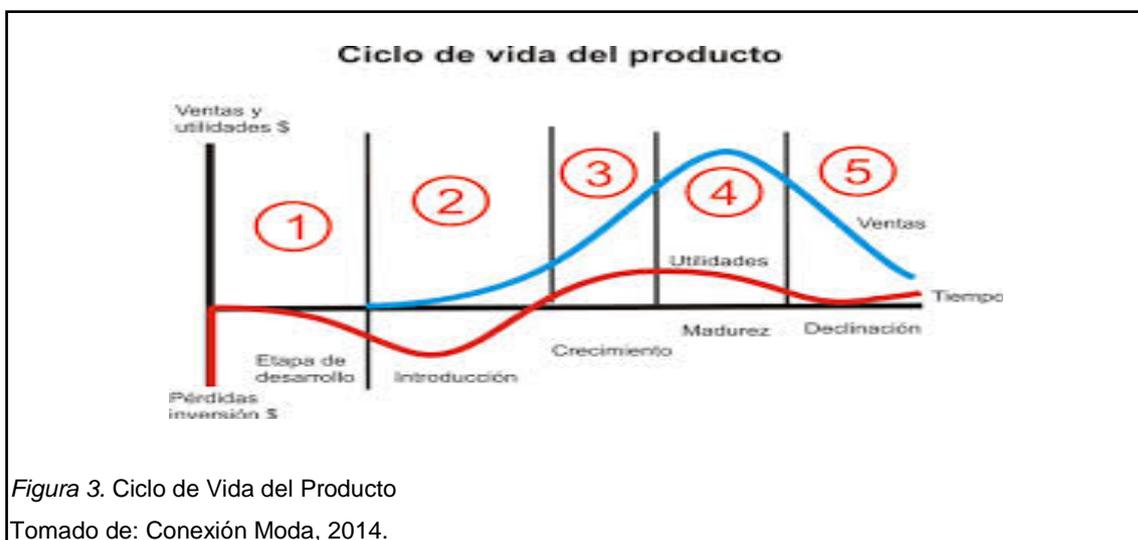
La industria de servicios administrativos y de apoyo se encuentra en constante crecimiento ya que empresas dedicadas a la capacitación de individuos, auditoria de empresas, consultoría y reclutamiento de personal son cada vez más importantes para el desarrollo empresarial de empresas locales como extranjeras.

Desde que *Deloitte* llegó al mercado Ecuatoriano hace aproximadamente 48 años las empresas auditoras han aumentado en número, y han podido diferenciarse a lo largo de los años con la transformación de varios servicios.

En la actualidad *Deloitte & Touche* brinda servicios de reclutamiento de personal, consultoría, capacitación e investigación en respuesta a los constantes cambios y necesidades de las grandes empresas; adicionalmente la competencia ha crecido y ha buscado diferenciarse de *Deloitte & Touche* a través de otros servicios como el *assessment*, asistencia de nómina, asesoría, auditoría etc.

### Etapa del Ciclo de Vida: Crecimiento

A pesar del crecimiento de oferta en servicios de reclutamiento de personal; aún existe una porción de mercado por atender; que es a la que el proyecto en proposición se está direccionando. Esta es la razón principal por la cual se determina que la industria se encuentra en crecimiento; porque hay varios competidores con productos similares que cada vez facturan mayores ingresos pero que aún no logran saturar el mercado y tampoco han creado diferenciadores que puedan llamar la atención de empresas y empleados o personas que están buscando empleo en mayor cantidad que la competencia.



### 2.2.2 Ingresos y Precios de Producto

En la actualidad servicios como la capacitación, consultoría, reclutamiento y selección de personal son servicios de gran importancia para el desarrollo empresarial de cualquier compañía y los mismos han adquirido precios

elevados debido a que son herramientas necesarias para que una empresa sea competitiva en el mercado.

Las agencias cazatalentos también se encuentran consideradas como herramientas empresariales para colocar a la persona correcta en el puesto indicado y debido a su calidad y sus resultados; el precio de este servicio también ha aumentado. Sin embargo; factores como el prestigio, la experiencia y el tamaño de la compañía afectan al precio del servicio como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Ingresos según el Tamaño de la Empresa**

Agencias Cazatalentos	Presencia a Nivel Nacional			Procesos de Reclutamiento x Mes	Precios		Ingresos	
	3-5 Ciudades	2 Ciudades	1 Ciudad		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Grandes (Deloitte)	X			36	\$ 1.000	\$ 5.000	\$ 36.000	\$ 180.000
Medianas (Selecta)		X		12	\$ 800	\$ 3.500	\$ 9.600	\$ 42.000
Pequeñas (Asistensa)			X	3	\$ 600	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 6.000

Nota: La tabla explica el tamaño de distintas agencias cazatalentos de acuerdo a su facturación mensual. Tomado de: Compilación Páginas Web Institucionales, 2014.

En la etapa inicial de la implementación del proyecto en proposición se espera establecer una agencia cazatalentos pequeña con 3 empleados que realizaran investigación de mercado, negociaciones, ventas, procesos de reclutamiento, capacitación, y consultoría enfocado a profesionales con experiencia en puestos clave y empresas pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad de Quito.

### 2.2.3 Costos de Fabricación y Cambios Tecnológicos

Profesionales de distintos sectores han visto la necesidad de seguir capacitándose en materia empresarial; por otro lado empresas pequeñas y medianas en crecimiento buscan profesionales con valor agregado que ayuden a mantener el equilibrio en la organización y que aporten al crecimiento de la misma.

Para la agencia cazatalentos enfocada en la capacitación de competencias blandas es necesario que el personal maneje adecuadamente estas competencias y se encuentren actualizados sobre las mismas. En Ecuador existen empresas que brindan capacitación individual y grupal en distintas ramas; debido a la demanda de estos servicios los programas de capacitación han aumentado sus precios durante los años. Sin embargo; la accesibilidad a herramientas tecnológicas ha sido de gran beneficio para ejecutivos y empresarios de alto nivel.

Existen varios programas para capacitarse en el tema de competencias blandas; a través de maestrías para enfocarse en esa área, seminarios, certificaciones e incluso libros y cursos en línea. En la siguiente tabla se puede observar las distintas opciones y sus precios que son considerados como principales insumos para la creación de la agencia cazatalentos en proposición.

**Tabla 4. Programas Nacionales e Internacionales de Talento Humano**

Capacitación	Duración	Empresa que Ofrece	Precio x Programa
Maestría Gestión Talento Humano	1-2 Años	London School of Economics	\$ 32.000
Maestría Management Empresarial	1-2 Años	London School of Economics	\$ 26.000
Maestría Competencias Blandas	1-2 Años	University College London	\$ 25.000
Certificaciones en Soft Skills	3 Meses	The Edge Group	\$ 3.000
Seminarios de Reclutamiento	16 - 20 Horas	Coaching y Talento SA	\$ 500
Seminarios de Soft Skills	16 - 20 Horas	Team Building and Outdoors	\$ 500
Cursos en Línea de Liderazgo	1-3 Meses	Atlantic International University	\$ 200
Libros	2 - 3 Semanas	Libros de Habilidades Gerenciales	\$ 50
Google Books	2 - 3 Semanas	Soft Skills at Work: Technology for Career Success	GRATIS
Webinars Internacionales	30 -45 Minutos	Dexma	GRATIS

Nota: La tabla describe en forma de lista los mejores programas de estudio de manejo de RR.HH a nivel mundial. Tomado de: Compilación de Páginas Web, 2014.

## 2.2.4 Productos de la Industria

Con el crecimiento de la industria de servicios y del mercado, las agencias cazatalentos se han visto obligadas a implementar servicios innovadores de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Por esta razón las empresas cazatalentos no se dedican únicamente al reclutamiento y selección de personal sino que ofrecen servicios complementarios a sus clientes.

En el siguiente cuadro se puede observar la implementación de servicios durante los años que las empresas caza talentos han estado en el mundo empresarial.

**Tabla 5. Desarrollo de Servicios 1945 - Actualidad**

<b>Etapa</b>	<b>Servicios</b>	<b>Mercado Objetivo</b>
<b>Creación (1945 - 1980)</b>	Auditoría	Empresas Grandes
	Tributación	
	Investigación	
<b>Introducción (1981 - 1999)</b>	Reclutamiento	Empresas Grandes y Medianas
	Selección	
	Consultoría	
	Auditoría	
	Tributación	
<b>Crecimiento (2000 - 2015)</b>	Investigación	Empresas Grandes, Medianas y Pequeñas
	Evaluación Perfiles	
	Capacitación	
	Assesment Centers	
	Manejo de Nomina	
	Outplacement	
	Clima Laboral	
	Reclutamiento	
	Selección	
	Consultoría	
	Auditoria	
	Tributación	
Investigación		

Nota: La tabla explica los distintos servicios incorporados en las agencias cazatalentos desde la creación de las mismas hasta la actualidad. Adicionalmente, se puede observar la expansión del mercado objetivo de las mismas. Tomado de: Compilación Páginas Web, 2014.

Las empresas cazatalentos que iniciaron como empresas auditoras se han adaptado al mercado y han podido responder a las distintas necesidades del mismo, por esta razón las agencias cazatalentos ofrecen más servicios y se dirigen a un mercado más amplio. De igual forma la comercialización de servicios ha cambiado a lo largo de los años, hoy en día las reuniones personales ya no son la forma de comercialización tradicional; el avance tecnológico ha facilitado las operaciones de los medios de publicidad y mediante los mismos se ha podido llegar a diversos clientes dentro de la industria. Estos factores son positivos para la creación de una agencia cazatalentos enfocada en la capacitación de competencias blandas porque las condiciones de la industria y de los posibles clientes son favorables para la ejecución del proyecto.

### **2.3 Estructura de la industria**

Una agencia cazatalentos forma parte del sector de servicios administrativos y de apoyo, gracias a la herramienta electrónica denominada Si Emprende y proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se puede determinar algunas características acerca de la industria de las agencias de empleo.

“Existen cincuenta y siete empresas que se dedican a actividades de empleo algunas se dedican al reclutamiento y selección de personal en el ámbito empresarial” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2013). Sin embargo; también existen empresas que se dedican al reclutamiento de personal de limpieza y de servicios domésticos; por otro lado existen agencias de reclutamiento de modelos, impulsores, actores y niñeras que se encuentran consideradas en esta industria.

Según los datos arrojados por la herramienta Si Emprende; a nivel nacional se estima que 992 personas laboran en el área de agencias de empleo catalogadas en la rama N7810.00 del CIU4.

### 2.3.1 Industria Fragmentada

Una agencia cazatalentos enfocada en el desarrollo de competencias blandas se considera una industria fragmentada ya que existen varios competidores, que ofrecen servicios similares sin valor agregado. Cada empresa tiene su propio mercado objetivo ya sea por prestigio, reconocimiento o comodidad en precios. Sin embargo, el mercado no se encuentra explotado en su totalidad y las barreras de entrada para nuevas empresas son bajas. Adicionalmente pequeños cambios en la comercialización o implementación de servicios no afecta el desarrollo de negocio ni a sus ingresos.

Debido a que el proyecto en proposición está enfocado en trabajar con clientes que ocupan puestos gerenciales claves y empresas pequeñas y medianas que buscan personal emprendedor y con visión. La formación en competencias blandas que es considerado como el valor agregado de la agencia cazatalentos, es el factor que ayudaría a la empresa a posicionarse en el mercado.

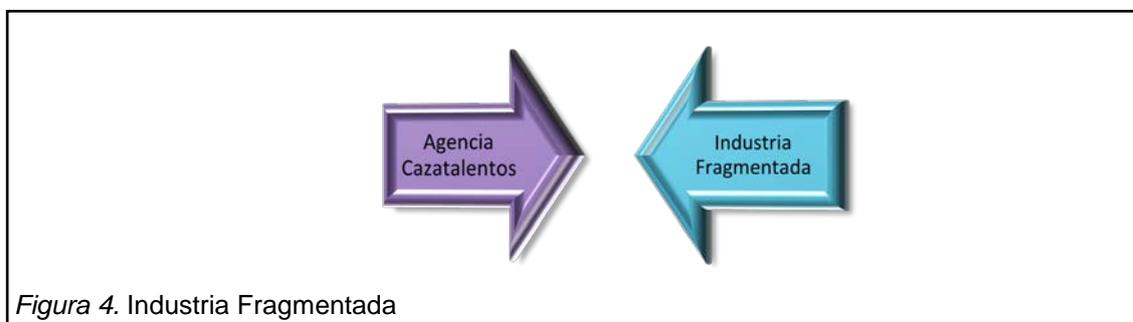


Figura 4. Industria Fragmentada

### 2.3.2 Principales Competidores

Debido a que la industria de servicios administrativos y de apoyo se encuentra en etapa de crecimiento existen algunas agencias cazatalentos que son competidores directos del proyecto en proposición pero también existen agencias de empleo que a pesar de ser parte de la industria en cuestión no afectan directamente a la creación de la agencia cazatalentos enfocada en el desarrollo de competencias blandas.

Existen 57 empresas cazatalentos a nivel nacional que se dedican a actividades de empleo y se dividen de la siguiente manera:

**Tabla 6. Cazatalentos**

#	Empresa	Actividades	Ciudades	Mercado Objetivo
1	Adecco	Reclutamiento, Headhunting, Nomina, Consultoría	Quito, Guayaquil, Cuenca.	Empresas Grandes y Medianas
2	Agencia de Empleo Los Andes	Reclutamiento	Quito	Empresas Pequeñas
3	Aquí tu Empleo	Reclutamiento	Quito	Empresas Pequeñas
4	Asistensa	Reclutamiento	Quito	Empresas Pequeñas
5	Copcil	Selección de Personal	Guayaquil	Empresas Pequeñas
6	Deloitte & Touche	Auditoría, Reclutamiento, Consultoría Investigación	Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra.	Empresas Grandes
7	Ecuanooble S.A	Selección de Personal, Capacitación	Guayaquil	Empresas Medianas y Pequeñas
8	Ernest & Young	Consultoría, Auditoría, Reclutamiento, Impuestos.	Quito, Guayaquil	Empresas Grandes
9	Hunter & Hunter	Selección, Consultoría, Capacitación, Evaluación de Perfil	Quito, Guayaquil.	Empresas Grandes y Medianas
10	Impakto	Administración de RH por Competencias, Capacitación.	Quito con Cobertura a Nivel Nacional.	Empresas Pequeñas y Medianas
11	Jobs & Future Consorcio Empresarial	Reclutamiento	Quito	Empresas Medianas
12	Korn Ferry International	Reclutamiento, Capacitación, Assesment.	Quito	Empresas Grandes
13	Manpower	Selección, Consultoría, Nomina, Capacitación, Outplacement.	Quito, Guayaquil.	Empresas Grandes
14	Nexos Talent S.A	Nomina, Headhunting, Consultoría, Capacitación.	Quito y Guayaquil	Empresas Grandes y Medianas
15	O'Connor Consulting	Reclutamiento, Capacitación, Consultoría, Outplacement	Quito, Guayaquil	Empresas Grandes y Medianas
16	Plus Headhunters	Reclutamiento, Assesment.	Quito	Empresas Medianas y Pequeñas
17	Price Waterhouse	Consultoría, Auditoría, Reclutamiento	Quito, Guayaquil	Empresas Grandes
18	Samper Headhunting	Selección, Capacitación, Consultoría, Assesment, Clima Laboral	Quito, Guayaquil.	Empresas Grandes
19	Selecta Headhunting	Selección, Headhunting, Evaluación de Perfil	Quito, Guayaquil	Empresas Medianas.
20	Solintrab	Selección de Personal	Guayaquil	Empresas Pequeñas
21	Valdyard Corporation	Reclutamiento, Capacitación	Guayaquil	Empresas Medianas

Nota: La tabla fue realizada de acuerdo a la investigación pertinente de la lista de agencias cazatalentos presentada en esta sección con el propósito de definir sus servicios más emblemáticos, ubicación geográfica y mercado objetivo; ya que de esta lista se pudo seleccionar a los competidores directos para el negocio en proposición. Tomado de: Compilación de Páginas Web, 2014.

Las agencias cazatalentos enfocadas en el reclutamiento y selección de personal representan el 36.84% de las agencias dedicadas a actividades de empleo. De las veinte y un empresas listadas, diez se dirigen al mercado de las grandes empresas; estas empresas son filiales comerciales de empresas de reclutamiento reconocidas a nivel mundial como *Deloitte & Touche*, *Samper Heedhunting*, *Adecco*, etc.

Por otro lado, de las once empresas restantes; cuatro están ubicadas en Guayaquil y no afectan al desarrollo del proyecto en proposición. Los mayores competidores serían *Impackto*, *Plus Headhunters* y *Selecta Headhunters* que su mercado objetivo es parecido al del proyecto en proposición. Sin embargo, sus servicios están orientados a satisfacer otras necesidades de los clientes por lo cual no representa amenaza para el proyecto en proposición.

**Tabla 7. Agencias de Modelos y Castings**

#	Empresa	Actividades	Ciudades	Mercado Objetivo
22	Agencia de Modelos Expomodels	Modelaje	Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
23	Agencia D.I.S	Modelaje, Desfiles	Quito	Empresas Sector Comercial.
24	Bello Models	Modelaje, Desfiles	Quito, Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
25	Blush Escuela y Agencia de Modelos	Modelaje, Capacitación	Quito	Empresas Sector Comercial.
26	Casting	Modelaje, Castings	Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
27	CN Modelos	Modelaje	Quito, Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
28	Fashion Model	Modelaje, Castings	Quito.	Empresas Sector Comercial.
29	Forma Creativa Publicidad	Modelaje, Desfiles	Quito	Empresas Sector Comercial.
30	Glamour Modelos y Eventos	Modelaje, Desfiles	Quito, Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
31	Jam	Modelaje	Quito	Empresas Sector Comercial.
32	Jessica Pilay - Margey	Modelaje	Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
33	Klasse	Modelaje	Quito, Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
34	Laleska Modelos y Eventos	Modelaje, Desfiles	Quito	Empresas Sector Comercial.
35	Modelosa	Modelaje	Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
36	Paola Parra E. CIA. Ltda.	Modelaje	Guayaquil	Empresas Sector Comercial.
37	Salentino Group	Modelaje	Quito	Empresas Sector Comercial.
38	Shande Internacional	Modelaje	Quito.	Empresas Sector Comercial.
39	Studio Moda	Modelaje, Desfiles	Quito	Empresas Sector Comercial.
40	Think Business	Modelaje, Castings	Quito	Empresas Sector Comercial.

Nota: La tabla indica las distintas Agencias de Modelaje y Castings en el país. Tomado de: Promonegocios.net, 2014.

**Tabla 8. Servicios Domésticos y de Limpieza**

#	Empresa	Actividades	Ciudades	Mercado Objetivo
41	Agencia Ariel	Limpieza	Quito	Empresas distintos Sectores
42	Agencia de Empleos Colon	Empleadas Domesticas	Quito	Familias
43	Agencia de Empleo Eras	Limpieza	Quito	Empresas distintos Sectores
44	Agencia de Empleos Gaviota	Empleadas Domesticas	Quito	Familias
45	Agencia de Empleo "La María"	Empleadas Domesticas	Quito	Familias
46	Agencia de Empleos "Rocio"	Personal para el Hogar	Quito	Familias
47	Agencia San Cayetano	Empleadas Domesticas	Quito	Familias
48	BestPeople S.A	Empleadas Domésticas, Limpieza	Quito	Familias, Empresas distintos Sectores
49	Contactos - Selección de Personal	Empleadas Domesticas	Quito	Familias
50	Family Core	Servicios Domésticos	Quito	Familias
51	Jesús es Ayudador	Limpieza	Quito	Empresas distintos Sectores
52	Plus Mantenimientos	Limpieza	Guayaquil	Empresas distintos Sectores
53	Utilísima Home Service	Personal para el Hogar	Quito	Familias

Nota: La tabla indica las distintas agencias de empleo para servicios domésticos y de limpieza en el país. Tomado de: Offsetec S.A, 2014.

**Tabla 9. Niñeras**

#	Empresa	Actividades	Ciudades	Mercado Objetivo
54	Agencia de Empleos Nahomy	Cuidado de Niños, Limpieza	Quito	Madres de Familia
55	La Casa de Panchita	Cuidado de Niños	Quito	Madres de Familia
56	Nanas Guardería Model	Cuidado de Niños	Guayaquil	Madres de Familia
57	Nannys Home	Cuidado de Niños	Quito	Madres de Familia

Nota: La tabla indica las distintas empresas que ofrecen servicios de niñeras en el país. Tomado de: Offsetec S.A, 2014.

### 2.3.3 Participación de Mercados

Agencias cazatalentos de renombre y reconocimiento internacional como *Deloitte & Touch*, *Manpower*, *Adecco*, etc. Son las empresas que más ingresos generan dentro de la industria de agencias cazatalentos debido a su cantidad de clientes, prestigio y calidad de servicio. “*Deloitte* factura anualmente entre \$720.000 y \$3'600.000 brindando sus servicios a empresas grandes y compartiendo ese mercado con fuertes competidores.” (Villarreal, 2014)

La agencia cazatalentos en proposición es considerada una microempresa; ya que en un inicio se estima tener 3 ejecutivos senior; los cuales estarán distribuidos en distintas áreas de la compañía como consultoría, formación, producción, reclutamiento y seguimiento. Adicionalmente, se espera que el mercado objetivo de la empresa sean compañías pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad de Quito. En la siguiente tabla se puede observar la división de compañías según su número de empleados y su facturación anual:

**Tabla 10. División de Empresas según el Número de Empleados y Facturación Anual**

Tipo de Empresa	Número de Empleados	Facturación Anual (USD)
Microempresa	0-9	\$0 - \$99000
Pequeña	10 - 49	\$100.000 - \$999.999
Mediana A	50 – 99	\$1'000000 - \$1'999999
Mediana B	100 – 199	\$2'000000 - \$4'999999
Grande	200 en adelante	\$5'000000 en adelante

Nota: La tabla indica la división de empresas en Ecuador de acuerdo a su número de empleados y a su facturación anual. Tomando de: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014.

Debido a la complejidad de la industria en la que se desenvuelve el proyecto en proposición; es complicado estimar la participación exacta de mercado que se plantea obtener. Sin embargo; el cuadro de la revista *entrepreneur* ayuda a estimar la participación de mercado de acuerdo al tamaño de la empresa, tamaño de la competencia y similitudes en los productos. (Revista Soy Entrepreneur, 2014)

**Tabla 11. Participación de Mercado**

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Nota: La tabla indica el nivel de participación de mercado de un negocio de acuerdo al tamaño y número de los competidores del mismo. Tomado de: Revista Soy Entrepreneur, 2014.

La agencia cazatalentos en proposición se encuentra en el escalón número 8 porque los competidores directos son las agencias cazatalentos que tienen como mercado objetivo a empresas pequeñas y medianas. Por esta razón los competidores son considerados pequeños; son algunos, por lo menos seis competidores directos y adicionalmente ofrecen servicios similares. Se estima que la participación de mercado de la agencia cazatalentos en proposición llegue al 10% dentro de los primeros cinco años de funcionamiento y al 15% en el año diez.

### 2.3.4 Cadena de Valor

La industria en donde se encuentra la agencia cazatalentos propuesta en este proyecto es una industria que ha crecido y ha ganado importancia durante los últimos años en el mercado nacional. Sin embargo, los competidores grandes y reconocidos tienen marcado y atendido el mercado de las empresas grandes dejando lugar para el desarrollo de nuevos negocios que puedan atender a empresas pequeñas y medianas.

Con la diferenciación planteada en el negocio referente a la capacitación en competencias blandas se puede lograr mayor participación de mercado si se conoce mejor la estructura de la industria; la misma que se presenta en la cadena de valor propuesta para la misma.

**Tabla 12. Cadena de Valor de la Industria**

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE.</b>				
<p><b>Infraestructura de la empresa:</b> Competidores grandes como Deloitte, Adecco, Manpower, etc son empresas que ingresan al país como filiales comerciales ya que son parte de una expansión estructural. Razón por la cual ingresan con sus propios recursos, clientes y planificación; además son empresas que figuran en la bolsa de valores. Competidores pequeños y medianos nacen de distintos emprendimientos con capital propio en cierta porción y capital de tercero para la completa implementación del negocio; estas empresas cuentan con accionistas e inversionistas en su mayoría locales.</p>				
<p><b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Estas empresas cuentan con personal que pose educación académica de por lo menos tercer nivel en ramas de RR.HH y tienen facilidad para dialogar con clientes y vender servicios; los empleados de agencias cazatalentos pequeñas medianas o grandes reciben un salario mensual con los beneficios de ley y adicionalmente obtienen comisiones por obtención de metas y resultados.</p>				
<p><b>Desarrollo de Tecnología:</b> La industria de servicios ha mejorado sus resultados por la constante inversión en investigación y desarrollo ya que buscan satisfacer las necesidades de los clientes a través de servicios como reclutamiento de personal, investigación, consultoría, auditoría y nuevos servicios como assessment, manejo de nómina, etc.</p>				
<p><b>Compras:</b> Para poder involucrarse en esta industria es necesario contar con tecnología moderna y contactos convenientes para el desarrollo del negocio, es necesario contar con oficina propia, computadores de ultima tecnología, software, bases de datos, suscripciones a club y revistas empresariales y publicidad que impacte a posibles clientes.</p>				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS.</b>				
<p><b>Logística Interna:</b> En esta industria es importante contar con la información de los clientes por los que se genera bases de datos de clientes para poder tener contacto directo con los mismos. De la misma forma se almacena material empresarial para utilizar en los distintos servicios que ofrece cada compañía.</p>	<p><b>Operaciones:</b> Los distintos servicios que se ofrecen en esta industria son adoptados de sucursales externas de las empresas o se plantean a través de Investigación.</p>	<p><b>Logística Externa:</b> Cada agencia cazatalentos maneja su propia política de servicios y duración sin embargo todas ofrecen reclutamiento de personal entre 3 - 6 semanas, cada proceso tiene su informe de acuerdo a los parámetros de cada empresa.</p>	<p><b>Marketing y Ventas:</b> Cada empresa dentro de esta industria posee su fuerza de ventas que se encarga de conseguir clientes, además se realizan reuniones con representantes industriales de gran importancia para dar a conocer al negocio, cabe recalcar que el éxito de algunas agencias cazatalentos recae en el reconocimiento y posicionamiento de marca.</p>	<p><b>Servicios Post - Ventas:</b> Las empresas que ofrecen servicios suelen realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente, también ofrecen garantías y retroalimentación de todos los servicios ofrecidos.</p>

## 2.4 Factores económicos y regulatorios

Existen factores externos que son de gran importancia al momento de implementar un nuevo negocio en cualquier sector de la industria. Se analizarán los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la creación de la agencia cazatalentos en proposición.

### **2.4.1 Aspecto Político**

Durante los últimos años la situación política en el país se ha mantenido estable en el aspecto ejecutivo. Sin embargo; se ha podido evidenciar varios cambios en la legislación, impuestos, precios de bienes de primera mano y ciertas restricciones a las importaciones de bienes y servicios.

#### **Cambio de Matriz Productiva**

El Gobierno ha encontrado la necesidad de invertir en el talento humano y en las competencias de la fuerza laboral ecuatoriana. Con la nueva matriz productiva; el sector agrícola da paso al sector educativo y de servicios para formar profesionales destacados en distintas ramas como por ejemplo la investigación, sociología, cambio climático, etc. La nueva matriz productiva promueve el desarrollo de productos terminados gracias a la innovación y creatividad de la fuerza laboral ecuatoriana.

El cambio de matriz productiva es favorable para el negocio de las head hunters ya que al existir el interés del gobierno por invertir en conocimiento y educación existe la posibilidad de que se incremente la demanda por el servicio de capacitación en *soft skills* que se ofrecerá en la agencia cazatalentos en proposición.

#### **Competitividad**

El índice de competitividad mide la forma en la que el país utiliza sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de prosperidad (Datosmacro, 2014).

Ecuador ha mejorado su posición en el ranking durante los últimos cinco años y actualmente se ubica en el puesto 71 del ranking. Por otro lado, un alza en el índice indica que existen más limitaciones para que los ecuatorianos puedan prosperar.

Para la agencia cazatalentos en proposición este índice representa una oportunidad ya que si el país es catalogado como más competitivo, las

oportunidades de que el negocio crezca y llame la atención de inversionistas extranjeros son más altas.

Sin embargo; también representa pequeñas limitaciones para iniciar el negocio debido a los altos impuestos, restricciones de importaciones y papeleos para dar inicio al negocio.

**Tabla 13. Índice de Competitividad**

Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	71º	4,18
2013	86º	3,94
2012	101º	3,82
2011	105º	3,65
2010	105º	3,56

Nota: La tabla indica el índice de competitividad de Ecuador. Tomado de: Datosmacro.com, 2015.

### **Elevados impuestos a las importaciones.**

La balanza comercial durante los últimos años ha tenido menos déficit debido a las restricciones a las importaciones a distintos productos suntuosos entre los cuales se encuentran computadores, celulares, licores, maquillajes y alimentos procesados. (Aduanas del Ecuador, 2015)

**Tabla 14. Advalorem Bienes Suntuosos**

Producto	Ad - Valorem
Bebidas Alcohólicas	De acuerdo a los grados de alcohol que posee cada botella
Cigarrillos	De acuerdo a la cantidad importada
Televisores	De acuerdo al tamaño de la pantalla
Computadores	De acuerdo a la cantidad, procesador y tamaño de la pantalla

Nota: La tabla indica los distintos productos que tienen impuestos al momento de ser importados hacia el Ecuador.

Tomado de: (SENAE Aduanas del Ecuador, 2015.)

La aplicación de tarifas Ad-Valorem a equipos tecnológicos como computadores pueden ser una traba para la *head hunter*, ya que una de las formas principales mediante las que se planifica conseguir clientes es a través de internet y redes sociales.

Este es un aspecto importante a considerar al momento de invertir en el negocio ya que incurre en costos elevados dentro de la inversión inicial.

### **Renuncia voluntaria al Acuerdo ATPDEA**

El acuerdo ATPDEA era un derecho de exportación libre de impuestos de bienes de primera mano cómo el atún, camarón, brócoli, flores hacia los Estados Unidos todos los productos eran de origen Ecuatoriano. En Junio de 2013, el estado ecuatoriano decidió renunciar al acuerdo ya que creían que el país contaba con las medidas necesarias para solventar la producción y exportación por su cuenta. Sin embargo, renunciar a este acuerdo incurrió en una gran cantidad de perdida para los productores y agricultores de dichos bienes. Si el producto se vuelve más caro, este puede dejar de ser competitivo en el mercado y así perdería la participación en el mercado global sustancialmente. Por el momento, Estados Unidos ha otorgado certificados a los productores ecuatorianos que exonera a los productos del aumento arancelario al momento de ser exportados.

En una *head hunter* la renuncia al acuerdo no afecta directamente a la empresa, sin embargo puede afectar a la población económicamente activa en edad de trabajar en un porcentaje representativo, esto también implicaría mayor demanda de trabajo y mayor cantidad de personas interesadas en formar parte de una agencia de reclutamiento de personal.

### **Nuevo Código del Trabajo**

En Noviembre del 2014 se aplicaron algunas reformas al código de trabajo después de varios meses de debate en la asamblea nacional. Algunas de las leyes más criticadas han sido: la regulación de las utilidades de empresas de

telefonía celular como Claro y Movistar, el control sobre los salarios de cargos gerenciales (críticos); la implementación de nuevas formas de empleo como el empleo nulo, y la obligación de afiliar a todo empleado al seguro social a pesar de que el mismo tenga un contrato temporal o por horas.

Esta es una característica que influye directamente en una *head hunter* ya que al momento de reclutar personal es importante hacer todos los trámites de ley, reconocer incentivos, establecer horarios y maximizar el potencial de cada individuo. Seguir la ley asegura el éxito y la estabilidad de una empresa. Si un individuo es recompensado adecuadamente según su trabajo y es reconocido por el mismo, se generara una sensación de satisfacción propia y apoyara al crecimiento personal y profesional.

#### **Firma de Acuerdo Bilateral Ecuador – Unión Europea.**

Las negociaciones para firmar el acuerdo entre las dos naciones se concretó en Julio 2014; existen varios beneficios con la firma del acuerdo. Algunos son el subsidio de productos de primera mano cómo el atún, camarón, flores, palmito, etc. Por otro lado, los beneficios para Ecuador será la reducción de impuestos de importación de bienes suntuosos provenientes de Europa como por ejemplo perfume, licores, ropa, equipos electrónicos, etc.

Para el proyecto en proposición; este acuerdo es muy beneficioso porque reduciría considerablemente el precio de los equipos electrónicos que son de gran importancia para el funcionamiento de la agencia cazatalentos. A pesar de que el acuerdo entra en vigencia en el año 2016, la agencia se beneficiara al momento de reemplazar los equipos electrónicos para mantenerse a la vanguardia del entorno empresarial.

#### **2.4.2 Aspecto Económico**

Ecuador, al ser un país dolarizado tiene una economía ligada al desarrollo económico de Estados Unidos. La crisis inmobiliaria del año 2009 afectó a la

globalización y a los países primer mundistas. Sin embargo; Ecuador no sufrió consecuencias inmediatas en aquella crisis, esto ayudó a mejorar las actividades comerciales y a crecer económicamente.

### Producto Interno Bruto PIB

El PIB mide el crecimiento del país a través de los ingresos, gastos y consumos generados y la diferencia existente entre las importaciones y exportaciones registradas por el país.

**Tabla 15. Producto Interno Bruto**

Año	Millones de Dólares
2010	\$ 69,600
2011	\$ 79,800
2012	\$ 87,500
2013	\$ 93,700
2014*	\$ 101,000

Nota: La tabla indica el PIB del Ecuador en el periodo 2010 - 2014

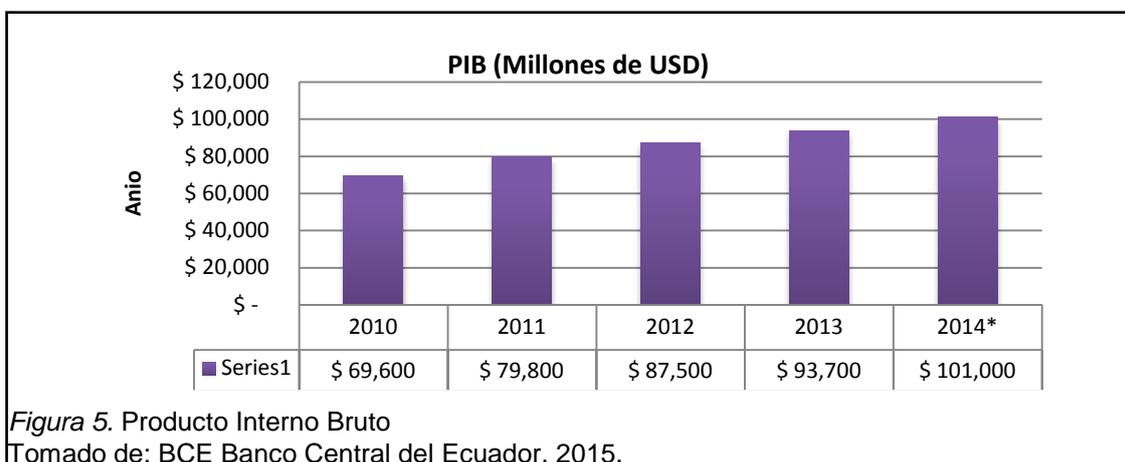


Figura 5. Producto Interno Bruto

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.

Con el crecimiento del Producto Interno Bruto se puede observar un desarrollo en el país a lo largo de los últimos cinco años. Esto impulsa a nuevas empresas y jóvenes emprendedores a involucrarse en el mercado nacional por lo cual la creación de nuevos negocios es factible.

### PIB Sector de Actividades profesionales, técnicas y administrativas.

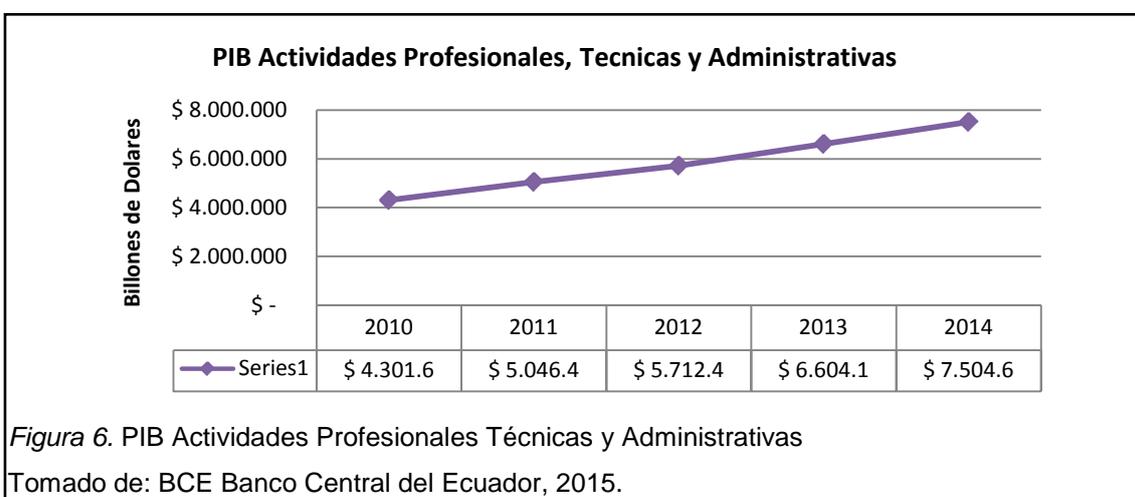
El sector servicios ha ganado importancia y espacio en el mercado durante los últimos años; cada año nacen nuevos negocios orientados a la oferta de servicios financieros, administrativos y laborales. Adicionalmente, las empresas dedicadas a servicios expanden su oferta de acuerdo a las necesidades de los clientes y a los cambios del mercado.

**Tabla 16. PIB Actividades Profesionales, Técnicas y Administrativas**

Año	Billones de Dólares
2010	\$ 4.301,610
2011	\$ 5.046,421
2012	\$ 5.712,429
2013	\$ 6.604,166
2014*	\$ 7.504,675

Nota: La tabla indica el valor del PIB de Actividades Profesionales, Técnicas y Administrativas.

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015



*Figura 6. PIB Actividades Profesionales Técnicas y Administrativas*

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.

Es de mucho beneficio que el sector de la industria en la que el negocio en proposición está catalogado haya aportado en mayor cantidad al PIB cada año, esto quiere decir que el consumidor está interesado en obtener estos servicios y que el negocio podría tener acogida de manera rápida desde su implementación y una vez que el negocio pueda manejar su valor agregado de manera adecuada.

## Inflación Anual del IPC

La inflación es uno de los factores más importantes en el desarrollo de cualquier negocio ya que ayuda a fijar el precio de los productos o servicios ofertados. De la misma forma la inflación ayuda a estimar el aumento de precios a lo largo de los años.

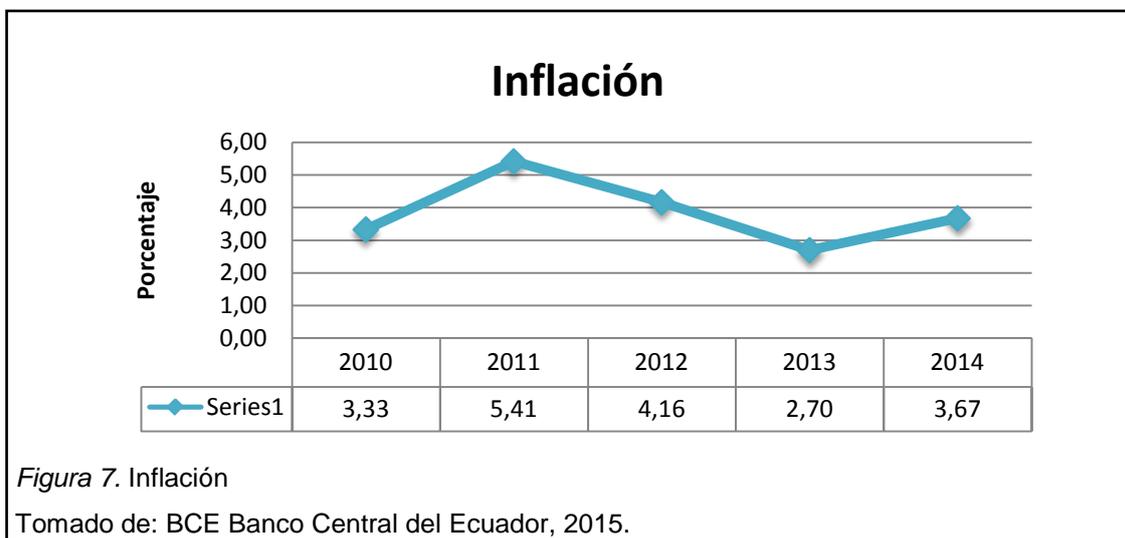
En la siguiente tabla se indica la variación de la inflación a lo largo de los últimos 5 años:

**Tabla 17. Inflación**

Año	Porcentaje
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67

Nota: La tabla indica el porcentaje de inflación en el país durante el periodo 2010 – 2014.

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



Para la *head hunter* en proposición la inflación afecta a los precios de los distintos servicios que se ofrecerá. Sin embargo las consecuencias no serán graves debido a que también existirán alzas en los salarios y el valor agregado propuesto en el proyecto justifica cualquier alza en los precios al ser un servicio diferenciado y de calidad.

### Reservas Internacionales.

Las reservas internacionales ayudan a medir la capacidad de un país para pagar los pasivos generados en la economía nacional, generalmente las reservas internacionales son valoradas en monedas fuertes ya sean dólares o euros. (Banco Central del Ecuador (BCE), 2015) En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento de las reservas en Ecuador.

**Tabla 18. Reservas Internacionales**

Año	Millones de Dólares
2010	\$ 3.819,20
2011	\$ 3.829,60
2012	\$ 3.737,70
2013	\$ 4.087,90
*2014	\$ 5.010,50

Nota: La tabla indica el valor de las reservas internacionales durante el periodo 2010 – 2014.

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



Durante los últimos cinco años ha existido estabilidad en las reservas internacionales considerando que el país maneja el dólar estadounidense como moneda oficial para transacciones. Esta estabilidad es importante para el desarrollo de un nuevo negocio como es el caso de la agencia cazatalentos en proposición debido a que las entidades financieras se encuentran en posibilidad de ofrecer créditos a empresarios y microempresarios para financiar el capital de trabajo necesario para emprender el negocio.

## Importaciones

Las importaciones son los bienes y servicios provenientes de un país extranjero para ser comercializados o adaptados al mercado nacional. Estos bienes y servicios forman parte de la balanza comercial del país que durante los últimos años ha reducido su déficit debido a distintas restricciones al momento de importar bienes suntuosos desde el exterior.

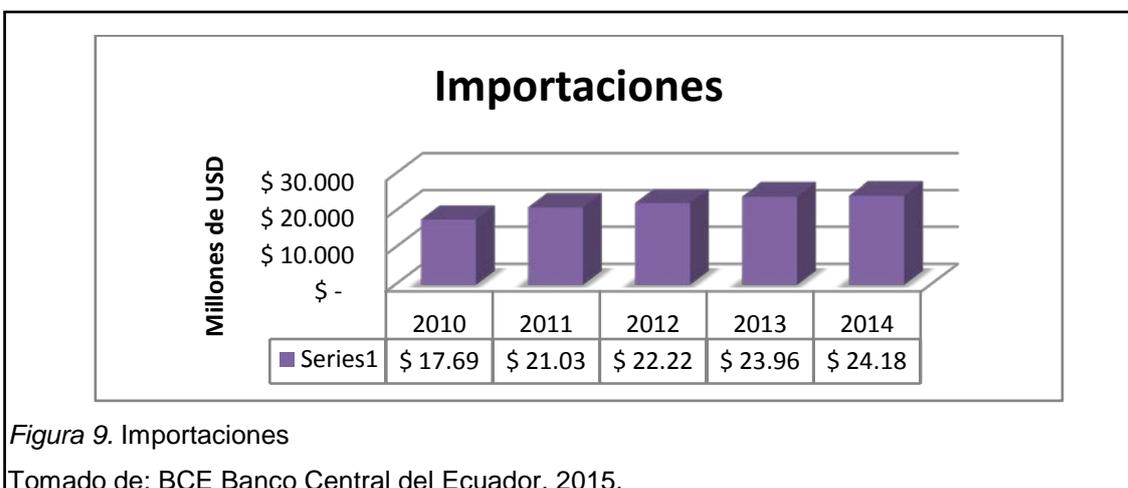
Sin embargo, debido a los distintos acuerdos comerciales con la comunidad andina (CAN), la asociación latinoamericana de integración (ALADI) y acuerdos bilaterales con países como Brasil y Chile adquirir maquinaria pesada como maquinas inyectoras, transformadores, motores eléctrico, montacargas, y tecnología como software de programación, manejo de inventarios, energía y equipos electrónicos destinados para la ciudad del conocimiento Yachay es más barato para el país ya que fomenta el desarrollo del país razón por la cual han incrementado las importaciones de estos bienes en el país.

**Tabla 19. Importaciones**

Año	Millones de Dólares
2010	\$ 17.695
2011	\$ 21.039
2012	\$ 22.220
2013	\$ 23.963
*2014	\$ 24.188

Nota: La tabla indica el valor total de importaciones en el país durante el periodo 2010 – 2014.

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



*Figura 9. Importaciones*

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.

Para la creación de una agencia cazatalentos las restricciones en la importación de bienes y servicios suntuosos afecta de manera moderada ya que se espera adquirir los equipos de computación del exterior porque brindan confianza, calidad y garantía para el desenvolvimiento del negocio. Sin embargo no afecta directamente a la oferta del servicio ya que en la inversión inicial se contemplaría los impuestos adicionales a la importación de los equipos.

### **Tasas de Interés**

Las tasas de interés son un porcentaje de una cantidad de dinero recibida cuando se realiza un crédito en una entidad financiera. Es decir las tasas de interés son un valor adicional que se paga por la utilización de dinero ajeno durante un largo periodo de tiempo.

Las tasas más importantes en el mercado ecuatoriano son la tasa activa y la tasa pasiva.

### **Tasa de Interés Activa**

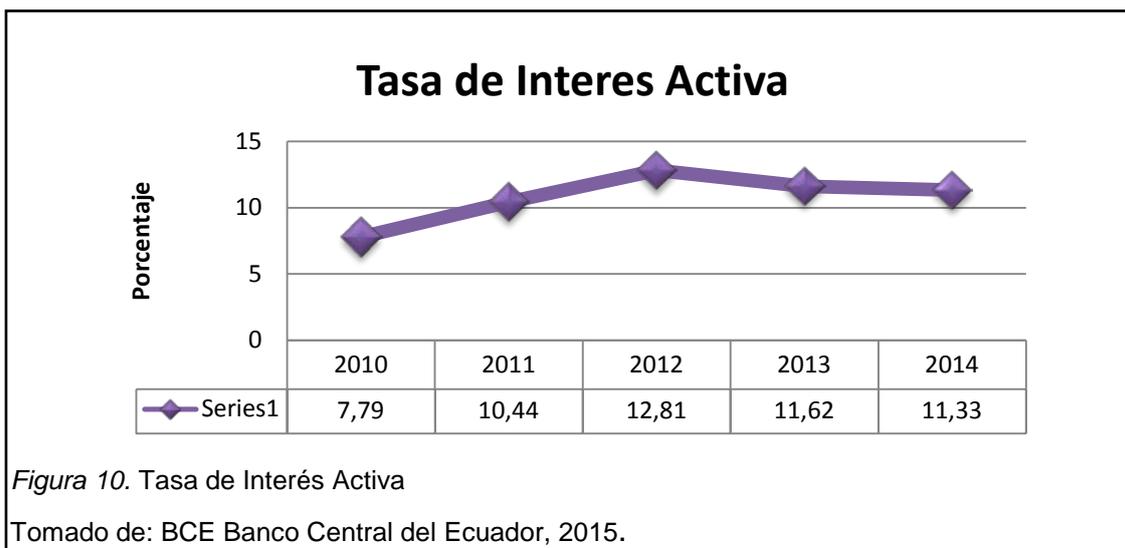
Esta tasa es positiva para las instituciones financieras porque ellas son las encargadas de otorgar créditos a personas naturales y jurídicas. Adicionalmente son las que recuperan los intereses mes a mes mientras el solicitante del crédito paga las cuotas.

La tasa ha aumentado durante los últimos cinco años de acuerdo a la inflación existente en el país.

**Tabla 20. Tasa de Interés Activa**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2010	7,95%
2011	10,44%
2012	12,81%
2013	11,62%
*2014	11,33%

Nota: La tabla indica los valores de la tasa activa en el país en el periodo 2010 – 2014. Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



La tasa de interés activa para la creación de una agencia cazatalentos influye directamente debido a que es necesaria la obtención de un crédito en una institución financiera para implementar el negocio y solventar los gastos de capital de trabajo y si esta tasa sube la cuota mensual es más alta para cubrir.

### **Tasa de Interés Pasiva**

La tasa pasiva es un valor que todas las entidades bancarias deben depositar en el banco central para poder costear los créditos y concesiones que realizan. Esta tasa es generalmente menor que la tasa activa para tener liquidez en la economía.

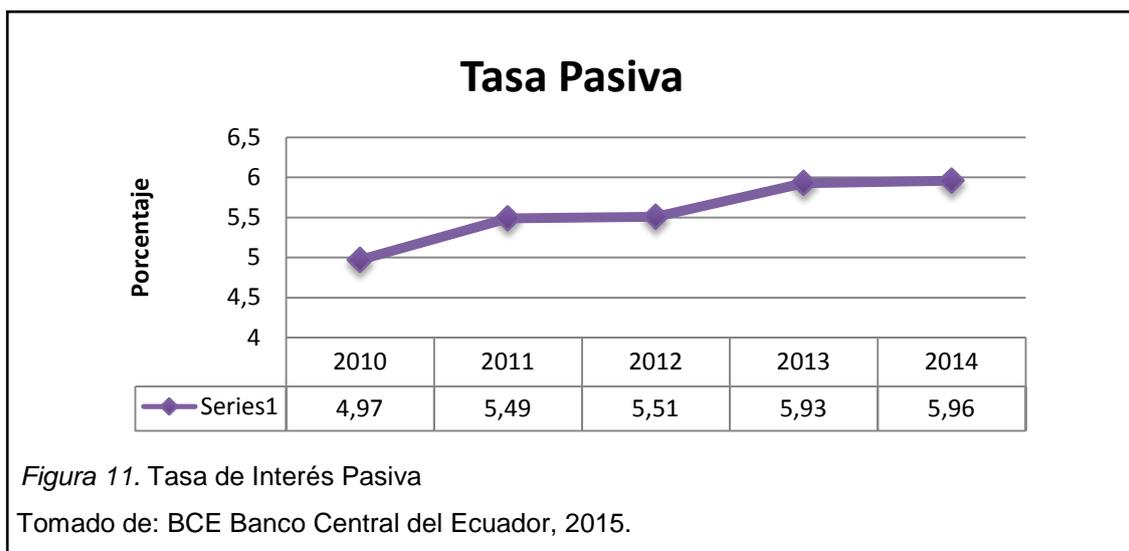
En la siguiente tabla se presenta las tasas pasivas para el periodo 2010 – 2014.

**Tabla 21. Tasa de Interés Pasiva**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2010	4,97%
2011	5,49%
2012	5,51%
2013	5,93%
2014	5,96%

Nota: La tabla indica los valores de las tasas de interés pasivas en Ecuador 2010 – 2014.

Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



La variación de la tasa pasiva afecta a la *headhunter* en proporción de la misma forma que la tasa activa porque estas tasas son complementarias y la diferenciación entre ellas es la que determina el estado de la economía y la posibilidad de otorgar créditos a individuos y empresas.

### **Tasas Corporación Financiera Nacional.**

La Corporación Financiera Nacional es una de las entidades financieras y gubernamentales más importantes del país; esta entidad es la encargada de otorgar créditos destinados a la producción y desarrollo del país. Con la nueva matriz productiva vigente en Ecuador más sectores de la economía se han beneficiado de los créditos y bajas tasas de interés de esta institución. En la tabla a continuación se puede observar las tasas de interés de acuerdo al tamaño del crédito solicitado. (Corporación Financiera Nacional (CFN), 2015)

**Tabla 22. Tasa Corporación Financiera Nacional**

<b>Sector</b>	<b>Créditos</b>	<b>Tasa de Interés a 6 años</b>
Pequeña Empresa	\$50000 - \$200000	10,85%
Mediana Empresa	\$200000 - \$1000000	10,50%
Gran Empresa	\$1000000 en adelante	9,75%

Nota: La tabla indica la tasa de interés utilizada de acuerdo al monto del crédito solicitado.  
Tomado de: CFN Corporación Financiera Nacional, 2015.

Las tasas establecidas hasta Febrero del 2015 no afectan al proyecto en proposición porque la CFN no otorga créditos de capital de trabajo ni activos fijos para el desarrollo de servicios. Sin embargo, es importante conocer la situación de la banca pública para evaluar las propuestas de la banca privada y acceder a un crédito de manera correcta.

### 2.4.3 Ámbito Social

En esta sección se analizará las distintas variables demográficas que deben ser tomadas en cuenta al momento de emprender un nuevo negocio. Adicionalmente para la agencia cazatalentos en proposición variables como el desempleo, población en edad de trabajar, población económicamente activa son importantes ya que ayudan a determinar si existe mercado para el nuevo negocio.

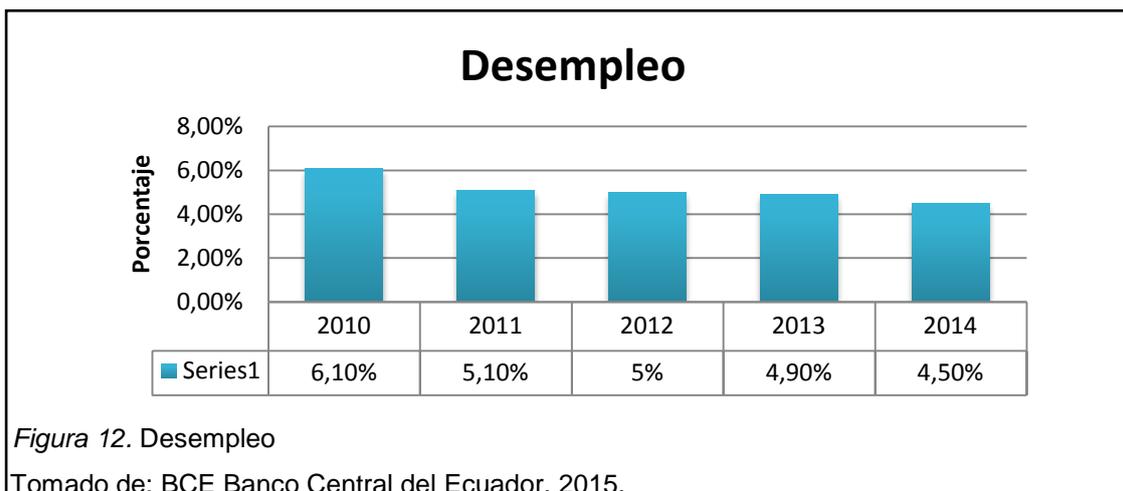
#### Desempleo

Ecuador al ser un país en vías de desarrollo cuenta con problemas sociales mayores en comparación a países desarrollados y el desempleo es uno de ellos. Sin embargo con las nuevas reformas al código del trabajo durante los últimos años más personas tienen la posibilidad de conseguir trabajo, razón por la cual el índice ha bajado durante los últimos cinco años.

**Tabla 23. Desempleo**

Año	Porcentaje
2010	6,10%
2011	5,10%
2012	5%
2013	4,90%
2014	4,50%

Nota: La tabla indica el porcentaje de desempleo en el país en el periodo 2010 – 2014. Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



Para el negocio en proposición la tasa de desempleo es muy importante ya que el negocio esta direccionado en la formación de talento humano, la reducción de esta tasa implica que más personas se encuentran laborando y aprendiendo dentro de su lugar de trabajo lo que incrementa el número de posibles clientes interesados en formar parte de la agencia cazatalentos y que adicionalmente poseen el perfil adecuado para adquirir el servicio.

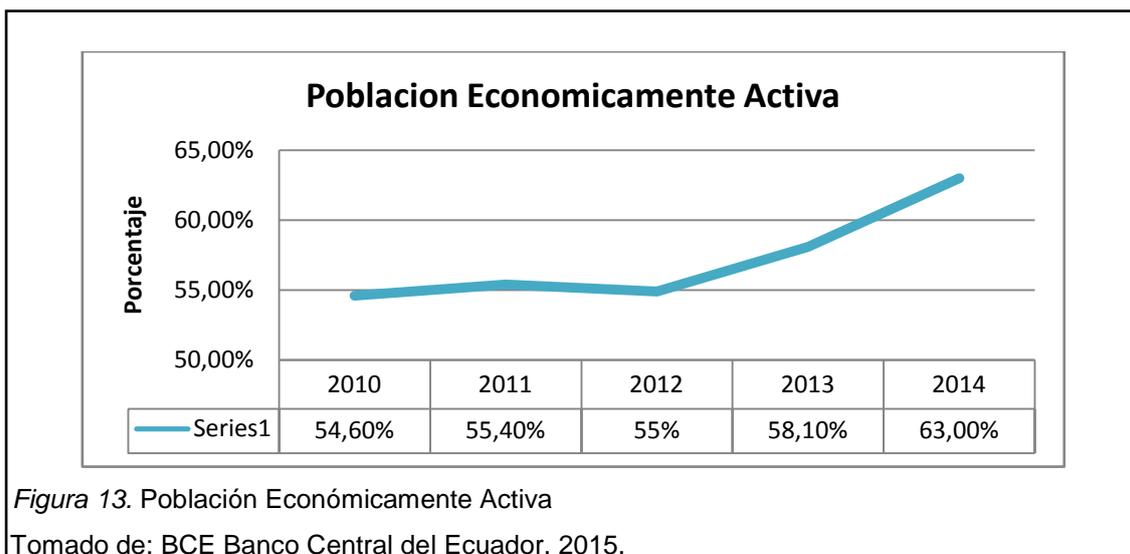
### **Población Económicamente Activa.**

La población ecuatoriana se caracteriza por ser joven ya que en su mayoría comprende entre los 15 y 60 años. Durante los últimos años el porcentaje de personas que se encuentran laborando es cada vez mayor lo cual mejora la formación de los ecuatorianos y de la misma forma ayuda a que el país mejore en términos de competitividad.

**Tabla 24. Población Económicamente Activa**

Año	Porcentaje
2010	54,60%
2011	55,40%
2012	55%
2013	58,10%
2014	63,00%

Nota: La tabla indica el porcentaje de Población Económicamente Activa en el país en el periodo 2010 – 2014. Tomado de: BCE Banco Central del Ecuador, 2015.



El aumento de personas que forman parte de la población económicamente activa brinda más oportunidades de conseguir posibles clientes y colaboradores para la agencia cazatalentos en proposición, lo cual generaría mayores ingresos y utilidades para la empresa.

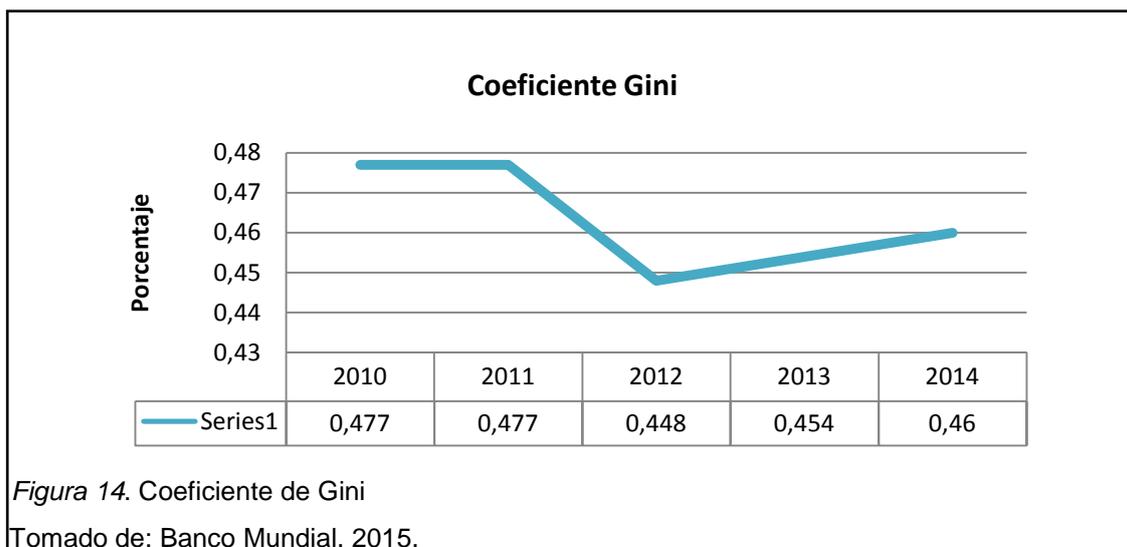
### **Coeficiente de Gini.**

El coeficiente de Gini es un índice que ayuda a medir la distribución de la riqueza en el país, a través del mismo se puede establecer la condición de la economía y se puede determinar si la riqueza del país está concentrada en pocas manos o si es igualitaria para todos mientras el índice se acerque más a cero, quiere decir que la riqueza es mejor distribuida.

**Tabla 25. Coeficiente de Gini**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2010	0,477%
2011	0,477%
2012	0,448%
2013	0,454%
*2014	0,46%

Nota: La tabla indica el coeficiente de Gini de Ecuador 2010 – 2014. Tomado de: Banco Mundial, 2015.



En Ecuador el coeficiente de Gini se ha mantenido entre el 0.44% y 0.48% lo cual significa que la riqueza se concentra en pocas manos. Sin embargo; este resultado es positivo para la agencia cazatalentos en proposición ya que la misma ofrece un servicio diferenciado y está dirigido para personas y empresas con poder adquisitivo entre medio, medio alto y alto.

### **Tiempo dedicado a dormir, comer, usar internet, etc en la provincia de Pichincha.**

Hoy en día los jóvenes tienen otros intereses para su futuro, mientras unos estudian, trabajan o hacen pasantías otros con una visión más tranquila aprenden nuevas técnicas en línea, pasean con sus amigos o se dedican a descansar. En el siguiente cuadro se puede observar el porcentaje de tiempo de los jóvenes que utilizan para cada actividad:

**Tabla 26. Actividades en las que los jóvenes utilizan su tiempo**

Actividad	Porcentaje
Dormir	38,32%
Comer	3,57%
Cuidado Personal	2,58%
Salud	2,45%
Trabajo	4,84%
Cocinar	5,69%
Realizar Pagos	1,02%
Buscar Trabajo	6,92%
Asistir a Clases	21,94%
Televisión	6,05%
Internet	2,69%
Familia	3,50%

Nota: La tabla indica el porcentaje de tiempo que los jóvenes utilizan en distintas actividades en la provincia de Pichincha.

Adaptado de: Ecuador en Cifras, 2014.

Gracias a esta tabla se puede observar que el 2,69% del tiempo las personas que residen en Pichincha utilizan el internet generalmente en horarios nocturnos, momento donde se podría atacar con publicidad al posible cliente de alguna forma que le llame la atención y se quiera informar acerca de la empresa y posteriormente contactarse con la misma. Además el 6,92% de los habitantes se encuentra buscando trabajo lo cual es muy positivo para el negocio ya que dentro de este sector se pueden encontrar posibles clientes.

### **Motivaciones de las Nuevas Generaciones.**

La globalización tiene sus efectos hoy en día de acuerdo a los distintos intereses de la juventud. Los jóvenes de hoy en día tienen más aspiraciones que sus generaciones anteriores. Los jóvenes están interesados en viajar, conocer nuevas lenguas y culturas; tienen sentido de desarrollo y muchos buscan la especialización en materias tecnológicas, ambientales y comerciales. Sin embargo, la política, el arte y la investigación están ganando terreno dentro de la sociedad.

Los jóvenes de hoy en día tienen prioridad en seguir formándose académicamente para luchar en el mercado laboral que cada vez es más competitivo, les gusta inscribirse en cursos de distintas materias, estos cursos varían desde el ámbito empresarial al social y ambiental. Sin embargo; también están interesados en pasar tiempo de calidad con sus amigos y familia, realizar viajes de descanso y relax, así como frecuentar lugares de entretenimiento varias veces a la semana con el fin de mantener una vida equilibrada y no ser un esclavo más del mercado laboral.

Por esta razón un negocio como la head hunter en proposición es diferente y atractivo para los jóvenes porque tiene lo mejor de los dos mundos ya que pueden desarrollar su perfil de desempeño de forma interactiva y conviviendo con gente que tiene sus mismos conocimientos o incluso mayor experiencia pero que están dispuestos a salir de su zona de confort y mejorar como individuo y profesional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2013)

### **Tiempo Promedio que un joven permanece en un mismo puesto de trabajo.**

Los jóvenes que se encuentran en el rango de edad de los 20 – 25 años son los jóvenes recién graduados de la universidad y generalmente son los que menos experiencia laboral poseen. Esta es una de las razones por las cuales existen las pasantías a medio tiempo o tiempo completo donde los jóvenes son apoyo para gerentes o directores de línea. En Ecuador los contratos que existen para los jóvenes se dividen en el siguiente margen de tiempo de duración.

**Tabla 27. Duración de Contratos de Trabajo para Jóvenes**

Contrato	Duración
Pasantía	6 meses
Pasantía Extendida	1 año
Servicios Profesionales	1 -3 Meses
Formal	1 – 2 años

Nota: La tabla indica los distintos tipos de contratos y su duración para jóvenes profesionales en Ecuador.

Tomado de: Ecuador Legal, 2014.

## 2.4.4 Aspecto Tecnológico

### Acceso a Internet.

La importancia de las tecnologías de la información (TIC'S) en la vida diaria es cada vez más importante. La globalización ha creado la necesidad de mantenerse informado en material informático ya que se ha convertido en una herramienta principal de trabajo y el internet se ha convertido en la fuente principal de consulta e investigación. A continuación se presenta el crecimiento de personas que usan el internet en el país.

**Tabla 28: Acceso a Internet**

Año	Número de Personas de 100
2010	29
2011	31,4
2012	35,1
2013	40,4
*2014	46,3

Nota: La tabla indica el total de personas de cada cien que tienen acceso a internet.

Tomado de INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015.

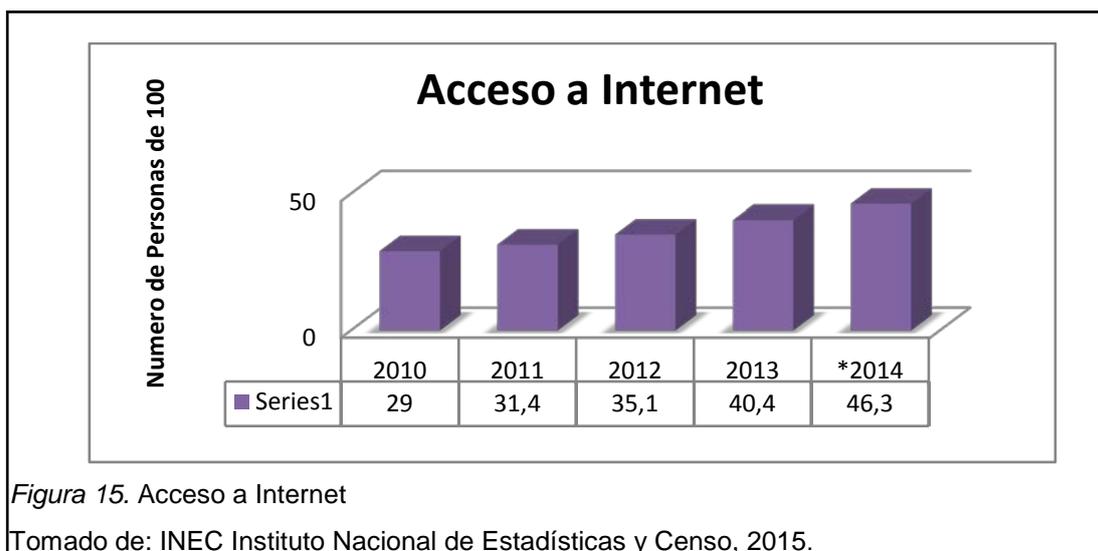


Figura 15. Acceso a Internet

Tomado de: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015.

Este indicador es importante para la agencia cazatalentos en proposición ya que al promocionar los servicios en redes sociales y en la página web institucional se obtendrá mayores ventas e ingresos mientras más personas puedan recibir la publicidad de manera directa mientras usan internet.

### **Inversión Extranjera en tecnología y conocimientos.**

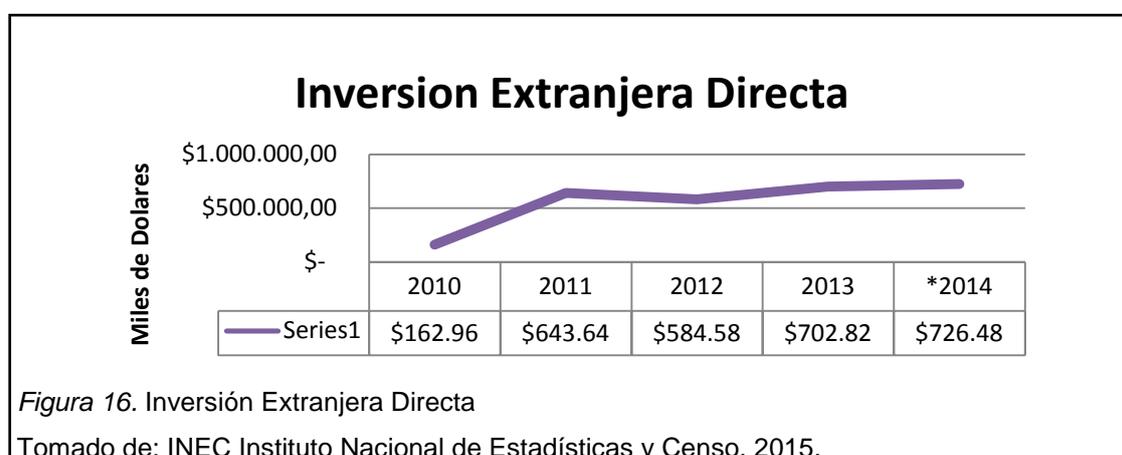
Durante los últimos años, Ecuador ha tenido algunos acercamientos con gobiernos extranjeros como por ejemplo con los presidentes de China, Bielorrusia, Rusia, etc. Con el objetivo de llegar a acuerdos comerciales donde se intercambiaran productos ecuatorianos reconocidos alrededor del mundo a cambio de tecnología y conocimientos para desarrollar nuevas fuentes de ingresos e investigar sobre temas de importancia global como el medio ambiente, producción y comercialización de productos.

**Tabla 29. Inversión Extranjera Directa**

<b>Año</b>	<b>Inversión Extranjera Directa</b>
2010	\$ 162.965,00
2011	\$ 643.644,00
2012	\$ 584.582,00
2013	\$ 702.824,00
*2014	\$ 726.485,00

Nota: La tabla indica la Inversión Extranjera Directa en Ecuador 2010 – 2015.

Tomado de INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015.



El aumento de inversión extranjera directa en el campo tecnológico es de mucho beneficio para la agencia caza talentos en proposición ya que si se puede adquirir mejor tecnología en el país se pueden mejorar los planes de estudio para hacerlos más llamativos y de esta forma poder incrementar el precio del servicio y las ventas sin consecuencias en la venta de planes y servicios.

### Smartphones en Ecuador.

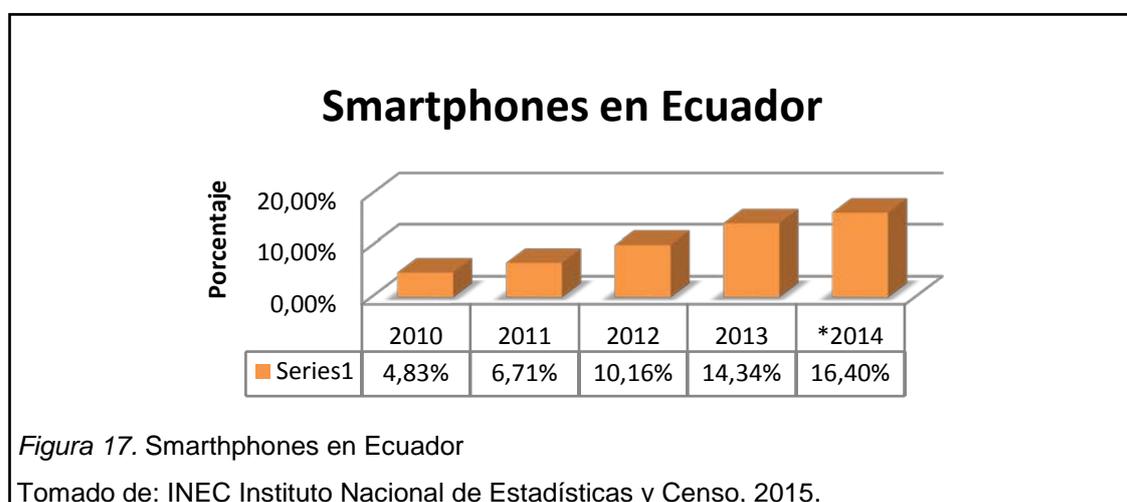
Los *smartphones* han ganado popularidad alrededor del mundo debido a sus distintas funciones y la facilidad de ser usados. En el país se ofertan distintos equipos a varios precios al alcance de la mayoría de la población, esta es la principal razón por la cual la cantidad de personas que poseen un *Smartphone* en el país ha aumentado radicalmente.

**Tabla 30. Smartphphones en Ecuador**

Año	Porcentaje
2010	4,83%
2011	6,71%
2012	10,16%
2013	14,34%
*2014	16,40%

Nota: La tabla indica el porcentaje de personas que poseen un smarthphone en Ecuador 2010 - 2014.

Tomado de: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015.



Para el negocio en proposición es importante el crecimiento en la presencia de *smartphones* en el país porque beneficia a la publicidad y manejo de la página web y compras a través del servicio *pay – pal*. Los *smarthphones* hacen más corto el periodo de tiempo que la empresa se demoraría en llegar al cliente y no implica costos para la agencia cazatalentos.

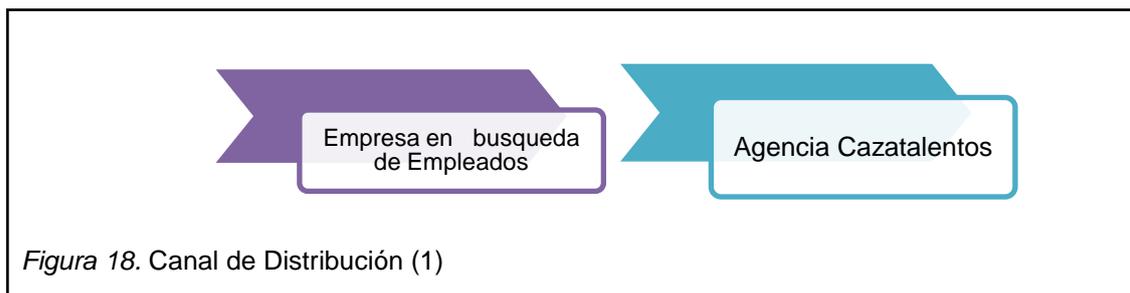
## **2.5 Canales de distribución**

Dentro del sector de servicios, la cadena de abastecimiento se salta algunos pasos del proceso. En el caso de la *headhunter* en proposición, actores como los detallistas y distribuidores se eliminan ya que la empresa crea su propio producto y lo entrega directamente al cliente; en esta situación es necesario que la fuerza laboral y directivos del negocio adquieran el conocimiento en torno a las *soft skills* de alguien con experiencia previa en el tema. De esta forma los miembros de la empresa cazatalentos transformaran los conocimientos y crearan un método de enseñanza para los futuros colaboradores de la agencia. Algunos de los proveedores pueden ser la empresa *The Edge group* que es la empresa con mayor reconocimiento en el tema de desarrollo personal, liderazgo y competencias blandas (*soft skills*) en Ecuador. *Deloitte* es otra buena opción de aliados ya que también califica para ser un proveedor al igual que otras empresas consultoras como por ejemplo: *Smart Partners*, Escuela de Negocios de la Universidad de los Hemisferios, *Korn Ferry International* y la empresa Liderazgo S.A. El precio de los paquetes de capacitación se encuentra entre \$700 - \$1500; y este ha aumentado de acuerdo a las necesidades del mercado durante los años.

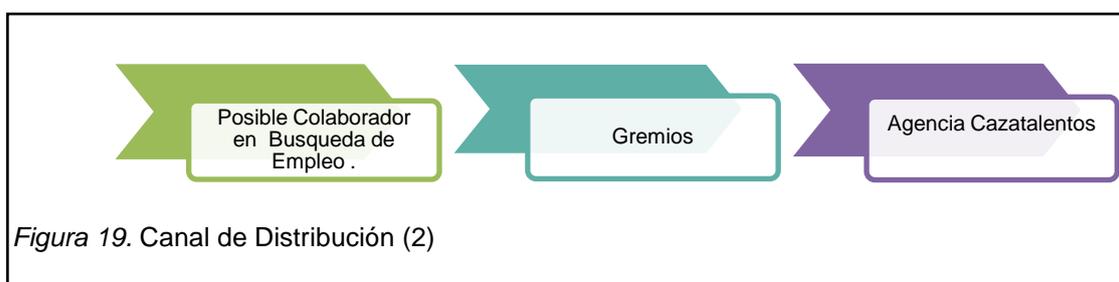
Existen algunas alternativas para llegar a los clientes ya sea mediante publicidad visual con comerciales televisivos, vallas publicitarias, publicidad en redes sociales pero lo más importante dentro de esta industria es tener los contactos indicados y alianzas estratégicas que colaboren al crecimiento del negocio.

Algunos de los canales de distribución más interesantes son los que tienen que ver con alianzas estratégicas como por ejemplo:

- Tener convenios con empresas de renombre que buscan personal de distintas áreas constantemente y prefieren delegar esta actividad a terceros que tengan experiencia en reclutamiento y selección de personal.



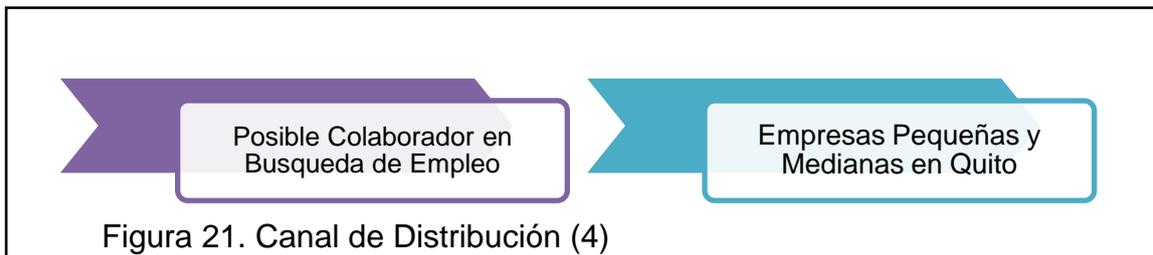
- Formar alianzas estratégicas con gremios a nivel nacional; donde las empresas que son socios tengan acceso a la información de la empresa que se piensa implementar.



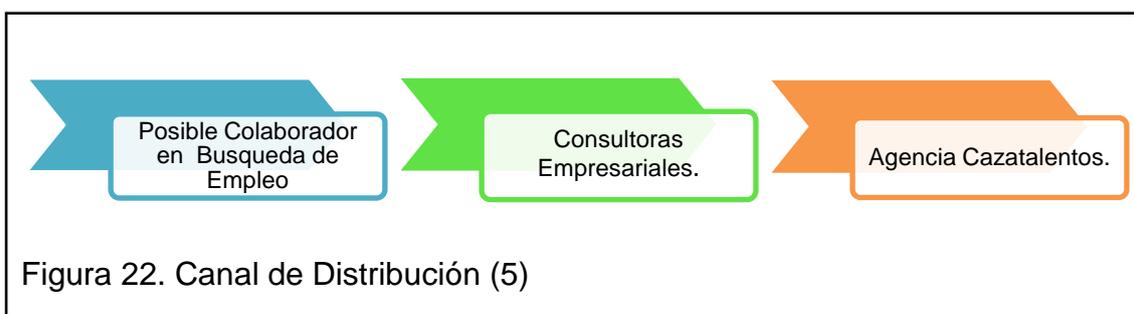
- Realizar alianzas con las universidades más reconocidas de la ciudad, USFQ, UDLA, PUCE con el objeto de llegar a los alumnos y ex alumnos a través de las bolsas de empleo y asociaciones d ex alumnos de cada institución.



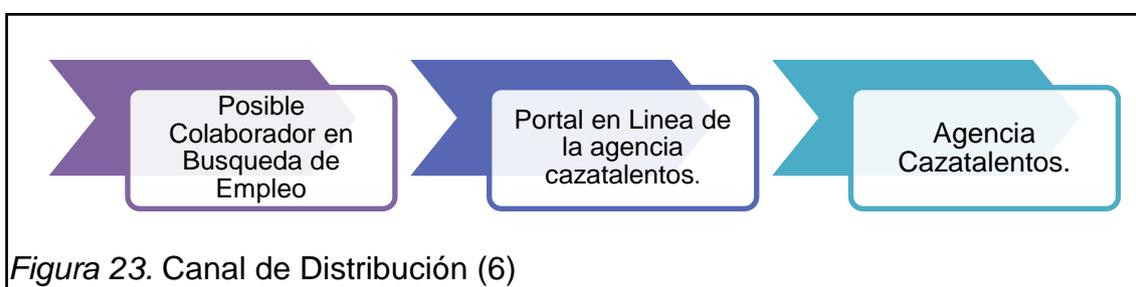
- Algunos profesionales de niveles altos aplican a la bolsa de empleos de distintas empresas de manera individual y sin intermediarios.



- Firmar acuerdos con distintas compañías de consultoría empresarial para que refieran a la agencia cazatalentos en proposición entre sus clientes principales y reconocidos.

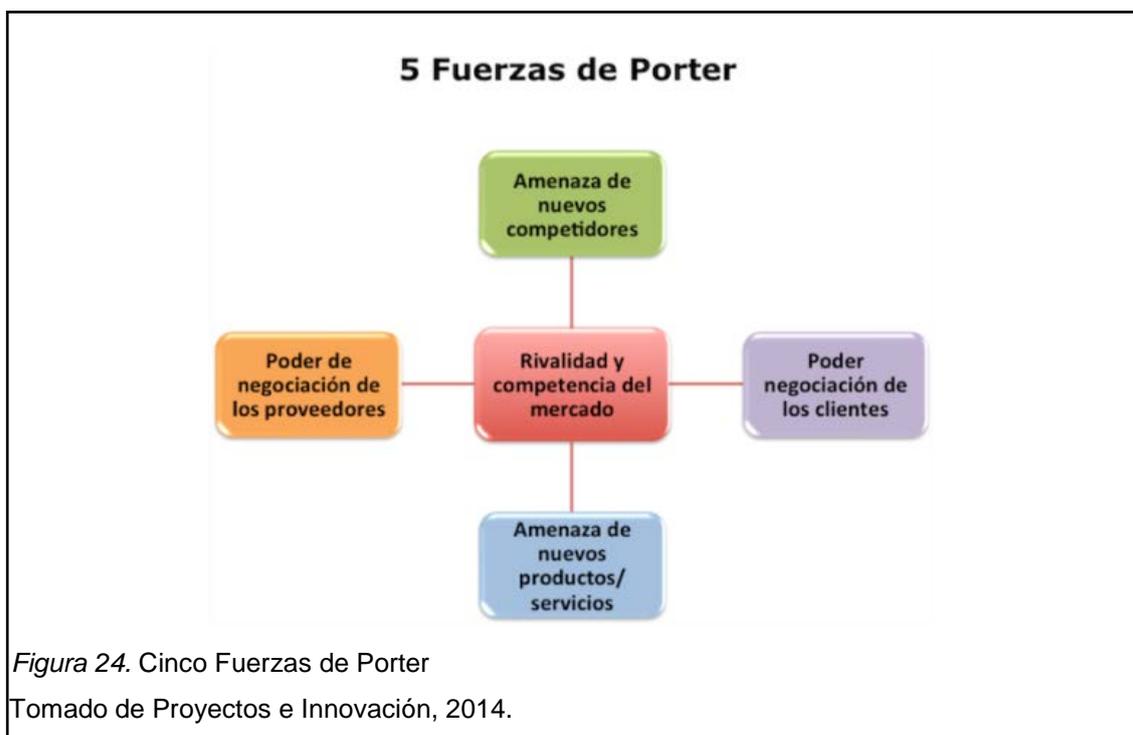


- Crear una página web de la agencia cazatalentos y generar un formulario donde los colaboradores interesados en ser parte de la agencia puedan ingresar sus datos de contacto, experiencia y aspiraciones para ser contactados posteriormente.



## 2.6 Fuerzas de Porter

Para la implementación de un nuevo negocio es importante analizar la situación actual y futura de la industria para determinar si es un mercado adecuado para incursionar e invertir a largo plazo. (Proyectos e Innovación, 2014)



### 2.6.1 Posible Entrada de Nuevos Competidores. (Categoría: Alta)

Debido a que la industria en la que se encuentra la agencia cazatalentos en proposición está en crecimiento es atractivo entrar a la misma. En Ecuador existen 57 empresas dedicadas al reclutamiento de personal de distintas áreas y niveles, razón por la cual se determina que existen pocas barreras de entrada para incursionar con éxito en la industria; como por ejemplo, el capital inicial para empezar este tipo de negocios es relativamente bajo y la materia prima necesaria está disponible con facilidad y a precios accesibles por parte de proveedores experimentados. Adicionalmente, obtener patentes y permisos de funcionamiento toma poco tiempo y son fáciles de obtener abriendo la oportunidad para la creación e implementación de nuevas agencias de empleo como la headhunter propuesta en este proyecto. Una vez que una empresa

entre al mercado debe realizar alianzas estratégicas con empresas reconocidas y experimentadas para tener una guía y poder desenvolverse de mejor manera y a la vez acaparar una mayor cantidad de clientes; lo cual no es complicado debido a la existencia de distintos gremios y organizaciones que están abiertos al diálogo y negociación con empresas de este tipo que ofrecen servicios diferenciados e innovadores dentro del mercado ecuatoriano.

### **2.6.2 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos. (Categoría: Alta)**

Debido al auge de las tecnologías de la información (TICS), la utilización masiva de internet, redes sociales y mensajería instantánea; empresas como Multitrabajos. com y Kmeyo.com que realizan reclutamiento de personal en línea representan una posible amenaza para el desarrollo del negocio ya que son de fácil acceso y sin costo para todos los usuarios del mundo cibernético. Adicionalmente brindan confianza al usuario en una página masiva donde diariamente se registran gran cantidad de interacciones entre empresas y candidatos en busca de trabajo. Cabe recalcar que algunas de estas empresas se han convertido en intermediarios directos de empresas en búsqueda de personal gerencial y operativo. Sin embargo; agencias cazatalentos como *Deloitte* consideran que los portales en línea son sus aliados en el momento de ofertar posiciones disponibles en distintas ramas industriales y empresariales ya que llegan a más candidatos a precios mucho más bajos.

### **2.6.3 Poder de Negociación de los Clientes (Categoría: Alta)**

Al existir una oferta abundante de servicios similares el cliente tiene completa libertad para elegir la empresa y el servicio que se acomode a sus necesidades. Muchos clientes toman su decisión final orientados a precios cómodos, mejor calidad, diversidad, prestigio, etc. En el mercado existen grandes agencias cazatalentos reconocidas a nivel mundial como *Deloitte*, *Manpower* o *Adecco*, con experiencia en mercados internacionales, con una

marca fuerte y de prestigio que son las características que atraen a más empresas e individuos.

#### **2.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores. (Categoría: Baja)**

En la actualidad varias empresas brindan capacitación en el contexto empresarial; por esta razón la industria brinda varias opciones para la capacitación de individuos o equipos de trabajo. Existen varios proveedores de servicios de capacitación en materia gerencial como *The Edge Group*, *SmartPartners*, Liderazgo S.A, incluso *Deloitte* y *Korn Ferry Internacional* cuentan con servicios de capacitación y consultoría para empresas y empresarios. Al existir tanta variedad de proveedores de servicios y empresas que ofrecen los mismos, KTS Kleverish Talent Solutions puede evaluar sus opciones y escoger la empresa que ofrezca mejores servicios relacionados con el enfoque del negocio en proposición en base al precio y calidad de los servicios ofrecidos.

#### **2.6.5 Rivalidad y Competencia del Mercado. (Categoría: Media)**

La industria en la que se coloca una *Head Hunter* en Ecuador, es catalogada como una industria fragmentada ya que existen algunos competidores satisfaciendo la misma necesidad. Las barreras de entrada para la industria son bajas creando oportunidades para la creación e implementación de un nuevo negocio, los clientes tienen un alto poder de negociación mientras que los proveedores tienen bajo poder de negociación equilibrando el panorama global de la industria. Los sustitutos a pesar de que acaparan parte del mercado local también pueden ser aliados para dirigirse al mismo, además de que ayudan a expandir las distintas ramas de negocios de las empresas cazatalentos ya existentes. A pesar de que existen algunos competidores, el negocio en proposición tiene siete competidores directos entre los que se encuentran: agencia de empleo los andes, aquí tu empleo, asistensa, impakto, Jobs & future consorcio empresarial, plus headhunter, selecta headhunter que

son agencias caza talentos dedicadas al reclutamiento y selección de personal y consultoría en temas de coaching empresarial ubicadas la mayoría en Quito y direccionadas a empresas pequeñas y medianas. Estas empresas tienen entre uno y cuatro años de creación y tienen una clientela establecida y en crecimiento lo cual les daría una ventaja en comparación con la empresa en proposición. Sin embargo; estas empresas no ofrecen servicios de capacitación, formación y consultoría en competencias blandas e intrapreneurship lo cual es favorable para KTS Kleverish Talent Solutions porque le da una ventaja competitiva en comparación a los competidores de la industria debido a la creatividad e innovación del producto ofertado.

## **2.7 La compañía y el concepto del negocio.**

### **2.7.1 La Idea y el Modelo del Negocio**

En empresas pequeñas, medianas y grandes existen problemas laborales, algunos notorios, otros existentes pero camuflados. Sin embargo; uno de los mayores problemas de las empresas es la constante rotación de personal. Este problema causa gastos elevados al momento de reclutar y capacitar a una nueva persona para una posición. En muchas ocasiones los problemas laborales se desarrollan debido a la falta de liderazgo de los gerentes de línea o de recursos humanos.

Las competencias blandas son habilidades intrapersonales para mejorar el desempeño de un individuo dentro de una organización (Iland, 2013). Es un tema empresarial que nació en países grandes de primer mundo como Estados Unidos y el Reino Unido y que su práctica en el contexto empresarial ha generado resultados positivos en distintas empresas.

La agencia cazatalentos en proposición contara con distintos programas de formación de líderes y agentes de cambio empresarial tanto para profesionales “pioneers” como para empresas pequeñas y medianas “associates” ubicadas

en Quito. A través de los planes greenie, rootie, sharpie se busca explotar el potencial de individuos para crear líderes visionarios con iniciativa, innovación y actitud emprendedora que generen valor en las empresas que serán contratados a través de la red de agencia de reclutamiento que se propone en este proyecto. Adicionalmente, a través de servicios de reclutamiento de personal, capacitación y consultoría se busca potenciar a la fuerza laboral existente en empresas pequeñas y medianas de Quito para que sean los principales agentes de cambio desarrollo y emprendimiento dentro de las empresas donde laboren.

La ventaja competitiva del negocio en proposición radica en que cada “pioneer” o “associate” que contrate los servicios recibirá a cambio formación en competencias blandas que es un tema de vanguardia a nivel empresarial y que se ha vuelto de gran importancia para empresas reconocidas a nivel mundial; adicionalmente se ofrecerá capacitación continua en *intrapreneurship* que consiste en formar emprendedores dentro de la empresa donde trabajan. Los “associates” también se pueden beneficiar de esta ventaja competitiva al contratar personal con estos conocimientos y además pueden motivar a su propia fuerza laboral con estas competencias.

El éxito del proyecto en proposición se debe a la diferenciación de servicios que se ofrece ya que atiende a dos tipos de clientes pero se dedica específicamente al desarrollo de intelecto y potencial de sus “pioneers” para que posteriormente los mismos puedan ser personas de empuje, que apuestan alto y que generan valor, innovación y emprendimiento dentro de la fuerza laboral de los “associates”; en comparación con la competencia que únicamente ofrece servicios puntuales y no emplea conocimientos o técnicas en los distintos candidatos para mejorar su perfil de desempeño y su capacidad de interacción en la empresa donde son contratados posteriormente.

Cabe recalcar que durante el desarrollo de este trabajo de titulación en Septiembre del 2014 la empresa English is Business entro al mercado

ecuatoriano y es una empresa dedicada a la capacitación y desarrollo de competencias blandas en individuos. Sin embargo, esta empresa a pesar de que ofrece servicios muy similares a los propuestos en este proyecto, su pensum académico es completamente dictado en inglés y no se dedican al reclutamiento y selección de personal.

### **2.7.2 Estructura Legal de la Organización**

La legislación nacional exige a todas las compañías ya sean micro empresas o empresas pequeñas, medianas y grandes a cumplir con distintas características de acuerdo a su naturaleza, tamaño y estructura. Estas empresas tienen obligaciones con el estado, el servicio de rentas internas (SRI) y el instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS).

La agencia cazatalentos en proposición se adapta a la figura de sociedad anónima debido a la flexibilidad y obligaciones de la misma. Una sociedad anónima es una compañía donde su capital está dividida en acciones negociables otorgadas por los socios de una empresa, el nombre de la misma debe contemplar las letras S.A o a la vez puede incluir en su nombre las palabras sociedad anónima. (Revista Judicial Derecho Ecuador, 2013)

Sus características son:

**Tabla 31. Características de las Sociedades Anónimas.**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Naturaleza	Para fines tributarios y fiscales es una sociedad de capital.
Capacidad	Capacidad Civil. Se prohíbe fundar una sociedad entre cónyuges o hijos emancipados.
Socios	Al menos dos para la constitución, posteriormente se acepta un solo socio
Responsabilidad	Únicamente por las acciones iniciales
Constitución	Mediante escritura pública, certificada por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el registro mercantil
Capital	Suscrito en su totalidad al momento de celebrar el contrato o el 25% y pago posterior del resto hasta 2 años después
Capital Autorizado	El establecido en la escritura notariada. Se puede emitir acciones por el mismo valor
Capital Mínimo	800 USD
Aportaciones	Dinero o bienes relacionados a la actividad de la empresa
Junta General	Celebrada por los accionistas seleccionados
Junta General de Accionistas	Todos los Accionistas
Percepción de Utilidades	El titular o accionista tiene derecho a los dividendos de acuerdo a la cantidad de capital aportado.
Obligaciones	Una compañía en sociedad anónima puede emitir títulos de valor mientras los mismos estén a cargo de la empresa que los emitió.
Junta Ordinaria	Se debe reunir por lo menos una vez al año, dentro de los 3 meses posteriores a la finalización del ejercicio económico.
Junta Extraordinaria de Accionistas	Se puede reunir a cualquier momento, dentro del domicilio fiscal para tratar temas puntuales.

Nota: La tabla indica las características de las compañías constituidas como Sociedades Anónimas. Tomado de Revista Judicial Derecho Ecuador, 2015.

## 2.8 Misión

KTS Kleverish Talent Solutions SA es una compañía que busca potenciar organizaciones ubicadas en la ciudad de Quito. A través del talento humano; fomentamos el desarrollo de competencias blandas para puestos claves, con el objetivo de crear líderes emprendedores, que satisfagan la visión de nuestros clientes.

## 2.9 Visión

Para el año 2020, nuestra empresa será reconocida como la institución de mayor prestigio por la contribución de talento humano emprendedor dentro de las empresas Ecuatorianas.

## 2.10 Valores

Dentro de la cultura corporativa de toda empresa es importante resaltar los principios en los que se basa la misma ya que es esencial proyectar una imagen adecuada a los miembros de la empresa y a los posibles clientes de la misma. Entre los principios más destacados que se encontraran en el proyecto en proposición se encuentran:

- **Confidencialidad:** El proceso de reclutamiento, capacitación y selección será dialogado entre el cliente y la empresa, no habrá intermediarios. Se usaran datos propios del cliente que no se encuentren ligados con su ámbito profesional y no se proporcionara información del mismo a ningún tercero.
- **Integridad:** El proceso de selección se realizará de manera standard para todos los candidatos, sin beneficios o preferencias al momento de negociar con terceros. Cada filtro se realizara bajo el criterio del cliente en base a los méritos y logros del candidato.
- **Compromiso:** Tener buena relación con los proveedores, candidatos y clientes es muy importante para el desarrollo del negocio ya que muestra la seriedad del trabajo que se realiza en la misma, además la empresa siempre será la fuente de soporte para los clientes y los respaldara ante cualquier situación.

- **Adaptabilidad al Cambio:** Las tendencias en el ámbito empresarial siempre están en constante modificación o perfeccionamiento, la empresa siempre estará preparada para enfrentar cualquier cambio ya que posee las herramientas y conocimientos necesarios para priorizar las actividades y modificar el funcionamiento de la empresa de manera inmediata.

## 2.11 Objetivos

- 51.495 compañías establecidas en Quito comprenden el tamaño de mercado analizado para el desarrollo de este proyecto donde el 10% corresponde a 5149 compañías que serán atendidas en los primeros cinco años de constitución de KTS Kleverish Talent Solutions y el 5% restante de participación de mercado comprendido por 2574 compañías se estima atender hasta el décimo año. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2014). Cabe recalcar que el porcentaje de participación de mercado (15%) fue obtenido anteriormente en la sección de estructura de la industria.
- Para el año 2020 se espera que KTS Kleverish Talent Solutions sea una marca posicionada en la mente del consumidor debido a su diferenciación y servicio de calidad.
- En el tercer año de operaciones se estima obtener utilidades de USD\$14.000 donde adicionalmente se espera recuperar la inversión en el proyecto y pagar la totalidad de la deuda con terceros que se utilizó para implementar el negocio.
- Crear bases de datos, planes de estudio, modelos de seguimiento, alianzas estratégicas y evaluación de servicios durante los primeros seis meses de funcionamiento de la empresa.

- Realizar auditorías y evaluaciones de crecimiento desarrollo, desempeño, falencias y mejoras en la empresa y sus empleados de manera anual.
- Capacitar en competencias blandas e intrapreneurship a los empleados y socios de la empresa de manera continua y evaluarlos de acuerdo a la obtención de metas y resultados.

## **2.12 El producto o servicio**

KTS Klever Talent Solutions S.A es una agencia cazatalentos especializada en el reclutamiento y capacitación de personal en la ciudad de Quito. La agencia tiene dos tipos de clientes, estos se dividen en “pioneers” y “associates”. Los “pioneers” son clientes que forman parte de la red de candidatos; lo que los convierte en los clientes más cercanos a la agencia. Cada “pioneer” ingresa a la red de la agencia por decisión propia o contacto de alguna de las redes y alianzas estratégicas que la agencia tiene con otras instituciones, el candidato es sometido a pruebas psicológicas, técnicas y entrevistas para determinar el nivel de profesionalismo y las competencias que posee; inmediatamente inicia la capacitación en competencias blandas con el objetivo de explotar su potencial y convertirlo en una pieza esencial para la empresa en la que sea contratado posteriormente.

Se considera como “associates” a las empresas pequeñas y medianas que necesitan contratar a un profesional que sea de apoyo en el crecimiento y desarrollo de la compañía, para este proceso se hace un estudio profundo de la compañía, su estructura organizacional, cultura corporativa; se escoge a cinco colaboradores que encajen con el perfil que la empresa necesita, se los presenta a la empresa para entrevistas y se selecciona a un colaborador para ocupar la vacante. Todos los procesos de selección, formación y consultoría tienen una etapa de seguimiento y mejora.

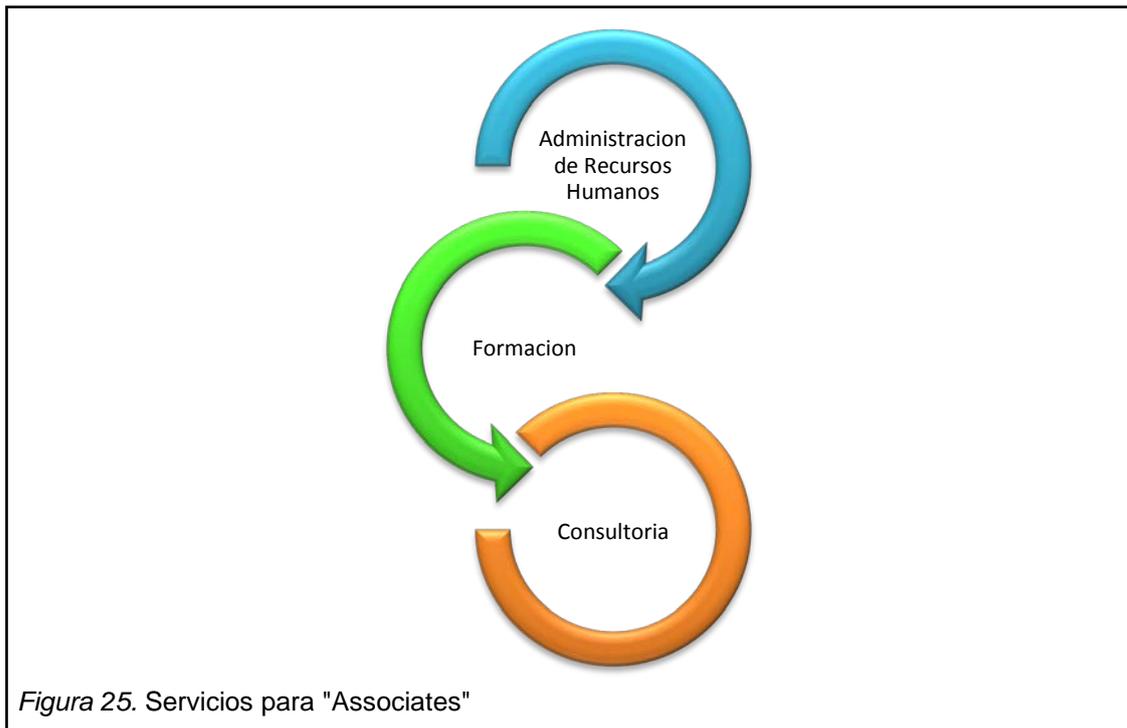
Las oficinas de KTS Kleverish Talent Solutions S.A se localizaran en la Av. Shyris y Bélgica esquina en el Edificio Shyris Century, piso 12, oficina 12H. La oficina cuenta con un espacio de 60m<sup>2</sup> donde se colocaría una sala de espera pequeña con un sofá en forma de “L” y una mesa de centro, habrá sala de reuniones para seis personas, modulares de oficina para el Gerente General y los ejecutivos Senior. Cada vez que un nuevo “pioneer” acuda a la oficina para su evaluación será recibido en la sala de reuniones para la entrevista y presentación de las distintas membresías. Cuando un “associate” visite las oficinas podrá hacer uso de la sala de espera y posteriormente de atención personalizada en un modular.

La decoración tendrá una tendencia modernista, y habrá afiches relacionados al emprendimiento y desarrollo personal, todos los equipos serán nuevos y de última tecnología. Además al ubicarse en el Piso 12, la vista del paisaje de Quito y del Parque de la Carolina servirá de impulso para los colaboradores.

La ubicación de la oficina es céntrica ya que varias líneas de transporte pasan por el sector, adicionalmente el edificio cuenta con seguridad las 24 horas del día y para ingresar es necesario identificarse y dejar una credencial.

La agencia cazatalentos brinda algunos servicios estos se encuentran divididos en dos ramas principales:

- “Pioneers”: Plan Greenie, Plan Rootie, Plan Sharpie.
- “Associates”: Administración de Recursos Humanos, formación y consultoría.



### **Administración de Recursos Humanos.**

1. Planificación
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Inducción
5. Capacitación
6. Evaluación y Desarrollo
7. Compensaciones

### **Formación**

1. Intrapreneurship
2. Competencias Blandas (Soft Skills)

### **Consultoría**

1. Resolución de Conflictos
2. Proyectos
3. Investigación de Recursos Humanos

Un proceso de reclutamiento y selección de personal puede durar entre 3 – 6 semanas aproximadamente, estos procesos se manejan a través de filtros académicos, experienciales y de aptitudes. Posteriormente, se realiza entrevistas a los cinco mejores candidatos para seleccionar la terna que se presentaran ante la empresa contratante y se procederá a la selección del mejor candidato.

En KTS Kleverish Talent Solutions se maneja un esquema diferente ya que no solamente se dedicara al reclutamiento de personal para “associates” sino que también ofrecerá servicio de capacitación para los “pioneers”. El principal objetivo de KTS Kleverish Talent Solutions S.A es formar profesionales que sean emprendedores, no teman correr riesgos y tengan la capacidad suficiente para reaccionar a cambios de manera rápida y eficaz, los “pioneers” de KTS Kleverish Talent Solutions S.A serán personas que sean imprescindibles en una organización y serán personas que tendrán mucho valor en la empresa no solamente como fuerza laboral sino también en términos monetarios.

El logotipo de Kleverish Talent Solutions S.A posee un gráfico de color naranja con plomo de cinco personas, 3 hombres y 2 mujeres a las que solamente se les puede observar la silueta, además cuenta con el acrónimo “KTS” en mayúsculas y con letras color naranja; cuenta también con la palabra “KLEVERISH” en mayúscula y en color plomo. Se puede observar adicionalmente las palabras “talent” y “solutions” escritas en la parte inferior de la imagen en color plomo y letras minúsculas.



Figura 26. Logotipo

### 2.13. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Para ingresar al mercado quiteño y marcar una ventaja competitiva frente a otras empresas cazatalentos se ha decidido optar por la estrategia de enfoque tipo 5 desarrollada por Michael Porter donde determina que usar una estrategia de enfoque es la mejor opción para una nueva empresa que tiene un mercado objetivo establecido y en crecimiento que no encuentra problema a los precios elevados y que está dispuesto a pagar por el servicio ofrecido, además Porter determina que esta estrategia de ingreso al mercado es buena cuando los competidores no atacan al mismo producto o servicio propuesto como es el caso que se presenta en esta agencia cazatalentos enfocada específicamente en el desarrollo de competencias blandas, además no hay necesidad de atender el mismo sector que la competencia atiende con el mismo producto ya que los competidores son empresas desarrolladas que poseen una clientela específica acompañada de una marca reconocida y de prestigio en el mercado. (Fred, 2008)

Como estrategia de crecimiento de mercado se ha decidido utilizar la estrategia de penetración de mercado ya que se estima que la empresa y sus empleados se dediquen a explotar los servicios que KTS Kleverish Talent Solution S.A ofrece en el mercado ya establecido para la empresa. Adicionalmente, la compañía contará con publicidad de calidad a través de desayunos de negocios, alianzas estratégicas, utilización de redes sociales y venta directa de paquetes de servicios para atraer a mayor cantidad de clientes a lo largo de los años de operación. (Kotler & Armstrong, G., 2008).

**Estrategia de Enfoque por  
Valor – Estrategia Tipo 5**

Figura 27. Estrategia de Ingreso al Mercado.

Tomado de Conceptos de Administración Estratégica. (Fred, D., 2008)

**Estrategia de  
Penetración de  
Mercados.**

*Figura 28.* Estrategia de Penetración de Mercados

Tomado de Promonegocios.com, 2015.

## 2.14 Análisis de oportunidades y amenazas

Para el desarrollo del proyecto en proposición es importante considerar los factores internos y externos que afectan a la industria en la que se plantea implementar el negocio.

A continuación se explican los factores que representan oportunidades y amenazas para la creación del negocio. Al ser un nuevo negocio el mismo no posee un gran número de fortalezas y debilidades hasta que empiece su funcionamiento y posicionamiento de mercado.

**Tabla 32. Análisis de Amenazas y Oportunidades**

<b>Análisis Amenazas y Oportunidades</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Competidores con Antigüedad en la Industria.	1. Cambio de Matriz Productiva
2. Inflación inestable	2. Fácil acceso a créditos con entidades financieras.
3. Continúas reformas en Constitución Laboral.	3. Alta rotación de ejecutivos en puestos críticos en el sector público y privado.
4. Firma de acuerdos y tratados comerciales retrasados.	4. Variación en tasa de Desempleo
5. Índice de Competitividad del País.	5. Jóvenes Becados en el Exterior buscando plazas de trabajo.

Nota: La tabla indica el análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en proposición.

Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica. (Fred, D., 2008)

## **2.14.1 Amenazas**

### **1. Competidores con Antigüedad en la Industria.**

Empresas como *Deloitte*, *Manpower* y *Adecco* se encuentran en el país por más de 20 años, tienen reconocimiento y experiencia en el mercado local; siendo las marcas reconocidas y posicionadas en la mente del consumidor. Al implementar una nueva agencia cazatalentos es necesario poner en práctica técnicas de publicidad efectiva para promocionar el servicio a empresas pequeñas y medianas.

### **2. Inflación Inestable.**

A pesar de que la inflación en el país se ha reducido durante los últimos años, este valor es muy volátil y puede variar en manera directamente proporcional a otros cambios externos como por ejemplo: la baja en el precio del barril de petróleo, escasez de productos de primera necesidad, aumento en impuestos, trabas en el proceso de obtención de licencias de funcionamiento, etc. Generalmente estos fenómenos provocan incremento de precios en los productos y servicios ofrecidos en el mercado esto también afecta al negocio en proposición elevando los precios de los servicios ofertados y a la vez puede causar una disminución en ventas.

### **3. Reformas Continuas en Legislación Laboral.**

Durante los últimos años el gobierno nacional ha estudiado las posibilidades de modificar el código de trabajo causando inestabilidad e incertidumbre en los empleadores; el negocio en proposición está enfocado en el reclutamiento y selección de personal razón por la cual los constantes cambios afectan al funcionamiento del negocio.

### **4. Firma de acuerdos y tratados retrasados.**

Las relaciones comerciales entre países son muy importantes al momento de comercializar productos y servicios ya que la firma de tratados ayuda a economizar la creación y ejecución de negocios ya sea con la importación de

materia prima o de equipos tecnológicos para implementar los mismos, mientras más tiempo se demora la firma de los tratados es más caro para empresarios nacionales empezar la operación de los negocios.

## **5. Índice de Competitividad del País.**

Ecuador se encuentra en el puesto 71 en el índice de competitividad. Sin embargo; debido a las limitaciones en términos de salvaguardas, libertad de expresión y leyes para empresarios, muchos inversionistas extranjeros lo piensan muy bien antes de arriesgarse en invertir en el país debido a que cada vez se vuelve un mercado menos rentable y menos atractivo.

### **2.14.2 Oportunidades**

#### **1. Cambio de Matriz Productiva.**

Con la nueva matriz productiva se espera preparar personal para generar mayor productividad. Al ser una empresa dedicada al reclutamiento y capacitación de individuos se busca explotar el potencial de empleados claves en posiciones críticas para mejorar la productividad de la empresa y colaborar al cumplimiento de los objetivos gubernamentales establecidos a nivel país.

#### **2. Fácil acceso a créditos con entidades financieras.**

Las entidades financieras a nivel nacional se han vuelto flexibles al momento de otorgar créditos para desarrollar empresas. El emprendimiento en proposición tiene acogida en la industria y cada día la capacitación de individuos se convierte más importante para el desarrollo del país, con el objetivo de ganar competitividad en el mercado global.

#### **3. Alta rotación de ejecutivos en puestos críticos en el sector público y privado.**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es costoso para la mayoría de empresas. Sin embargo es necesario; ya que capacitar a un amplio número de personas periódicamente para la misma posición resulta mucho más

costoso debido a la rotación de personal. Con el proyecto en proposición se busca disminuir estos índices de rotación y se espera ofertar individuos que generen valor a la empresa.

#### 4. Variación en Tasa de Desempleo.

La edad, preparación académica, experiencia y reconocimientos son características fundamentales al conseguir o mantener un empleo. Muchas veces los profesionales son despedidos o desvinculados por factores demográficos y sociales. Sin embargo; el proyecto en proposición genera plazas de empleo para personas preparadas y con capacidad de explotar su potencial.

#### 5. Jóvenes Becados en el exterior buscando plazas de trabajo.

Jóvenes profesionales que han recibido ayuda de entidades públicas como la Secretaria Nacional de Educación Superior de Ciencia y Tecnología (Senescyt) o el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE) se ven con la obligación de regresar al país y laborar en el mismo. Al ser gente preparada y con visión empresarial serian colaboradores predilectos para el proyecto en proposición generando valor al servicio y ofreciendo mejores resultados.

### 2.15 Análisis de fortalezas y debilidades

**Tabla 33: Análisis de Fortalezas y Debilidades**

Análisis Fortalezas y Debilidades	
Fortalezas	Debilidades
1. Servicio innovador y de Vanguardia.	1. La marca aún no tiene posicionamiento de mercado.
2. Personal altamente preparado y capacitado en soft skills.	2. Se debe crear un plan de marketing estratégico de impacto.
3. Planes de estudio desarrollados cuidadosamente.	3. Posibilidad de no llegar a las metas establecidas.

Nota: La tabla indica las Fortalezas y Debilidades del proyecto en proposición.

Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica. (Fred, D., 2008)

### **2.15.1 Fortalezas**

#### **1. Servicio Innovador y de Vanguardia.**

KTS Kleverish Talent Solutions ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal, formación y consultoría en materia del talento humano; con el fin de mejorar el perfil de desempeño de individuos para transformarlos en empleados brillantes y muy valiosos para las organizaciones. Este es un servicio que la competencia no ofrece lo cual nos brinda una ventaja para atacar al mercado que en la actualidad busca estos servicios para mejorar el desarrollo de sus compañías.

#### **2. Personal altamente preparado y capacitado en soft skills.**

El Gerente General al igual que los ejecutivos senior deben ser profesionales que cumplan con ciertos requisitos para su posición; razón por la cual los mismos tienen la educación adecuada en materia de competencias blandas e intrapreneurship generando valor al programa, a la empresa y a la marca para posicionarse en el mercado.

#### **3. Planes de Estudio desarrollados cuidadosamente.**

Al ofrecer un servicio distinto e innovador se crea la necesidad de formar planes de estudio tanto para los “pioneers” como para los “associates” diferenciando sus necesidades y condiciones para ofrecerles un servicio óptimo, entretenido y diferenciado dentro del mercado.

### **2.15.2 Debilidades**

#### **1. La marca no tiene posicionamiento de marca en el mercado.**

Al ser un nuevo negocio en el mercado ecuatoriano, el mismo no es conocido y enfrenta a un reto muy importante que es el de conseguir clientes. Sin embargo se espera que el proyecto tenga buenos resultados debido a la diferenciación en servicios y materia de vanguardia que maneja.

## 2. Se debe crear un plan de marketing de impacto.

Tener un buen equipo de publicidad es importante dentro de cualquier negocio. Sin embargo; en este negocio el cliente potencial son personas y empresas con poder adquisitivo entre medio, medio alto y alto, razón por la cual se debe invertir bastante en buena publicidad para direccionar el negocio hacia el cliente esperado e incrementar la cartera de clientes en el menor tiempo posible.

## 3. Posibilidad de no llegar a la meta esperada en el tiempo definido.

Todo negocio se mueve con venta de productos y servicios, para KTS Kleverish Talent Solutions la venta de membresías y planes para “associates” son muy importantes ya que sin ellos no se puede cubrir los gastos de la empresa y la misma corre el riesgo de paralizar o incluso cerrar operaciones.

### 2.16 Matriz FODA cruzado

**Tabla 34: Análisis Matricial FODA**

Matriz FODA Cruzada	Oportunidades	Amenazas
	1. Cambio de la matriz productiva	1. Competidores con antigüedad en la industria.
	2. Fácil acceso a créditos en instituciones financieras	2. Inflación Inestable
	3. Alta rotación de ejecutivos en puestos críticos en el sector público y privado.	3. Continuas reformas en Constitución Laboral
	4. Variación en tasa de desempleo	4. Firma de acuerdos retrasados
	5. Jóvenes becados en el exterior buscando plazas de trabajo	5. Índice de Competitividad del país.
<b>Fortalezas</b>		
1. Servicio innovador y de vanguardia.	-Contactar a los jóvenes becados en el exterior para ofrecerles los	-Mantenerse actualizados en temas laborales para que los clientes tengan

Continuación de la tabla 34.

<b>2. Personal altamente preparado y capacitado en Soft Skills</b>	servicios y posteriormente ofrecerles oportunidades laborales. –Identificar las empresas que tengan más problemas de rotación de personal y ofrecerles servicios a la empresa y a los empleados.	acceso al mejor servicio y a la mejor tecnología. – Investigar continuamente temas relacionados con el talento humano, reclutamiento y selección al igual que competencias blandas.
<b>3. Planes de estudio desarrollados cuidadosamente</b>		
<b>Debilidades</b>		
<b>1. La marca aún no tiene posicionamiento de mercado.</b>	-Crear campañas publicitarias a gran escala dentro de Quito para dar a conocer los servicios y la marca de la empresa a través de préstamos de inversión. –Obsequiar clases de muestra a potenciales clientes de importancia.	- Crear alianzas estratégicas con portales en línea para trabajar en conjunto y conseguir rentabilidad y calidad dentro de la industria. – Perfeccionar el know – how del negocio para atraer a posibles inversionistas extranjeros.
<b>2. Se debe crear un plan de marketing de impacto</b>		
<b>3. Posibilidad de no llegar a las metas establecidas.</b>		

Nota: La tabla indica el análisis matricial del FODA del proyecto.

Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (Fred, D., 2008)

### Conclusión.

A pesar de que el proyecto en proposición parece tener algunas trabas y particularidades; existen estrategias que se pueden realizar, analizar y mejorar con el fin de establecer el negocio y hacerlo crecer a mediano plazo. Si se contrata al personal adecuado y se mantiene una meta fija; el negocio será rentable ya que será diferente a la competencia tanto directa como indirecta y sobretodo ofertaría un valor agregado que es una novedad en el mercado ecuatoriano. Adicionalmente, todos los colaboradores tendrán la capacidad de analizar las falencias, los cambios y el mercado al que el negocio está dirigido para hacer un acercamiento estratégico al cliente potencial y arrancar con éxito las operaciones del negocio. Por las razones mencionadas anteriormente y una vez realizado el análisis matricial, se puede concluir que KTS Kleverish Talent Solutions debe crecer y construir dentro del mercado quiteño.

### **3. CAPITULO III. INVESTIGACION DE MERCADOS Y SU ANALISIS**

#### **3.1 Investigación de mercados**

La finalidad de este estudio es determinar la factibilidad de la creación de una agencia cazatalentos enfocada en el desarrollo de *soft skills* para niveles gerenciales en la ciudad de Quito. Para solventar el estudio se han utilizado estadísticas existentes en las páginas web de distintas organizaciones del estado como por ejemplo: INEC, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio Quito, etc.

Para mejorar el estudio y análisis se realizó encuestas a distintos profesionales, entrevistas a expertos en el tema de capacitación y competencias blandas, gerentes de recursos humanos y a la competencia. Adicionalmente se realizó un grupo focal con profesionales de distintas ramas donde se les coloco en ciertas situaciones empresariales y cotidianas donde se pudo analizar su comportamiento y también se pudo escuchar su punto de vista.

##### **3.1.1 Oportunidad de Negocio**

En Quito existen 134.774 compañías dedicadas a la venta y comercialización de distintos productos y servicios. Sin embargo, uno de los mayores problemas a los que estas empresas se enfrentan es la constante rotación de personal dentro de las mismas. Este fenómeno se origina porque tanto las empresas como los individuos no saben manejar las competencias blandas de manera adecuada y en conjunto para generar beneficio y crecimiento en estas empresas; adicionalmente las empresas no valoran a sus empleados y no los motivan constantemente. Aquí es donde nace la oportunidad de creación del negocio propuesto en este proyecto ya que ofrece servicios de formación tanto a individuos como a empresas para mejorar su desempeño y relación en conjunto para mejorar los problemas de rotación, falta de comunicación y liderazgo dentro de las empresas. Además, la agencia en proposición brindara servicios de reclutamiento y selección para todos los miembros afiliados a la misma generando mejores candidatos y mejores empresas dentro del mercado quiteño.

### 3.1.2 Planteamiento del Problema de Gerencia

- ¿Es viable crear una agencia cazatalentos enfocada en el desarrollo de soft skills para mejorar el perfil de desempeño en puestos críticos, de empresas localizadas en Quito?

### 3.1.3 Problema de Investigación de Mercados

- Conocer las características tanto de las personas como de las empresas ubicadas en la ciudad de Quito que estarían interesadas en ser parte de la agencia cazatalentos en proposición y que además quisieran contratar los servicios de administración de recursos humanos, formación y consultoría que la misma ofrece.

### 3.1.4 Objetivos, preguntas e hipótesis

**Tabla 35. Tabla de objetivos, preguntas e hipótesis para la investigación de mercados.**

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
Identificar la edad y formación de los posibles "pioneers"	¿Cuál es su edad y profesión?	Jóvenes desde los 23 años graduados de universidad hasta profesionales de 60 años con PHD
Analizar el tiempo libre de los encuestados para crear planes de estudio y el interés en capacitación.	¿Con que frecuencia le gustaría recibir capacitación y cuando tiene tiempo libre?	Muchos de los encuestados querrán recibir capacitación a partir de las 6pm entre semana y los sábados.
Identificar cuanto estarían dispuestos a pagar por los servicios ofertados	¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por estos servicios?	Dependerá de la edad y el poder adquisitivo que el encuestado tenga
Reconocer cuales son las competencias más populares y saber si les interesa obtener membresías mensuales	¿Qué competencias considera usted que le hacen falta a su perfil, le gustaría adquirir membresías mensuales de capacitación?	Comunicación, liderazgo, creatividad y resolución de conflictos serán las competencias más nombradas y si estarán interesados en las membresías.

## Continuación de la tabla 35.

Identificar las falencias en el buen uso de las competencias blandas dentro de distintas empresas de Quito.	¿Usted considera que hay problemas organizacionales dentro de su empresa? ¿Existe mucha rotación en su empresa?	Existe mucha rotación en puestos operativos y gerenciales de ciertas empresas debido al mal manejo de competencias blandas y problemas organizacionales.
Determinar los procesos de reclutamiento y selección en las empresas y encontrar las fallas en el mismo.	¿Cómo empresa estaría interesado en contratar servicios de reclutamiento especializados diferenciados?	Muchas veces las empresas se dejan llevar por referencias, o por falta de tiempo y no seleccionan al mejor candidato. Estarían dispuestos a contratar el servicio.
Crear un plan de formación que ayude a solucionar problemas laborales dentro de empresas.	¿Su empresa estaría dispuesta a contratar una empresa dedicada a la capacitación para mejorar el ambiente laboral interno?	El ambiente laboral determina el éxito o fracaso de una compañía, siempre existen roces personales que perjudican a la empresa.
Ofrecer proyectos innovadores y de vanguardia en temas referentes al talento humano	¿Su empresa está buscando proyectos novedosos para mejorar las relaciones intrapersonales dentro de la misma?	Las empresas hoy en día se ven en la necesidad de trabajar por el bienestar de sus empleados y asignan bastante presupuesto en eso.
Lograr ingresos constantes debido a la venta de membresías y planes de capacitación ofertados por la empresa.	¿Cuánto estaría su empresa o usted dispuesto a invertir en servicios diferenciados para mejorar el perfil de desempeño de sus empleados y fomentar el crecimiento de su empresa?	Como individuos los posibles clientes estarían dispuestos a pagar entre \$45 - \$100 y las empresas pagarían entre \$600 - \$3000 en servicios de reclutamiento, formación y consultoría.

Nota: La tabla indica los objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación de mercado.

### 3.1.5 Fuentes de Información

**Secundarias:** Estas fuentes han ayudado a conocer el número de personas que forman parte de la Población Económicamente Activa existente en Quito y las edades en las que se encuentran. Además los datos encontrados en las distintas páginas indican condiciones y características de los competidores y posibles clientes que son de gran ayuda al momento de determinar el mercado objetivo del proyecto.

**Primarias:** Es una forma de personalizar la investigación y determinar factores que afectan directamente al proyecto en proposición y que son los que se debe tomar en cuenta para la realización del mismo.

A continuación se presenta la matriz de necesidades de información para realizar la investigación de mercado y determinación de posibles clientes para el proyecto en proposición.

**Tabla 36. Tabla de necesidades de información**

Identificación de Necesidades de Información		
¿De Quién?	¿Qué?	¿Cómo?
<b>Clientes</b>	¿Comprende lo que son soft skills?	Focus Group
	¿En qué edades se encuentran?	Encuesta
	¿Nivel de Educación?	Encuesta
	¿Ocupación Actual?	Encuesta
	¿Interés en adquirir conocimientos corporativos?	Focus Group / Entrevista Exhaustiva
	¿Conoce lo que es una agencia caza talentos?	Encuesta
	¿Disponibilidad de tiempo?	Focus Group/Entrevista
	¿Qué principales problemas observa en las empresas grandes?	Focus Group / Entrevista a Expertos
	¿Modelo de Trabajo en equipo en su actual lugar laboral?	Entrevista
	¿Frecuencia de utilización de redes sociales e internet?	Encuesta

Continuación de la tabla 36.

<b>Competencia</b>	Número de Competidores	INEC
	Ubicación	Cámara de Comercio de Quito
	Facturación del Sector	Servicio de Rentas Internas
	Modelo de Trabajo	Página Web de la Empresa
	Pago de Impuestos	Servicio de Rentas Internas
	Posicionamiento de Marca	Encuesta
	Canal de Distribución	Entrevista
	Precio por servicio	Cotización
	Campaña Publicitaria	Radio / Televisión / Internet
	Premio y Reconocimientos	Internet
<b>Proveedores</b>	Programas Ofrecidos	Entrevista Proveedor
	Valor de cada curso	Cotizaciones
	Tiempo de duración de los cursos	Entrevista Proveedor
	Interés en alianzas estratégicas	Entrevista Proveedor
	Posibilidad de Programas académicos en el Exterior	Internet
	Certificaciones Acreditadas	Internet
	Forma de Pago	Cotización
	Experiencia en Educación	Internet / Entrevista
	Número de Centros de Capacitación profesional	Cámara de Comercio de Quito
	Confidencialidad	Entrevista Proveedor
<b>Sustitutos</b>	Numero de Sustitutos	Cámara de Comercio de Quito
	Accesibilidad al Servicio	Encuesta
	Campañas de Publicidad	Internet/ Radio / Televisión
	Variedad de Empleos	Portales de cada Empresa
	Relación Gastos vs Ingresos	INEC
	Posicionamiento en la mente del consumidor	Encuesta
	Confiabilidad	Focus Group / Entrevista
	Número de Visitas Mensuales	Página Web de la Empresa
	Satisfacción del cliente	Focus Group
	Internacionalización	Página Web de la Empresa

Nota: La tabla indica las necesidades de información necesarias para realizar las encuestas entrevistas y grupos focales para determinar el mercado potencial del proyecto.

## **3.2. Investigación cualitativa**

### **3.2.1 Entrevistas a Expertos**

Para esta sección se escogió a siete expertos que compartieron sus experiencias en el área de reclutamiento de personal y capacitación. Son los actores directos del proyecto en proposición y están categorizados como proveedores, competidores y posibles clientes. Dentro de este proceso fue muy interesante observar como el mercado laboral se maneja a nivel nacional y sus resultados fueron positivos para la creación del nuevo negocio.

Los distintos expertos que fueron entrevistados con fines académicos fueron:

- Arturo Jaramillo – Gerente General The Edge Group (Proveedor)
- Gabriela Villarreal – Consultora Human Capital Services Deloitte (Competencia)
- Virgilio Pesantes – Gerente General Club Zar (Competencia)
- Leopoldo Paz – Gerente Talento Humano Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT. (Posible Cliente)
- Julio Endara – Gerente Recursos Humanos Hotel Rio Amazonas (Posible Cliente)
- Vanesa Alava- Gerente Recursos Humanos Intercobranzas (Posible Cliente Pequeña Empresa)
- Verónica Erazo – Gerente Recursos Humanos Pronaca (Granjas) – (Posible Cliente)

**Entrevista con Expertos (Proveedor – The Edge Group)**

**Entrevistado:** Arturo Jaramillo – Gerente General.

**Entrevistadora:** Carolina Sierra

**Fecha:** Noviembre 06 2014

**Hora:** 11h20 am

**Duración:** 20 Minutos

**Perfil del Entrevistado:** Graduado en Administración de Empresas en la ESPE, tiene un MBA en el IDE *Business School* y varios diplomados en Ventas, Estrategias Comerciales y Gestión de Negocios. Se encuentra en proceso de certificación como *Coach Sistémico con More Global*. Actualmente, Arturo Jaramillo es el Gerente General de *The Edge Group*, cuenta con más de 15 años de experiencia en empresas comerciales y financieras del Ecuador en cargos gerenciales de las áreas de Marketing, Ventas, Negocios y Comercial. (The Edge)

**Objetivo:** Conocer más sobre las competencias blandas (*soft skills*), servicios ofrecidos, desarrollo empresarial, alianzas estratégicas, opinión sobre las agencias cazatalentos.

La entrevista con Arturo tuvo lugar en las oficinas de *The Edge Group* ubicadas en Cumbaya en el sector de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ). Fue una entrevista al aire libre, en contacto con la naturaleza.

**Preguntas y Respuestas****1. ¿Cómo tomaron la decisión de abrir oficinas en Ecuador y cómo ha cambiado su participación dentro del mismo a lo largo de los años?**

*The Edge* es una empresa Ecuatoriana que nació hace casi 15 años, nos encontramos en México desde hace 2 años y en Perú desde el año pasado. Empezamos como una empresa que se dedicaba a la capacitación de competencias desde la metodología experiencial, es decir sacar a la gente de su zona de confort que trata sobre hacer alguna actividad extraordinaria y

generar modelos de aprendizaje. A partir de eso cada año fuimos incorporando técnicas de liderazgo, comunicación, competencias blandas, levantamiento de perfiles, coaching individual y empresarial.

**2. ¿Qué programas de estudio ofrece su empresa, cuanto es su duración y cuál es el más demandado?**

Tenemos una gran variedad de programas y en verdad no existe alguno que destaque por encima de los demás porque todo depende de la necesidad del cliente hay empresas que necesitan liderazgo, otras *coaching*, ventas, ofrecemos charlas con empresas de renombre como *Disney*. Nosotros no salimos a vender un producto ni esperamos que nos busquen por un producto, nosotros primero entendemos la realidad de cada una de las empresas y cuáles son sus necesidades puntuales. En el programa de *soft skill for high performance* se ayuda a los ejecutivos a identificar mejorar y desarrollar sus habilidades que es prácticamente lo que aprendes en el día a día en el campo laboral, es un programa de 100 horas que dura entre 2 – 3 meses obteniendo un diploma al finalizar el programa.

**3. ¿Cuál es el principal factor que da importancia a estas competencias, porque es necesario desarrollarlas y que resultados se puede esperar del desarrollo y ejecución de las mismas?**

Es necesario para los ejecutivos para poder realizar su manejo de gente, su manejo propio, mejorar el estilo de liderazgo y permite estar mejor conectado con el medio, con el ambiente. En el programa que manejamos aquí lo dividimos en tres partes; primero trabajamos con la persona, que cada persona tenga claro su propósito de vida, después ayudamos a la persona a que pueda interactuar de mejor manera con las personas que están a su alrededor familia, amigos, colaboradores; y por ultimo recordar que estamos en una sociedad donde nuestras acciones afectan a otros sistemas.

**4. ¿Cuál es el mayor socio comercial de The Edge en Ecuador y que tan abierta esta la compañía en formar alianzas con nuevas empresas y ofrecer programas de capacitación?**

Una de las más importantes alianzas es la que tenemos con Grupo El Comercio y la revista líderes donde nos dejan presentar los programas que nosotros tenemos, adicionalmente es nuestro socio en el proyecto *happiness*. Nuestra empresa si está abierta a trabajar con otras empresas de diferentes ramas de la industria.

**5. ¿Cuál es el rango de precios que maneja la empresa y como ha fluctuado durante los últimos años, es decir cuál sería la participación de mercado y el nivel de acogida de la empresa para el público?**

Los precios dependen de cada uno de los programas no podría decirte un precio exacto porque no tendría sentido, nosotros no tenemos productos standard, nosotros nos adaptamos a las necesidades de los clientes. El curso de *soft skills* está alrededor de los 3000 USD y de la misma forma adaptamos nuestros productos a las distintas necesidades y ahí se cotiza un precio personalizado.

**6. ¿Cuál es su opinión acerca de las agencias cazatalentos y como cree usted que la capacitación en soft skills e intrapreneurship puede mejorar la competitividad de la empresa?**

Muchas veces nos hemos aliado con agencias cazatalentos o head hunters porque ahora este tipo de empresas están utilizando el proceso de *assesment* enfocados en competencias empresariales y blandas para reclutar gente y seleccionar de la mejor manera. Nosotros hemos ayudado con actividades experienciales para interactuar con los distintos candidatos y poder determinar cuál es el correcto para el puesto que está abierto.

**7. ¿Cuál cree usted que es el mayor problema de las organizaciones con lo referente al talento humano, cree usted que el desarrollo de soft skills e intreprenurship puede ser una solución viable para la rotación de personal en una organización?**

A las empresas les falta alinear el propósito de cada persona con el propósito de la organización, ahora las empresas están llenas de personas de la generación y y la generación *millenium*, estas generaciones buscan darle un sentido y un propósito a lo que están haciendo y si no encuentran ese sentido y propósito deciden renunciar y buscar lo que les hace falta, es por eso que el índice de rotación en las empresas ahora es muy elevado. El reto de las empresas ahora es buscar la forma de retener a las personas de estas generaciones.

**8. ¿De qué forma ha beneficiado su alianza con el Disney Institute a su empresa y a los distintos clientes de las charlas en conjunto que realiza su empresa. Considera que esta alianza genera valor a su marca y a su producto?**

Disney es una marca que está posicionada a nivel mundial, es lo que nosotros hemos vivido cuando abrimos un programa solo la marca Disney llama a muchos participantes. Como *The Edge* somos miembros de SOL Sociedad para Aprendizaje Organizacional, como estamos enfocados en crear nuevas tendencias tenemos el apoyo de *Singularity University* que es una universidad ubicada en *sillicon valley* que se dedica a buscar desarrollar estudiar y trabajar nuevas técnicas experienciales.

**9. ¿Considera necesario que los directivos inviertan en capacitación e incentivos para los empleados, sin importar cuánto tiempo estén en la institución y su cargo?**

Si es un factor muy importante en el desarrollo y crecimiento de una empresa, siempre hay cosas nuevas, nuevas técnicas de venta de dirección en distintas ramas y es muy factible e importante que los empleados reciban capacitación constantemente.

**10. ¿Cómo ha visto usted evolucionar a las agencias cazatalentos en el país, cuál es su importancia, ve futuro para estas organizaciones?**

No creo que las empresas cazatalentos desaparezcan pero lo que si considero que deben hacer es cambiar su modelo de negocio hoy en día la tecnología está en muchos casos avanzando más rápido que los modelos de negocio, ahora empresas en Estados Unidos contratan a alguien y no es necesario que tengan cualquier tipo de contacto con el mismo, sino que todo lo hacen en la plataforma web online. En Ecuador no he visto nada como eso sería un avance interesante.

**Entrevista con Experto (Competidor – Deloitte)****Entrevistada:** Gabriela Villarreal – Consultora Human Capital Services**Entrevistadora:** Carolina Sierra**Fecha:** Noviembre 04 2014**Hora:** 11h00 am

**Perfil del Entrevistado:** Licenciada en Psicología de la Universidad de las Américas, Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador , posee experiencia en agencias cazatalentos porque ha trabajado en *Manpower* como consultor de selección, adicionalmente posee conocimiento en selección de personal en entidades bancarias como Banco Finca y Banco General Ruminahui. Actualmente, se encuentra laborando como consultor de selección en la empresa *Deloitte & Touche* sede Ecuador.

**Duración:** 30 Minutos

**Objetivo:** Conocer más sobre la industria, historia, posicionamiento en el mercado, competidores, etc.

La Entrevista con Gabriela se realizó en las oficinas de *Deloitte* ubicadas en el sector del Centro Comercial Iñaquito (CCI), fue una conversación muy interesante donde se pudo conocer y aprender más sobre las agencias cazatalentos.

**Preguntas y Respuestas.**

**1. ¿Cómo observa usted al mercado laboral Ecuatoriano, y de qué manera cree que podría mejorar la calidad de profesionales que su empresa ofrece?**

Le veo al mercado laboral muy competitivo sobretodo en el sector público donde están acaparando a gente cada vez más joven y muy preparada con sueldos atractivos. En la actualidad empresas que antes eran netamente solo familiares ahora están buscando una estructura definida, eso es positivo para nosotros porque se generan nuevas plazas de empleo. Adicionalmente creo que en la actualidad existe incertidumbre en el mercado laboral por la fusión de

entidades financieras los profesionales no saben que esperar y solo esperan sobrevivir a la fusión.

**2. ¿Cómo ve a empresas de su mismo sector como Manpower, Adecco, Samper? ¿Cuál considera usted que es su participación de mercado y cuáles son sus técnicas de comercialización y acercamiento al mercado objetivo?**

Con empresas clientes ya entra también el tema de años de experiencia, adicionalmente en el tema de consultoría y auditoría *Deloitte* organiza desayunos con distintos gerentes de alto nivel de varias ramas industriales donde buscamos interacción, es un tema de abrir la puerta y hacer negociaciones. *Deloitte* ofrece sistema personalizado, se levanta perfiles in-situ y se mantiene una relación amigable con el cliente basada en la comunicación. Para contactar candidatos para distintas posiciones hacemos mucho *hunting* porque nos interesa que la persona que buscamos conozca mucho sobre la industria así que los buscamos en nuestra página de *LinkedIn*, les invitamos a participar de grupos de trabajo y entrevistas para calificar su potencial.

**3. ¿Cómo se maneja su empresa, que estructura utilizan, está dividido por departamentos o áreas?**

Recursos Humanos se dedica a la selección de personal en los procesos internos, al grupo al que yo pertenezco se lo denomina HCAS donde nuestro enfoque es el cliente externo, en esta área tenemos selección, proyectos, evaluación de talentos, costo salarial, estrategias y operaciones, procesos y responsabilidad social.

**4. ¿Cuánto tiempo le costó a su empresa recuperar la inversión en el país y como ha aumentado su facturación a lo largo de los años?**

Principalmente yo creo que depende del prestigio de una empresa porque por ejemplo empresas como *Deloitte*, *Price*, etc se promocionan por sí mismas y el cliente acepta las tarifas que la empresa le propone, por ejemplo si empiezas

con una empresa pequeña puedes tener como tarifa mínima la del 2, que significa cobrar el equivalente de 2 sueldos de la persona contratada. Mensualmente llevamos entre 10 – 12 procesos de selección, en cada proceso se toma en cuenta 15 candidatos, entrevistamos 8 – 10 y en el grupo final para presentar al cliente manejamos entre 4-6 candidatos; por parte de la empresa en estos procesos participamos 6 personas. El proceso dura más o menos 4 semanas.

**5. ¿Cuál sería el valor agregado de su empresa, que lo diferencia de la competencia y cuáles serían las razones por las que sus clientes los prefieren?**

El valor agregado se podría decir que es el tema del prestigio, nuestra empresa tiene certificaciones de haber trabajado con distintas empresas de diversos sectores y cada vez que presentamos un nuevo proyecto presentamos las garantías de nuestros clientes porque tenemos mucha experiencia con varios sectores y tenemos prueba de ello. Adicionalmente tenemos sincronización mundial debido a los distintos mercados que manejamos globalmente. Nos difiere los tiempos de entrega los clientes saber cuáles son las acciones a proceder en un proceso de contratación.

**6. ¿Cómo escogen a los posibles candidatos de su red, tienen procesos de evaluación y cuáles son las distintas asociaciones que poseen?**

Primero hacemos un análisis de la hoja de vida, posteriormente se realiza una entrevista por competencias donde se observan las reacciones de los candidatos, su presencia e intelecto, pruebas psicométricas, referencias a profundidad. *Assesment* para estudiar el potencial de cada candidato cuando es necesario. También observamos la orientación al logro, a las metas y al liderazgo, resolución de problemas, organización, iniciativa, trabajo en equipo, creatividad, orientación al cliente. Evaluamos 5 competencias principales.

**7. ¿Cómo controlan y aseguran la gestión de sus candidatos, cuánto invierten en este proceso?**

Cuando un candidato es contratado informamos vía email porque nos gusta la atención personalizada pero es un solo email de presentación. Posteriormente unos 15 – 20 días después llamamos al candidato y a la empresa para ver como él se siente en la empresa y a la empresa para saber si están cómodos y conformes con el empleado siempre hay contacto telefónico y por mail y posteriormente se hace el ultimo seguimiento 3 meses después de la contratación finalizado el periodo de prueba.

**8. ¿De dónde provienen sus ingresos, cuáles son las actividades que más porcentaje de ingreso representan y en el caso de la contratación de un miembro de la red de agencia cazatalentos cuales son las tarifas básicas de este servicio. Adicionalmente, los candidatos deben pagar algún valor para ser parte de la red?**

Como *Deloitte* tenemos el servicio de auditoría consultoría, *head hunting*. No te puedo decir cuál es el que más ingreso general porque se puede tener 12 procesos de selección pero si tenemos un proyecto de responsabilidad social el proyecto puede generar mucho más dinero de retorno. Los más importantes son encuesta salarial, selección, proyectos, responsabilidad social y estrategia de operaciones ordenadamente ya que responsabilidad social es un proyecto nuevo y es un término nuevo en Ecuador mas no desconocido. La tarifa mínima es de 1000, los candidatos no deben pagar nada por ser miembros de agencia.

**9. ¿Qué opina usted de las bajas barreras de entrada que posee esta industria, cree que es factible el negocio si existen más competidores, alguna vez ha tratado de poner en práctica alguna técnica para imposibilitar el ingreso de nuevas empresas?**

Bueno, yo creo que hay mucha competencia y como para toda nueva empresa va a ser difícil el posicionamiento porque a los clientes les puede llamar la atención los costos pero también el prestigio, posibilidades hay pero te recomendaría crear una head hunter con consultoría integral, esto quiere decir

no solamente enfocarte en reclutamiento de personal sino en crear nuevas posiciones o brindar apoyo nacional o internacional sobre posiciones alrededor del mundo. Un factor positivo es que en la actualidad las empresas están buscando personal lo cual puede llegar a crear lazos empresariales y alianzas estratégicas de reclutamiento de personal.

**10. Los portales en línea son nuevos mecanismos para buscar y obtener empleo. ¿Usted considera a estos portales como competencia directa o los considera sustitutos, el incremento en el número de portales en línea puede ser una amenaza para las agencias cazatalentos, como compiten frente a estas sin dañar sus beneficios y sobretodo su imagen corporativa?**

En la actualidad los portales en línea no representan una amenaza o competencia para una empresa como *Deloitte*; en realidad las vemos como apoyo porque todas las empresas dedicadas al reclutamiento de personal colocamos nuestros anuncios en las distintas páginas de búsqueda de empleo, de la misma forma a través de *twitter* y *linkedin* nos dedicamos a buscar a posibles candidatos que cumplan con las especificaciones de cada puesto así que yo lo veo como una alianza y apoyo para la empresa; para mejorar el proceso de selección también se realiza preguntas de filtro desde el anuncio, algunas preguntas son aspiración salarial, experiencia, etc. Se maneja tarifas corporativas entre la agencia y el portal en línea por el trabajo en equipo.

## **Entrevista con Experto (Competidor – Club Zar)**

**Entrevistado:** Virgilio Pesantes

**Entrevistadora:** Carolina Sierra

**Fecha:** Febrero 04 2015

**Perfil del Entrevistado:** MBA del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, experto en planeación estratégica y creación de modelos de negocio con 5 años de experiencia. Consultor y capacitador en habilidades directivas para ejecutivos. Escritor de artículos científicos para la ESPOL, Universidad Católica de Guayaquil y Latindex. Gerente General y propietario del Club Zar.

**Objetivo:** Conocer más sobre el negocio, sus ventas, ingresos, personal y opinión personal sobre el negocio.

La Entrevista con Virgilio se la realizo vía email debido a que él y su empresa se encuentran ubicados en Guayaquil. Sin embargo el conocimiento de Virgilio ayudó para la proyección de ventas en el Plan Financiero.

### **Preguntas y Respuestas.**

**1. ¿Cuántos reclutamientos mensuales realiza Club Zar?**

6

**2. ¿Qué tipos de pruebas psicométricas y de aptitud realizan a los candidatos dentro del proceso de reclutamiento, en que momento del proceso las realizan y que precio tiene este proceso para las empresas contratantes?**

Test de inteligencia, de estilos conductuales, la idea es unirlos al club y no ser un *head hunter*. El proceso es gratuito para las empresas y la realizamos cuando nos piden un perfil en específico

**3. ¿Club Zar posee algún plan de membresía al club para profesionales?**

Si, depende del sueldo al que están postulando, normalmente es entre 50 y 250 dólares

**4. ¿En caso de que si existieran membresías, cuántas membresías venderías en un mes y a qué precio?**

La membresía solo se cobra si entra la persona al trabajo para el que postula

**5. ¿Cómo determinas si el cliente valora el servicio ofrecido por Club Zar?**

Por el número de pedidos de perfiles que hace.

**6. ¿Club Zar ofrece servicios de capacitación a empresas, cuántas realizan mensualmente y cuál es el precio de las mismas?**

Si ofrece, unos \$2500 mes

**7. ¿Cómo ha crecido Club Zar, cuántos años tiene de funcionamiento, con cuanto personal cuenta y en qué porcentaje han aumentado las ventas, gastos y número de personal a lo largo de los años de funcionamiento de la empresa?**

Tiene 3 años, cuenta con 1 asistente, 1 selección, 1 comercial y 1 gerente (yo); las ventas; el personal es el mismo en los tres años, las ventas crecen 25% al año; los costos 5% aproximadamente al año.

**8. ¿Crees que la idea propuesta en este proyecto de titulación tendría aceptación en Quito?**

Solo si se evidencia claramente el valor agregado y eso tiene aceptación por los miembros, creo que cobrar una membresía mensual es muy difícil cuando no se tiene posicionamiento.

**9. ¿Club Zar tiene página web institucional, como se promocionan a los posibles clientes?**

La estamos modificando, tiene solo twitter, primero se visitó a las empresas con visitas coordinadas, ahora ya no se visita mucho solo se mantiene los clientes.

**10 ¿Club Zar realiza assessments en sus reclutamientos, como evalúan a los candidatos con esta técnica?**

No realizamos

## **Entrevistas con Expertos (Posible Cliente – Gerente Talento Humano CNT)**

**Entrevistado:** Leopoldo Paz – Gerente Talento Humano CNT

**Entrevistadora:** Carolina Sierra

**Fecha:** Noviembre 04 2014

**Hora:** 15h00

**Duración:** 30 Minutos

**Perfil del Entrevistado:** MBA en Administración y Gestión de Empresas de la Universidad Politécnica del Ejército, Psicólogo Industrial de Universidad Central del Ecuador. Posee amplio conocimiento en temas relacionados con la selección de personal en empresas públicas ya que ha sido jefe de selección en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), adicionalmente ha sido director de administración de talento humano en el Ministerio de Finanzas. En la actualidad es jefe de planificación y gestión salarial en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

**Objetivo:** Comprender los parámetros utilizados en la selección de personal, como ha cambiado durante los años cuales son los beneficios y aliados, etc.

La entrevista con Leopoldo se realizó en la sucursal de avenida Eloy Alfaro de CNT, en la oficina de Leopoldo dentro del departamento de Gestión del talento humano.

### **Preguntas y Respuestas**

**1. Entiendo que al ser una entidad del sector público de gran importancia en el país la demanda de empleo es bastante amplia en la organización. ¿Cómo reducen esta cantidad de postulantes, cuales son los procesos de segmentación y cuáles son los candidatos con posibilidad de avanzar a la siguiente etapa?**

Como empresa tú puedes reclutar a cualquier persona sin tomar en cuenta su edad, raza, género, tamaño. El primer filtro tiene que ver con su preparación académica, si es que cumple con lo necesario para la posición a la que está

aplicando, posteriormente se realiza una prueba de conocimientos. Para pasar a la etapa final del proceso de reclutamiento se toma en cuenta la nota de la prueba de conocimientos y que tenga un buen desempeño en la entrevista donde se preguntan cosas técnicas.

**2. Al ser una institución grande y diversificada en distintas ramas y sectores como lo indica su flujograma organizacional. ¿Cuáles son las características y competencias que la institución considera necesarias en sus empleados?**

En cuestión del flujograma, aquí se utiliza una estructura piramidal como en la mayoría de organizaciones a nivel nacional donde existe un Gerente General, Gerente Nacional, Gerentes de área o de línea y jefaturas dentro de las 24 Provincias del país. La filosofía corporativa ha transformado valores en competencias, estos se dividen en 5. El primero trabajo en equipo, enfoque en resultados, identidad, transparencia y orientación al servicio, estos son los factores que se analizan en toda persona que va a ingresar en la empresa y se miden en las entrevistas. Que busquemos en la gente, busquemos que puedan manejar estas competencias.

**3. Los profesionales que han pasado alguna vez por la Corporación Nacional de telecomunicaciones CNT han ido cambiando durante los años, cada vez los empleados son más jóvenes y mejor preparados. ¿De qué forma la Corporación mide los conocimientos y capacidades de los postulantes aparte de las entrevistas directas y las pruebas psicológicas y psicométricas?**

Se sigue manejando el término de las entrevistas, la prueba de conocimientos para verificar si un postulante tiene los conocimientos mínimos para desarrollarse en el puesto de trabajo, a esto yo le sumaría la actitud, y la experiencia, la predisposición y las competencias dentro de su trabajo. Porque hay gente muy joven motivada con ganas de aprender y que pueden formar una carrera exitosa dentro de la empresa.

**4. ¿Cree usted que en un futuro sea conveniente para CNT delegar el proceso de contratación a una empresa exterior que posee candidatos preparados para afrontar cualquier situación y que sobretodo tienen la mentalidad de mejorar, crecer y emprender?**

Tenemos un portal de CNT donde publicamos los anuncios, utilizamos porfinempleo.com y dependiendo de la ciudad publicamos en el periódico. Por esta razón muchas personas creen que no hay fuentes de empleo pero en verdad todas están colocadas en los portales en línea. Adicionalmente trabajamos con Samper y Adecco para reclutar personal para niveles gerenciales específicamente. Delegar las funciones de contratación de personal es una relación costo beneficio por una parte es bueno que una tercera empresa se encargue de la contratación de personal para cargos operativos, pero por otro lado es un aspecto de identidad de la empresa porque es importante que una persona que conoce sobre la rama entreviste al potencial colaborador. Además no se puede recomendar todo a una empresa es fundamental saber la estrategia de la misma

**5. ¿Cuáles serían los mayores cambios que usted quisiera notar en la institución si todos los empleados perfeccionan estas habilidades y además son emprendedores e innovadores en todas sus acciones?**

El Ecuador tiene una deficiencia en liderazgo y no solo Ecuador sino a nivel Latinoamérica porque aún se tiene la idea errónea de competencia por eso si es que yo descubro una formulita que puede mejorar mi productividad me la guardo para mí y no la comparto porque eso me hace ser mejor que los demás. Los cambios que yo quisiera ver es la existencia de líderes que ayuden a desarrollar a la persona y a empresa, además tenemos terror a ser desplazados sin embargo tenemos que aprender que si el alumno supero al maestro pues bienvenido sea, yo ya tuve mi tiempo es momento que alguien más ayude a desarrollar competencias. Necesitamos gente que sepa liderar, que sepa dar *feedback*, que sepa hacer seguimiento, que sepa escuchar y sobretodo que sepa aprender.

**6. ¿Cuánto es la duración total del proceso de selección, cuantos candidatos son considerados en la lista corta y cuáles son los términos del contrato de cada nuevo empleo duración, beneficios, salario?**

Hay un esquema que debe cumplirse para toda contratación. Hay un marco de 30 días para la entrega de un nombramiento y 15 días para la contratación de personal operativo, claro que depende del puesto porque se puede tardar sin problema 2 – 3 meses en contratar a un gerente y 15 días en contratar un mensajero o un técnico de servicio. Los empleados reciben algunos beneficios como transporte, uniforme, acceso a planes de celulares mucho más cómodos que en el mercado, también tenemos convenios con aseguradoras que ofrecen medicina pre pagada y seguro de vida. Los salarios son competitivos con el mercado y nivel académico de cada empleado, al igual que las recompensas por obtención de metas.

**7. ¿Cada cuánto tiempo el personal recibe capacitación, poseen alguna alianza estratégica con capacitadores reconocidos que puedan ayudar a los empleados a mejorar la cultura corporativa de la institución?**

La capacitación es una rama muy importante dentro de la empresa, existen capacitaciones dictadas a niveles gerenciales, niveles operativos pero sin lugar a duda las áreas que tienen más horas de capacitación son las áreas que generan mayor ingreso a la compañía que son el área comercial y de atención al cliente ya que son la cara de la empresa. Cabe recalcar que tenemos registrado un promedio de 40 horas/ hombre anuales de capacitación.

**8. ¿Cómo evalúa CNT a sus empleados bajo que parámetros y características, cada cuánto tiempo los califica y cuáles son los beneficios por cumplir sus obligaciones?**

La evaluación de desempeño se realiza una vez al año entre los meses de Julio / Agosto, se evalúa la consecución de metas propuestas al igual que el apoyo al crecimiento de la organización desde su puesto de trabajo. El 80% de la evaluación tiene que ver con el desempeño de cada individuo en su área, mientras el 20 % es calificado de acuerdo al comportamiento de cada individuo.

Actualmente se está considerando cambiar la fecha de evaluación a Enero o Febrero para estar a la par del año fiscal.

**9. ¿De qué forma los equipos de trabajo interactúan entre si dentro y fuera de la institución, cree usted que esto es positivo para el ambiente laboral y la obtención de metas y resultados?**

Tener armonía en el trabajo y fuera de ello complementa al buen desempeño de un individuo en sus puestos de trabajo. Hace unos 4 años la integración del equipo de trabajo era mucho más notoria porque se celebraban campeonatos, agasajos y fiestas para homenajear y agradecer a todos los empleados, las nuevas leyes laborales y de sector publico han limitado estos encuentros y agasajos ya que era mal interpretado por el sector privado, esto llevo a una etapa de conflicto en la organización pero el último año se han vuelto a formar relaciones cordiales entre compañeros ya que los festejos y celebraciones han vuelto con capital propio pero con mucho beneficio para el ambiente laboral de la organización.

**10. ¿La institución mantiene algún control o seguimiento después de la contratación de un empleado y en su salida sigue manteniendo contacto con antiguos empleados o los vínculos son cortados de inmediato?**

Muchas veces los empleados no se van de la organización en muy buenos términos o consiguen mejores oportunidades y deciden separarse de la organización. Por esta razón la empresa no realiza ningún seguimiento después de la salida de un individuo, solamente se realiza los pagos pendientes y se corta todo tipo de relación o vínculo entre el individuo y la organización.

**Entrevista a Expertos – (Posible Cliente – Hotel Rio Amazonas)****Entrevistado:** Julio Endara – Gerente Recursos Humanos**Entrevistadora:** Carolina Sierra**Fecha:** Diciembre 08 2014**Hora:** 15h00**Perfil del Entrevistado:** Psicólogo Industrial de la Universidad Central del Ecuador, posee experiencia en Talento Humano en distintas empresas privadas. En la actualidad es Gerente de Talento Humano en el Hotel Rio Amazonas ejerce este puesto desde hace 8 años.**Duración:** 20 Minutos.**Objetivo:** Conocer el manejo interno de los recursos humanos en la empresa, índice de rotación, beneficios y alianzas de la empresa.

La entrevista con Julio se realizó en la oficina de Recursos Humanos ubicada en el subsuelo del Hotel Rio Amazonas.

**Preguntas y Respuestas.**

**1. ¿Podrías contarme acerca del proceso de selección de personal para puestos claves cómo reducen la cantidad de postulantes, cuales son los procesos de segmentación y cuáles son los candidatos con posibilidad de avanzar a la siguiente etapa?**

Por un lado nosotros la parte administrativa o puestos críticos como los llamas tú de gerencia, son puestos estables, la gente que está en esos puestos son personas que están ahí más o menos los mismos años que el hotel está en operación entonces no hemos tenido procesos de selección en esos puestos. En donde si hemos tenido rotación es en los puestos operativos, en estos puestos el proceso de selección es muy básico; publicamos anuncios en el comercio, no nos gusta trabajar con cazatalentos, es parte de la política de la empresa sino directamente al comercio de ahí seleccionamos, yo escojo a los candidatos idóneos según el perfil que se esté buscando, se llama a las entrevistas generalmente 6 – 7 personas; de ahí escojo a 3 personas que se entrevistan con la gerencia y ahí se elige a la persona que ingresa. Esto te hablo de personas que entran de salonero, capitán; ya cuando son temas de

cocina directamente ingresan los chefs, yo les hago una entrevista, les hago una prueba que los chefs mismo me han dado, en base a esa prueba ellos califican y el que mejor puntaje tiene viene a las entrevistas con el chef, el chef ya le entrevista es una prueba más técnica y practica y es básico lo único que ellos quieren saber es como maneja el cuchillo nada más. En la parte administrativa el área que más rotación ha tenido es el área de ventas, el trabajo es muy fuerte porque el trabajo de ventas es 100% calle, ahí el proceso es el mismo anuncio en el periódico, 3 candidatos idóneos según el perfil que se está buscando.

**2. ¿Cuáles son las características y competencias que la empresa considera necesarias en sus empleados?**

Bueno yéndonos al caso de nuestra empresa; el liderazgo, lo que nosotros más tenemos de nuestros dos gerentes es el liderazgo que ellos tienen, conocimientos los tienen académico y experiencia, pero el liderazgo que tienen es impresionante; por eso el hotel está en donde está, si algún rato alguno de ellos no están buscaremos una persona que lidere, un liderazgo al 100%.

**3. Toda empresa tiene posiciones gerenciales y directivas que exigen ciertas cualidades adicionales en los individuos. ¿Cuántos puestos gerenciales (críticos) existen en su empresa? ¿Cuál es el rango de edad de las personas que se encuentran en estas posiciones? ¿Cuál es su preparación académica?**

Las gerencias que son dos, subgerencias, ventas siempre ha sido un puesto muy crítico. A nivel de gerentes no ha habido rotación, yo soy el que más ha durado se podría decir ya voy 8 años, otras personas han estado año, año y medio pero se han ido porque no satisficieron las necesidades que tenían en este caso la gerencia. Entonces no ha habido rotación, lo crítico ha sido ventas. Existen unos 3 cargos críticos. En cuanto a la edad en la gerencia las personas pasan los 40 años, en subgerencia 35 – 40 años. Pero en las gerencias si debe haber gente preparada en mi opinión de 45 años en adelante, los chefs deberían tener unos 38 años no menos; hemos tenido estudiantes que han

venido de distintas universidades con su edad y su experiencia según ellos muy buena, no podemos tener nuestra cocina en manos de gente joven pero si gente sin experiencia, y la experiencia la darán los años. En cuanto al ámbito académico, la gerencia general tiene su bachiller, la gerencia de operaciones si tiene estudios de tercer nivel pero claro es gente que está donde está por sus años de experiencia, pero si necesitamos contratar ahí si debe ser una persona con su maestría

**4. ¿Conoce si estas personas realizan algún deporte pertenecen a algún club o tienen algún pasatiempo?**

No hobbies pero nuestra gerente general es una persona muy religiosa ella pertenece al grupo de catecúmenos es una persona muy pegada a Dios muy católica, de ahí la gerente de operaciones se dedica 100% al hotel y en sus tiempos libres se dedica solamente a su familia, en mi caso yo el fin de semana paso con mi familia más bien trato de hacer deporte entre semana, ahora que existen las canchas de futbol por todo lado y están abiertas hasta las 12 de la noche me dedico a hacer deporte pero eso si el fin de semana me dedico a mi familia porque entre semana paso de 10 – 12 horas diarias en el hotel, no me da tiempo.

**5. Las agencias cazatalentos son empresas encargadas en el reclutamiento de personal, poseen sus procesos internos y pueden dirigir a la persona correcta hacia la posición correcta en una organización. ¿Cree usted que en un futuro sea conveniente para el hotel delegar el proceso de contratación a una empresa externa que posee candidatos preparados para afrontar cualquier situación y que sobretodo tienen la mentalidad de mejorar, crecer y emprender?**

Si si si, yo creo que cargos básicos y gerenciales si deberían ser tratados con este tipo de empresas porque si bien se puede sacar un anuncio en el periódico que diga se busca gerente, pero no yo creo que estas empresas son las mejores para contratar al candidato idóneo con el perfil adecuado. Siempre aquí se ha llevado mucho la influencia de la gerencia general, ella tiene una

habilidad para decir no por más que el candidato tenga experiencia, estudios pero ella con que llegue a conocer a la persona se da cuenta si es que le va a servir o no. Pero si es importante a nivel de esos cargos. Todas las agencias cazatalentos de ese tipo solo vienen a ofrecer cargos administrativos hacia arriba entonces yo digo no hay una empresa dedicada a la hotelería porque yo les digo *okay* necesito un salonero, mesonero, recepcionista y me dicen no es que esos son perfiles muy bajos, entonces yo les dije bueno entonces ustedes para un hotel no sirven porque nosotros necesitamos puestos operativos y muchas veces nos vemos obligados a contratar perfiles bajos y no hay una empresa que nos ayude por eso lo hacemos básicamente nosotros.

**6. Las soft skills o competencias blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones son habilidades que todos los seres humanos creemos poseer pero que sin embargo no todos las tenemos; pero las podemos llegar a desarrollar si nos capacitamos en las mismas. ¿Cuáles serían los mayores cambios que usted quisiera notar en la empresa si todos los empleados perfeccionan estas habilidades y además son emprendedores e innovadores en todas sus acciones?**

Primero tendríamos que ver bien como está planificado el temario de ustedes. Nosotros donde más hemos trabajado a la gente es en el área de servicio al cliente, para nosotros servicio al cliente es lo básico tenemos que dar un excelente servicio y en eso nos hemos enfocado siempre. Aquí todos los años 2 veces al año les damos capacitación para que la gente brinde un servicio de primera. Es un tema muy interesante por eso deberíamos revisar como esta su pensum para ver qué área nos ayudaría.

**7. ¿Cuánto es la duración total del proceso de selección, cuantos candidatos son considerados en la lista corta y cuáles son los términos del contrato de cada nuevo empleo duración, beneficios, salario?**

Por ejemplo ayer se publicó la vacante para un puesto de mantenimiento yo estoy recibiendo las carpetas vía email, entre hoy y mañana escojo los

candidatos, miércoles y jueves se entrevistan y el viernes ya está la persona idónea para el puesto. Se tarda una semana. Los puestos gerenciales o críticos nos han tomado más o menos unas 3 semanas por que pedimos muchas referencias, yo personalmente llamo a las empresas donde han trabajado y eso toma tiempo porque muchas empresas dicen si yo le mando la información pero dígame los detalles por email, entonces debo mandar y esperar la respuesta eso si toma tiempo. Los beneficios son uniformes, alimentación, transporte y los beneficios de ley decimos, etc.

**8. ¿Cada cuánto tiempo el personal recibe capacitación, poseen alguna alianza estratégica con capacitadores reconocidos que puedan ayudar a los empleados a mejorar la cultura corporativa de la institución?**

Se les capacita 2 veces al año a todos los niveles.

**9. ¿Cómo evalúa el Hotel a sus empleados bajo que parámetros y características, cada cuanto tiempo los califica y cuáles son los beneficios por cumplir sus obligaciones?**

Tenemos un proceso que lo lleva cada jefe departamental, ellos miden después de una capacitación como se desenvuelve un empleado después de la misma ha mejorado, ha empeorado y ellos son los que califican directamente, después me pasan el informe y ahí vemos si ha servido o no la capacitación. Si nos ha servido empezamos la bonificación que son beneficios que se les da.

**10. Para tener una vida equilibrada es bueno mezclar el trabajo con la familia y amigos. Adicionalmente es importante formar vínculos de unidad en la empresa y cada área de la institución. ¿De qué forma los equipos de trabajo interactúan entre si dentro y fuera de la institución, cree usted que esto es positivo para el ambiente laboral y la obtención de metas y resultados?**

El primero de Mayo se lleva a todo el hotel a un lugar donde compartamos todos, a fin de año se hace un evento chévere donde participamos todo el hotel con coreografías hay premios hay efectivo, la gente viene disfrazada, o sea tratamos de estar ahí siempre con la gente, también se les hace algo social

cuando a alguien les pasa algo o a alguien de la familia siempre estamos ahí apoyando desde la cabeza. Recién tuvimos una capacitación en la que se creó una competencia por departamentos para ver cuál es la mejor en servicio al cliente ahí la gente se sintió muy motivada dio ideas y sugerencias para sacar adelante al hotel.

**11. ¿La institución mantiene algún control o seguimiento después de la contratación de un empleado y en su salida sigue manteniendo contacto con antiguos empleados o los vínculos son cortados de inmediato?**

Depende de cómo haya salido la persona, en los 8 años que yo trabajo acá solo hemos tenido 3 personas que han salido mal de la empresa; la mayoría ha salido porque ha conseguido un mejor trabajo, muchos retornan por cómo somos nosotros acá por como los tratamos. Algunos de los empleados vienen a saludar otros a trabajar, entonces no hay problema. En caso de que necesitemos alguna posición determinada por ejemplo en pastelería si se va alguien tratamos de contactar a los antiguos para ver si les interesa regresar. Primero tomamos esa opción, después buscamos afuera.

**Entrevista a Expertos – (Posible Cliente – Intercobros Empresa pequeña)****Entrevistada:** Vanesa Álava – Gerente de Recursos Humanos**Entrevistadora:** Carolina Sierra**Fecha:** Diciembre 08 2014**Hora:** 16h00**Duración:** 25 Minutos.

**Perfil del Entrevistado:** Contadora de la Universidad Católica de Portoviejo con amplia experiencia en reclutamiento y selección de talento humano específicamente en empresas privadas, farmacéuticas y agencias de cobro. En la actualidad labora en Intercobros, empresa dedicada a recuperar cartera vencida.

**Objetivo:** Conocer los procesos de selección para cargos críticos, alianzas con agencias cazatalentos, conocer la apertura de la empresa al servicios ofrecido en el proyecto.

La entrevista con Vanessa se realizó en las oficinas de Intercobros ubicadas en la Av. 10 de Agosto.

**Preguntas y Respuestas**

**1. ¿Podrías contarme acerca del proceso de selección de personal para puestos críticos o claves cómo reducen la cantidad de postulantes, cuáles son los procesos de segmentación y cuáles son los candidatos con posibilidad de avanzar a la siguiente etapa? ¿Cómo es el proceso de selección para posiciones regulares como por ejemplo call center?**

Nosotros somos una empresa de cobranza, manejamos cartera vencida, manejamos un servicio de *call center* que es el servicio telefónico que ellos hacen la gestión de cobro a través de teléfono y también tenemos personal de campo que son los que hacen la recaudación del dinero. De acuerdo al perfil hacemos la selección por puesto de trabajo especificamos las aptitudes que debe tener la persona para que cumpla con nuestro requisito y así sacar el anuncio. Básicamente hacemos un anuncio a través del Comercio o las páginas de computrabajo, multitrabajo; a través de estas páginas nosotros sacamos el anuncio y la gente que aplica se apegaba bastante al perfil que

nosotros requerimos básicamente es atención al cliente. Para nosotros puestos críticos pueden ser las personas de campo porque ahí si necesitamos gente responsable porque manejan dinero, deben ser de bastante seriedad, también tenemos un asesor telefónico que se dedica a la atención al cliente. Los puestos administrativos tenemos jefaturas de sistemas, jefatura de recursos humanos, asistentes departamento de auditoria. La gerencia es un puesto complicado porque debe considerarse varios aspectos importantes desde el nivel académico, pero no hay rotación ya que esta es una empresa familiar. Para puestos gerenciales o de jefaturas se reciben las hojas de vida, la formación académica tiene que ser mínimo de tercer nivel, con 2 años de experiencia por lo menos, posteriormente se les hace una prueba de conocimientos ya definida según el perfil del cargo y la entrevista con el gerente. Una vez contratada la persona tiene 3 días de capacitación no remunerada para ver si están dispuestos a formar parte de la empresa bajo sus funciones.

## **2. ¿Cuáles son las características y competencias que la empresa considera necesarias en sus empleados?**

La edad es importante para nosotros por lo que tenemos un *call center*, ahí es donde existe la mayor cantidad de rotación de personal porque antes contratábamos a gente que recién salía de la universidad pero nos dimos cuenta de que estas personas son de alta rotación ya que en otro lado les pagan un poquito más y ellos cambian de empleo. Para puestos administrativos también vemos la edad pero ya más por temas de responsabilidad, de ahí vemos las competencias que ellos han tenido, también vemos la experiencia y las aptitudes que ha tenido cada persona en virtudes y debilidades.

**3. Toda empresa tiene posiciones gerenciales y directivas que exigen ciertas cualidades adicionales en los individuos. ¿Cuántos puestos gerenciales (críticos) existen en su empresa? ¿Cuál es el rango de edad de las personas que se encuentran en estas posiciones? ¿Cuál es su preparación académica?**

Aquí manejamos entre los 30 – 45 años, más de esa edad no porque no es por menospreciar a una persona ya madura pero muchos profesionales a sus 30 años ya están completamente preparados para asumir distintos cargos y puestos, al igual que en su parte personal y desarrollo intelectual. Adicionalmente en mi opinión hasta los 40 – 45 años las personas aún se encuentran dentro del círculo saben técnicas empresariales que ya en edades más avanzadas se deja de lado. En la mayoría de posiciones se exige únicamente el título de tercer nivel. Sin embargo, hay un puesto básico del técnico de seguridad que esta persona si debe tener título de tercer nivel y debe estar cursando una maestría porque así lo exige la ley.

**4. ¿Conoce si estas personas realizan algún deporte pertenecen a algún club o tienen algún pasatiempo?**

Internamente como empresa se trata de integrar al equipo mediante actividades extra fuera de las oficinas. Se realizan encuestas y la mayoría de hombres son fanáticos del fútbol y practican este deporte. Las mujeres no tienen ningún deporte de preferencia pero si se realiza algún evento de integración ahí si participan todos desde el gerente hasta el personal de la limpieza.

**5. Las agencias cazatalentos son empresas encargadas en el reclutamiento de personal, poseen sus procesos internos y pueden dirigir a la persona correcta hacia la posición correcta en una organización. ¿Cree usted que en un futuro sea conveniente para Intercobros delegar el proceso de contratación a una empresa externa que posee candidatos preparados para afrontar cualquier situación y que sobretodo tienen la mentalidad de mejorar, crecer y emprender?**

Yo creo que si porque ahora el desempleo está bastante alto, hay mucha gente que aplica y muchas veces nos hacen perder el tiempo porque nosotros necesitamos personas con características específicas y el perfil que necesitamos pero debido a la flexibilidad de los portales en línea aplican personas que no tienen experiencia o que son recién graduados de universidades, pero nosotros si necesitamos gente con experiencia que haya tenido servicio al cliente que haya realizado una cobranza, entonces si demanda mucho tiempo porque tienes que hacer filtros de perfil, filtros de edad, filtros de experiencia. Entonces yo sí creo realmente que deberíamos dejarlo todo en manos de estas empresas cazatalentos, por ejemplo nosotros también trabajamos con Kmeyo.com y ellos ya nos mandan toda la información filtrada claro que a un costo determinado pero a la larga es un beneficio porque nos ahorra tiempo de selección y agiliza el proceso.

**6. Las soft skills o competencias blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones son habilidades que todos los seres humanos creemos poseer pero que sin embargo no todos las tenemos; pero las podemos llegar a desarrollar si nos capacitamos en las mismas. ¿Cuáles serían los mayores cambios que usted quisiera notar en la empresa si todos los empleados perfeccionan estas habilidades y además son emprendedores e innovadores en todas sus acciones?**

Esperaría que los empleados lo demuestren día a día con el desempeño porque si bien es cierto el liderazgo es importante. En nuestro *call center* cada turno designamos a un líder y este líder recibe capacitación entonces lo que

esperamos es que esta persona ayude a desarrollar las actividades y demuestre este don de liderazgo; porque la empresa invierte en las personas para obtener resultados para la empresa.

**7. ¿Cuánto es la duración total del proceso de selección, cuántos candidatos son considerados en la lista corta y cuáles son los términos del contrato de cada nuevo empleo duración, beneficios, salario?**

El proceso dura más o menos una semana; si el requerimiento es rápido una semana porque recibimos las hojas de vida, se clasifican, luego llamamos para realizarles las pruebas, durante dos días llamamos a las entrevistas, posteriormente hablamos con la persona seleccionada esta persona ingresa a la empresa, tiene 3 días de capacitación. Para los puestos gerenciales y administrativos dura más o menos el mismo tiempo porque nosotros tenemos manuales de procedimiento, entonces todo el personal que es contratado en la empresa entra de la misma manera.

**8. ¿Cada cuánto tiempo el personal recibe capacitación, poseen alguna alianza estratégica con capacitadores reconocidos que puedan ayudar a los empleados a mejorar la cultura corporativa de la institución?**

Nosotros trabajamos con SETEC que es una empresa que trabaja con el estado y tratamos de hacer un plan de capacitación anual por departamento. Entonces en el *call center* yo diría que reciben una capacitación cada trimestre enfocado al tema del servicio al cliente, la parte de seguridad también es estudiada cada trimestre porque la empresa tiene que tener personal capacitado en todas las áreas de cada departamento. Tenemos un manual de capacitación para todos los departamentos y yo diría que los que más se capacitan son los cobradores que están en el campo y los asesores telefónicos. El personal administrativo se capacita en áreas como actualización laboral, sistemas, gerencia y logística esos son cursos específicos cuando hay el requerimiento.

**9. Para tener una vida equilibrada es bueno mezclar el trabajo con la familia y amigos. Adicionalmente es importante formar vínculos de unidad en la empresa y cada área de la institución. ¿De qué forma los equipos de trabajo interactúan entre si dentro y fuera de la institución, cree usted que esto es positivo para el ambiente laboral y la obtención de metas y resultados?**

Cuando hacemos capacitaciones también nos enfocamos en la motivación, tratamos de que sean un equipo de trabajo porque todo se va enlazando cada área depende de la otra como cadena y esta cadena termina en la gerencia. Existen problemas ya sea personal o profesional pero la capacitación es un instrumento para equilibrar a los empleados. Después de la capacitación todos aplicamos lo aprendido por 2 meses y después se evidencia un poco de conflictos en las distintas áreas. Para mejorar las relaciones intrapersonales y el ambiente laboral se realiza mañanas deportivas o agasajos en los cumpleaños que influyen en el comportamiento de los empleados de forma positiva generando mejores resultados para la empresa.

**10. ¿La institución mantiene algún control o seguimiento después de la contratación de un empleado y en su salida sigue manteniendo contacto con antiguos empleados o los vínculos son cortados de inmediato?**

Esto depende de por cual fue la razón que esta persona salió de la empresa. Si la persona sale por temas personales, renuncia y sale en los mejores términos si se mantiene contacto porque puede darnos una mano en el futuro o puede recomendarnos a alguien, a veces la misma persona pide regresar a la empresa y si ha salido en buenos términos nosotros la volvemos a contratar; pero depende de la persona porque también existen las personas que salen y que no quieren saber nada de la empresa pero a pesar de estas situaciones aquí las puertas siempre están abiertas eso si se mantiene una relación más distante según como haya salido la persona de la empresa.

**Entrevista a Expertos – Posible Cliente (Pronaca – Sector Granjas)****Entrevistado:** Verónica Erazo – Gerente Recursos Humanos – Granjas**Entrevistadora:** Carolina Sierra**Fecha:** Diciembre 18 2014**Hora:** 9h30**Perfil del Entrevistado:** MBA en Administración y Gestión de Talento Humano, Psicóloga Clínica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con amplia experiencia en gestión de talento humano. Ha trabajado en Edesa como Jefe de Recursos Humanos. En la actualidad trabaja en Pronaca específicamente en el Sector de Granjas como Jefe de Talento Humano.**Duración:** 30 Minutos**Objetivo:** Conocer el proceso de selección de personal, evaluación, capacitación y conocer el grado de apertura hacia el proyecto en proposición.

La entrevista con Verónica se realizó en las instalaciones de las oficinas administrativas de Pronaca ubicadas en la Av. Granados.

**Preguntas y Respuestas**

**1. ¿Podrías contarme acerca del proceso de selección de personal para puestos críticos o claves cómo reducen la cantidad de postulantes, cuales son los procesos de segmentación y cuáles son los candidatos con posibilidad de avanzar a la siguiente etapa? ¿Cómo es el proceso de selección para posiciones en las granjas?**

Al ser una empresa súper grande tenemos algunos cargos críticos que van desde la gerencia, cargos administrativos, finanzas, etc. Enfocándonos en las granjas los cargos críticos serían las gerencias, los administradores y los VPA. Para el proceso de reclutamiento y selección tenemos algunas herramientas. Trabajamos con multitrabajos que son el principal que nos ha dado resultado y no ocupamos el comercio ni ningún tipo de prensa escrita. Utilizamos Multitrabajos como la principal y referidos, también existe el plan de carrera de la empresa. Entonces con estas tres herramientas nosotros hacemos un plan. Si es que es un cargo crítico por ejemplo se me va un administrador; yo lo que haría primero es un proceso interno y como política de la institución lo hacemos

así, es un proceso de selección interno; es decir vemos las personas que se encuentran en el plan de carrera para ese cargo consolidado el perfil duro, es decir; obviamente tipo de estudios requeridos, la experiencia, los conocimientos y las competencias; pero este proceso interno también lo tenemos que sacar en la intranet por requerimientos de la empresa. Sacamos el anuncio en internet, entonces la gente que aplica será validada como cualquier otro proceso de selección ya sea interno o externo, los pasos serían tomar las pruebas, tanto de potencial intelectual como también de competencias blandas. Tenemos pruebas que recién adquirimos que miden estas competencias. Si es un cargo gerencial ahí si debemos realizar un *assessment* para evidenciar y observar las competencias de los candidatos, para que no haya ninguna desviación que siempre se puede presentar. Posteriormente las personas que hayan pasado las pruebas como primer filtro, tanto las de potencial como competencias blandas pasan a una entrevista con recursos humanos y con el jefe inmediato si es para gerente será el gerente nacional, si es el gerente nacional será el vicepresidente si es el administrador será el gerente porque siempre es necesario comprobar la afinidad con el jefe y también es una oportunidad para corroborar los conocimientos técnicos que se necesitan para el cargo. Luego de eso tenemos la terna una última entrevista y se define quien es la persona contratada.

## **2. ¿Cuáles son las características y competencias que la empresa considera necesarias en sus empleados?**

Depende mucho del cargo no es lo mismo hablar de un gerente o un administrativo que un operativo. Entonces por ejemplo las competencias técnicas siempre serán más importantes en cargos operativos mientras menos operativo sea el cargo ya sea administrativo o estratégico este porcentaje de las competencias técnicas disminuirá. Para un operativo yo debería tener por lo menos un 80% de competencias técnicas y un 20% de competencias blandas. En un cargo de gerencia o que ya sea más estratégico o de liderazgo es totalmente lo contrario yo ahí necesito un 80% de competencias blandas que yo haya definido para el cargo y 20% de conocimiento técnico aunque no

necesariamente debe ser técnico porque una persona que ya llega a ese nivel es porque ya tiene toda la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para el cargo pero claro siempre se debe mantener una relación 80% - 20%. Pero el operativo siempre 80% técnico y un estratégico ya debe ser un 80% en el tema de competencias blandas que puede ser liderazgo, desarrollo de personas, trabajo en equipo, comunicación efectiva, iniciativa, dirección de personas que son los más importantes.

**3. Toda empresa tiene posiciones gerenciales y directivas que exigen ciertas cualidades adicionales en los individuos. ¿Cuántos puestos gerenciales (críticos) existen en su empresa? ¿Cuál es el rango de edad de las personas que se encuentran en estas posiciones? ¿Cuál es su preparación académica?**

En las granjas tenemos 3 puestos críticos. Nosotros no nos enfocamos mucho en el rango de edad porque yo puedo tener gerentes y los tengo; gerentes de 30 - 35 años y gerentes de 60 años, entonces no depende de la edad; depende de su carrera de la experiencia que haya tenido y lo más importante de las competencias porque igual puedes ver que el gerente de 30 años tiene competencias blandas que el gerente de 60 años no las tiene o no las ha desarrollado o se ha quedado atrás o viceversa incluso. Entonces no tenemos rango pero si lo pusiera como un perfil duro puede ser de unos 35 años a 50 años considerando que hay personas que se encuentran en el plan de carrera. Para gerencia el perfil duro debe ser una persona que tenga educación de cuarto nivel, para un cargo de administrador no es indispensable tener una maestría pero si se lo considera al momento de la selección, así que sería solamente de tercer nivel y para cargos de VPA como puede ser un cargo técnico si es indispensable tener un título de cuarto nivel.

**4. ¿Conoce si estas personas realizan algún deporte, pertenecen a algún club o tienen algún pasatiempo?**

Dentro de la granja esto es muy común esa es la diferencia de un área administrativa como es este edificio a un área de granjas como las que yo manejo. Entonces, mira que incluso dentro de una misma empresa tenemos varias culturas. Una cultura general pero dentro de cada centro se vive una cultura independiente. El personal de granjas tienen una cultura deportiva súper alta por el medio en el que esta y por el trabajo que hace, el trabajo que ellos hacen es mucho más esfuerzo físico, es gente que come súper bien y es gente que tiene espacios verdes porque trabajan en el campo. Ellos han adoptado a su vida distintas actividades deportivas; por ejemplo todos los viernes trabajamos hasta el mediodía y a partir de esa hora se dedican a jugar futbol y a eso se suman administradores y gerentes todos sin excepción. Hay otros que prefieren jugar vóley o futbol en la hora del almuerzo.

**5. Las agencias cazatalentos son empresas encargadas en el reclutamiento de personal, poseen sus procesos internos y pueden dirigir a la persona correcta hacia la posición correcta en una organización. ¿Cree usted que en un futuro sea conveniente para Pronaca delegar el proceso de contratación a una empresa externa que posee candidatos preparados para afrontar cualquier situación y que sobretodo tienen la mentalidad de mejorar, crecer y emprender?**

Si, si hablamos de los cargos críticos por supuesto que si, como tú misma decías hay cargos críticos en los que por más que yo revise el plan de carrera no tengo gente preparada y lista para ascender. Supongamos que tengo el cargo de gerente y he recorrido todo el plan de carrera y no he encontrado a nadie con las competencias necesarias para el puesto, yo creo que si es necesario y lo hemos hecho; hemos dejado esta posición en manos de un *headhunter* profesional.

**6. Las soft skills o competencias blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones son habilidades que todos los seres humanos creemos poseer pero que sin embargo no todos las tenemos; pero las podemos llegar a desarrollar si nos capacitamos en las mismas. ¿Cuáles serían los mayores cambios que usted quisiera notar en la empresa si todos los empleados perfeccionan estas habilidades y además son emprendedores e innovadores en todas sus acciones?**

Sería un cuadro perfecto porque primero aumentaría mi productividad con gente súper preparada en competencias y te digo que como empresa estamos en ese proceso, desarrollamos líderes para que los líderes desarrollen a la gente, que no sean líderes que no quieran enseñar, dirigir y capacitar por el miedo de perder su trabajo y como empresa nosotros estamos enfocados y trabajamos en eso. Hacemos mediciones que las llamamos evaluaciones de desarrollo de 360 que te ayudan a identificar las falencias de los individuos, creamos capacitaciones institucionales en las que convocamos a las personas que tienen falencia en la misma área y les capacitamos en la misma. Cuando tienes gente ya preparada tu clima laboral mejora además una vez que la gente trabaja en equipo tienes mejores resultados. Si tú trabajas en las competencias blandas con la gente y las logran desarrollar la productividad de la empresa y la forma en la que la gente hace las cosas va a mejorar. Me he dado cuenta que Pronaca trabaja mucho en el desarrollo de competencias y obviamente es porque ellos saben que con gente motivada se obtiene mejores resultados, además es gente productiva, con iniciativa que le gusta trabajar y que hace bien las cosas y que trabaja mucho mejor en equipo y se comunican mejor, hay menos conflictos e incluso hasta los rumores se van es un remedio que ayuda a la organización.

**7. ¿Cuánto es la duración total del proceso de selección, cuantos candidatos son considerados en la lista corta y cuáles son los términos del contrato de cada nuevo empleo duración, beneficios, salario?**

Depende del cargo, en un cargo gerencial nos hemos demorado hasta tres meses y medio y el costo beneficio para la empresa algunas veces puede ser grande, claro que cuesta pero se gasta más en una persona que no esté preparada o que solamente dure un par de meses, es gastar toda mi inversión en una persona para que la persona se vaya. Existen ocasiones en las que entrevistamos a varias personas y no nos gusta o nos convence llamamos a más personas, implica más gastos pero a la larga es un costo beneficio para la organización. Pero para resumir yo diría que para puestos gerenciales el proceso de selección dura 3 meses para administrativos 1 mes y para operativos 1 semana. También depende del cargo porque muchas veces para un cargo de operativo piden algunas especificaciones que pueden tomar más tiempo en encontrar.

Hay muchos beneficios, pronaca es una de las empresas en las que por algo no tienen sindicato, se enfoca mucho en la gente y a la necesidad de la gente y en dar más de lo que exige la ley, tú sabes que ahora la alimentación, el uniforme y el transporte no son obligatorio; aun así pronaca da transporte alimentación en un 70%, uniforme 70%, seguro médico, seguro de vida, seguro dental opcional, tarjeta supermaxi, fybeca. Depende del cargo también los beneficios que tenga, por ejemplo a cargos gerenciales les da transporte privado, tickets aéreos, vehículo con mantenimiento y gasolina, celular e incluso si viajas al exterior o bienes del exterior casas, departamentos. Descuentos en productos, créditos directos con la asociación, aguinaldos navideños, etc.

**8. ¿Cada cuánto tiempo el personal recibe capacitación, poseen alguna alianza estratégica con capacitadores reconocidos que puedan ayudar a los empleados a mejorar la cultura corporativa de la institución?**

La capacitación depende de los resultados de la evaluación de desarrollo realizada una vez al año ya que como te comente reunimos a las personas con las mismas falencias para darles la capacitación. La frecuencia de la capacitación depende de la necesidad de cada individuo, si tú tienes una baja calificación en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación no tendrás la misma frecuencia de talleres o el mismo plan de acción que yo tengo, por ejemplo si yo solo tengo falla en liderazgo, la frecuencia de capacitación va muy ligada a la calificación de la evaluación. Al año tenemos por lo menos una capacitación por cada competencia entonces sería una para liderazgo, una para comunicación, una para trabajo en equipo, etc. Para cargos gerenciales ha habido ocasiones en las que se necesita un coaching externo para explotar el potencial de las personas. Nos mandan a leer libros, cuentos, reportajes para mejorar algunas competencias.

Para capacitación no trabajamos con un solo proveedor en verdad tenemos algunos proveedores, no te puedo dar un número exacto porque eso maneja el área de capacitación pero tenemos muchos proveedores, calificados como proveedores de pronaca, tenemos una cantidad de empresarios, de empresas y de gente y consultores externos que nos apoyan con la capacitación. Por ejemplo yo voy al departamento de capacitación y pregunto quiénes son los proveedores de trabajo en equipo y me sacan todo un listado y me aconsejan según mis necesidades y en base a la experiencia obtenida por ellos. Yo considero que por lo menos tenemos unos 50 proveedores de capacitación.

**9. ¿La institución mantiene algún control o seguimiento después de la contratación de un empleado y en su salida sigue manteniendo contacto con antiguos empleados o los vínculos son cortados de inmediato?**

Hay casos y casos; hay reingresos y ha habido reingresos, sí. Cuando son cargos difíciles de encontrar cuando se da el tiempo y la oportunidad por ejemplo yo salí hace 5 años y justo hay ese cargo por motivos personales o porque mi jefe ya me conoce justo existe la vacante quiere darme la oportunidad y hay la aprobación del vicepresidente hay un reingreso. También existen los otros casos que tal si hay un despido por mala actitud o por robo, es imposible mantener una relación, es incluso otro tipo de trato para despedir o desvincular a la persona aunque aquí en pronaca hacemos una desvinculación digna sin importar el motivo. En el caso de despido el último contacto que se tiene con la persona es en la liquidación, hay muchos casos en los que las personas quieren regresar y hay la oportunidad, se lo ha hecho.

### **3.2.2 Grupos Focales**

Se realizó un Grupo Focal con seis profesionales de distintas ramas donde a través de una dinámica y un caso empresarial se pudo medir las competencias de cada participante y los mismos dieron una retroalimentación enfocando la importancia de la capacitación en competencias blandas dentro de una organización.

Para el Grupo Focal se contó con seis participantes hombres y mujeres entre 22 – 55 años que compartieron su punto de vista y su apreciación respecto al tema de la capacitación en competencias blandas.

**Moderadora:** Carolina Sierra

#### **Participantes**

- Hernán Garcés – Petroamazonas
- Mayra Hernández – Asertec
- Karla Narváez – Petrosud

- María Augusta Torres – Seguros Equinoccial
- Francisco Valencia – Pronaca
- Daniel Yépez – Corporación Financiera Nacional

**Duración:** 70 Minutos

### **Materiales**

Cada participante tenía un blog con pistas para la primera dinámica, un personaje para la lectura del caso empresarial, el caso empresarial y una hoja extra para cualquier apunte durante el desarrollo del grupo focal.

### **Desarrollo del Grupo Focal**

1. Presentación del Tema (2 minutos)
2. Presentación de cada participante (6 Minutos)
3. Indicaciones de la Primera Dinámica (2 Minutos)
4. Primera Dinámica (15 Minutos)
5. Resolución Primera Dinámica y Comentarios (15 Minutos)
6. Segunda Dinámica (10 Minutos)
7. Resolución Segunda Dinámica (10 Minutos)
8. Conclusiones y Recomendaciones (10 Minutos)

### **Primera Dinámica: El Acertijo de Einstein (5 Casas)**

En la primera parte del grupo focal para romper el hielo se realizó la dinámica del acertijo de Einstein donde se entrega 15 pistas a los participantes y deben descartar opciones de acuerdo a las pistas. La pregunta del acertijo es determinar quién es el dueño del pececito, tomando en cuenta que existen 5 personas de distintas nacionalidades, cada uno vive en una casa diferente, consume una marca de tabacos determinada, tienen una bebida favorita y poseen una mascota diferente. (Zumo de Neuronas, 2014). Los participantes debían compartir sus pistas y tratar de resolver el acertijo en 15 minutos.

El objetivo de esta dinámica era observar el trabajo en equipo de los participantes, determinar si alguien lideraba las acciones, ver quien participaba y observar como la persona que tenía prohibido comunicarse lidiaba con la situación y apoyaba al equipo.

La resolución del acertijo se lo puede encontrar en el Anexo 1.

### **Segunda Dinámica: Caso Empresarial Sigma 7**

Para esta parte 5 participantes eran miembros del directorio de la empresa Sigma 7 y tenían una reunión de emergencia para buscar una solución ante la caída en participación de mercado frente a otra compañía Imnopharma. Adicionalmente el participante 6 era un evaluador externo a la compañía y su tarea implicaba analizar y establecer las buenas y malas referencias de la reunión.

Una vez leído el caso, cada participante tuvo la oportunidad de compartir su opinión de acuerdo a su personaje se evaluó el impacto de cada individuo en la compañía y se estableció que se puede mejorar. (Ballesta, 2013)

El caso empresarial completo se lo puede encontrar en el Anexo 2

### **Conclusiones del Grupo Focal.**

- La primera dinámica establece que el trabajo en equipo puede ser de mucha ayuda o de conflicto si todos los participantes no se encuentran en la misma posición y si nadie lidera adecuadamente el grupo.
- Competencias blandas como la comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, creatividad, organización; son importantes en el mundo empresarial e incluso en el día a día; su buen manejo puede cambiar a una organización en su totalidad.
- En la actualidad existen empresas y colaboradores como los existentes en Sigma 7 que son muy buenos profesionales pero que solo defienden sus propios intereses causando conflicto no solo dentro sino también fuera de la empresa.
- Compañías tradicionales acostumbradas al éxito no están dispuestas a flexibilizar sus normas a pesar de que las consecuencias afecten a la productividad de la misma.
- El desarrollo y capacitación en *soft skills* es un tema que está cobrando importancia en el contexto empresarial para conseguir mejores resultados y transformar empresas desde la raíz. Profesionales de distintas edades están interesados en capacitarse en *soft skills* y consideran que son herramientas empresariales de gran importancia.

### 3.3 Investigación cuantitativa

#### 3.3.1 Encuestas.

Para determinar la factibilidad de un proyecto es necesario realizar un estudio de mercado a través de cuestionarios. Con los datos que se han obtenido de población se podrá determinar la muestra necesaria para el estudio.

En una primera muestra se realizaron 100 encuestas piloto para corregir pequeñas fallas y errores que limitaban la obtención de información para desarrollar el proyecto.

Se realizó encuestas distintas para los dos tipos de clientes con los que contara el negocio los “pioneers” que son los individuos y los “associates” que son las empresas.

##### 3.3.1.1 Encuestas “Pioneers”

Un “Pioneer” se define como hombre o mujer entre 25 y 60 años que posee conocimientos gerenciales, acompañados de experiencia en ramas administrativas; que se encuentre buscando empleo y tenga iniciativa e interés para invertir tiempo y dinero en el desarrollo de competencias blandas con el objetivo de mejorar su perfil de desempeño.

La metodología que se utilizó fue el denominado muestreo sin reemplazo; donde no se debe incluir a un elemento más de una vez en la muestra. Adicionalmente, se realizó un muestreo no probabilístico de conveniencia ya que el mismo no utiliza ningún parámetro de selección al azar, al contrario es el entrevistador el que selecciona las unidades de muestreo según su conveniencia (Doupovec, 2015)

Para el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa se puede utilizar la siguiente fórmula (Galindo, 2010, págs. 172-175):

#### Ecuación 1: Cálculo de Muestra.

$$n = \frac{p * q * N}{B^2 * (N - 1) / z^2 + p * q}$$

Dónde:

B = Limite para error (7.6%)

z = Distribución Normal (1.96)

p= Estimación de la proporción (Éxito) (80%)

q= (1 – p) (Fracaso) (20%)

N= Universo (23.743)

n = Tamaño de la Muestra

Según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC); Quito es una ciudad que contiene 2'239.191 habitantes, de los cuales 985.244 (44%) se encuentran entre los 25 – 60 años que es el rango de edad en la que los servicios del proyecto en proposición se encuentran dirigidos, de este total el 65.7% (647.305) de quiteños se encuentran laborando y el 32.75% (211.992) ejercen cargos críticos que necesitan de los servicios de KTS Kleverish Talent Solutions. Finalmente, se establece que 23.743 (11.2%) de quiteños pertenecen al estrato A y B de la población, generando el universo (N) dentro del cálculo de la muestra (n).

Debido a la dificultad existente para acercarse a gerentes y directores de grandes empresas debido a sus apretadas agendas y acelerados ritmos de vida fue complicado encontrar suficientes profesionales de cuarto nivel entre los 40 y 60 años que estén dispuestos a contestar las encuestas. Razón por la cual se decidió utilizar el principio de Pareto 80 – 20 donde el grupo minoritario comprende el 80% de la muestra y el grupo mayoritario comprende el 20%.

En este caso p= 80% (Profesionales de 4to nivel entre 40 y 60 años) y q= 20% (Profesionales de cualquier nivel, menores de 40 años).

Se eligió un error B= 7,6% para analizar mas parte del universo a un costo mucho más bajo y de manera más específica para llegar a conclusiones sobre el proyecto en proposición.

**Resultado:**

$$n = \frac{0.8 * 0.2 * 23.743}{0.0762 * \frac{(23.743 - 1)}{1.96^2} + 0.8 * 0.2}$$

$$n = 110.85 = 111 \text{ Encuestas.}$$

Para el estudio de factibilidad de este proyecto se consideró una muestra de 112 encuestas debido a que es un número que engloba a las personas con las características mencionadas anteriormente y es un número donde se puede apreciar con claridad las preferencias y aceptación de los distintos servicios que ofrece la agencia cazatalentos en proposición.

La encuesta realizada tiene por objeto segmentar la edad, género e interés de las personas al proyecto en proposición además se espera encontrar las principales falencias dentro de las organizaciones y la apertura de los individuos a la capacitación en competencias blandas y ser parte de la red de una agencia cazatalentos. Por otro lado, se espera conocer la posición de marca de los competidores y posibles sustitutos en la mente del consumidor y conocer el precio que los clientes están dispuestos a pagar.

Se realizó encuestas únicamente a posibles “pioneers” comprendidos por funcionarios de mucha experiencia en instituciones públicas, gremios, empresas privadas, organismos internacionales y misiones diplomáticas establecidas en el país; a través de visitas y citas coordinadas a estas instituciones.

En el anexo 3 y 4 se puede encontrar las encuestas realizadas a “pioneers” y “associates”, además en el anexo 5 se encuentran las tablas de contingencia complementarias para el análisis de la factibilidad y aceptación del proyecto.

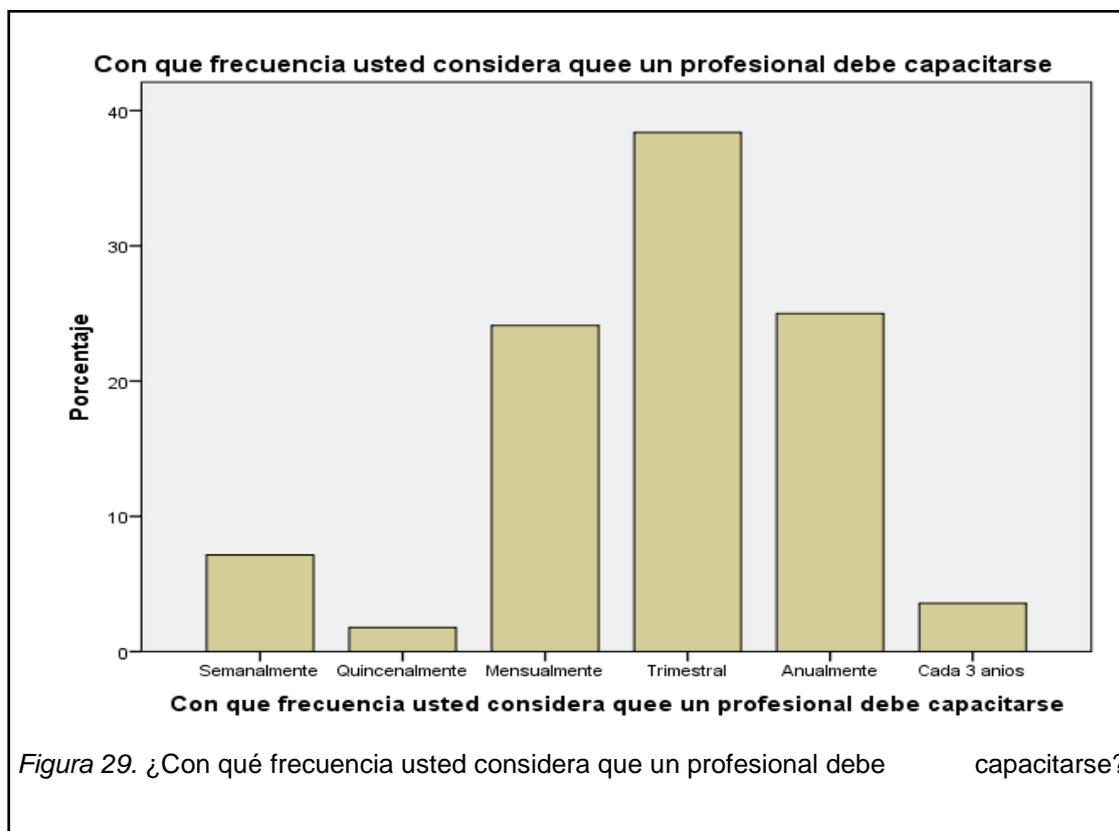
A continuación se presenta los resultados más impactantes para el proyecto en proposición en la sección “pioneers”

## Pregunta 1

**Tabla 37. ¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse?**

Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanalmente	8	7,1	7,1	7,1
	Quincenalmente	2	1,8	1,8	8,9
	Mensualmente	27	24,1	24,1	33,0
	Trimestral	43	38,4	38,4	71,4
	Anualmente	28	25,0	25,0	96,4
	Cada 3 años	4	3,6	3,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Nota: La tabla explica las respuestas de los encuestados en la pregunta 1 de la encuesta realizada.

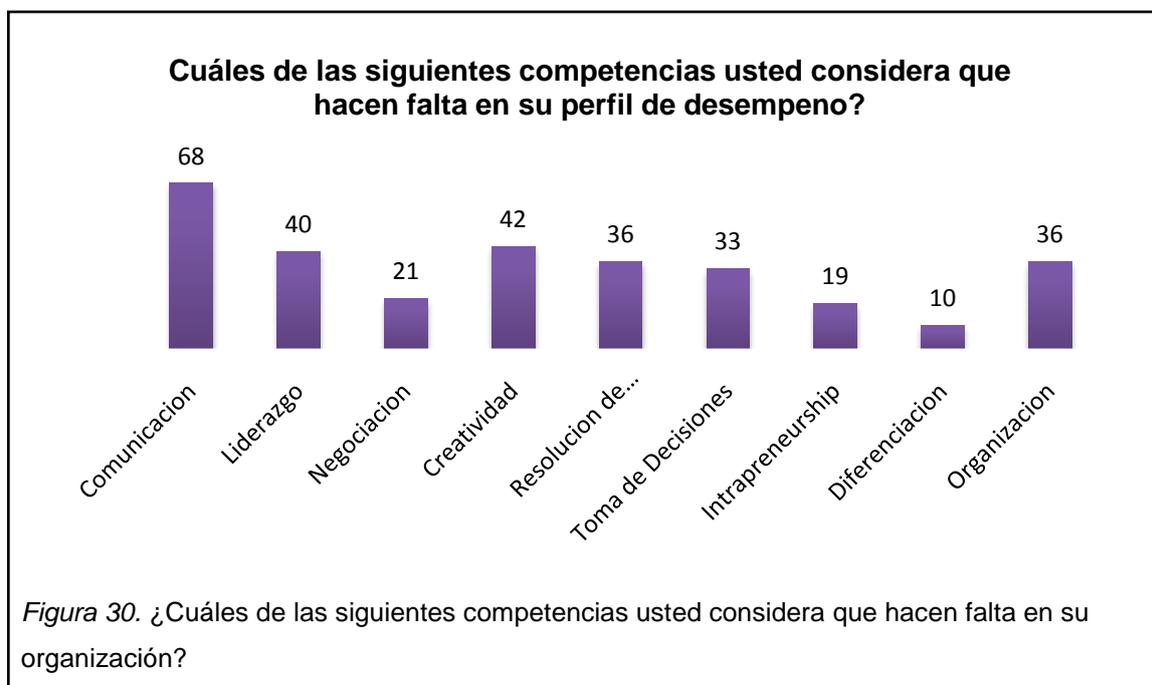


## Pregunta 2

**Tabla 38. ¿Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su perfil de desempeño?**

Competencias	Resultados
Comunicación	68
Liderazgo	40
Negociación	21
Creatividad	42
Resolución de Conflictos	36
Toma de Decisiones	33
Intrapreneurship	19
Diferenciación	10
Organización	36

Nota: La tabla indica las respuestas de los encuestados en la pregunta 2.



### Pregunta 3

**Tabla 39. ¿Qué debería tener una red profesional con orientación directiva para querer ser parte de la misma?**

Características	Resultados
Reuniones de Alto Nivel	48
Charlas Magistrales	36
Seminarios Internacionales	55
Membresía en Red de Reclutamiento	19
Actividades Recreativas	34
Ferias Empresariales	39
Cursos de Gestión	44
Descuentos en Posgrados y PhD	40

Nota: La tabla indica las respuestas de los encuestados en la pregunta 3.

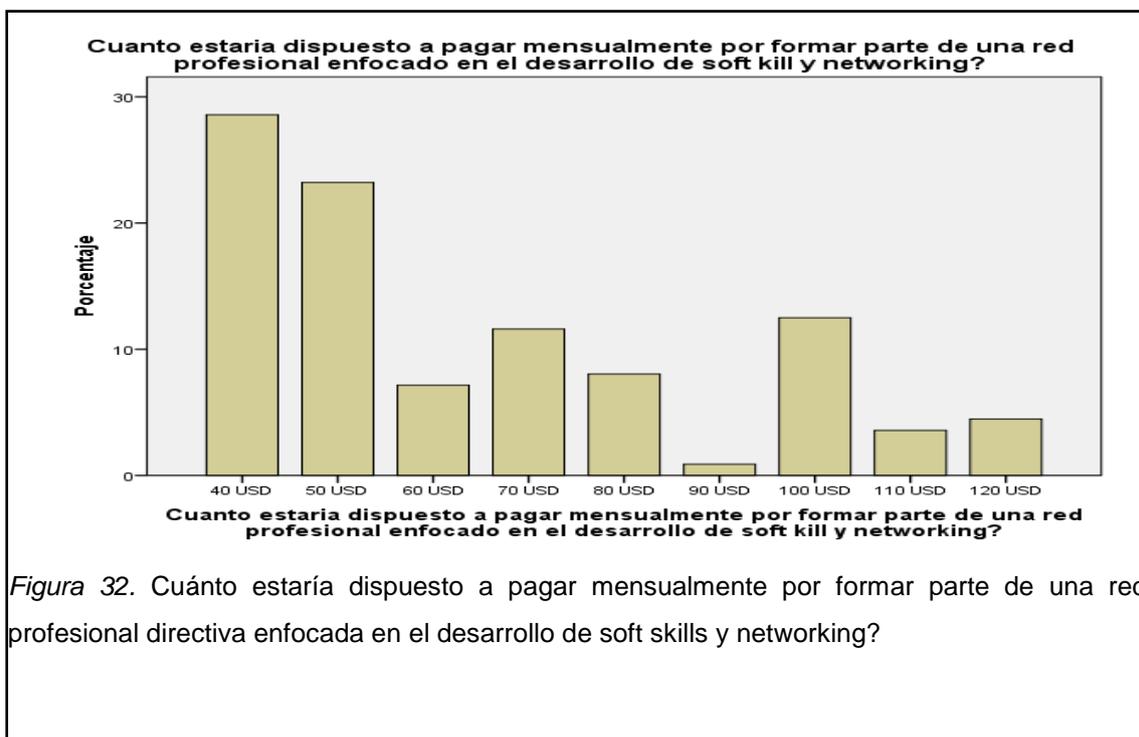


#### Pregunta 4

**Tabla 40. Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de soft skills y networking?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	40 USD	32	28,6	28,6	28,6
	50 USD	26	23,2	23,2	51,8
	60 USD	8	7,1	7,1	58,9
	70 USD	13	11,6	11,6	70,5
	80 USD	9	8,0	8,0	78,6
	90 USD	1	,9	,9	79,5
	100 USD	14	12,5	12,5	92,0
	110 USD	4	3,6	3,6	95,5
	120 USD	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica las respuestas de los encuestados en la pregunta 4.

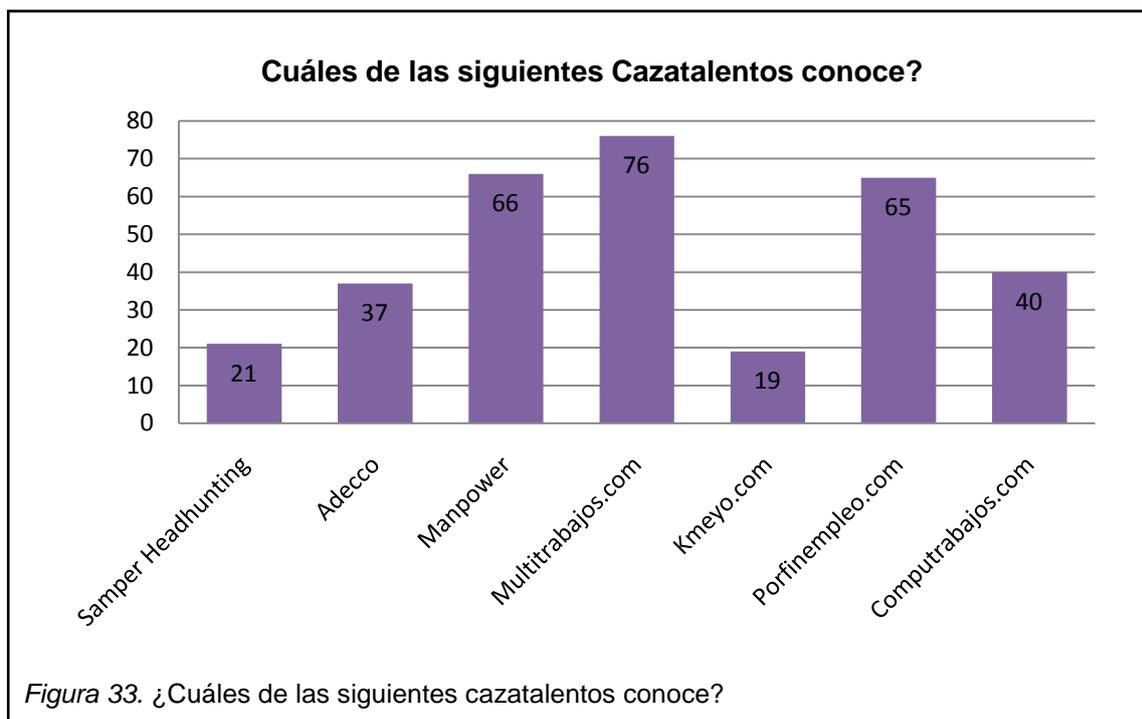


### Pregunta 5

**Tabla 41. ¿Cuáles de las siguientes cazatalentos conoce?**

<b>Cazatalentos</b>	
Samper Headhunting	21
Adecco	37
Manpower	66
Multitabajos.com	76
Kmeyo.com	19
Porfinempleo.com	65
Computrabajos.com	40

Nota: La tabla indica las respuestas de los encuestados en la pregunta 5.

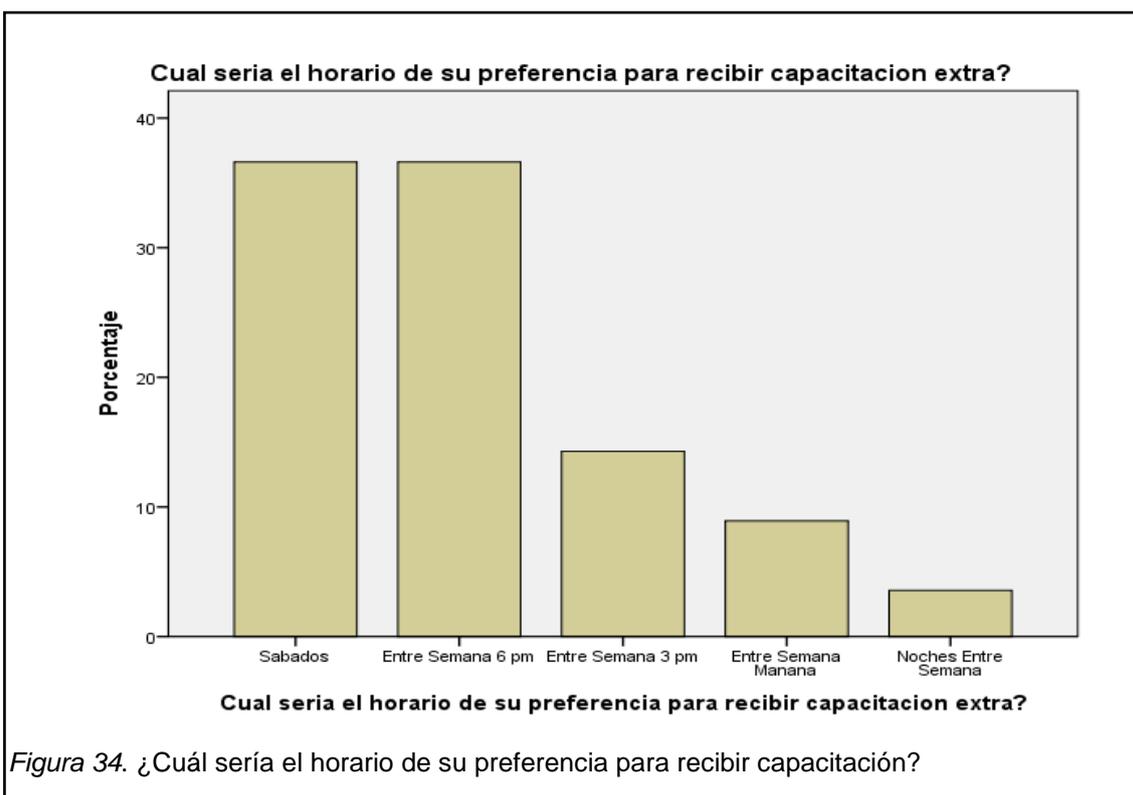


## Pregunta 8

**Tabla 42. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sábados	41	36,6	36,6	36,6
Entre Semana 6 pm	41	36,6	36,6	73,2
Entre Semana 3 pm	16	14,3	14,3	87,5
Entre Semana Mañana	10	8,9	8,9	96,4
Noches Entre Semana	4	3,6	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica las respuestas de los encuestados en la pregunta 8.



## Resultados Tablas Cruzadas

### Pregunta 1: Edad del Encuestado

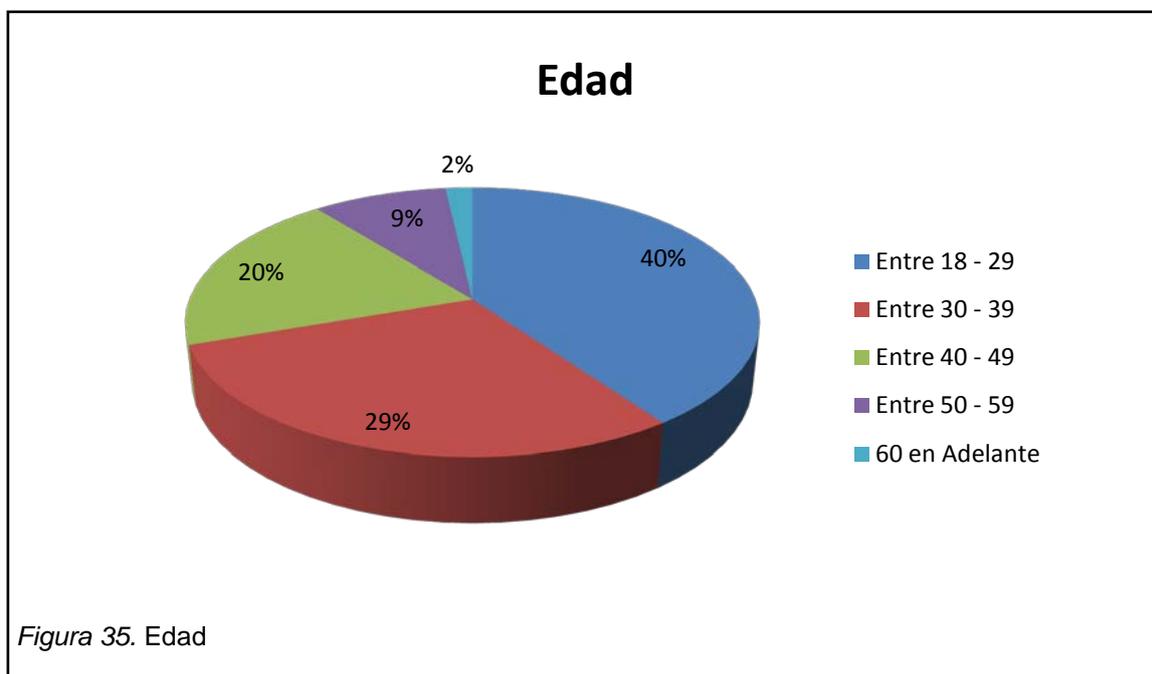
Pregunta 2: Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse.

### Pregunta 1

Tabla 43. Edad

Edad	Encuestados
Entre 18 - 29	45
Entre 30 - 39	33
Entre 40 - 49	22
Entre 50 - 59	10
60 en Adelante	2

Nota: La tabla indica la edad de los encuestados.

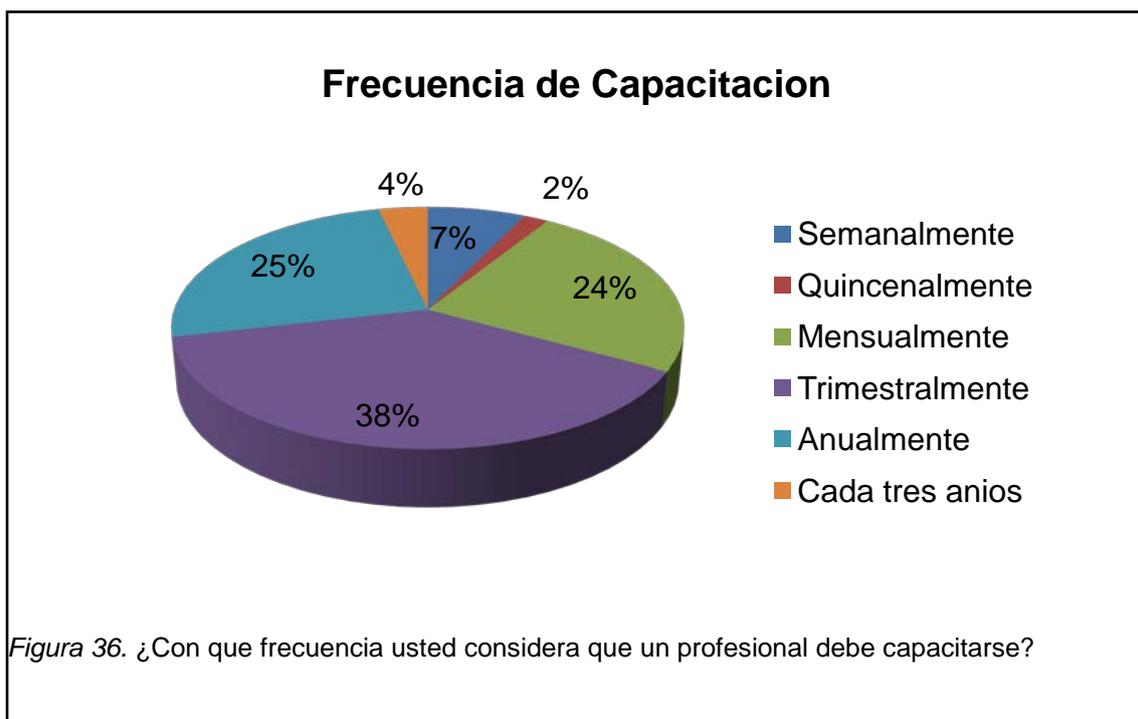


## Pregunta 2

**Tabla 44. ¿Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse?**

Frecuencia	Encuestados
Semanalmente	8
Quincenalmente	2
Mensualmente	27
Trimestralmente	43
Anualmente	28
Cada tres años	4

Nota: La tabla indica la frecuencia con la que los encuestados contratarían el servicio.



**Pregunta 1: Edad**

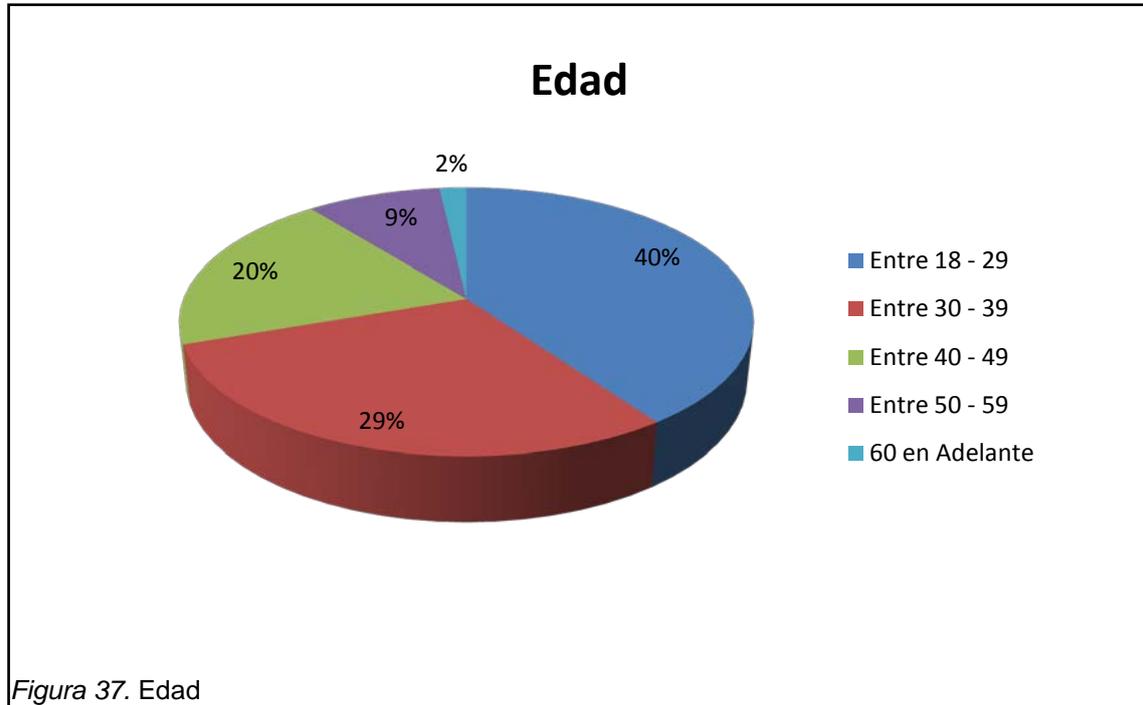
**Pregunta 2: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de Soft Skills y Networking?**

**Pregunta 1**

**Tabla 45. Edad**

Edad	Encuestados
Entre 18 - 29	45
Entre 30 - 39	33
Entre 40 - 49	22
Entre 50 - 59	10
60 en Adelante	2

Nota: La tabla indica la edad de los encuestados.

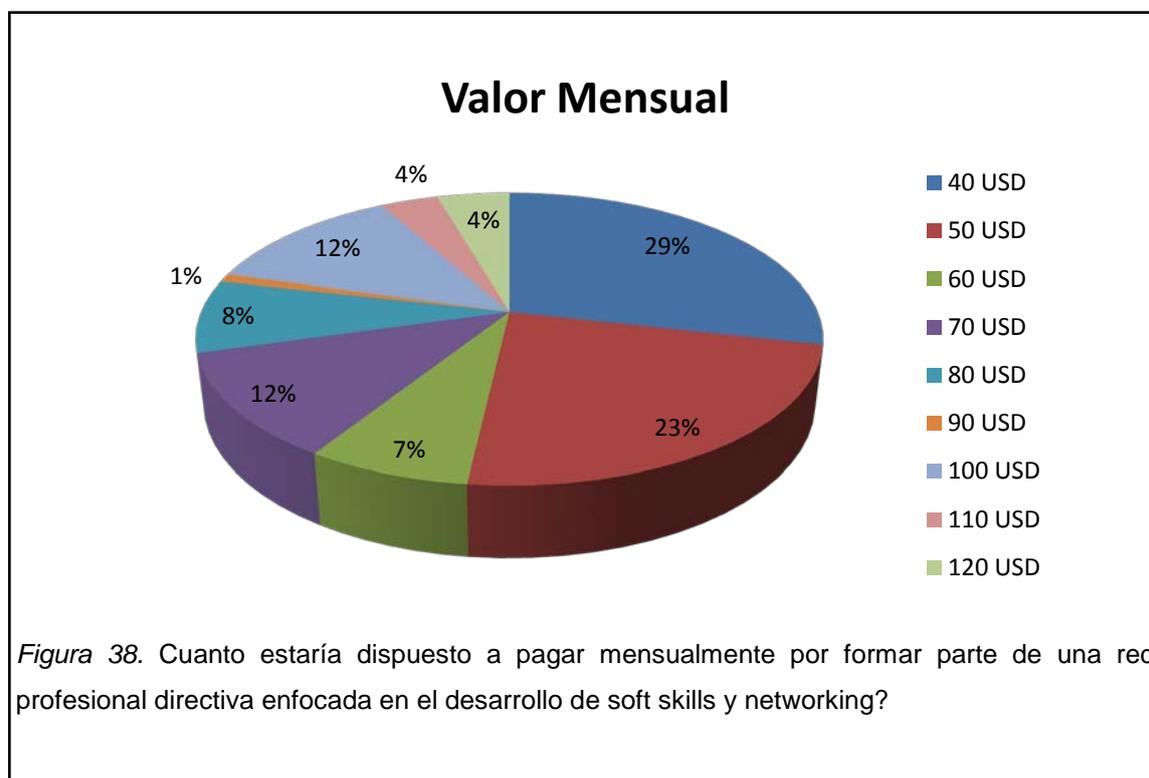


## Pregunta 2

**Tabla 46. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directiva enfocada en el desarrollo de Soft Skills y Networking?**

Valor Mensual	Encuestados
40 USD	32
50 USD	26
60 USD	8
70 USD	13
80 USD	9
90 USD	1
100 USD	14
110 USD	4
120 USD	5

Nota: La tabla indica cuanto están dispuestos a pagar los encuestados por el servicio.



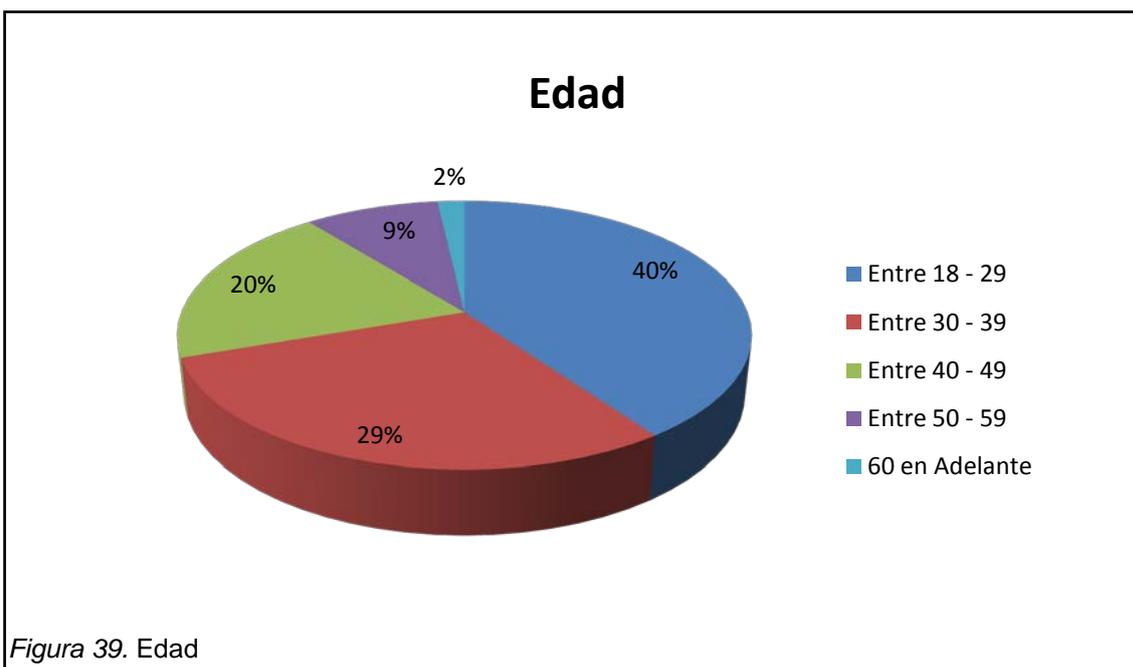
**Pregunta 1: Edad**

**Pregunta 2: ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?**

**Pregunta 1****Tabla 47. Edad**

Edad	Encuestados
Entre 18 - 29	45
Entre 30 - 39	33
Entre 40 - 49	22
Entre 50 - 59	10
60 en Adelante	2

Nota: La tabla indica la edad de los encuestados

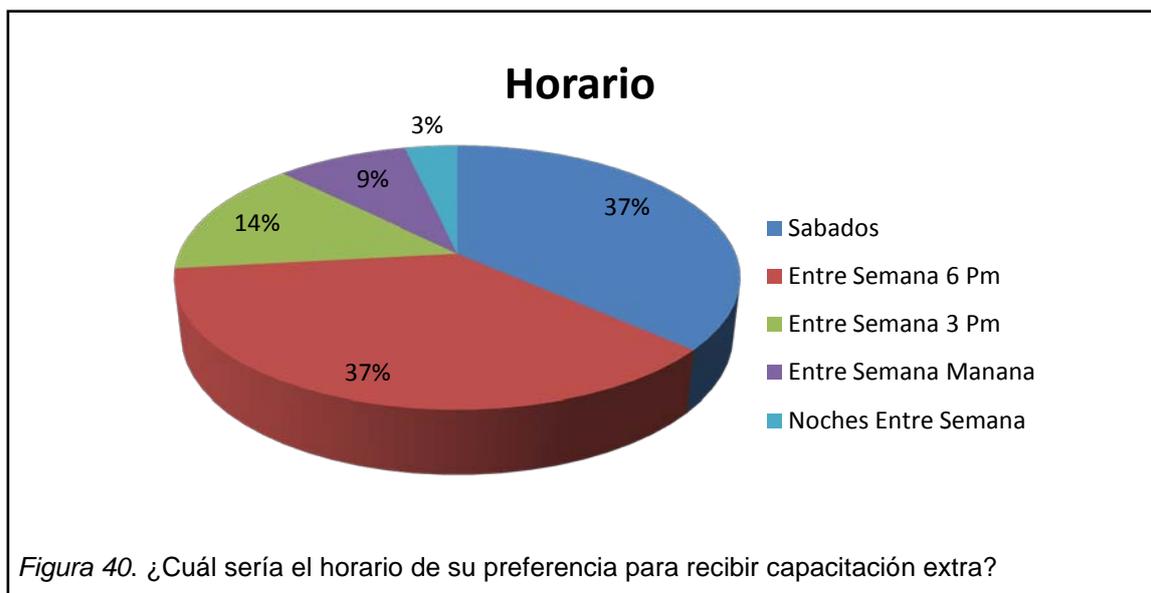


## Pregunta 2

**Tabla 48. ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?**

Horario	Encuestados
Sábados	41
Entre Semana 6 Pm	41
Entre Semana 3 Pm	16
Entre Semana Mañana	10
Noches Entre Semana	4

Nota: La tabla indica el horario de preferencia de los encuestados.



### 3.3.1.2 Encuestas “Associates”

Un “associate” se define como una empresa pequeña o mediana y en ocasiones grande dedicada a cualquier sector de la industria que se encuentre en búsqueda de candidatos para puestos claves como gerencias de departamentos y de línea, adicionalmente estos clientes se caracterizan por ser empresa que están interesadas en capacitar a sus empleados en competencias

técnicas y blandas, al igual que se encuentran abiertos a asesoría y consultoría en temas gerenciales, administrativos, financieros y de talento humano.

En Quito existen 134.774 empresas, la mayoría microempresas en un 89.6%, pequeñas 8.2%, medianas 1.7% y grandes 0.5% de las cuales se tomó una muestra de 30 empresas de distintos tamaños y distintos sectores para determinar la factibilidad del proyecto en proposición.

A continuación se presentan los resultados de las mismas:

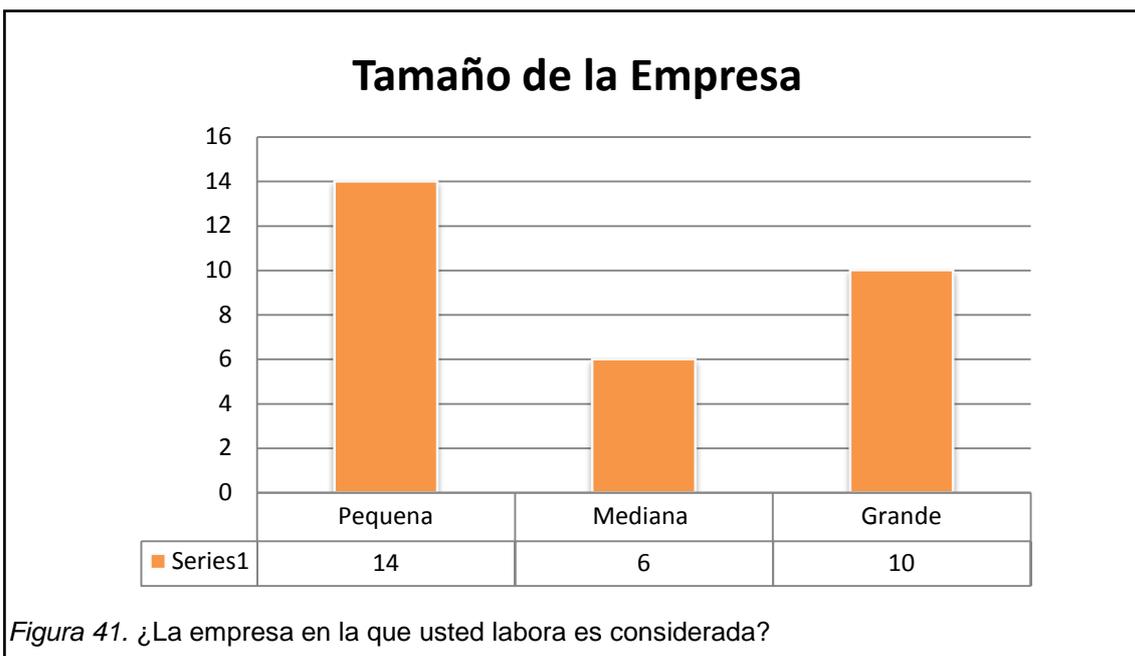
### Pregunta 1

**La empresa en la que usted labora es considerada como:**

**Tabla 49. Tamaño de la empresa encuestada.**

Pequeña	14
Mediana	6
Grande	10
<b>Total</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica el tamaño de las empresas encuestadas.



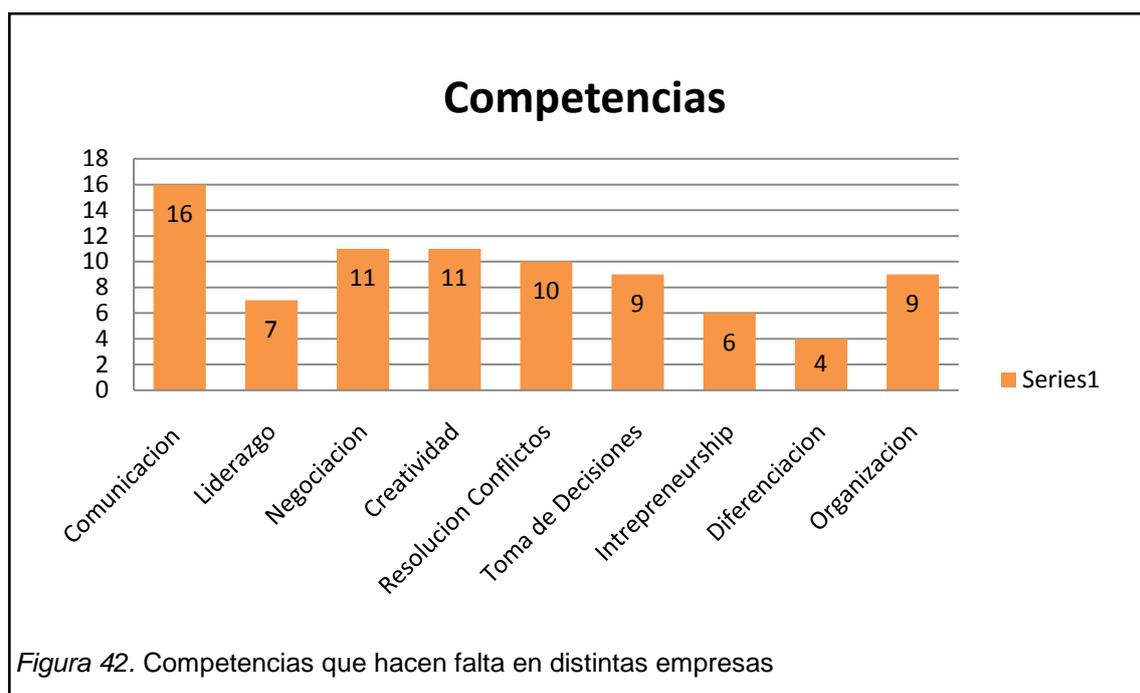
## Pregunta 2

¿Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su actual empresa?

**Tabla 50. Competencias Faltantes en Empresas**

Competencias	Respuestas
Comunicación	16
Liderazgo	7
Negociación	11
Creatividad	11
Resolución Conflictos	10
Toma de Decisiones	9
Intrepreneurship	6
Diferenciación	4
Organización	9

Nota: La tabla indica las competencias que los entrevistados creen que hacen falta en su empresa.



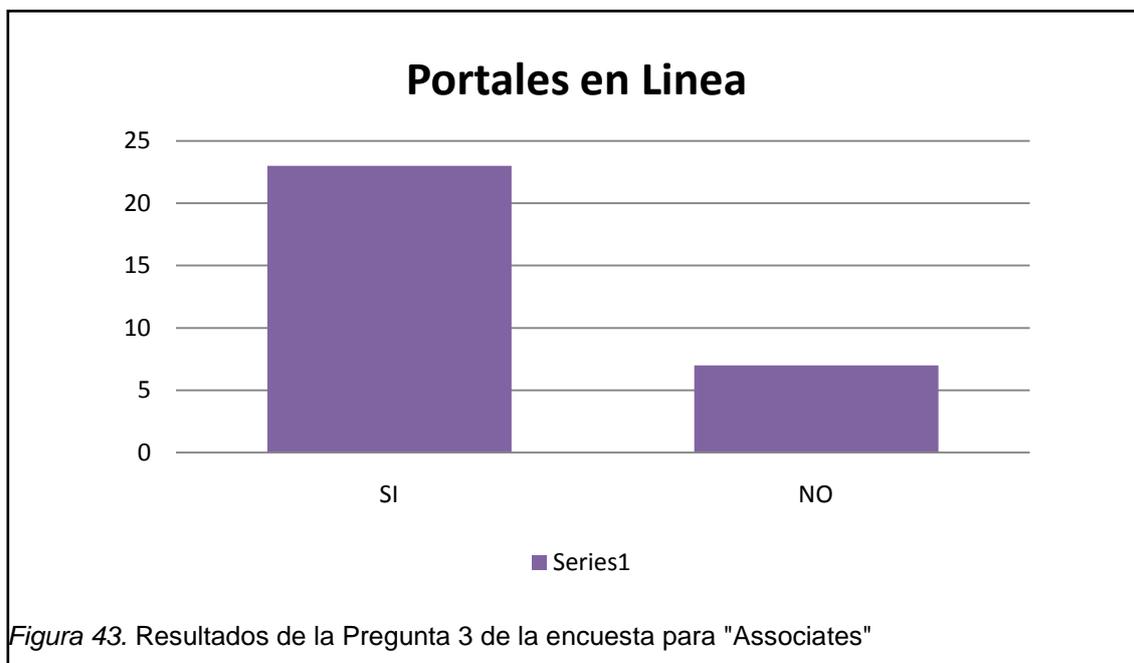
### Pregunta 3

Para procesos de selección y contratación de personal su empresa utiliza portales en línea para buscar posibles candidatos:

**Tabla 51. Empresas que utilizan portales en línea para procesos de reclutamiento y selección.**

SI	23
NO	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica el número de empresas que utilizan portales en línea para contratar personal.



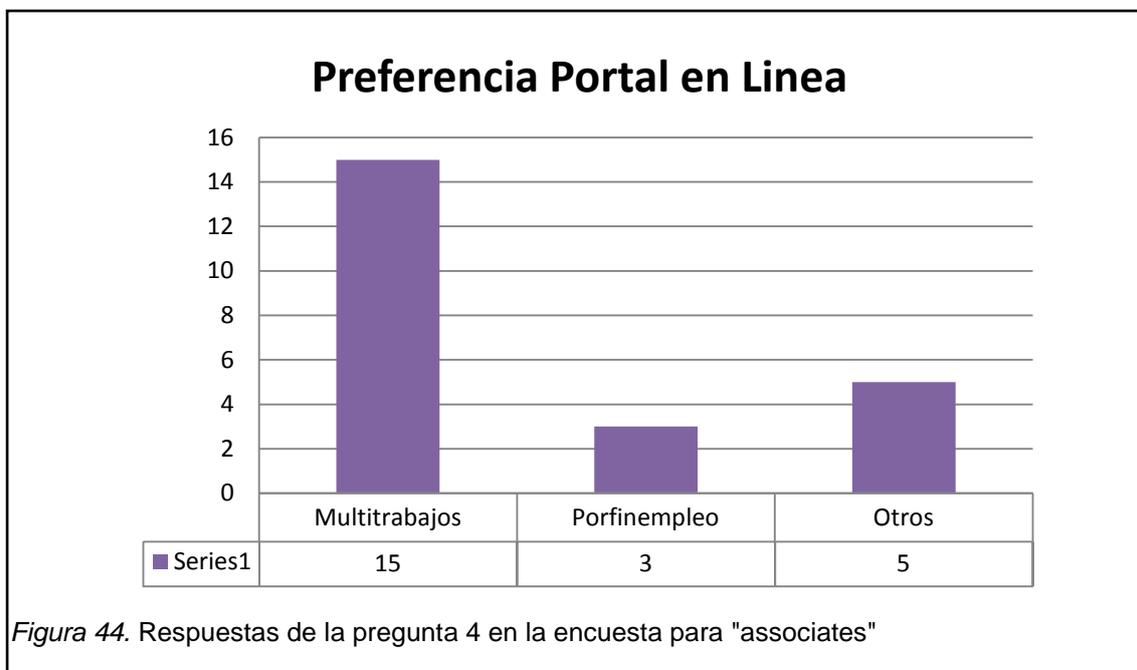
#### Pregunta 4

¿Cuáles son los portales en línea que su empresa utiliza?

**Tabla 52. Portales en línea utilizados por los encuestados**

Portal en Línea	Respuestas
Multitrabajos	15
Porfinempleo	3
Otros	5
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

Nota: La tabla indica los portales en línea de preferencia de los encuestados.



### Pregunta 5

¿Usted delegaría el proceso de reclutamiento y selección de personal a una empresa especializada en el tema, que adicionalmente garantiza candidatos de excelencia, iniciativa y que generan buenos resultados para su empresa a largo plazo?

**Tabla 53. Numero de encuestados que les gustaría el servicio vs los que no lo quisieran.**

SI	24
NO	6
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica el número de personas que estarían dispuestas a contratar el servicio.



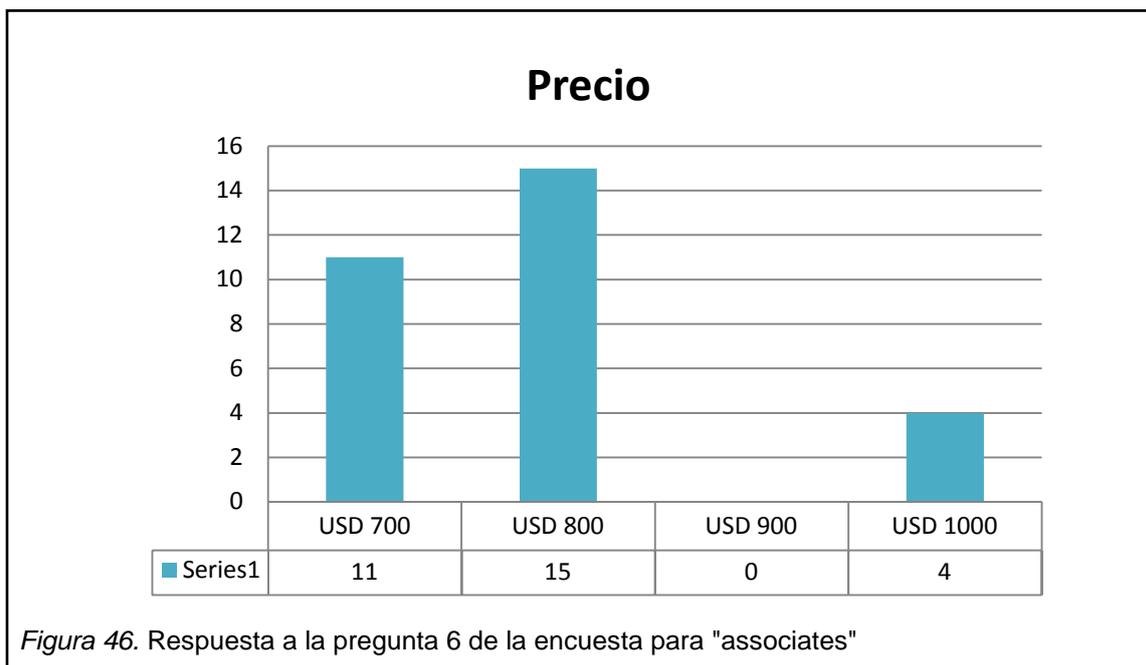
### Pregunta 6

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un proceso de reclutamiento y selección de personal con las características explicadas en la pregunta 5?

**Tabla 54. Precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar por reclutamiento**

Precio	Respuesta
USD 700	11
USD 800	15
USD 900	0
USD 1000	4
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica los precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar por el proceso de reclutamiento y selección de personal



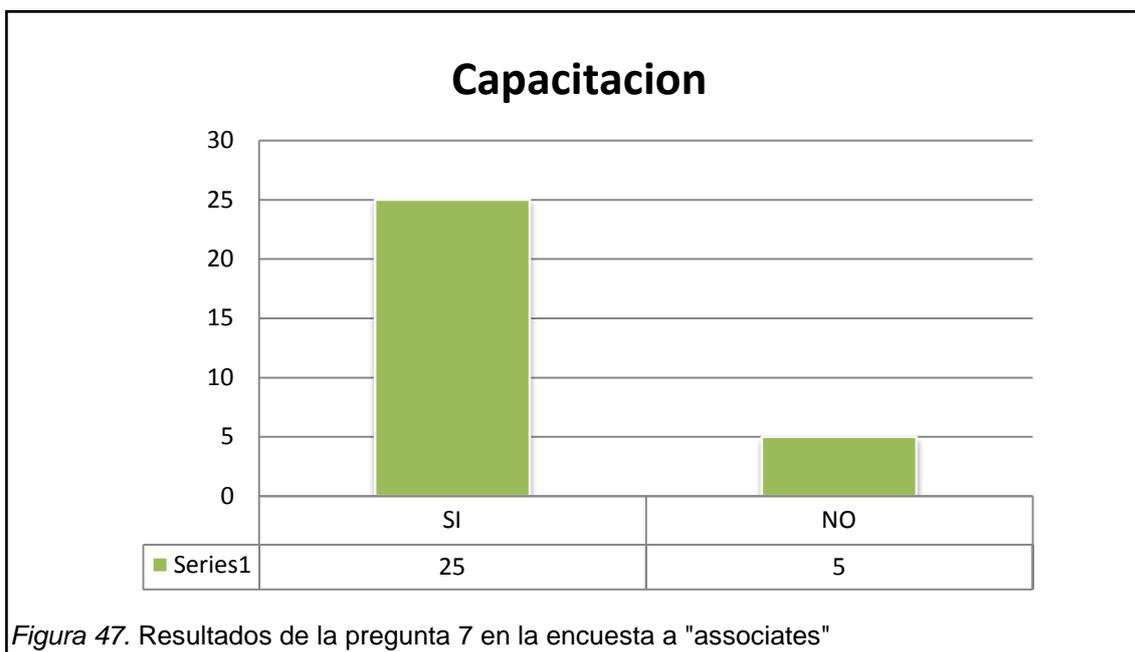
### Pregunta 7

¿Su empresa estaría interesada en contratar a una empresa especializada en dictar cursos, charlas y capacitaciones de competencias blandas e intrapreneurship para mejorar el perfil de desempeño y productividad de sus empleados de manera significativa?

**Tabla 55. Numero de encuestados que contratarían servicios de capacitación.**

SI	25
NO	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica el número de encuestados que contratarían los servicios de capacitación ofrecidos.



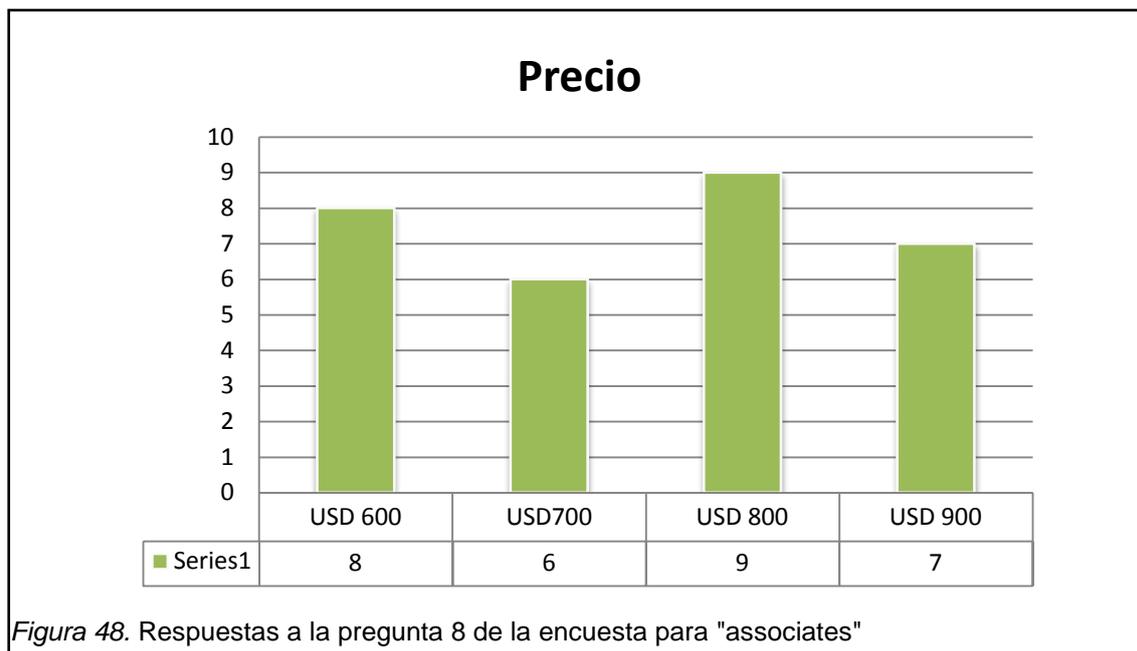
### Pregunta 8

¿Cuánto estaría a pagar por los cursos, charlas y capacitaciones mencionadas en la pregunta 7?

**Tabla 56. Precio que los encuestados están dispuestos a pagar por capacitación**

Precio	Respuesta
USD 600	8
USD700	6
USD 800	9
USD 900	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica lo distintos precios que los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio de capacitación.



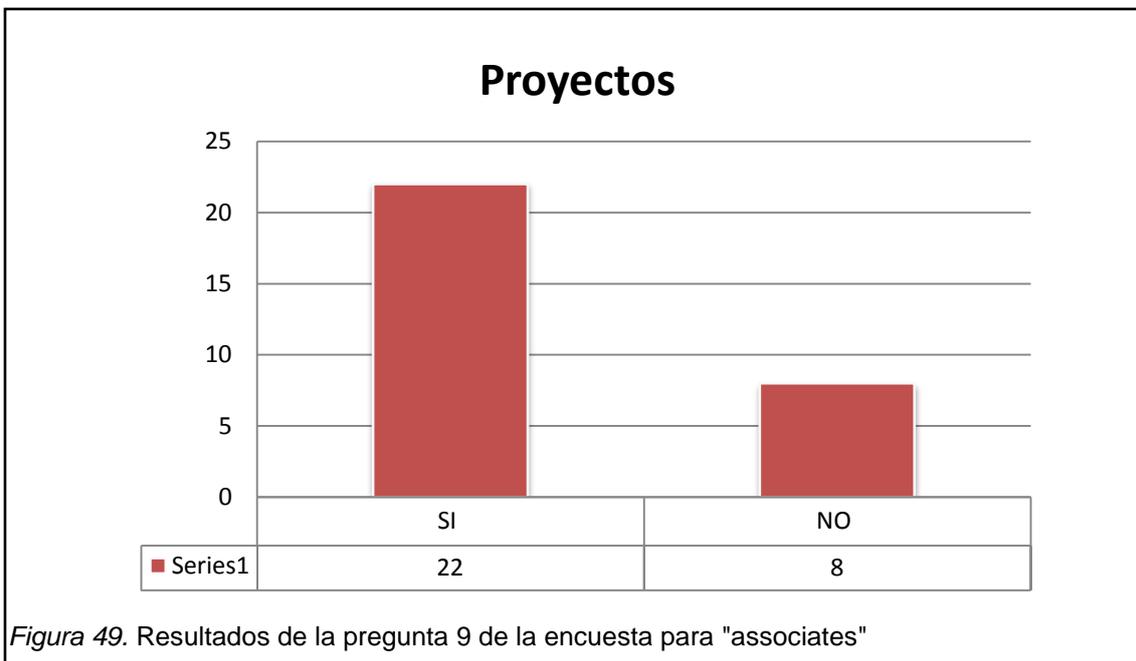
**Pregunta 9**

**¿Su empresa estaría interesada en contratar los servicios de consultoría de una empresa encargada en desarrollar planes de carrera, resolución de conflictos laborales y proyectos orientados directamente al talento humano de la empresa para mejorar la productividad y desarrollo de la empresa?**

**Tabla 57. Empresas que estarían interesadas en contratar servicios de consultoría**

SI	22
NO	8
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica el número de empresas que estarían dispuestas a contratar servicios de consultoría



*Figura 49. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta para "associates"*

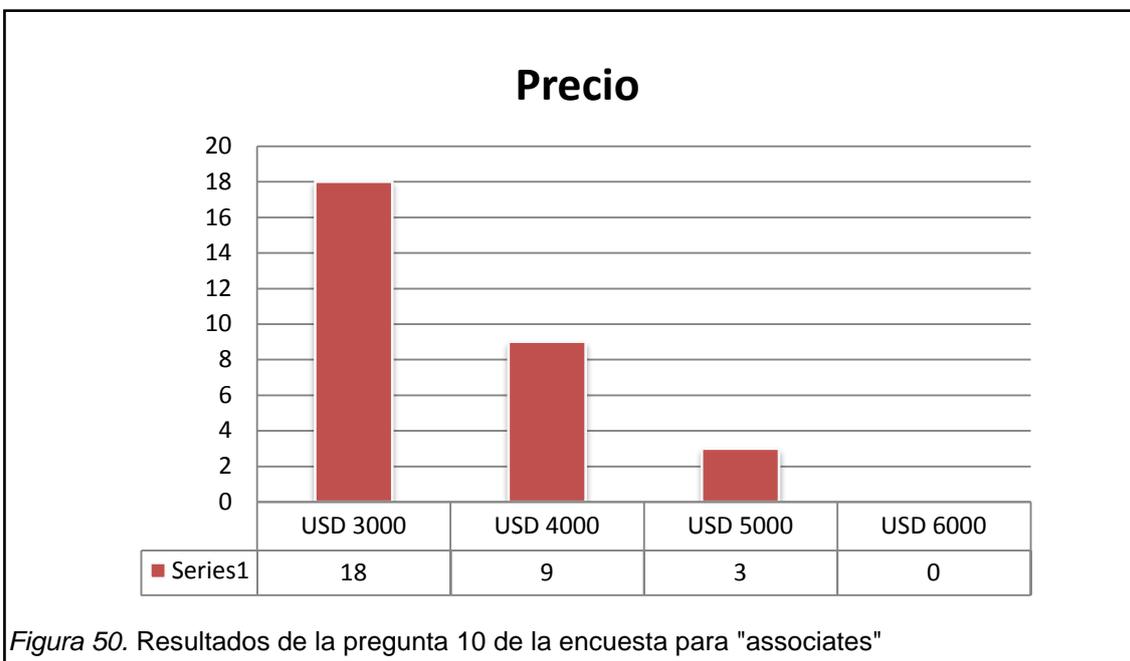
### Pregunta 10

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las consultorías mencionadas en la pregunta 9?

**Tabla 58. Precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por consultoría.**

Precio	Respuesta
USD 3000	18
USD 4000	9
USD 5000	3
USD 6000	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Nota: La tabla indica los distintos precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar por consultoría.



### 3.4 Conclusiones de la investigación de mercado

- Existen empresas pequeñas y medianas con gran trayectoria que tienen conflictos laborales internos y sufren de un alto índice de rotación de personal debido a la falta de liderazgo y desarrollo de competencias blandas por parte del departamento de recursos humanos y los directivos de la misma.
- Empresas tanto del sector público como del privado trabajan con portales en línea para realizar procesos de reclutamiento de personal específicamente para cargos claves, gerenciales y administrativos. La más popular es Multitabajos.com y en algunos casos las empresas desarrollan planes de carrera internos para seleccionar personal, también en ocasiones empresas del sector público tienen sus propias páginas institucionales donde publican las vacantes disponibles.
- La capacitación y desarrollo de competencias para el personal de distintas empresas cada vez toma mayor importancia, se estima que un profesional de cualquier sector recibe por lo menos una capacitación anual y la evaluación de desempeño se basa en la práctica de la materia tratada durante el taller de capacitación.
- Gerentes de recursos humanos de empresas pequeñas y medianas consideran que delegar el proceso de reclutamiento y selección de personal a una empresa cazatalentos a la larga beneficiaría a la empresa en términos de tiempo invertido, capacitación de personal y contratación; porque la persona correcta será ubicada en una posición crítica.
- El éxito de las agencias cazatalentos radica en la calidad del servicio ofrecido y la experiencia que la misma tenga en el mercado local. Adicionalmente las alianzas estratégicas con portales en línea, la

innovación en materia gerencial y la publicidad son importantes para llegar a los clientes.

- Empresas que ofrecen servicios de capacitación a grupos e individuos cada vez aumentan su oferta de servicios debido a los continuos cambios en el área empresarial, adicionalmente brindan servicios de coaching y assesment a agencias cazatalentos ya establecidas y a grandes empresas a nivel nacional.
- Los gerentes de departamento o de línea muchas veces no ven falencias en los empleados y en la productividad de la empresa porque no se comunican de manera adecuada con sus colaboradores, por esta razón se pudo determinar que el desarrollo de competencias blandas en actividades sencillas puede influenciar en los resultados de la empresa.
- Competencias blandas como comunicación, creatividad y liderazgo son las competencias que los profesionales de distintos sectores y edades consideran que faltan en su organización para mejorar la productividad de las mismas y son competencias que estos ejecutivos quisieran desarrollar dentro y fuera de su empresa.
- La popularidad de las redes sociales facilita la comercialización y publicidad de distintos productos y servicios; adicionalmente el costo por pautar en estos medios no es elevado comparado con las ganancias que se obtiene. Por otro lado, la brecha de utilización de redes sociales entre distintos rangos de edad cada vez es más corta por lo cual es un medio de publicidad efectivo para el negocio.
- Los portales en línea se han vuelto medios muy populares a través de los cuales empresas de distintos sectores y tamaños publican sus vacantes y realizan procesos de selección de personal, algunas veces agencias cazatalentos de renombre acuden a estas herramientas para

selección y reclutamiento de personal, eliminando cualquier amenaza y formando alianzas estratégicas entre ellos.

- Empresas y profesionales han cambiado su mentalidad en materia empresarial con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional de individuos y empresas, la ruptura de paradigmas y el networking son estrategias que van tomando fuerza e importancia en el mercado lo cual refleja apertura de mercado para el negocio en proposición.
- A pesar de que en las encuestas solamente el 6% de los encuestados estarían interesados en formar parte de la agencia cazatalentos debido a los distintos planes de membresías que se ofrecen, esto no causa problema para el desarrollo del negocio ya que las membresías se complementarán con otros servicios como networking, ferias empresariales, seminarios internacionales que atraen la atención de más clientes y que estos a su vez estarían dispuestos a pagar el valor de una membresía.
- Empresas de distintos tamaños buscan una manera de mejorar su productividad y desarrollo en el mercado ecuatoriano, por eso en su mayoría creen que es importante e interesante la creación de una agencia cazatalentos que tenga la capacidad de brindar capacitación especializada en competencias blandas a empresas y que adicionalmente pueda ofrecer candidatos diferenciados y con valor agregado para aportar a las empresas donde sean contratados posteriormente.
- Empresas pequeñas, medianas y grandes se encuentran en capacidad de pagar cantidades elevadas para contratar servicios de reclutamiento de personal, capacitación en competencias blandas y consultorías para la creación de planes de mejora en el ambiente laboral orientados a la

productividad y crecimiento de empresas, siempre y cuando se puede evidenciar cambios y mejoras notables.

### **3.5 Mercado relevante y cliente potencial**

#### **3.5.1 Mercado Objetivo**

El proyecto en proposición está enfocado hacia dos tipos de clientes; “pioneers” (cliente interno) y “associates” (cliente externo). Los dos con igual importancia para el desarrollo de la empresa ya que los “pioneers” serán el producto que se ofertara a los “associates”.

#### **“Pioneer” - Cliente Interno**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en Quito existen 2'239.191 habitantes de los cuales el 985.244 (44%) se encuentran en el rango de edad necesaria para el estudio. De este grupo alrededor de 647.305 (65,7%) se encuentra laborando en la actualidad; adicionalmente 211.992 (32,75%) ejercen cargos o puestos críticos y finalmente 23.743 (11.2%) pertenecen al estrato A y B de la población.

Estos datos generan un universo de 23.743 posible “pioneers”. Sin embargo; parte de este mercado ya está atacado por empresas grandes y reconocidas a nivel mundial como Adecco, Manpower, Korn Ferry, Deloitte, Price Water House, Samper y Plus headhunter. Adicionalmente, empresas como asistensa, aquí tu empleo, agencia de empleo los andes, selecta headhunting, impakto también ofrecen servicios de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, ninguna de ellas ofrece membresías o capacitación en competencias blandas e intrapreneurship.

Cabe recalcar que las empresas nombradas anteriormente son agencias cazatalentos y no ofrecen membresías de capacitaciones a sus candidatos, estas empresas se dedican únicamente a guardar la información de los

candidatos mas no se preocupan por su formación profesional en competencias blandas e intrapreneurship; adicionalmente estas empresas interactúan con los candidatos durante periodos limitados sin formar ningún vínculo o relación. Adicionalmente, existen empresas que ofertan servicios de capacitación, coaching, liderazgo que también cuentan con su propia cartera de clientes que contiene alrededor de 120 clientes si son empresas pequeñas y medianas y 300 si son empresas grandes. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

El 38.66% (9180) del mercado de posibles “pioneers” se encuentra atendido, lo que significa que la demanda desatendida es del 61.34% (14.563).

Según las encuestas realizadas 37 personas (33.04%) de los encuestados están interesados en recibir capacitación y formación en competencias blandas continuamente durante un mes y les gustaría contratar las distintas membresías que se ofrecen en este proyecto; generando un mercado potencial de 4.812 personas para ofrecerles membresías de acuerdo a su perfil y experiencia laboral.

#### **“Associates” - Cliente Externo**

De acuerdo a datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo en Quito se encuentran establecidas 134.774 compañías de las cuales 120.758 (89.6%) son microempresas, 11.051 (8,2%) son pequeñas, 2291 (1,7%) son medianas y 674 (0,5%) son grandes. La agencia cazatalentos en proposición está dirigida a empresas pequeñas y empresas medianas generando un universo de 13.342 empresas ubicadas en Quito.

Empresas como Adecco, Manpower, Samper Headhunter cuentan con una cartera de clientes de 250 - 300 empresas en su mayoría grandes debido a su posicionamiento en el mercado y reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional. Empresas más pequeñas y nuevas en el mercado como asistensa, impakto,plus headhunter tienen por lo menos 120 - 200 empresas

como clientes, adicionalmente existen empresas externas que no son headhunters pero ofrecen servicios de capacitación y consultoría a una cartera fija de clientes, lo que significa que 1300 (9,74%) es el mercado atendido dentro de esta industria; 12.042 (90.26%) es el mercado desatendido y al que se puede dirigir el proyecto en proposición.

Según las encuestas realizadas a empresas de distintos tamaños y sectores el 80% de las mismas estaría dispuesto a contratar los servicios de reclutamiento y selección de personal ofrecidos por KTS Kleverish Talent Solutions; generando un total de 9.634 potenciales clientes. En cuanto a servicios de capacitación en competencias blandas e intrapreneurship el 83.33% estaría dispuesto a contratar estos servicios generando un total de 10.035 potenciales clientes. Finalmente, el 73.33% de los encuestados estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría generando un total de 8.830 posibles clientes. Cabe recalcar que algunas empresas estarían dispuestas a contratar todos los servicios, algunos dos servicios o incluso solo un servicio, razón por la cual estos resultados son solo aproximaciones según los resultados obtenidos.

### **3.5.2 Segmentación de Mercado.**

Para el estudio de factibilidad del proyecto en proposición es necesario tomar en cuenta varias características de los posibles clientes tanto para "pioneers" o "associates" con el fin de determinar de mejor manera el mercado objetivo y establecer la forma en la que se va a llegar a este mercado.

#### **"Pioneers" – Cliente Interno**

##### **Segmentación Geográfica.**

Los "Pioneers" son personas que viven en la ciudad de Quito, al ser personas con cierto grado de experiencia y posición; en su mayoría serán personas que vivan en el norte de la ciudad y en valles aledaños como el Valle de los Chillos,

Cumbaya y Tumbaco que son lugares que se caracterizan por zonas donde viven personas con mayor poder adquisitivo.

### **Segmentación Demográfica**

Estos clientes se caracterizan por ser hombres y mujeres que se encuentran en el rango de edad entre los 25 y 60 años, adicionalmente estas personas poseen títulos de tercer nivel en adelante, provienen de distintas etnias y pertenecen al estrato A y B de la población ecuatoriana que se caracteriza por tener una vivienda propia con electrodomésticos de última tecnología, además de poseer celular, adquirir su vestimenta en centros comerciales y tener autos de uso principal para los miembros de la familia.

### **Segmentación Psicografica.**

Las personas que forman parte de este grupo son personas con criterio formado, gente con iniciativa y visión. Se caracterizan por ser personas a las que les gustan los desafíos y salir de su zona de confort, aprecian el tiempo en familia, practican deportes como futbol, vóley y están pendientes de mejorar continuamente su perfil de desempeño, son personas que no se cansan de aprender y que siempre ven más allá de lo que se encuentra a simple vista. Son líderes positivos y miembros claves para su organización.

### **“Associates” - Clientes Externos.**

#### **Segmentación Geográfica**

Dentro del grupo de associates se considera empresas ubicadas en el cantón Quito; sin importar su ubicación ya sea en el norte, sur, centro o valles de la ciudad de Quito. Generalmente las empresas pequeñas se encuentran ubicadas en el sector norte, mientras empresas más grandes se encuentran en los valles o hacia el sur de la ciudad por motivos de estructura de las plantas y oficinas.

### **Segmentación Demográfica**

Son empresas pequeñas o medianas que se encuentran en etapa de crecimiento dentro de la industria. Si son pequeñas deben contar con 10 – 49 empleados y deben facturar anualmente entre USD\$100.000 –USD\$999.999. En caso de que sean empresas medianas del tipo A deben tener entre 50 – 99 colaboradores y la facturación anual debería estar entre USD\$1.000.000 – USD\$1.999.999. Finalmente, si la empresa pertenece al grupo mediana B debe contar con 100 – 199 empleados y la facturación anual debe ser entre USD\$ 2.000.000 – USD\$4.999.999. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

### **Segmentación Psicografica.**

Las empresas pequeñas y medianas que son consideradas en este grupo son empresas profesionales con visión y reacción hacia los constantes cambios empresariales que se presentan hoy en día, son empresas que buscan mejorar su apariencia en el mercado laboral y que buscan potenciar su talento humano para conseguir mejores resultados a corto y largo plazo. Son empresas que están a la vanguardia y son fuertes competidores en el mercado.

### **3.6 Tamaño del mercado**

El mercado potencial establecido para la agencia caza talentos en proposición es considerado bajo el supuesto de que los “pioneers” serían personas profesionales entre 25 y 60 años que tengan las características necesarias para formar parte de las distintas membresías disponible; es decir que tengan título de tercer nivel y cuarto nivel al igual que ciertos años de experiencia laboral, sobretodo una mentalidad abierta y ganas de superarse a si mismos para que su aprendizaje sea más provechoso y bien dirigido.

En el caso de los “associates” se estima que serían empresas pequeñas y medianas que tengan problemas de alta rotación de personal y que estén buscando soluciones creativas para este problema; adicionalmente deben ser

empresas que estén interesadas en mejorar el ambiente laboral y sobretodo se preocupen por sus empleados y en mejorar su perfil de desempeño con el objetivo de potenciar el desarrollo, crecimiento y mejora de su empresa.

### **3.6.1 Demanda**

La demanda de los servicios ofrecidos por KTS Kleverish Talent Solutions está completamente relacionada con las encuestas a “pioneers” y “associates”, adicionalmente de la información proporcionada por el Instituto Nacional de estadísticas y Censo, Superintendencia de Compañías y la Revista Ekos. En el caso de los “pioneers” se determinó que el mercado potencial comprende 14.563 personas. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas el 33.04% de los encuestados de distintos rangos de edades y perfiles estarían dispuestos a recibir capacitaciones continuas durante el mes lo cual proporciona un mercado potencial de 4.812 personas para iniciar el negocio.

Para los “associates” también se realizaron varias encuestas, entrevistas y análisis de la industria para determinar la presencia de los competidores. Empresas de renombre como Manpower, Adecco, Samper dirigen sus servicios hacia empresas grandes dejando el mercado de las empresas pequeñas y medianas para competidores más pequeños como es el caso de selecta headhunter, plus headhunter, entre otras. A pesar, de que en entrevistas con expertos entre los que figuraban posibles clientes, los mismos mostraban apertura por los servicios ofrecidos; las encuestas arrojaron como resultado que el 80% de encuestados estarían dispuestos a contratar servicios de reclutamiento y selección de personal, adicionalmente el 83.33% mostraban interés por los programas de capacitación en soft skills e intrapreneurship y el 73.33% estaban interesados en los servicios de consultoría lo que arroja un mercado potencial 8.830 – 9.634 empresas, las mismas que pueden adquirir más de un servicio al mismo tiempo.

### **3.7 La competencia y sus ventajas**

#### **3.7.1 Competencia**

Quito es la ciudad preferida para grandes gerentes, presidentes, coordinadores de distintas empresas existentes en el mercado ecuatoriano. La revista ekos indica que el 26,96% de gerentes entrevistados para su reportaje “El ADN de los CEOS” (Corporación Ekos, 2013) prefieren realizar sus actividades comerciales en Quito. Esta es la razón por la cual en la ciudad se encuentran la mayoría de empresas cazatalentos existentes. Empresas de reconocimiento nacional e internacional como Adecco, Manpower, Deloitte, Korn Ferry pese a que no atacan directamente al mercado determinado para el proyecto en proposición ofrecen servicios de capacitación y consultoría para empresas y empresarios de distintos sectores de la industria y su ventaja es que tienen experiencia y reconocimiento en distintos tipos de mercados alrededor del mundo, lo cual brinda confianza al cliente. Adicionalmente, empresas más pequeñas como impakto, selecta headhunting, asistensa, ofrecen servicios similares a los propuestos en este proyecto y a pesar de ser relativamente nuevos en la industria ya poseen una determinada cartera de clientes además de posicionamiento y experiencia en la industria. Cabe recalcar que ninguna empresa de las existentes en el mercado ofrece membresías para individuos enfocadas en capacitación en competencias blandas. Además, existen empresas dedicadas solo a la capacitación de individuos, como por ejemplo The Edge, Liderazgo S.A, Coaching People y existen empresas dedicadas únicamente a la consultoría como por ejemplo: Smart Works y MBC y Human Plus.

Sin embargo, el estudio de la industria y la investigación de mercados arrojaron resultados favorables para la creación de una agencia cazatalentos con los servicios propuestos enfocados en el desarrollo y perfeccionamiento de competencias blandas a través de membresías para profesionales y en servicios diferenciados para empresas pequeñas y medianas ubicadas en Quito, ya que a pesar de que las agencias cazatalentos, consultoras y

empresas dedicadas a la capacitación de personas se siguen desarrollando no se enfocan en el perfeccionamiento del perfil de desempeño y su aporte para el crecimiento personal y empresarial.

### **3.8 Participación de mercados y ventas de la industria**

#### **3.8.1 Participación de Mercado**

El sector de servicios ha incrementado su aporte y participación en el mercado ecuatoriano durante los últimos años y el crecimiento de agencias cazatalentos no ha sido la excepción, cada año aumentan y cada vez son más diversificadas. Razón por la cual el sector de actividades profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo al que pertenece el proyecto en proposición ha aportado más a la industria e indica que el mercado tiene aceptación y apertura a este tipo de negocios y servicios. En el año 2013 los ingresos del sector de servicios de administración y apoyo fueron de \$ 450.732.894,95 y representa al 1,5% del total facturado por la industria ecuatoriana. Selecta es la empresa que más facturación y participación de mercado tiene dentro de las agencias caza talentos existentes con un total de USD\$ 14.000.000. Razón por la cual, aunque no sea un competidor directo atiende a una amplia proporción del mercado y su facturación se utilizara para sacar la participación de mercado de KTS Kleverish Talent Solutions dividiendo los ingresos de Deloitte para el total de ingresos de la industria. De esta manera se determina que la participación de mercado es del 3.10%.

#### **3.8.2 Ventas de la Industria**

Los ingresos en la industria ecuatoriana para el 2013 se encuentran publicados en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. El ingreso total de la industria para el 2013 fue de USD\$ 157.085.366. El sector de actividades profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo representa el

1,5% de los ingresos nacionales como lo indica la tabla presentada a continuación.

**Tabla 59. Ingresos del Sector Actividades Profesionales, Técnicas, Administrativas y de Apoyo.**

Sector	Ingresos	Porcentaje
<b>Actividades Profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo.</b>	\$ 2.420.342.233	1,5%
<b>Total Industria</b>	<b>\$ 157.085.366.005</b>	<b>100%</b>

Nota: La tabla indica los ingresos para el año 2013 del sector de actividades profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo.

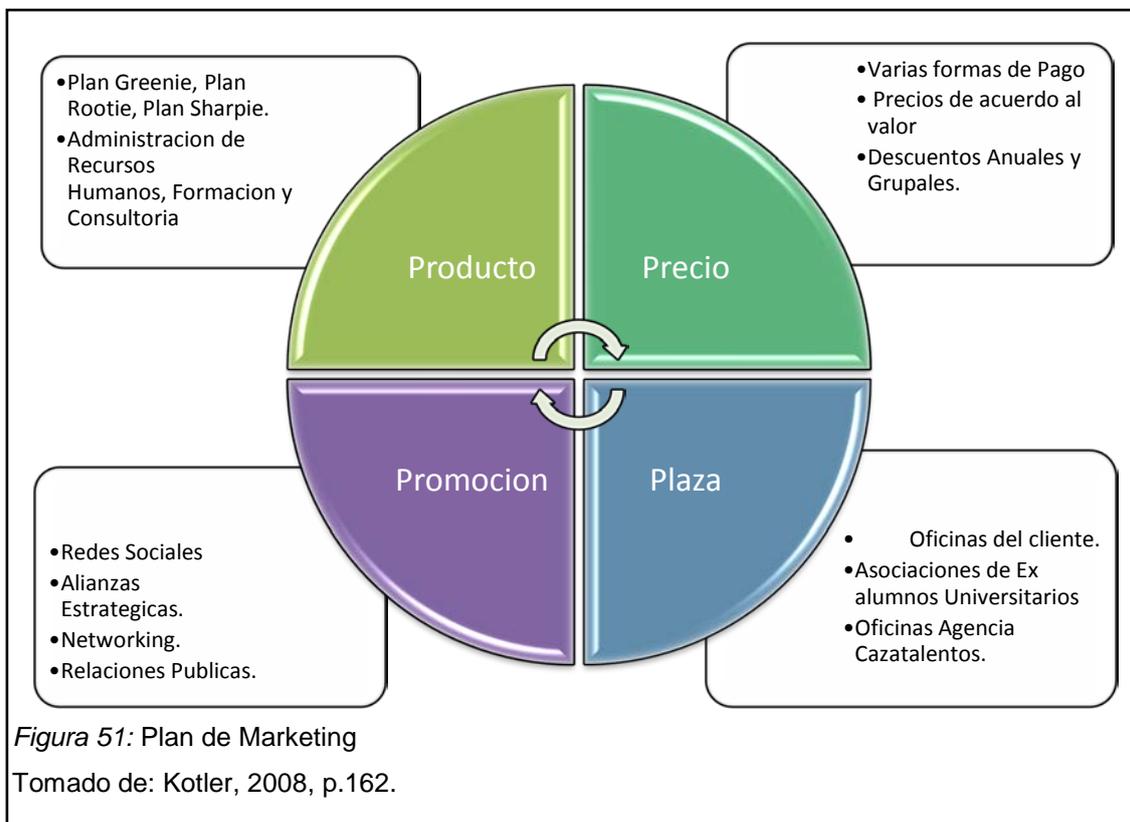
Como se mencionó en el capítulo de la industria el PIB del sector de actividades profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos 5 años. Se realizó un promedio del crecimiento porcentual del PIB del sector y se estimó que el sector crece en un promedio un 14.4% cada año. Razón por la cual se estima que el ingreso para el 2014 estuvo alrededor del \$ 2.781.941.363. Se estima que las ventas del negocio en proporción crezcan en la misma proporción para generar un mejor manejo de mismo. Según las encuestas realizadas a “pioneers” el 33.04% de encuestados quisieran recibir capacitación y formación en competencias blandas varias veces al mes, lo que representa un total de 4812 personas de las cuales se espera atender en el primer año al 3.10% de posibles “pioneers” (142 personas). En el caso de los “associates” entre el 73.33% - 83.33% de encuestados estaban dispuestos a adquirir los distintos servicios que se ofrecen en el proyecto en proposición del cual se espera atender al 3,10% durante el primer año lo que comprende entre 274 – 311 empresas.

### **3.9 Evaluación del mercado durante implementación**

Actualmente la industria de las agencias de empleo y cazatalentos es competitiva porque existen grandes empresas de renombre que atienden a varios sectores de la industria. Sin embargo estas empresas centran sus esfuerzos en empresas grandes de distintos sectores dejando libre para la explotación del mercado de empresas medianas y pequeñas que cada vez desean volverse más competitivas y buscan personal que se pueda adaptar a las necesidades de las mismas. Por otro lado, es importante recalcar que los jóvenes profesionales y profesionales experimentados buscan mejorar su perfil de desempeño y quieren mantenerse a la vanguardia en materia empresarial para ser mejores candidatos para ocupar puestos críticos dentro de la organización en la que laboran.

## 4. CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Estrategia general de Marketing



**Producto:** Servicios de reclutamiento de personal, consultoría y capacitación para profesionales de niveles jerárquicos, empresas pequeñas y medianas ubicadas en Quito. En los planes para “pioneers” se capacitará y entrenará a distintos profesionales para explotar su potencial, formar líderes y mejorar su perfil de desempeño desde su lenguaje corporal hasta la forma de vestirse, presentarse en público e interactuar en el entorno empresarial. En la rama de “associates” se ofrecerá servicios que ayuden a generar valor en la empresa a través del talento humano como por ejemplo en el reclutamiento y selección de personal, capacitación en competencias blandas y también se brindará consultoría sobre conflictos laborales.

**Precios:** Membresías mensuales, cómodas y diferenciadas por paquetes de capacitación en competencias blandas y servicios de reclutamiento, capacitación y consultoría. Distintas formas de pago y descuentos en membresías anuales y grupos de hasta cuatro personas.

**Promoción:** Difusión de posters y volantes en universidades, cámaras de comercio, industrias, etc. Presencia en medio masivos como por ejemplo: televisión a través de presentaciones en shows matutinos, vallas publicitarias, programas radiales, desayunos ejecutivos, redes sociales y sesiones de *networking* empresarial.

**Plaza:** La agencia de reclutamiento de personal tendrá sus oficinas propias, se formaran alianzas estratégicas con escuelas de liderazgo y de formación empresarial para vender los servicios y se creara una página web con servicio de *Pay – Pal*. También se visitara al cliente en su oficina.

#### **4.1.1 Producto / Servicio.**

KTS Kleverish Talent Solutions S.A ofrecerá distintos servicios para dos grupos de clientes los “pioneers” y los associates. Para los “pioneers” se han creado distintos planes de membresía mensual (Plan Greenie, Rootie y Sharpie) que buscan adaptarse a las necesidades del cliente de acuerdo a su edad, nivel de educación y experiencia laboral; las personas interesadas en estos paquetes están buscando mejorar su perfil de desempeño con el objetivo de ser mejores candidatos y tener mayor oportunidad para conseguir empleo en compañías de importancia a nivel internacional y con el tiempo llegar a ejercer cargos altos dentro de una compañía. Cabe recalcar que el conjunto de competencias blandas es bastante amplio y comprende competencias como liderazgo, creatividad, toma de decisiones, resolución de conflictos e incluso contiene competencias como buen manejo del lenguaje corporal, códigos de vestimenta, uso correcto del léxico ejecutivo, buena postura y habilidad para realizar presentaciones efectivas (Iland, 2013); competencias que se las ha agrupado

en un módulo denominado protocolo y etiqueta que es ofertado dentro de los planes de membresía.

Para los “associates” se ofrecerá principalmente el servicio de reclutamiento de personal donde los “pioneers” más sobresalientes serán los participantes dentro de este proceso. Adicionalmente se ofrecerá capacitaciones específicas en competencias blandas e *intrapreneurship* acompañadas de consultoría en temas laborales y de producción.

A continuación se presenta una tabla con los distintos módulos existentes para la capacitación de competencias blandas y etiqueta empresarial.

**Tabla 60. Módulos de Etiqueta y Protocolo**

Etiqueta y Protocolo	
<b>Módulo 1</b>	Vestimenta
<b>Módulo 2</b>	Postura
<b>Módulo 3</b>	Lenguaje Corporal
<b>Módulo 4</b>	Presentaciones Ejecutivas
<b>Módulo 5</b>	Vocabulario

Nota: La tabla indica los módulos de Etiqueta y Protocolo que se ofrece en KTS Kleverish Talent Solutions.

**Tabla 61. Módulos de Competencias Blandas (Soft Skills)**

Competencias Blandas (Soft Skills)	
<b>Módulo 1</b>	Comunicación
<b>Módulo 2</b>	Liderazgo
<b>Módulo 3</b>	Creatividad
<b>Módulo 4</b>	Toma de Decisiones
<b>Módulo 5</b>	Resolución de Conflictos
<b>Módulo 6</b>	Innovación
<b>Módulo 7</b>	Puntualidad
<b>Módulo 8</b>	Trabajo en Equipo
<b>Módulo 9</b>	Emprendimiento

**Continuación de la tabla 61.**

<b>Módulo 10</b>	Motivación
<b>Módulo 11</b>	Positivismo
<b>Módulo 12</b>	Administración del Tiempo
<b>Módulo 13</b>	Confianza
<b>Módulo 14</b>	Trabajo bajo presión
<b>Módulo 15</b>	Flexibilidad
<b>Módulo 16</b>	Honestidad
<b>Módulo 17</b>	Cortesía
<b>Módulo 18</b>	Integridad
<b>Módulo 19</b>	Habilidad para escuchar
<b>Módulo 20</b>	Deseo de Aprender.
<b>Módulo 21</b>	Tecnología
<b>Módulo 22</b>	Adaptabilidad
<b>Módulo 23</b>	Proactividad

Nota: La tabla indica los distintos módulos de soft skills que se ofrecerá en KTS Kleverish Talent Solutions.

**4.1.2 Política de servicio al cliente y garantías.**

La agencia cazatalentos en proposición al dedicarse a la capacitación de individuos en competencias blandas considerara a cada “Pioneer” como su mayor y más importante activo; razón por la cual se brindara servicios de evaluación trimestral para informar a los mismos sobre su desempeño en los distintos talleres de manera personalizada, se realizaran encuestas de satisfacción después del primer mes de inscripción y posteriormente cada tres meses. Para evidenciar los logros y mejoras obtenidas se entregara diplomas y certificados a los “pioneers” cada vez que se complete un seminario o taller en competencias blandas. Para los “associates” se ofrecerá informes de los procesos de selección y se realizara encuestas de satisfacción después de la contratación de un ejecutivo de la agencia y en el caso de capacitaciones,

consultorías y desarrollo de proyectos se llevara el proceso con confidencialidad y se realizara retroalimentación personalizada sobre la calidad del servicio ofrecido.

En los procesos de reclutamiento de personal KTS Kleverish Talent Solutions usara pruebas psicométricas, proyectivas y de actitud que ayudaran a diferenciar a los candidatos más idóneos para la posición que se está solicitando; entre estas pruebas figuran test psicométricos como por ejemplo: Inventario Multifacético de personalidad de Minnessota. Existen test de inteligencias como el WISC (*Wechsler Intelligence Scale for Children*) que es utilizado en los procesos de selección de personal para analizar la personalidad y habilidad mental de los distintos candidatos.

Para el servicio de capacitación se realizaran talleres innovadores y dinámicos para llegar al público y conseguir su atención e interés. Al final de cada capacitación se entregara diplomas y se realizarán encuestas de satisfacción a los asistentes para realizar retroalimentación sobre el impacto de las mismas en los empleados un mes después de las capacitaciones junto a la empresa contratante.

Los servicios de consultoría se trabajaran en conjunto con las personas delegadas de la empresa contratante, se realizaran estudios y análisis sobre la situación actual de la empresa, se encontraran los problemas o falencias de la misma para buscar soluciones estratégicas a través de las competencias blandas e intrapreneurship; se desarrollara proposiciones para el análisis de la empresa, posteriormente se incorporara los proyectos en las empresas y se realizara el seguimiento necesario para comprobar el impacto de las soluciones brindadas. Además, se realizara encuestas de satisfacción y visitas periodicas de seguimiento y retroalimentación en la empresa contratante.

### 4.1.3 Política de Precios

La agencia cazatalentos en proposición esta direccionada para profesionales y empresas con visión e iniciativa en ámbitos empresariales y con espíritu emprendedor corporativo.

El principal objetivo es formar profesionales que agreguen valor a las empresas en donde sean contratados a través del desarrollo de competencias blandas, adicionalmente es importante para KTS Kleverish Talent Solutions brindar servicios de calidad en términos de capacitación y consultorias para crear un cambio positivo en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Quito.

Los precios establecidos buscan generar status quo y renombre a la agencia cazatalentos en proposición para lograr metas en términos de ventas anuales y utilidades.

La estrategia que se ha decidido utilizar es la estrategia de fijación de precios basada en el buen valor que consiste en ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable. (Kotler & Armstrong, G., 2008).

Esta estrategia ayudará a que la empresa se posicione en el mercado porque ofrece servicios diferenciados en ramas gerenciales a un precio moderado y con distintas opciones de horarios acomodados a las necesidades de los “pioneers”; para los “associates” se ofrece personal con valor agregado a un precio cómodo para generar confianza y ventaja competitiva en los servicios ofrecidos por la agencia cazatalentos en proposición como por ejemplo capacitación y consultoría.



**Estrategia de Fijación de  
Precios basada en el buen  
valor**

*Figura 52.* Estrategia de fijación de precios basada en el buen

Tomado de Fundamentos de Marketing, (Kotler, 2008).

Para determinar el valor adecuado para las membresías dirigidas a “pioneers” se evaluaron las encuestas realizadas y el costo de ofrecer el servicio para la agencia cazatalentos en proposición. De acuerdo a las encuestas se pudo establecer que los jóvenes recién graduados o con poca experiencia laboral estaban muy interesados en poder acceder a la capacitación y formación en competencias blandas e intrapreneurship de la misma forma que profesionales maduros y con amplia experiencia en el mercado laboral. Además, debido a sus condiciones cada grupo de encuestados estaba dispuesto a pagar distintas cantidades por el servicio. Razón por la cual se decidió crear tres planes de membresías mensuales de acuerdo al mercado potencial diferenciado en edad, experiencia, nivel académico y poder adquisitivo. El precio se obtuvo del promedio entre distintos grupos de encuestados.

Las membresías mensuales para “pioneers” y sus precios son los siguientes:

- Plan Greenie – \$50
- Plan Rootie - \$65
- Plan Sharpie - \$85

De igual forma para determinar el precio de los distintos servicios dirigidos para “associates” se realizó encuestas al mercado potencial para conocer su interés y apertura a los distintos servicios y precios que ofrece KTS Kleverish Talent Solutions. Adicionalmente, se realizó entrevistas con la competencia y expertos en la industria que discutieron acerca de los distintos precios de estos servicios dentro del mercado y la descripción del servicio.

Los servicios y precios para “associates” son los siguientes:

- Administración de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección de Personal) - \$800
- Formación (Capacitación en Competencias Blandas e Intrapreneurship) - \$800
- Consultoría (Resolución de Conflictos, Desarrollo de Proyectos, Investigación de RR.HH) - \$3000

Cabe recalcar que los precios fueron fijados tomando en cuenta los costos y gastos que tiene el negocio para su funcionamiento como alquiler, sueldos del personal, movilización, promoción y publicidad, etc. A continuación se puede observar los distintos paquetes que se ofrecerá con sus respectivos servicios y la duración de los mismos; acompañado con las formas de pago aceptadas.

### Pioneers.

**Tabla 62. Plan Greenie**

<b>Plan Greenie \$50 Mensuales (16 Horas de formación)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
Cazatalentos	1 Mes
Intrapreneurship	4 Horas x Mes
Capacitación en Soft Skills	6 Horas x Mes
Alianzas y Convenios en Postgrados y Phd	1 Mes
Networking	4 Horas x Mes
Etiqueta y Protocolo	2 Horas x Mes

Nota: La tabla indica los módulos del Plan Greenie

**Tabla 63. Plan Rootie**

<b>Plan Rootie \$65 Mensuales (22 Horas de Formación)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
Cazatalentos	1 Mes
Intrapreneurship	4 Horas x Mes
Capacitación en Soft Skills	6 Horas x Mes
Alianzas y Convenios en Postgrados y Phd	1 Mes
Networking	4 Horas x Mes
Charlas Magistrales	2 Horas x Mes
Cursos de Gestión	4 Horas x Mes
Etiqueta y Protocolo	2 Horas x Mes

Nota: La tabla indica los módulos del Plan Rootie.

**Tabla 64. Plan Sharpie**

<b>Plan Sharpie \$85 Mensuales (24 Horas de Formación)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
Cazatalentos	1 Mes
Intrapreneurship	4 Horas x Mes
Capacitación en Soft Skills	6 Horas x mes
Alianzas y Convenios en Postgrados y Phd	1 Mes
Networking	5 Horas x Mes
Charlas Magistrales	3 Horas x Mes
Cursos de Gestión	4 Horas x Mes
Seminarios Internacionales	1 al Año (16 Horas)
Ferias Empresariales	2 x Año (4 Horas)
Etiqueta y Protocolo	2 Horas x Mes

Nota: La tabla indica los módulos del Plan Sharpie.

### **Associates.**

**Tabla 65. Administración de Recursos Humanos**

<b>Proceso Reclutamiento y Selección de Personal \$ 800</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
Análisis de Perfiles, pruebas Psicológicas y Psicométricas	Primera Semana
Entrevista (5) Finalistas en la Agencia Cazatalentos	Segunda Semana
Entrevista (3) Finalistas Dpto. RRHH. Empresa Cliente	Tercera Semana
Entrevista (2) Finalistas Gerencia Empresa Cliente	Cuarta Semana
Selección de Candidato	Quinta Semana
Entrega del Informe del Proceso al Cliente	Sexta Semana
Evaluación de Desempeño y Adaptación	Tres Meses posteriores a la contratación.

Nota: La tabla indica los módulos del Reclutamiento de Personal.

## Formación

**Tabla 66. Programas de Formación**

<b>Capacitación \$800 x Servicio</b>	
<b>Competencias</b>	Por Módulos
<b>Blandas</b>	Por Sesiones
<b>Intrapreneurship</b>	Por Módulos
	Por sesiones

Nota: La tabla indica las opciones de Formación.

## Consultoría

**Tabla 67. Programas de Consultoría**

<b>Consultoría \$ 3500 x Servicio</b>	
<b>Servicios</b>	<b>Proceso</b>
<b>Resolución de Conflictos</b>	Análisis y Estudio
	Solución
<b>Desarrollo de Proyectos</b>	Análisis y Estudio de Factibilidad
	Implementación
	Conclusiones
<b>Investigación de RR.HH</b>	Pruebas
	Entrevistas
	Assessment

Nota: La tabla indica los planes de Consultoría

## Formas de Pago y Promociones.

**Tabla 68. Formas de Pago**

<b>Formas de Pago y Promociones</b>	
Mensualidad	Efectivo
	Tarjeta de Crédito
Anual	15% de Descuento
Grupos (4 Personas)	10% de Descuento

Nota: La tabla indica las formas de pago que se aceptan en KTS Kleverish Talent Solutions.

#### 4.1.4 Plaza

Al iniciar un nuevo negocio como es el caso de la agencia cazatalentos en proposición es necesario darse a conocer en distintos lugares para acaparar mayor cantidad de clientes. Se realizaran alianzas estratégicas con asociaciones de ex alumnos universitarios, club de liderazgo, escuelas de emprendimiento para que oferten los servicios de reclutamiento, selección y capacitación de personal que se ofrecerá, también se crearan actividades en las que los “pioneers” puedan dar a conocer lo aprendido al ser miembros de la agencia cazatalentos. Adicionalmente, se creara una página web de la agencia donde se podrá realizar la inscripción y pago de la matricula a través del sistema *pay – pal*, otra forma de venta es en las oficinas de la agencia ubicadas en la Av. De los Shyris a través de los ejecutivos senior y mediante visitas directas a los “associates” interesados en adquirir los servicios.

En un inicio se contara con el gerente general y dos ejecutivos senior que se encargaran de buscar posibles clientes y registrar las ventas. Se estima que cada ejecutivo senior deberá registrar al menos 3 inscripciones por mes de “pioneers” o “associates” para alcanzar las metas establecidas para la factibilidad del proyecto. Las ventas son cíclicas ya que se cobra una mensualidad por los paquetes ofrecidos.

Los ejecutivos senior deberán cumplir ciertas características para poder ejercer sus funciones, las cuales son:

**Tabla 69. Características Ejecutivos Senior**

Características
Edad: 25 - 50 años
Género: Masculino / Femenino
Formación Académica: Cuarto Nivel
Aptitudes: Buen Líder, Iniciativa, Responsable, Carismático, Honesto, Emprendedor.
Remuneración: 400 USD + Beneficios de Ley + Comisiones.

Nota: La tabla indica las características de los Ejecutivos Senior. Adicionalmente el sueldo del Gerente General será de 800 USD + Beneficios de Ley Mensuales.

#### 4.1.5 Distribución

La agencia cazatalentos en proposición se caracteriza por la atención personalizada hacia sus clientes, posibles colaboradores y aliados; por esta razón se considera la utilización de un canal de distribución directo donde solo intervienen el productor o fabricante que en este caso es la agencia cazatalentos y el cliente ya sea un “Pioneer” o un “associate”.

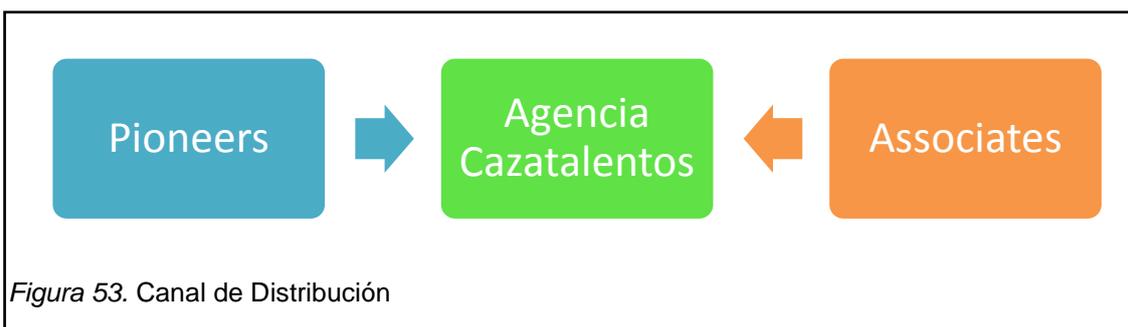


Figura 53. Canal de Distribución

Existen tres formas de venta para el servicio ofertado en este proyecto de acuerdo al ahorro en costos, mano de obra y a la exclusividad del servicio ofrecido.

**Venta directa en Oficinas:** El cliente potencial podrá acercarse a la oficina de la agencia cazatalentos ubicado en la Av. De los Shyris, Edificio Shyris Century, Piso 12, Oficina 12H. En la oficina se encontraran los ejecutivos senior encargados de vender y dar a conocer el servicio dentro de un ambiente amigable y profesional acompañado de afiches y posters motivacionales.

**Venta a través de Visitas a Clientes Potenciales:** Los ejecutivos senior concretaran citas con posibles “associates” y los visitaran en sus oficinas para darles a conocer los servicios que se ofrecerán en la agencia, acompañado de videos testimoniales y planes empresariales.

**Página Web Institucional:** Se creara una plataforma en línea donde se dará a conocer el negocio, sus objetivos, programas, videos y testimonios de clientes.

Adicionalmente, se incluirá el sistema Pay – Pal para adquirir una membresía en la agencia cazatalentos y poder contactar directamente al cliente.

#### **4.1.6 Promoción y Publicidad**

##### **Publicidad**

La popularidad en la utilización de redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* en profesionales de distintos rangos de edad ha sido la razón fundamental por la cual la publicidad se va a realizar en su mayoría a través de estos medios creando cuentas oficiales y *fan pages* de la agencia donde se dará información y testimonios sobre los servicios ofrecidos. Adicionalmente se hará publicidad segmentada y dirigida para el mercado objetivo a través de *Facebook Ads* y posteriormente con la apertura de la página oficial de *Facebook* se creará un perfil en *Facebook for professionals* que es muy parecido a *LinkedIn*. Por otro lado, se entregaran posters y afiches a las organizaciones con las que la agencia formara alianzas estratégicas como las escuelas de liderazgo, universidades, cámaras de comercio, cámaras de industrias donde los miembros de la red de reclutamiento dictaran seminarios y charlas magistrales acerca de los temas tratados en la agencia cazatalentos, y se realizará invitaciones a directivos de empresas pequeñas y medianas para presentar el negocio y sus beneficios. Para lograr exposición en medios masivos como televisión y radio se realizara alianzas estratégicas con altos mandos de canales nacionales y emisoras radiales que ofrezcan espacios de diálogos para que los “pioneers” más destacados dicten charlas de liderazgo, emprendimiento y manejo de recursos.

##### **Relaciones Públicas**

Para aumentar la cartera de clientes y generar una buena imagen de la empresa es importante crear publicidad positiva. Para el proyecto en proposición se estima realizar eventos de alta magnitud como conferencias en universidades, consorcios y empresas de renombre ubicadas en Quito de manera gratuita para dar a conocer el producto. Se realizará desayunos

ejecutivos con altos mandos y gerentes de empresas estratégicas en el mercado nacional y se realizara sesiones de *networking* para formar alianzas estratégicas en el medio. Adicionalmente se apoyará mediante charlas y elaboración de proyectos a la fundación Crisfe; ubicada en Quito que se dedica a preparar a jóvenes con iniciativa y profesionales emprendedores con escasos recursos para que tengan las herramientas necesarias para tener éxito en sus negocios a largo plazo. Esta actividad se realizará a partir del tercer año del funcionamiento de la agencia cazatalentos.

### **Promoción de Ventas.**

Para ingresar al mercado y empezar el proceso de posicionamiento en el mercado es importante dar a conocer el producto a personas de influencia en el sector industrial para que prueben el servicio y puedan compartir sus experiencias. En un inicio se regalara una inscripción de 15 días a los gerentes de escuelas de liderazgo y presidentes de gremios para que puedan conocer de mejor manera los servicios que se están ofertando; en los posters y volantes que serán repartidos en universidades, consorcios y cámaras de comercio habrá cupones de descuento para acceder a los servicios. Adicionalmente, en los desayunos ejecutivos se sorteara inscripciones anuales del plan rootie entre los asistentes y en las sesiones de *networking* se sortearan entradas a los seminarios internacionales ofertados por la agencia.

## 5. CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

### 5.1 Estrategia de operaciones

Al tener dos tipos de clientes “pioneers” y “associates” es necesario establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones que pueden ayudar al plan operativo de comercialización, capacitación y retroalimentación del servicio. Se ofrece distintos tipo de servicios a cada grupo de clientes debido a sus requerimientos y necesidades.

#### Pioneers.

**Tabla 70. Proveedores de Servicios “Pioneers”**

Servicio	Características	Proveedor
Membresía Agencia Cazatalentos	Participación en Procesos de Selección	Agencia Cazatalentos en proposición.
Capacitación en Soft Skills	Talleres Semanales y Resolución de Casos	The Edge Group, Liderazgo S.A, Star taps & Ventures.
Intrapreneurship	Seminarios de formación de emprendedores	Agencia Cazatalentos en proposición.
Alianzas y Convenios en Postgrados y PHD	Descuentos, presentaciones y asesoría en proyectos	Escuelas de Liderazgo, Universidades, Cámaras y Gremios, Ministerio de Educación, Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, Senescyt.
Networking	Presentaciones, desayunos empresariales, reuniones.	Agencia Cazatalentos en Proposición.
Charlas Magistrales	Testimonios	Expertos Nacionales e Internacionales.
Cursos de Gestión	Escuela de Liderazgo	The Edge Group, Deloitte, Impacto, Liderazgo S.A
Seminarios Internacionales	Benchmarking Internacional	Universidades Mexico, USA, UK
Ferias Empresariales	Análisis y Estudio de Empresas Reconocidas a Nivel Nacional	Revista Ekos, Cámara de Industrias, Campus Party, Ciudad del Conocimiento Yachay.

Nota: La tabla indica a los distintos proveedores de servicios. Tomado de: Compilación Páginas Web, 2014.

**Associates.****Tabla 71: Proveedores de Servicios "Associates"**

Servicio	Características	Proveedor
Administración de Recursos Humanos	Planificación	Agencia Cazatalentos en Proposición.
	Reclutamiento	
	Selección	
	Inducción	
	Evaluación y Desarrollo	
	Compensaciones	
Intrapreneurship	Formación de Emprendedores Corporativos.	Agencia Cazatalentos en Proposición.
Capacitación en Soft Skills	Talleres y Seminarios	The Edge Group, Liderazgo S.A, Startaps & Ventures.
Resolución de Conflictos	Análisis y estudios de clima laboral.	Agencia Cazatalentos en Proposición.
Desarrollo de Proyectos	Análisis, Implementación y Conclusiones	Software Windows
Investigación de Recursos Humanos	Técnicas de Contratación, pruebas psicológicas y psicométricas, assessment.	Agencia Cazatalentos en Proposición.
Cursos de Gestión	Escuela de Lideres	The Edge Group, Deloitte, Impacto, Liderazgo S.A

Nota: La tabla indica los proveedores de distintos servicios. Tomado de: Compilación de Páginas Web, 2014.

### 5.1.1 Alianzas Estratégicas

**Tabla 72. Alianzas Estratégicas de KTS Kiverish Talent Solutions**

Alianzas Estratégicas			
Servicio	Características	Proveedor	Duración
Portales en Línea	Publicación de Anuncios	Multitrabajos.com	3 Semanas
Escuelas de liderazgo, asociaciones de ex alumnos.	Capacitaciones, charlas por parte de "pioneers" de la agencia cazatalentos.	PUCE, UDLA, USFQ, IDE, UDLH.	1 Año
Gremios	Charlas, asesorías, capacitaciones	Cámara de Comercio, de Industrias, de Pequeñas y Medianas Industrias.	1 Año
Proveedores	Cursos, seminarios, capacitaciones.	The Edge Group, Liderazgo S.A, Deloitte, Asertec.	1 Año
Publicidad	Promoción en Medios Publicitarios	Canales de Televisión, Emisoras Radiales, Vallas.	1 Año
Networking	Recepciones, cocteles y reuniones con autoridades del sector educativo.	Instituto Ecuatoriano de Créditos y Becas (IECE), Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), Ciudad del Conocimiento Yachay, Ministerio de Educación.	1 Año

Nota: La tabla indica las alianzas estratégicas de KTS Kleverish Talent Solutions.

Tomado de: Compilación Páginas Web, 2014.

En el proceso de implementación de la agencia cazatalentos en proposición, una de las primeras etapas es la capacitación a los ejecutivos senior en competencias blandas, ventas y negociación. El proveedor de estas competencias y capacitaciones sería una empresa con experiencia, reconocimiento y certificaciones internacionales.

Los programas de competencias blandas comprenden 100 horas de capacitación más material de apoyo, también es necesario que los ejecutivos senior se capaciten en el desarrollo de proyectos que comprenden de cursos en línea de 80 horas.

## 5.2 Ciclo de operaciones

Para el negocio en proposición se estima manejar un canal de distribución directo entre el fabricante y consumidor para la mayoría de servicios y planes de capacitación vendidos.

El ciclo para adquirir un servicio como “associate” en administración de recursos humanos, capacitación o consultoría ofrecido por la agencia cazatalentos, sigue el mismo proceso que para los “pioneers” y las distintas membresías que se ofrecen ya sea greenie, rootie o sharpie; como se muestra en el flujograma a continuación:

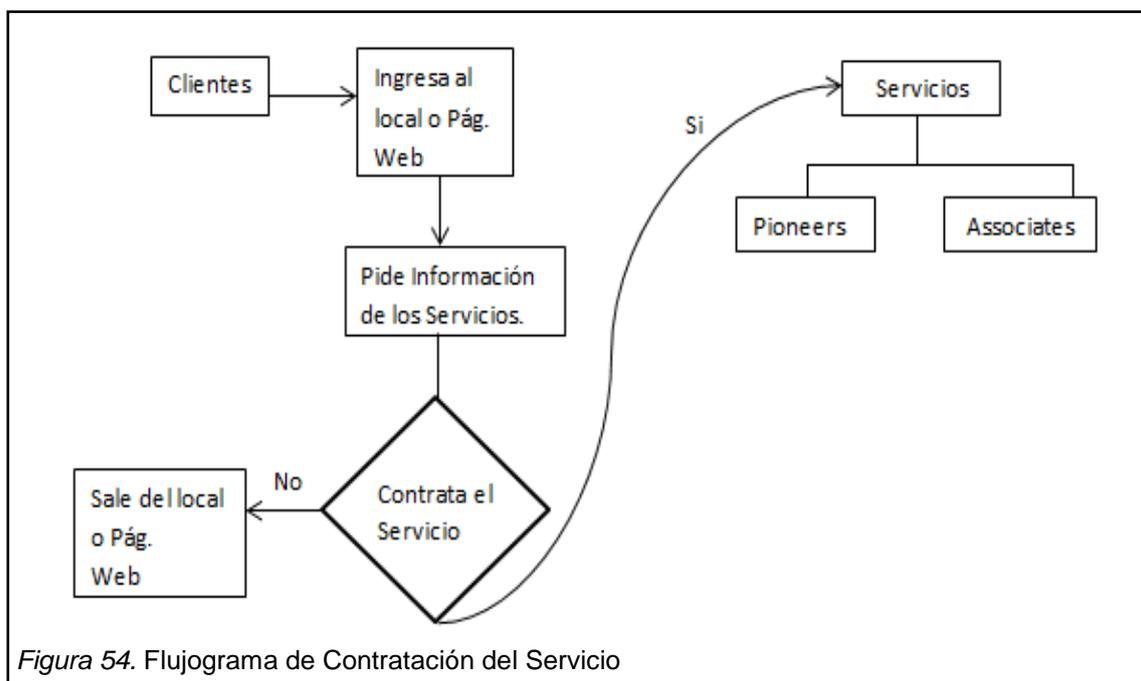
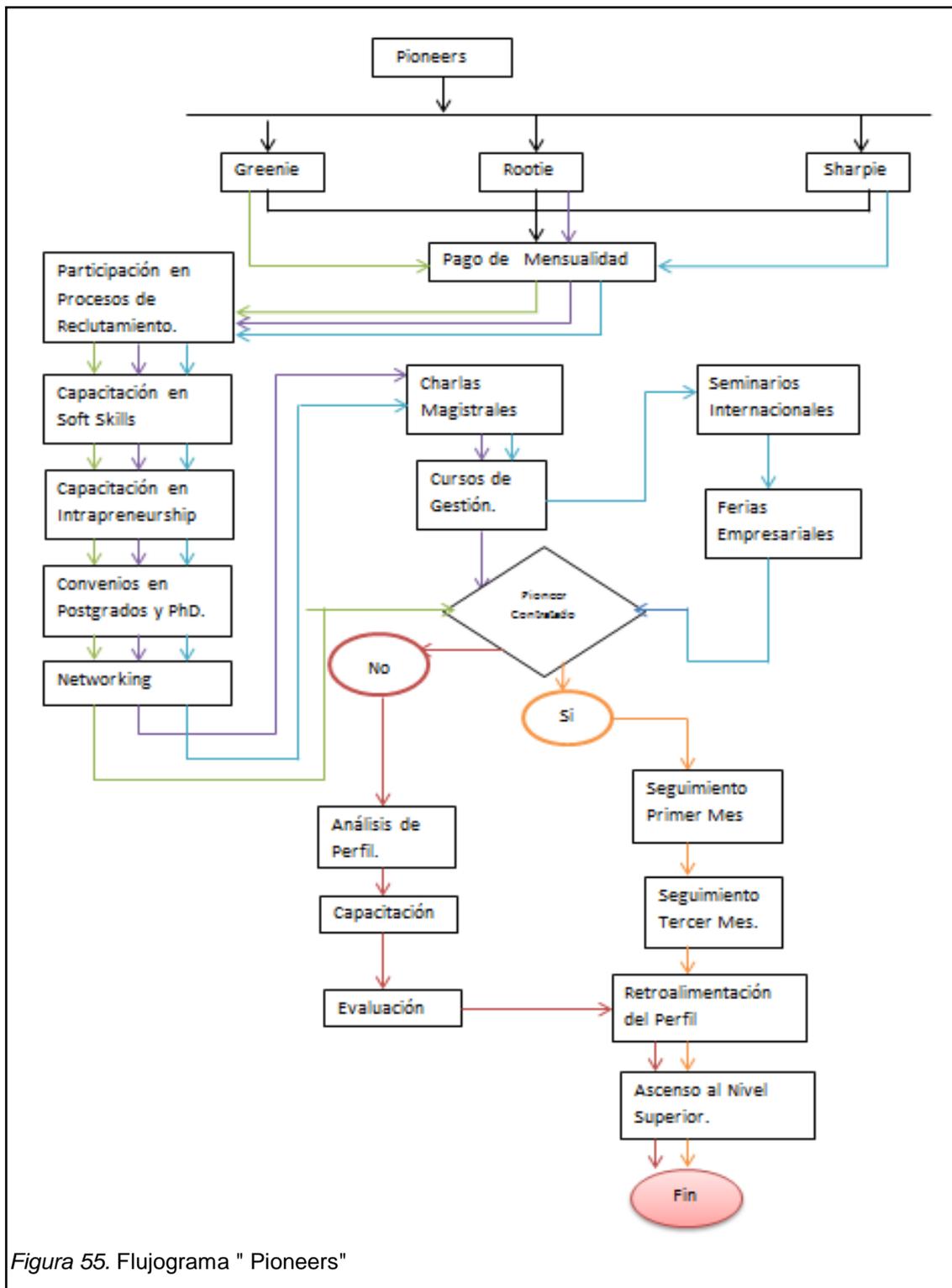


Figura 54. Flujograma de Contratación del Servicio

El cliente potencial se divide en dos ramas: los “pioneers” que son personas interesadas en formar parte de una red de reclutamiento de personal complementada con la capacitación en competencias blandas, y los “associates” que son empresas pequeñas o medianas ubicadas en Quito que están interesadas en buscar personal diferenciado para su empresa acompañado de capacitación y consultoría.

A continuación se puede observar el flujograma de procesos estipulado para los “pioneers”:



El proceso para los “associates” es más corto que el de los “pioneers”, pero la diferenciación y variedad de servicios produce la necesidad de crear un flujograma diferente para los mismos. A continuación se puede observar el flujograma de procesos para los “associates”.

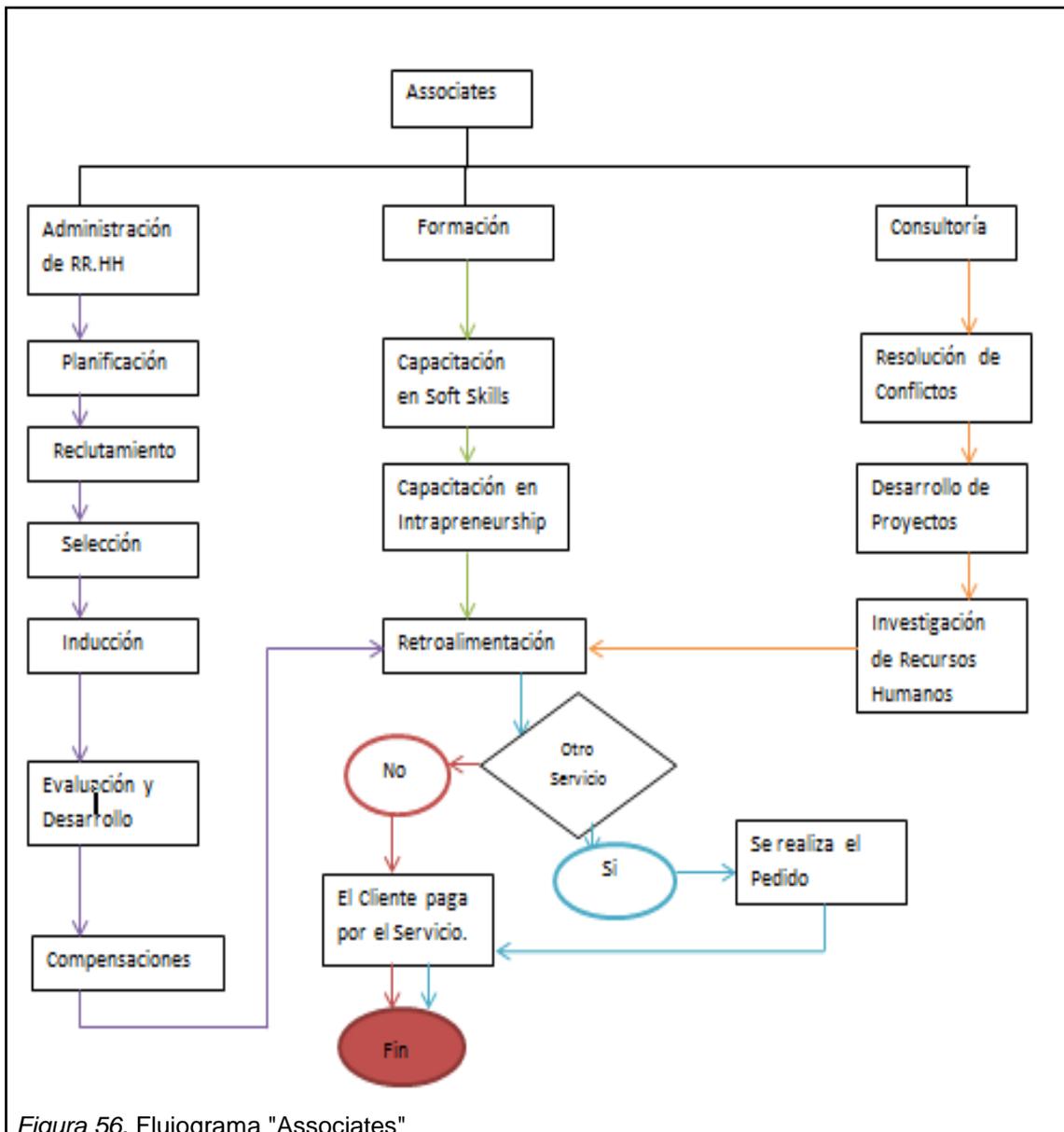


Figura 56. Flujoograma "Associates"

### 5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Para implementar el negocio es importante considerar todos los materiales y equipos necesarios para abrir las puertas del mismo. De acuerdo a los resultados de las encuestas se espera tener 4 personas inscritas el primer mes en los distintos planes de capacitación razón por la cual se debe adquirir materiales de oficina y suministros para brindar el mejor servicio a los posibles "pioneers" y "associates".

### 5.3.1 Infraestructura de la Oficina

**Tabla 73. Muebles y Enseres**

#	Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
1	Sala de Espera	1	\$ 719,40	\$ 719,40
2	Sala de Reuniones	1	\$ 252,80	\$ 252,80
3	Sillas Sala de Reuniones	6	\$ 144,90	\$ 869,40
4	Escritorio Ejecutivo Senior	2	\$ 172,99	\$ 345,98
5	Escritorio Gerente General	1	\$ 346,00	\$ 346,00
6	Mesa Sala de Espera	1	\$ 149,99	\$ 149,99
			<b>Total</b>	<b>\$ 2.683,57</b>

Nota: La tabla indica los muebles y enseres necesarios para la implementación del negocio.

### 5.3.2 Equipos de Oficina

**Tabla 74. Equipos Electrónicos**

#	Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
7	Computadora	3	\$ 872,78	\$ 2.618,34
8	Laptop	1	\$ 716,36	\$ 716,36
9	Impresora	1	\$ 276,79	\$ 276,79
10	Infocus	1	\$ 683,34	\$ 683,34
11	Ipad	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
12	Central Telefónica	1	\$ 371,17	\$ 371,17
13	Filmadora	1	\$ 485,99	\$ 485,99
14	Teclado	3	\$ 15,69	\$ 47,07
15	Mouse /Puntero	3	\$ 37,00	\$ 111,00
16	Destructor de Papel	1	\$ 97,98	\$ 97,98
17	Software	1	\$ 103,24	\$ 103,24
18	Antivirus	1	\$ 17,00	\$ 17,00
19	Mouse Pad	3	\$ 2,80	\$ 8,40
			<b>Total</b>	<b>\$ 6.536,68</b>

Nota: La tabla indica los equipos de oficina necesarios para implementar el negocio.

### 5.3.3 Utilería de Cocina

**Tabla 75. Muebles de Cocina**

#	Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
20	Cafetera	1	\$ 31,25	\$ 31,25
21	Refrigeradora	1	\$ 270,00	\$ 270,00
22	Microondas	1	\$ 97,39	\$ 97,39
23	Dispensador de Agua	1	\$ 43,30	\$ 43,30
24	Vajilla	1	\$ 32,41	\$ 32,41
25	Salero	1	\$ 0,72	\$ 0,72
26	Azucarera	2	\$ 4,45	\$ 8,90
27	Porta cubiertos	1	\$ 1,97	\$ 1,97
28	Cucharas de Café	12	\$ 0,26	\$ 3,12
29	Cucharas Soperas	12	\$ 0,36	\$ 4,32
30	Tenedores	12	\$ 0,30	\$ 3,60
31	Cuchillos	12	\$ 0,58	\$ 6,96
32	Cuchillo Grande	1	\$ 1,78	\$ 1,78
33	Vasos	12	\$ 0,41	\$ 4,92
34	Porta vajilla	1	\$ 8,29	\$ 8,29
			<b>Total</b>	<b>\$ 518,93</b>

Nota: La tabla indica el menaje necesario para implementar el negocio.

### 5.3.4 Suministros de Oficina

**Tabla 76. Papelería**

#	Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
35	Resmas de Papel	12	\$ 4,42	\$ 53,04
36	Esferos	30	\$ 0,33	\$ 9,90
37	Blocks de Notas	12	\$ 0,71	\$ 8,52
38	Archivadores	3	\$ 4,20	\$ 12,60
39	Perforadoras	3	\$ 2,59	\$ 7,77
40	Grapadoras	3	\$ 2,11	\$ 6,33
41	Grapas	12	\$ 0,36	\$ 4,32
42	Cinta adhesiva	6	\$ 1,50	\$ 9,00
43	Post - its	3	\$ 1,39	\$ 4,17
44	Marcadores	3	\$ 1,27	\$ 3,81
45	Pizarra	2	\$ 20,71	\$ 41,42
46	Resaltadores	6	\$ 1,11	\$ 6,66
47	Portalápices	6	\$ 0,53	\$ 3,18

Continuación de la tabla 76.

48	Minas	6	\$	0,65	\$	3,90
49	Borradores	6	\$	0,39	\$	2,34
50	Carpeta Acordeón	3	\$	6,43	\$	19,29
51	Agenda Diaria	3	\$	8,71	\$	26,13
52	Basureros	5	\$	3,94	\$	19,70
53	Sobres de Oficio	60	\$	0,03	\$	1,80
54	DVD'S	100	\$	0,47	\$	47,00
55	Clips	3	\$	0,45	\$	1,35
56	Portaclips	3	\$	3,71	\$	11,13
57	Banderitas	3	\$	0,57	\$	1,71
58	Marcador de CD	3	\$	2,15	\$	6,45
59	Sobres Manila	60	\$	0,09	\$	5,40
60	Tarjetero	3	\$	3,58	\$	10,74
					<b>Total=</b>	<b>\$ 327,66</b>

Nota: La tabla indica los materiales de papelería necesarios para implementar el negocio.

**Tabla 77. Total de Inversión en Equipos y Herramientas**

<b>Equipos y Herramientas</b>	<b>Total</b>
Muebles de Oficina	\$ 2.683,57
Equipos de Oficina	\$ 6.536,68
Utilería de Cocina	\$ 518,93
Suministros de Oficina	\$ 327,66
<b>Total de Inversión</b>	<b>\$ 10.066,84</b>

Nota: La tabla indica el total de inversión necesaria para implementar el negocio.

#### 5.4 Instalaciones y mejoras

En la oficina de la agencia cazatalentos en proposición se necesita espacio suficiente para colocar una sala de espera cómoda y moderna donde los posibles clientes podrán esperar su turno de ser atendidos, otro espacio necesario es una sala de reuniones donde se atenderá a los clientes de distintos niveles, esta sala debe contar con instalaciones para colocar un proyector y una pizarra o pantalla para presentar el producto, se contara con dos módulos de atención al cliente para cerrar contratos tanto de membresía como de servicios complementarios. Por otro lado, la oficina del gerente

general debe ser amplia y debe contar con conexiones de teléfono e internet al igual que los otros módulos, en este espacio también se encontraran una pizarra y un archivador donde se guardara las fichas de los clientes “pioneers” y “associates”.

La oficina también contara con una cafetería pequeña para uso de los ejecutivos senior, este espacio debe tener conexiones eléctricas y de agua para la refrigeradora. Es necesario implementar un baño con lavabo para uso y comodidad del personal de la oficina.

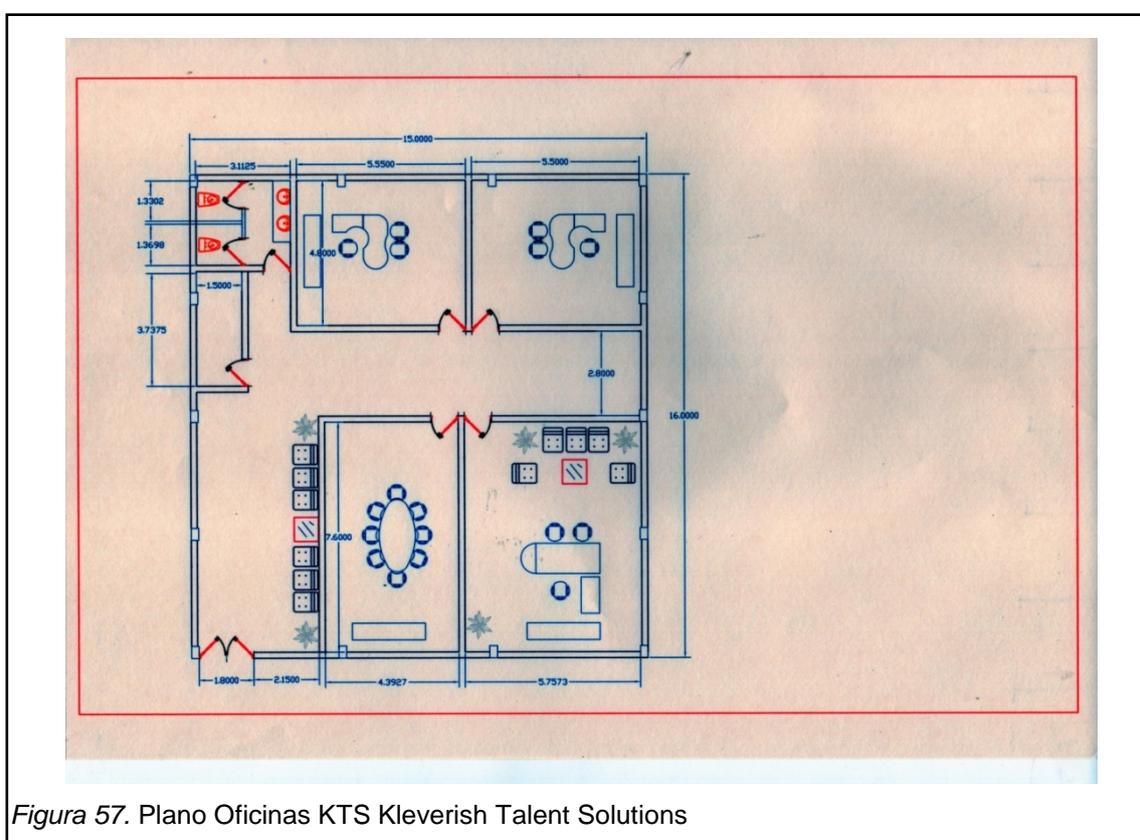


Figura 57. Plano Oficinas KTS Kleverish Talent Solutions

#### 5.4.1 Capacidad Instalada de la Empresa

KTS Kleverish Talent Solutions contará con un gerente general y 2 ejecutivos senior que serán los encargados de manejar el negocio. Cada ejecutivo senior trabajara 40 horas semanales en varias actividades donde figuran capacitación a “pioneers” y “associates”, visitas ejecutivas y registro de ventas de planes.

En un inicio las instalaciones de la agencia cazatalentos serán suficientes para las tres personas que trabajaran en la misma además de que cuentan con equipos propios, archivadores y todas las comodidades para ejercer el negocio de manera adecuada.

A continuación se presenta un cuadro con la división de actividades por horas de trabajo en el primer y tercer año que representa al año normal.

**Tabla 78. Capacidad Primer Año**

Actividad	Horas Semana Primer Año		
	Gerente General	Ejecutivo Senior 1	Ejecutivo Senior 2
Greenie	8	8	0
Rootie	11	11	0
Sharpie	12	12	0
Reclutamiento de Personal	0	0	14
Capacitación	0	0	10
Consultoría	0	0	7
Promoción Ventas	4	4	4
Reunión Staff	1	1	1
Ventas x Hora	1	1	1
Ventas Semanales	4	4	4

Nota: La tabla indica la capacidad del primer año del negocio.

El tercer año es considerado como el año normal porque es el año donde se llega al nivel más alto de ventas de los servicios ofertados en esta agencia cazatalentos. Sin embargo; debido a los años de experiencia y dominio de las técnicas de ventas no es necesario contratar personal extra sino que los empleados serán más efectivos.

**Tabla 79. Capacidad Tercer Año**

Actividad	Horas Semana Tercer Año		
	Gerente General	Ejecutivo Senior 1	Ejecutivo Senior 2
Greenie	8	8	0
Rootie	11	11	0
Sharpie	12	12	0
Reclutamiento de Personal	0	0	14
Capacitación	0	0	10
Consultoría	0	0	7
Promoción Ventas	4	4	4
Reunión Staff	1	1	1
Ventas x Hora	2	2	2
Ventas Semanales	8	8	8

Nota: La tabla indica la capacidad de la agencia cazatalentos en proposición en el tercer año.

### 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La *headhunter* en proposición estará ubicada en la Av. De los Shyris en el edificio Shyris Century; específicamente en el piso 12. La oficina cuenta con 60m<sup>2</sup>; espacio suficiente para colocar una sala de espera, sala de reuniones, 3 oficinas y adicionalmente instalaciones de cafetería y servicios higiénicos. En un inicio la agencia contara con 2 ejecutivos senior y el gerente general para prestar los servicios, las capacitaciones se realizara en la sala de reuniones.

Durante la constitución de la empresa es importante verificar que se cumpla todas las regulaciones municipales como la creación de planes de contingencia, extinguidores, salidas de emergencia, etc. En términos legales se debe tener los documentos en regla y se debe obtener permisos de funcionamiento.

Debido a que la agencia estará localizada en un lugar céntrico de Quito donde transitan varias líneas de buses desde el norte, sur o centro de la ciudad es fácil para las personas y empresas interesadas llegar a la sede de la empresa para conocer los servicios que se ofrecerá. Para los empleados es un sector

cómodo porque existen varias opciones para servirse almuerzos y el centro comercial Quicentro se encuentra cerca de la misma. Para el funcionamiento de la empresa durante los primeros años de implementación el tamaño de la oficina es adecuado. Sin embargo; al atender a un mayor porcentaje del mercado objetivo será necesario contratar más ejecutivos senior y también será necesario reubicarse en una oficina más amplia para crear salones de capacitación.

A continuación se puede encontrar un mapa de la ubicación de la Agencia Cazatalentos.

Ubicación: GLS Constructores.

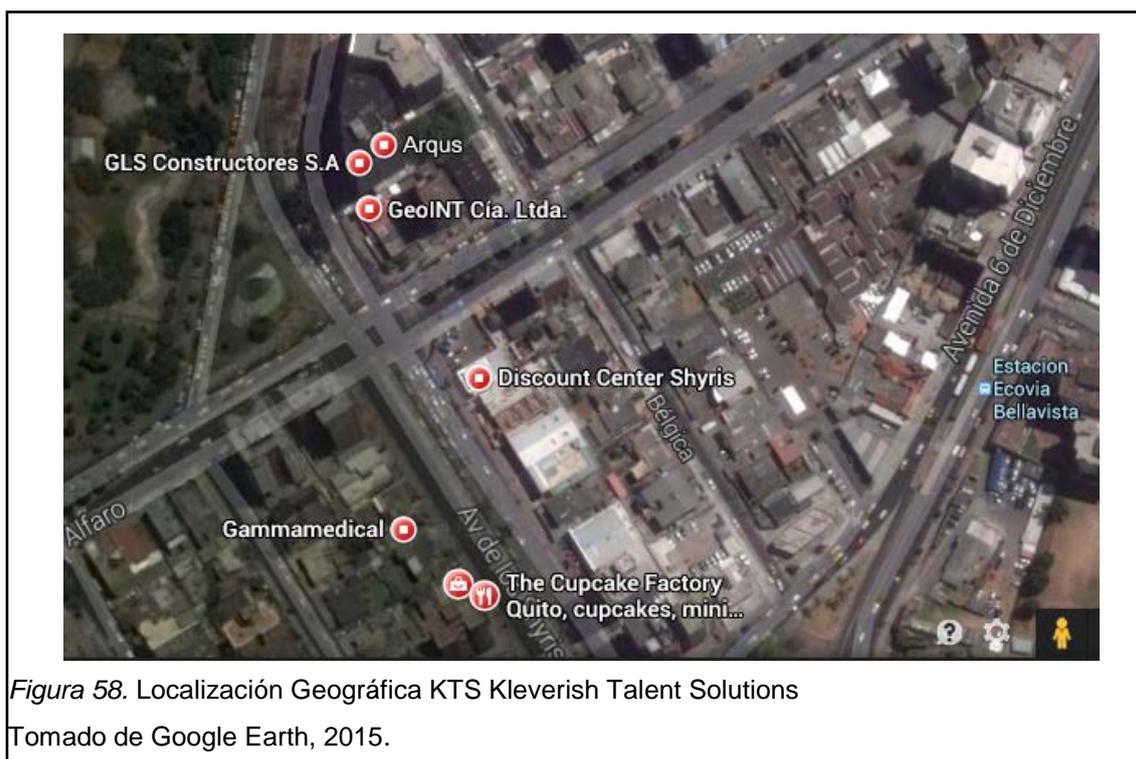


Figura 58. Localización Geográfica KTS Kleverish Talent Solutions

Tomado de Google Earth, 2015.

## 5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Al ser una empresa que ofrece servicios de capacitación, reclutamiento y consultoría que adicionalmente cuenta con personal preparado para formar individuos; la empresa no contaría con inventarios porque el gerente general y

los ejecutivos senior pueden cubrir la demanda de servicios originada desde un principio. Posteriormente, con el crecimiento de la demanda de servicios será necesario contratar más ejecutivos senior expertos en el desarrollo de competencias blandas y formación de líderes para cubrir la necesidad de capacitación, reclutamiento y consultoría por parte de los clientes; lo cual no representaría problema alguno porque existe una amplia oferta de profesionales con los conocimientos y experiencia requerida.

### **5.7 Aspectos regulatorios y legales**

Existen ciertos pasos para la creación de una empresa desde su constitución como por ejemplo: realizar la reservación del nombre en la Superintendencia de Compañías, realizar la inscripción de la empresa con los documentos legales de los socios de la misma, depositar el 50% del capital en una cuenta bancaria de la compañía, etc. Sin embargo; también existen regulaciones especializadas por parte del municipio y del departamento de bomberos para el funcionamiento de cualquier nueva empresa. En el caso del Distrito Metropolitano de Quito, la entidad pertinente emite una licencia de funcionamiento que comprende ciertos componentes para la implementación y funcionamiento de una empresa.

#### **Componentes de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento en El Distrito Metropolitano de Quito.**

- Patente Municipal.
- Permisos de prevención y control de incendios por parte del cuerpo de bomberos.
- Control de Publicidad Exterior y Ruido por parte del Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Salud.
- Duración de 2 años.

## 6. CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se explicara el funcionamiento de la empresa de acuerdo al talento humano que forma la directiva de la misma, se analizara la estructura organizacional, el personal y el valor que los accionistas brindan a la empresa. Adicionalmente, se analizara los deberes y derechos de cada miembro de la organización y las funciones y responsabilidades dentro de los distintos cargos.

### 6.1 Estructura organizacional

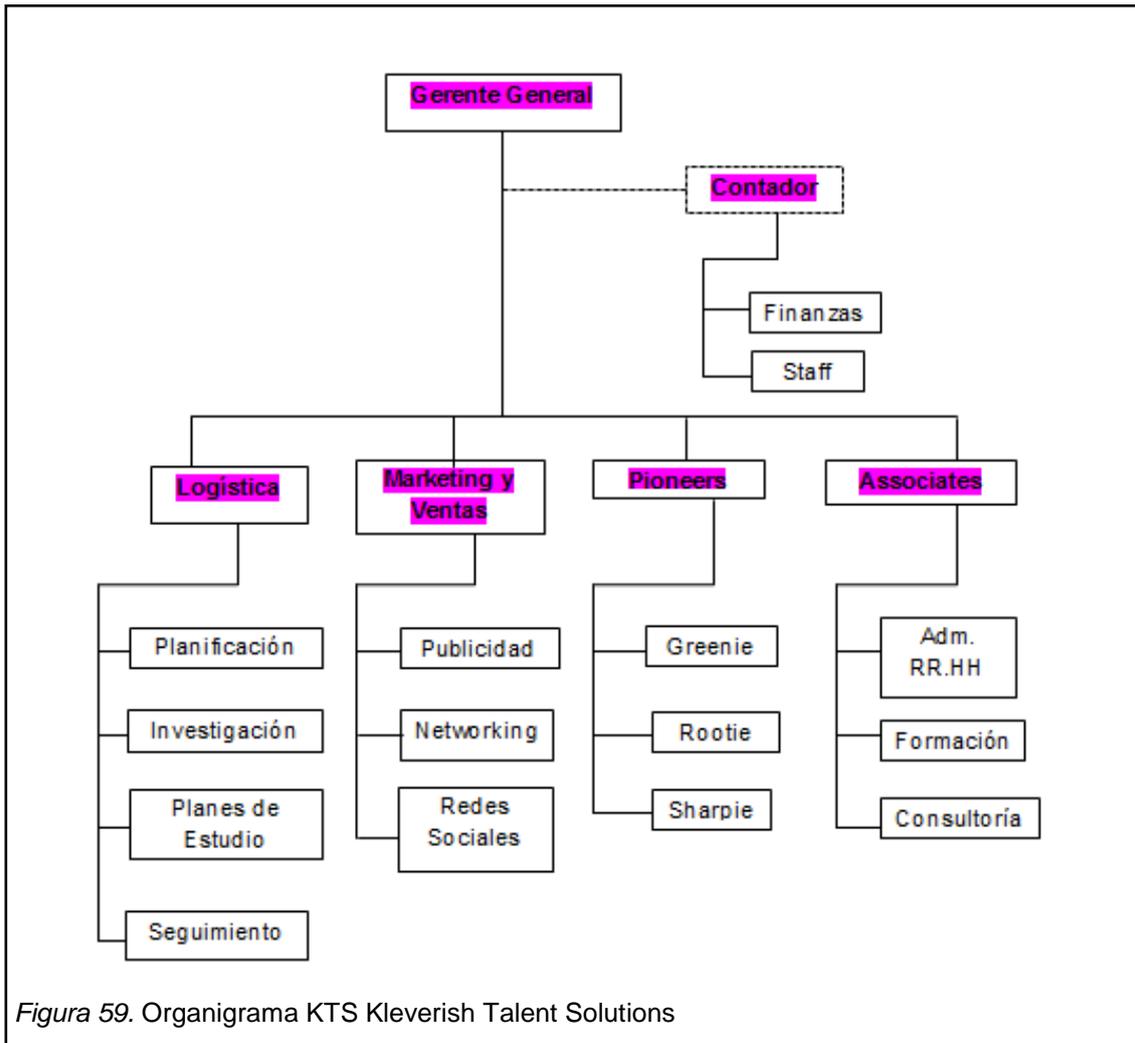
#### 6.1.1 Organigrama

La agencia cazatalentos en proposición tiene una estructura organizacional jerárquica donde toda actividad debe ser reportada a la directiva de la compañía. Sin embargo; la directiva de la empresa está formada por los tres socios fundadores que comprenden de un gerente general y dos ejecutivos senior.

A pesar de que la agencia cazatalentos en proposición ofrece seis servicios puntuales; tres para “pioneers” y tres para “associates” en su estructura comprenden de cuatro departamentos:

- **Logística:** Se encarga de crear programas de estudio, actualizar los servicios y dar seguimiento a las ventas.
- **Marketing y Ventas:** Se encarga de la publicidad y control de las ventas realizadas.
- **Pioneers:** Se encarga de las membresías mensuales.
- **Associates:** Se encarga de las empresas que contratan servicios.

A continuación se presenta el organigrama de KTS Kleverish Talent Solutions:



## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Para el funcionamiento de la agencia cazatalentos en proposición se estima empezar con tres ejecutivos senior; uno de ellos será el gerente general de la empresa ya que es el que desarrolló la idea, estudió su factibilidad y conoce el *know how* del negocio. Los ejecutivos senior son los encargados de ayudar al crecimiento y desarrollo del negocio.

A continuación se pueden encontrar distintos cuadros donde se explica las funciones y responsabilidades de cada ejecutivo senior dentro de la organización.

**Tabla 80. Funciones y Responsabilidades Gerente General**

<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Funciones</b>	Realizar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, universidades, gremios, empresas medianas y pequeñas, emisoras radiales y canales de televisión. - Desarrollar campañas publicitarias para dar a conocer los servicios que se ofrece. - Crear contactos claves dentro de la industria. - Fomentar el crecimiento de participación de mercado de la empresa. - Estructurar plan de expansión de operaciones. Elaborar cuadros de metas y objetivos por cumplir. - Trabajar directamente con "pioneers" que forman parte del plan sharpie. - Atención directa a "associates" en la rama de consultoría. - Desarrollo de Proyectos, Productos y Estrategias de Comercialización.
<b>Responsabilidades</b>	Supervisar a los Ejecutivos Senior. - Ser la imagen de la empresa. - Capacitarse en técnicas de ventas y marketing. - Capacitarse en el desarrollo de competencias blandas y nuevas técnicas gerenciales. - Dirigir al grupo hacia la consecución de metas. - Obtener certificaciones internacionales de ámbito gerencial. - Capacitarse en planeación de eventos. - Investigar la situación del mercado ecuatoriano periódicamente. - Verificar las mejoras en los "pioneers". - Realizar estudios de Dirección de Proyectos.

Nota: La tabla indica las funciones y responsabilidades del Gerente General.

**Tabla 81. Funciones y Responsabilidades Ejecutivo Senior (1)**

<b>Cargo</b>	<b>Ejecutivo Senior (1)</b>
<b>Funciones</b>	<p>Desarrollar los distintos programas de estudio para los distintos planes que se ofrece a los "pioneers".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar planes de capacitación para empresas pequeñas y medianas con temarios y tiempo estimado.</li> <li>- Investigar mejoras y nuevas tendencias empresariales. Trabajar directamente con los "associates" interesados en los planes de formación.</li> </ul> <p>Realizar seguimiento de los procesos en los que trabaja y brindar retroalimentación a los clientes.</p>
<b>Responsabilidades</b>	<p>Capacitarse continuamente en temas empresariales, competencias blandas y temas de liderazgo. Realizar estudios de impacto cada tres meses. Capacitarse en técnicas de ventas y comercialización de servicios. Crear contactos empresariales claves dentro del mercado nacional. Generar planes de estudio cada año. Inscribir entre 2 - 3 "pioneers" mensualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a charlas y capacitaciones de la competencia.</li> </ul> <p>Garantizar un buen servicio a los clientes. Realizar retroalimentación con los "associates" que contraten los servicios de la agencia cazatalentos.</p>
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General

Nota: La tabla indica las funciones y responsabilidades del Ejecutivo Senior (1).

**Tabla 82. Funciones y Responsabilidades Ejecutivo Senior (2)**

<b>Cargo</b>	<b>Ejecutivo Senior (2)</b>
<b>Funciones</b>	Redactar cartas y oficios para entidades públicas de educación, universidades, escuelas de liderazgo y clientes. Llevar la nómina de la empresa. Realizar los trámites para pagar el sueldo a los empleados de la empresa. Supervisar a los miembros de la agencia que no son parte de la directiva de la misma. Trabajar directamente con los "associates" interesados en contratar el servicio de reclutamiento de personal, capacitación o consultoría.
<b>Responsabilidades</b>	Capacitarse continuamente en temas gerenciales como competencias blandas y liderazgo. Capacitarse en ventas y técnicas de comercialización. Investigar sobre nuevas tendencias empresariales. Afiliar a cada empleado de la agencia en el IESS. Inscribir entre 2 - 3 clientes en los planes de manera mensual. Brindar un servicio de calidad a los clientes. Ofrecer retroalimentación después de finalizar la entrega de un servicio. Supervisar todas las actividades dentro de la oficina. Atender periódicamente los requerimientos del personal de soporte. Realizar proyecciones de crecimiento y ventas de manera semestral. Realizar contactos claves con posibles clientes.
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General

Nota: La tabla indica las funciones y responsabilidades del Ejecutivo Senior (2).

## **6.2.1 Equipo de Trabajo**

### **Gerente General**

El gerente general de la agencia cazatalentos en proposición debe ser una persona joven que se encuentre entre los 25 y 30 años. Adicionalmente, debe tener título de cuarto nivel y experiencia laboral de por lo menos 2 años. Esta persona se debe caracterizar por ser un líder de naturaleza y debe manejar competencias blandas a la perfección. Es necesario que esta persona haya participado en talleres de renombre internacional acerca del manejo del talento humano y cultura organizacional, adicionalmente debe conocer de publicidad, administración y debe tener contactos importantes a nivel nacional. Para esta posición se necesita una persona que sea creativa, innovadora y emprendedora que además no le tenga miedo a los retos y sea carismática con sus colegas y clientes.

### **Ejecutivo Senior (1)**

Un ejecutivo senior debe ser una persona joven que se encuentre entre los 25 y 30 años. Debe tener formación académica de cuarto nivel y experiencia laboral de por lo menos 2 años. Esta persona debe saber de competencias blandas y su buen manejo, además debe saber investigar nuevas tendencias y adaptarlas a programas de estudio. Debe conocer del mercado ecuatoriano y de las técnicas de vanguardia que aparecen día a día en materia de ventas y de comercialización. Debe ser una persona entregada al trabajo, emprendedora y carismática.

### **Ejecutivo Senior (2)**

Este ejecutivo senior debe ser una persona que se encuentre entre los 35 y 50 años. Debe tener formación académica de cuarto nivel y experiencia laboral de por lo menos 2 años. Esta persona debe saber de competencias blandas y su buen manejo, además debe saber de recursos humanos porque será la persona encargada del personal operativo y de manejar los ingresos y gastos de la agencia al igual de contratar y afiliar al IESS al personal operativo de la

empresa. Adicionalmente, esta persona debe tener experiencia en trabajo de oficina ya que realizará sus actividades en su mayoría dentro de la misma. Debe ser una persona organizada, emprendedora, honesta, con principios, carismática y con una amplia red de contactos empresariales a nivel nacional y si es posible internacional.

### 6.3 Compensación a administradores y propietarios

En términos accionarios; el gerente general figura como el mayor accionista de KTS Kleverish Talent Solutions porque es la persona que creó la idea de negocio y decidió poner en marcha al mismo. Los índices financieros indican que existe utilidad a partir del segundo año de operación. Sin embargo, a partir del tercer año se considera año normal, razón por la cual a partir de ese año los accionistas recibirán dividendos por su inversión en el negocio.

**Tabla 83. Socios Fundadores y Accionistas**

Socios Fundadores / Accionistas	Participación en la Empresa
Carolina Sierra - Gerente General	52%
Yolanda Yépez - Socio Fundador	24%
Marcelo Sierra- Socio Fundador	24%

Nota: La tabla indica los Socios Fundadores y Accionistas del Proyecto.

### 6.4 Política de empleo y beneficios

Los empleados del proyecto en proposición serán remunerados de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley. El gerente general y los ejecutivos senior tendrán derecho a su sueldo mensual, beneficios de ley, comisiones del 5% por cada venta realizada y utilidades cada año en caso de existir.

Para nuevos empleados se realizara un contrato anual después de los tres meses de prueba, el sueldo base será 400 USD + Beneficios de Ley y comisiones por ventas con opción de aumento según el logro de metas y buenos resultados. Además todos los empleados tendrán derecho a seguro médico y capacitación continua en temas empresariales y competencias blandas.

Desde el inicio de la creación e implementación de la agencia cazatalentos en proposición es importante contar con el personal adecuado para el buen desarrollo del negocio. Por esta razón es importante que los ejecutivos senior sean personas de mente abierta que no tengan problema en ganar un sueldo no tan elevado en un inicio pero que la experiencia y la formación sean consideradas como una compensación justa junto con las comisiones recibidas por ventas.

Es necesario que toda empresa tenga un rol de pagos establecido tanto para sus gerentes como para sus empleados para controlar el buen manejo del dinero y de la misma motivar al personal a alcanzar las metas trazadas con el fin de incrementar sus ingresos y experiencia laboral.

A continuación se presenta el rol de pagos para KTS Kleverish Talent Solutions:

**Tabla 84. Rol de Pagos de los Empleados KTS Kleverish Talent Solutions**

ROL DE PAGOS KTS KLEVERISH TALENT SOLUTIONS												
CARGO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DEDUCCIONES				TOTAL DEDUCCIONES	FONDO RESERVA	LIQUIDO A RECIBIR	FIRMAS
	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIO NES		9,45% AP. PERS.	MULTAS	ANTICIPOS SUELDOS	OTROS				
Gerente General	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,60	\$ -	\$ 875,60	
Ejecutivo Senior (1)	\$ 400,00	\$ -	\$ 266,20	\$ 666,20	\$ 62,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 62,96	\$ -	\$ 729,16	
Ejecutivo Senior (2)	\$ 400,00	\$ -	\$ 177,46	\$ 577,46	\$ 54,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54,57	\$ -	\$ 632,03	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 443,66</b>	<b>\$ 2.043,66</b>	<b>\$ 193,13</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 193,13</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.236,79</b>	

Nota: La tabla indica el salario con beneficios de ley a recibir por el personal de la empresa.

**Tabla 85. Provisiones para pagos de personal.**

PROVISIONES ROL DE PAGOS KTS KLEVERISH TALENT SOLUTIONS					
CARGO	IESS		PROVISIONES		
	12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
Gerente General	\$ 97,20	\$ -	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 33,33
Ejecutivo Senior (1)	\$ 80,94	\$ -	\$ 55,52	\$ 29,50	\$ 27,76
Ejecutivo Senior (2)	\$ 70,16	\$ -	\$ 48,12	\$ 29,50	\$ 24,06
<b>Total</b>	<b>\$ 248,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 170,31</b>	<b>\$ 88,50</b>	<b>\$ 85,15</b>

Nota: La tabla indica las provisiones que debe realizar la empresa para cubrir las obligaciones legales con el personal.

## 6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los accionistas son una parte importante de la empresa ya que son los que tienen el capital necesario para que la empresa siga en funcionamiento. En el caso de la agencia cazatalentos propuesta en este proyecto los accionistas no trabajan dentro de la empresa en su totalidad. Razón por la cual los mismos tienen ciertos deberes, derechos y restricciones que deben acatar.

### 6.5.1 Derechos

- Votar de acuerdo a su porcentaje de acciones para elegir la directiva.
- Capacitación Continua en la agencia.
- Utilidades Anuales.

### 6.5.2 Deberes

- Atraer nuevos clientes a la empresa.
- Representar a la empresa de manera adecuada.
- Ampliar la red de contactos empresariales.
- Cumplir con códigos de conducta de la empresa.

### 6.5.3 Restricciones

- Uso de las instalaciones de la agencia para actividades no relacionadas con el negocio.
- Compartir información confidencial de clientes o empresas a terceros.
- Sacar carpetas de clientes o material del negocio fuera del mismo.
- Trabajar en proyectos similares con expertos o la competencia.
- Venta de acciones de manera extraoficial y sin aprobación de la Gerencia General.

Adicionalmente todas las decisiones de importancia en tanto a los servicios ofrecidos, clientes, empleados, acciones, instalaciones y equipos serán sometidos a votación donde la decisión final será tomada por el socio mayoritario en este caso el Gerente General.

### 6.6 Equipo de asesores y servicios

Dentro de la empresa en proposición se cuenta con personal formado y con experiencia para brindar servicios de capacitación y asesoría a individuos y empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Quito. Sin embargo, en aspectos legales y contables es necesario contar con personal externo que evalúe la situación de la empresa y ayude al directorio a tomar mejores decisiones. Adicionalmente, se necesita una persona que realice la limpieza de la oficina de manera continua.

En el cuadro adjunto se puede encontrar a los asesores necesarios y la frecuencia con la que estas personas visitaran a la agencia cazatalentos.

**Tabla 86. Personal Extra en KTS Kleverish Talent Solutions.**

Personal	Frecuencia de Visita
Limpieza	3 Veces a la Semana
Contador	Mensual
Jurídico	Esporádicamente

Nota: La tabla indica el personal adicional de KTS Kleverish Talents Solutions.

## 7. CAPITULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Se ha establecido un periodo pre - operacional de 120 días (4 meses) para constituir la agencia cazatalentos en proposición. Durante este periodo se debe realizar todas las acciones pertinentes en el ámbito legal, laboral y financiero. Adicionalmente, se debe buscar el lugar adecuado para localizar la oficina, comprar los equipos y muebles necesarios para el funcionamiento de la misma e iniciar las campañas publicitarias y ventas para arrancar el negocio el negocio en el cuarto mes o día 121 de la implementación del negocio.

En el cuadro presentado a continuación se encuentra la lista de actividades por hacer para iniciar el funcionamiento de la agencia cazatalentos.

**Tabla 87. Actividades para Implementación del Negocio**

#	Actividad	Duración en Días
1	Abrir Cuenta Corriente de la Empresa	3
2	Reservación de Nombre en Superintendencia de Compañías.	1
3	Contratar Abogado	1
4	Depositar 50% del Capital a Nombre de la Compañía.	1
5	Notariar estatutos y carta de constitución	2
6	Presentación de Documentos en Superintendencia de Compañías para aprobación.	5
7	Publicar la formación de la directiva y constitución de la Compañía en un periódico local.	2
8	Inscribir la Compañía, sus estatutos y representante legal en el Registro Mercantil.	5
9	Aplicar para el Registro Único de Contribuyentes (RUC)	4
10	Imprimir recibos y facturas en una imprenta autorizada.	1
11	Registrarse online en la página del Seguro Social y obtener password.	2
12	Contratar a Ejecutivos Senior	30

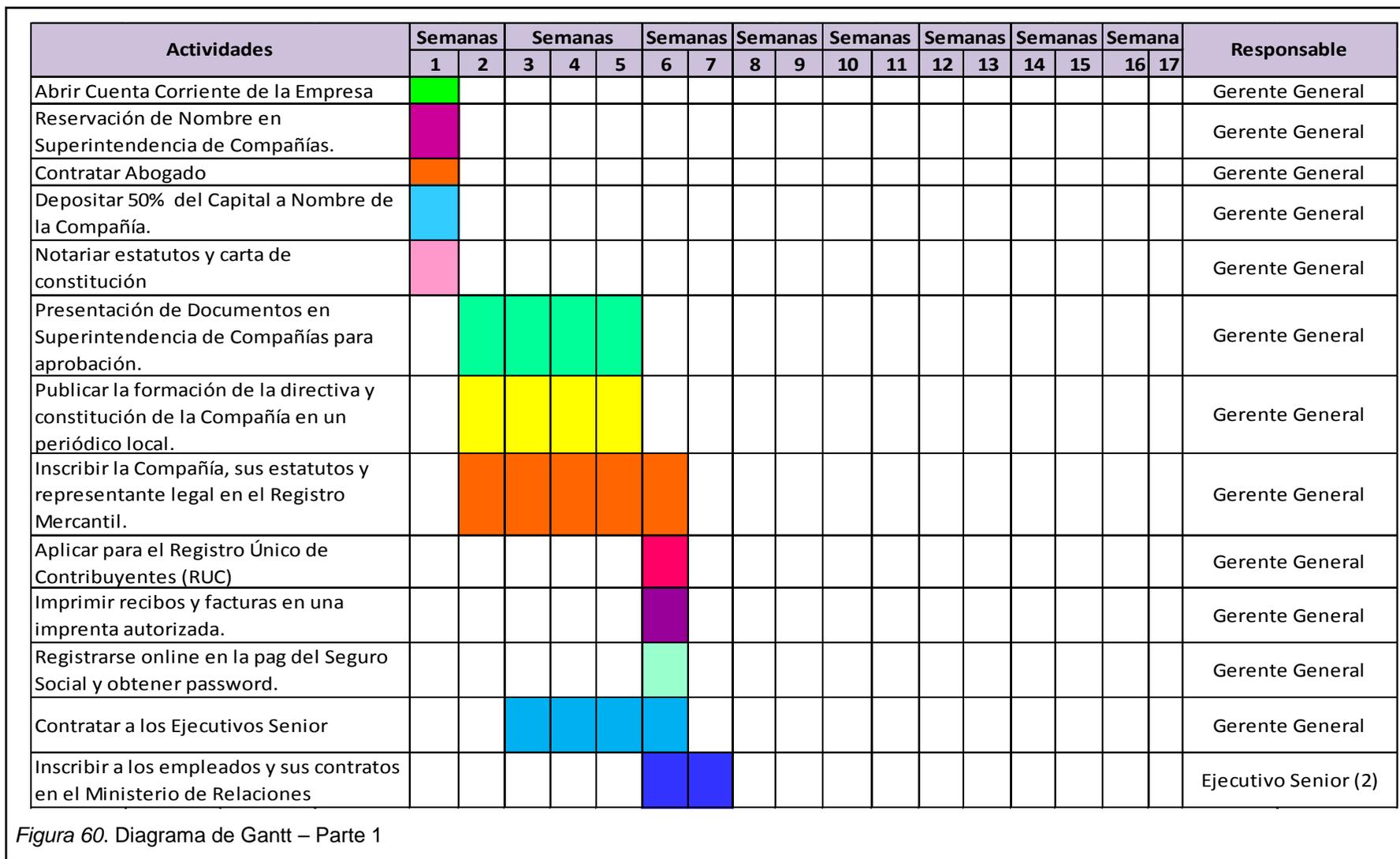
## Continuación de la tabla 87.

13	Inscribir a los empleados y sus contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales.	2
14	Aplicar a la Licencia de Funcionamiento Municipal.	1
15	Recibir inspección para recibir el funcionamiento municipal.	29
16	Obtener "tasa de habilitación" y pagar patente comercial en el Municipio.	1
17	Crear Planes de Estudio	10
18	Armar Campañas Publicitarias	10
19	Alquilar Oficinas	20
20	Comprar Muebles	10
21	Comprar Equipos	10
22	Comprar Suministros de Oficina	10
23	Visitar a Aliados y Posibles Clientes	5
24	Organización Presentación del Negocio	10
25	Desayuno de Presentación del Negocio	1
26	Recepción de Inscripciones y Pedidos	8
27	Cierre de Ventas Iniciales	1

Nota: La tabla indica las actividades que se deben realizar para implementar el negocio en proposición.

## 7.2 Diagrama

En el diagrama presentado a continuación se explica de mejor manera los responsables de cada actividad y la duración de las mismas durante el plazo de 120 días.



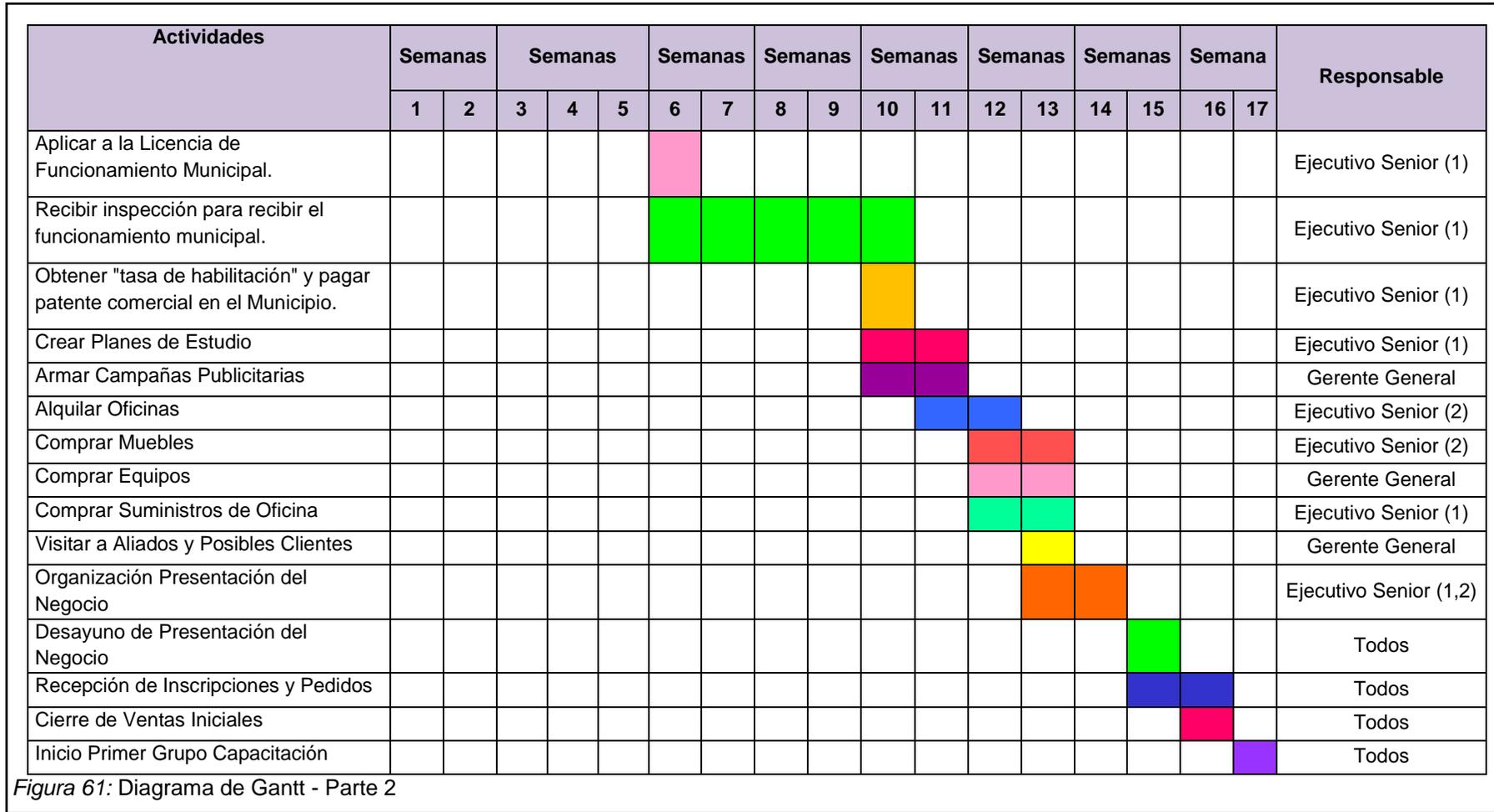


Figura 61: Diagrama de Gantt - Parte 2

Se ha realizado el diagrama de acuerdo a actividades realizadas durante 17 semanas equivalentes a 120 días. El día 121 será considerado como el primer día de operaciones donde se tiene clientes inscritos en los distintos planes para “pioneers” e inicia la etapa de capacitación en competencias blandas e *intrapreneurship*.

### 7.3 Riesgos e imprevistos

El diagrama de Gantt propuesto para la creación e implementación del negocio ha sido estudiado con detenimiento para determinar los tiempos adecuados de cada actividad y de la misma forma elegir a la persona indicada para desarrollar las mismas. Sin embargo pueden existir algunas actividades que tomen más tiempo y retrasen el lanzamiento de la empresa con sus distintos servicios.

Estos riesgos e imprevistos son:

- Retraso en la aprobación del crédito para financiar capital de trabajo y activos fijos.
- Demora en la visita de inspección por parte de las autoridades municipales.
- No conseguir suficientes “pioneers” para iniciar la capacitación de personal en el día 121.

## **8. CAPITULO VII. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1 Supuestos y criterios utilizados**

Para la creación de la agencia cazatalentos en proposición se tomó muchos factores en cuenta. Por ejemplo, la participación de mercado se determinó con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Superintendencia de Compañías y con la ayuda de una revista empresarial (Soy Entrepreneur) donde catalogaba por escalones la participación de mercado según el tipo de negocio que se pensaba implementar. Para un negocio donde existen algunos competidores que brindan servicios similares se estimaba una participación de mercado entre 10% y 15%.

A través de entrevistas con expertos y datos estadísticos empresariales se espera iniciar operaciones con un personal limitado que consta de tres personas; un gerente general y dos ejecutivos senior. Además se contratara personal de limpieza y un contador externo para que maneje las finanzas del negocio.

Se espera alcanzar a atender a un 10% del mercado potencial durante los 5 primeros años de la constitución de la compañía y al 15% hasta el año 10.

De acuerdo al PIB de la industria de actividades profesionales, técnicas, administrativas y de apoyo, su aporte ha crecido un promedio de 14.94% en los últimos cinco años con lo cual se puede estimar un crecimiento similar en las ventas de la agencia cazatalentos en proposición. Sin embargo, al ser un nuevo emprendimiento no se puede esperar un crecimiento en ventas como el de la industria. Razón por la cual se estima un crecimiento en ventas de alrededor de 7%.

La agencia cazatalentos se ubicará en la Av. De los Shyris y Bélgica en el Piso 12 del edificio Shyris Century y el funcionamiento de la misma empezara el día 121 de operación de acuerdo al diagrama de Gantt.

## 8.2 Riesgos y problemas principales

La agencia cazatalentos en proposición tiene amplias probabilidades de tener éxito en el mercado ecuatoriano porque ofrece servicios diferenciados para cada tipo de cliente ya sea un “pioneer” o un “associate” y también porque existe mercado que aún puede ser explotado. Sin embargo; pueden existir algunos riesgos de carácter comercial que podrían afectar al funcionamiento de la misma.

A continuación se describen algunos riesgos y posibles estrategias para prevenir y controlar los mismos.

- **Riesgo:** Falta de liquidez en la empresa para actividades principales del negocio.  
**Estrategia:** Ahorrar un porcentaje de las ventas mensuales para solventar emergencias en caso de falta de liquidez, adicionalmente manejar una caja chica diaria de USD\$200 para gastos de movilización, suministros y emergencias por parte de los ejecutivos senior y el gerente general.
- **Riesgo:** Reformas legales en el ámbito laboral.  
**Estrategia:** Mantenerse al tanto de noticias de actualidad e incorporar las reformas propuestas en la legislación laboral dentro de la empresa de manera inmediata.
- **Riesgo:** Competencia con servicios similares y mayor experiencia en el mercado.

**Estrategia:** Mantener una línea de servicios innovadores y diferenciados en competencias blandas e intrapreneurship que aporten al desarrollo del perfil de desempeño de individuos y que en el caso de empresas pequeñas y medianas generen valor y mejoras en las mismas.

- **Riesgo:** Tener ventas menores a las esperadas.

**Estrategia:** Generar campañas publicitarias de impacto como desayunos de negocios y apariciones en televisión nacional en horario nocturno para acercarse a una mayor cantidad de clientes y realizar visitas continuas a empresas y personas que cumplan con el perfil requerido para ofrecer el servicio.

- **Riesgo:** No obtener el financiamiento necesario para emprender el proyecto.

- **Estrategia:** Aportar mayor capital por inversionista o vender acciones de la compañía a terceros.

- **Riesgo:** Dificultad al concretar alianzas estratégicas.

**Estrategia:** Realizar sesiones de networking periódicamente y regalar membresías temporales de la agencia cazatalentos a gerentes de empresas pequeñas y medianas, presidentes de gremios y asociaciones para que conozcan el servicio y lo recomienden en sus círculos sociales.

- **Riesgo:** No obtener el número de consultorías esperadas durante el año.

**Estrategia:** Ofertar y concretar mayor cantidad de servicios mensuales específicamente para “associates” como por ejemplo reclutamiento de personal y capacitaciones en competencias blandas e intrapreneurship, ya que generan mayores ingresos que las membresías “Pioneer” en el mismo periodo de tiempo.

## 9. CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se explicará todos los rubros financieros relacionados con inversiones, ingresos, costos y gastos en que se incurrirá para implementar la agencia cazatalentos y arrancar con la operatividad de la misma. Se calculará el valor de inversión inicial necesaria para montar el negocio se efectuará la proyección de ventas y estados financieros en un período de 5 años.

Adicionalmente se realizará el cálculo de los principales índices del proyecto con financiamiento externo desde la perspectiva de un escenario optimista, normal y pesimista.

### 9.1 Inversión inicial

Al momento de iniciar un negocio es necesario tener en cuenta todos los elementos requeridos para iniciar su funcionamiento. Es importante considerar los costos que se realizarán antes de abrir las puertas del negocio al público; algunos de estos gastos son: arriendo, salarios, servicios básicos, muebles y enseres, costo de constitución de empresa y permisos, etc.

En el proyecto se tomará en cuenta las siguientes inversiones en activos:

- **Mobiliario:** Sala de espera, mesa central sala de espera, sillas.
- **Escritorios:** Gerencia general, oficina 1 y 2, mesa de sala de reuniones.
- **Equipos de Computación:** Computadores, Ipads, Impresoras.
- **Equipos de Proyección:** Infocus, Pantalla
- **Equipo de Oficina:** Basureros, archivadores.
- **Software:** Microsoft Office, antivirus.
- **Central Telefónica**
- **Equipos de Cocina y Menaje**
- **Gastos Pre operativos:** Licencias de funcionamiento, salarios, servicios básicos, arriendo.
- **Constitución de la Empresa**
- **Imprevistos**

Los valores calculados en este capítulo fueron realizados utilizando el modelo de la Corporación Financiera Nacional (CFN), que incluye periodos de depreciación y reposición de activos de acuerdo a su vida útil.

### 9.1.1 Plan de Inversiones

**Tabla 88. Inversión Requerida para Implementar el Negocio**

MESES PREOPERATIVOS		4 Requeridos para la Instalación del Proyecto	
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	USD	FASE PREOPERATIVA 1	
Mobiliario		\$	1.991,59
Escritorios		\$	691,98
Equipos de Computación		\$	4.777,96
Equipos de Proyección y Video		\$	1.169,33
Equipo de Oficina		\$	97,98
Software y Antivirus		\$	120,24
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>			
Central Telefónica		\$	371,17
Equipos de Cocina y Menaje		\$	518,93
<b>SUBTOTAL</b>	<b>USD</b>	<b>\$</b>	<b>9.739,18</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>USD</b>	<b>FASE PREOPERATIVA 1</b>
Gastos Pre operativos		\$	14.587,80
Constitución de la Empresa		\$	1.200,00
Imprevisto(5% de activos diferidos)		\$	789,39
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>16.577,19</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Capital de Trabajo Operativo		\$	5.267,46
Capital de Trabajo Adm. Y Ventas		\$	19.046,85
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>24.314,31</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>50.630,68</b>

Nota: La tabla indica la inversión inicial requerida.

### 9.1.2 Capital de Trabajo

La agencia cazatalentos en proposición requerirá capital de trabajo operativo de 90 días o un trimestre que le permita enfrentar la normal operatividad del negocio considerando las políticas de cobros. Para realizar este cálculo se utilizó principalmente los valores requeridos para el pago de servicios básicos

como luz, agua, la remuneración y la movilización de los ejecutivos senior para visitar a posibles clientes y los costos de la mano de obra indirecta.

Se estima que el negocio necesita una caja diaria de \$58.53 lo que quiere decir que en el aspecto operativo para 90 días necesita \$5.267.46. Adicionalmente con los salarios del gerente general y personal administrativo, arriendo, condominio, suministros de oficina, teléfono, internet, publicidad e imprevistos; para el concepto de capital de trabajo, administrativo y de ventas se necesita una caja diaria de \$211.13 y para 90 días de \$19.046.85.

A continuación se puede observar el cuadro donde explica los gastos y estima que el capital de trabajo necesario para 90 días o un trimestre es de \$24.314,31.

**Tabla 89. Capital de Trabajo**

Factor Caja (ciclo de caja)	días	90
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>		<b>VALOR USD</b>
Materiales directos		0,00
Materiales indirectos		0,00
Suministros y servicios		1.020,00
Mano de obra directa		9.600,00
Mano de obra indirecta		5.649,84
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)		0,00
Otros costos indirectos		4.800,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>21.069,84</b>
Requerimiento diario		58,53
Requerimiento ciclo de caja		5.267,46
Inventario inicial		0,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>		<b>5.267,46</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		
Gastos administrativos que representan desembolso		43.763,40
Gastos de ventas que representan desembolso		32.424,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>76.187,40</b>
<b>Requerimiento diario</b>		<b>211,63</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		<b>19.046,85</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>24.314,31</b>

Nota: La tabla indica el capital de trabajo requerido.

### 9.1.3 Ventas Iniciales

El primer año y específicamente los primeros meses de operación de cualquier nuevo negocio son los más difíciles ya que son los meses en los cuales se debe promover al negocio y buscar clientes para el mismo. El negocio en proposición según datos de la industria se encuentra en un sector llamativo y en crecimiento lo cual es de mucho beneficio para la implementación del mismo.

En el cuadro a continuación se explican las ventas del primer año de manera general.

**Tabla 90. Ventas Iniciales de KTS Kleverish Talent Solutions**

		1
<b>PRODUCTOS</b>		
<b>Greenie</b>		
Producción bruta por período	Personas/año	31,00
Producción neta total		31,00
Precios mercado local		600,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		18.600,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	18.600,00
<b>Rootie</b>		
Producción bruta por período	Personas/año	31,00
Producción neta total		31,00
Precios mercado local		780,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		24.180,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	24.180,00
<b>Sharpie</b>		
Producción bruta por período	Personas/año	20,00
Producción neta total		20,00
Precios mercado local		1.020,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		20.400,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	20.400,00

Continuación de la tabla 90.

<b>Ad. RRHH</b>		
Producción bruta por período	X	30,00
Producción neta total		30,00
Precios mercado local		800,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		24.000,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	24.000,00
<b>Formación</b>		
Producción bruta por período	X	11,00
Producción neta total		11,00
Precios mercado local		800,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		8.800,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	8.800,00
<b>Consultoría</b>		
Producción bruta por período	X	3,00
Producción neta total		3,00
Precios mercado local		3.500,00
Precios mercado externo		0,00
Ventas mercado local		10.500,00
Ventas mercado externo		0,00
Total ventas	USD	10.500,00
<b>MERCADO LOCAL</b>		<b>106.480,00</b>
<b>MERCADO EXTERNO</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS</b>		<b>106.480,00</b>

Nota: La tabla indica las ventas iniciales del Proyecto.

El crecimiento en ventas previsto en el presente proyecto, guarda relación con las expectativas del inversionista, el posicionamiento de cada producto y el plan de marketing a ejecutarse que busca que el negocio a medida que pasa el tiempo se vaya consolidando en función de la calidad de su servicio y precios competitivos.

En el anexo 9 se puede observar las ventas del proyecto dentro de los primeros cinco años.

## 9.2 Fuentes de ingresos

### 9.2.1 Clientes y Servicios

El negocio propuesto en este proyecto tiene dos tipos de clientes; los “pioneers” que son profesionales de distintos rangos de edad que adquieren una membresía en cualquiera de los planes que ofrece la empresa “greenie”, “rootie”, “sharpie” y están dispuestos a participar activamente de capacitaciones, seminarios, ferias empresariales con el objetivo de mejorar su perfil de desempeño.

Existen servicios para los clientes denominados “associates” que son empresas pequeñas y medianas, ubicadas en Quito que se encuentran buscando personal con valor agregado para sus empresas. En ocasiones estas empresas buscan capacitaciones en temas innovadores en la rama empresarial y también buscan asesoría para lanzar nuevos productos a través de estudios de mercado y de factibilidad.

La principal fuente de ingresos para la empresa la representan los “pioneers” debido a la cantidad de planes que se ofrece; mientras los servicios contratados por “associates” representa la fuente secundaria de ingresos.

**Tabla 91. Fuentes Primarias y Secundarias de Ingresos**

Membresías Pioneers	Precio Mensual	Ventas Anuales	Ganancia Anual
Plan Greenie	\$ 50	31	\$ 18.600
Plan Rootie	\$ 65	31	\$ 24.180
Plan Sharpie	\$ 85	20	\$ 20.400
<b>INGRESOS FUENTE PRIMARIA</b>			<b>\$ 63.180</b>
Servicios Associates	Precio x Servicio	Ventas Anuales	Ganancia Anual
Ad. RRHH	\$ 800	30	\$ 24.000
Formación	\$ 800	11	\$ 8.800
Consultoría	\$ 3.500	3	\$ 10.500
<b>INGRESOS FUENTE SECUNDARIA</b>			<b>\$ 43.300</b>
<b>INGRESOS TOTALES X AÑO</b>			<b>\$ 106.480</b>

Nota: La tabla indica las fuentes primarias y secundarias de ingresos para el negocio.

### 9.3 Costos fijos y variables

#### 9.3.1 Costos Variables

En este negocio existen algunos costos que varían según el nivel de ventas; ya sea en menor o mayor porcentaje; por esta razón los costos enlistados a continuación son los que se ven directamente afectados por el número de ventas realizadas por la compañía.

**Tabla 92. Costos Variables del Proyecto**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mano de Obra Directa	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Comisiones sobre Ventas	\$ 5.324,00	\$ 6.048,00	\$ 6.527,00	\$ 6.527,00	\$ 6.527,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.924,00</b>	<b>\$ 15.648,00</b>	<b>\$ 16.127,00</b>	<b>\$ 16.127,00</b>	<b>\$ 16.127,00</b>

Nota: La tabla indica los costos variables.

#### 9.3.2 Costos Fijos

Los costos fijos para el proyecto en proposición son prioritarios ya que de estos depende en gran medida el éxito o fracaso de la compañía. Se han considerado costos fijos al arriendo, pago de servicios básicos, materiales y más costos identificados en la lista presentada a continuación.

**Tabla 93. Costos Fijos del Proyecto**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 1 - 5</b>
Mano de Obra Indirecta	\$ 5.649,80
Suministros y Servicios	\$ 1.020,00
Costos Indirectos	\$ 4.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.469,80</b>

Nota: La tabla indica los costos fijos.

#### 9.4 Estado de resultados actual y proyectado

En el estado de resultados se puede observar las utilidades generadas por la empresa después de contabilizar los ingresos, costos de ventas y administrativos de la empresa; adicionalmente en este estado se incluyen pagos de utilidades y del impuesto a la renta.

A continuación se presenta el estado de resultados para el proyecto, considerando que el tercer año de operación constituye el año normal de la agencia cazatalentos en proposición, la proyección total se puede encontrar en el Anexo 9.

**Tabla 94. Estado de Resultados Actual y Proyectado**

	1	2	3	4	5
	MONTO				
Ventas Netas	\$ 106.480,00	\$ 120.960,00	\$ 130.540,00	\$ 130.540,00	\$ 131.340,00
Costo de Ventas	\$ 24.827,15	\$ 24.827,15	\$ 24.827,15	\$ 24.827,15	\$ 24.827,15
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 81.652,85</b>	<b>\$ 96.132,85</b>	<b>\$ 105.712,85</b>	<b>\$ 105.712,85</b>	<b>\$ 106.512,85</b>
Gastos de ventas	\$ 32.424,00	\$ 33.148,00	\$ 33.627,00	\$ 33.627,00	\$ 33.667,00
Gastos de administracion	\$ 47.098,98	\$ 47.098,97	\$ 47.098,97	\$ 47.098,97	\$ 47.098,97
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>\$ 2.129,87</b>	<b>\$ 15.885,88</b>	<b>\$ 24.986,88</b>	<b>\$ 24.986,88</b>	<b>\$ 25.746,88</b>
Gastos Financieros	\$ 3.618,07	\$ 2.466,03	\$ 924,80	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES</b>	<b>\$ (1.488,20)</b>	<b>\$ 13.419,85</b>	<b>\$ 24.062,08</b>	<b>\$ 24.986,88</b>	<b>\$ 25.746,88</b>
Participacion Utilidades	\$ -	\$ 2.012,98	\$ 3.609,31	\$ 3.748,03	\$ 3.862,03
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMP. RENTA</b>	<b>\$ (1.488,20)</b>	<b>\$ 11.406,87</b>	<b>\$ 20.452,77</b>	<b>\$ 21.238,85</b>	<b>\$ 21.884,85</b>
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 2.509,51	\$ 4.499,61	\$ 4.672,55	\$ 4.814,67
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>\$ (1.488,20)</b>	<b>\$ 8.897,36</b>	<b>\$ 15.953,16</b>	<b>\$ 16.566,30</b>	<b>\$ 17.070,18</b>

Nota: La tabla indica el estado de resultados actual y proyectado.

Como puede observarse en el primer año el negocio genera una pérdida de US\$ 1.488,20; situación que puede ser calificada como esperada en un negocio que recién empieza, sin embargo es importante destacar que el flujo de caja en el mismo año es positivo, con lo cual no existe problema en la normal operatividad del negocio. Para el año 3, en el cual ya se estabilizan las ventas, la utilidad ya alcanza los US\$ 15.953,16, cuantía que es apropiada considerando que ya están descontados todos los gastos operativos y no operativos y que los promotores reciben ingresos adicionales vía remuneraciones por los servicios prestados.

## 9.5 Balance general actual y proyectado

El balance general indica la situación de la empresa en una determinada fecha de corte, dentro de este balance se consideran las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, activos fijos, activos diferidos, pasivos, reservas legales, etc. A continuación se presenta el balance general del proyecto en proposición, los balances proyectados se encuentran en el anexo 9.

**Tabla 95. Balance General Actual y Proyectado**

	Saldos Iniciales	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	\$ 24.314,31	\$ 21.198,63	\$ 31.520,49	\$ 40.579,77	\$ 64.430,38	\$ 82.770,96
Cuentas y Documentos x Cobrar Local	\$ -	\$ 4.436,67	\$ 5.040,00	\$ 5.439,17	\$ 5.439,17	\$ 5.472,50
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 24.314,31</b>	<b>\$ 25.635,30</b>	<b>\$ 36.560,49</b>	<b>\$ 46.018,94</b>	<b>\$ 69.869,55</b>	<b>\$ 88.243,46</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Mobiliario	\$ 1.991,59	\$ 1.991,59	\$ 1.991,59	\$ 1.991,59	\$ 1.991,59	\$ 1.991,59
Escritorios	\$ 691,98	\$ 691,98	\$ 691,98	\$ 691,98	\$ 691,98	\$ 691,98
Equipos de Computacion	\$ 4.777,96	\$ 4.777,96	\$ 4.777,96	\$ 4.777,96	\$ 4.777,96	\$ 4.777,96
Equipos de Proyeccion y Video	\$ 1.169,33	\$ 1.169,33	\$ 1.169,33	\$ 1.169,33	\$ 1.169,33	\$ 1.169,33
Equipos de Oficina	\$ 97,98	\$ 97,98	\$ 97,98	\$ 97,98	\$ 97,98	\$ 97,98
Software y Antivirus	\$ 120,24	\$ 120,24	\$ 120,24	\$ 120,24	\$ 120,24	\$ 120,24
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y</b>						
Central Telefonica	\$ 371,17	\$ 371,17	\$ 371,17	\$ 371,17	\$ 371,17	\$ 371,17
Equipos de Cocina y Menaje	\$ 518,93	\$ 518,93	\$ 518,93	\$ 518,93	\$ 518,93	\$ 518,93
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 9.739,18</b>					
Depreciaciones	\$ -	\$ 3.777,45	\$ 7.554,90	\$ 5.287,08	\$ 8.944,29	\$ 6.676,46
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>\$ 9.739,18</b>	<b>\$ 5.961,73</b>	<b>\$ 2.184,28</b>	<b>\$ 4.452,10</b>	<b>\$ 794,89</b>	<b>\$ 3.062,72</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 16.577,19</b>	<b>\$ 16.557,19</b>				
Amortizacion Acumulada	\$ -	\$ 3.315,44	\$ 6.630,87	\$ 9.946,31	\$ 13.261,75	\$ 16.577,19
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 16.577,19</b>	<b>\$ 13.261,75</b>	<b>\$ 9.946,32</b>	<b>\$ 6.630,88</b>	<b>\$ 3.315,44</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 50.630,68</b>	<b>\$ 44.858,78</b>	<b>\$ 48.691,09</b>	<b>\$ 57.101,92</b>	<b>\$ 73.979,88</b>	<b>\$ 91.306,18</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Porcion Corriente Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ 9.587,53	\$ 11.128,76	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Acumulados por pagar	\$ -	\$ -	\$ 4.522,49	\$ 8.108,92	\$ 8.420,58	\$ 8.676,70
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.587,53</b>	<b>\$ 15.651,25</b>	<b>\$ 8.108,92</b>	<b>\$ 8.420,58</b>	<b>\$ 8.676,70</b>
Pasivo a largo plazo	\$ 25.000,00	\$ 11.128,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 20.716,29</b>	<b>\$ 15.651,25</b>	<b>\$ 8.108,92</b>	<b>\$ 8.420,58</b>	<b>\$ 8.676,70</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social Pagado	\$ 25.630,68	\$ 25.630,68	\$ 25.630,68	\$ 25.630,68	\$ 25.630,68	\$ 25.630,68
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 889,74	\$ 2.485,05	\$ 4.141,67
Utilidad (Perdida) Retenida	\$ -	\$ -	\$ (1.488,20)	\$ 6.519,42	\$ 20.877,26	\$ 35.786,94
Utilidad (Perdida) Neta	\$ -	\$ (1.488,20)	\$ 8.897,36	\$ 15.953,16	\$ 16.566,30	\$ 17.070,18
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 17.906,14</b>	<b>\$ 24.142,48</b>	<b>\$ 33.039,84</b>	<b>\$ 48.993,00</b>	<b>\$ 65.559,29</b>	<b>\$ 82.629,47</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 34.406,14</b>	<b>\$ 44.858,77</b>	<b>\$ 48.691,09</b>	<b>\$ 57.101,92</b>	<b>\$ 73.979,87</b>	<b>\$ 91.306,17</b>

Nota: La tabla indica el Estado General Actual y Proyectado del Proyecto.

Como puede observarse la composición del activo del negocio en mención, mantiene una alta representatividad del activo diferido (32.74%) compuesto principalmente por gastos pre - operativos equivalentes a 4 meses que toma la

instalación y puesta en marcha del negocio. Los activos fijos y corrientes muestran una contribución menor con 19.23% y 48,02% respectivamente.

## 9.6 Estado de flujos de efectivo actual, proyectado y sin financiamiento

En el flujo de efectivo de la empresa en proposición se puede observar todos los ingresos y egresos o costos considerados en el proyecto, en el que se incluyen a más de los ingresos y costos operacionales del proyecto, los ingresos y egresos no operacionales compuestos por el financiamiento, aporte de capital por parte del inversionista y pagos de capital e interés por el préstamo contratado.

A continuación se presenta el flujo de caja histórico y proyectado con financiamiento para cinco años:

**Tabla 96. Flujo de Caja Actual y Proyectado con Financiamiento**

	PRE- OPE.	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperacion por Ventas	\$ -	\$ 102.043,33	\$ 120.356,67	\$ 130.140,83	\$ 130.540,00	\$ 131.306,67
Parcial	\$ -	\$ 102.043,33	\$ 120.356,67	\$ 130.140,83	\$ 130.540,00	\$ 131.306,67
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Mano de obra directa e imprevistos	\$ -	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 32.424,00	\$ 33.148,00	\$ 33.627,00	\$ 33.627,00	\$ 33.667,00
Gastos de Administracion	\$ -	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40
Gastos de Fabricacion	\$ -	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Parcial	\$ -	\$ 97.257,24	\$ 97.981,24	\$ 98.460,24	\$ 98.460,24	\$ 98.500,24
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	\$ -	\$ 4.786,1	\$ 22.375,4	\$ 31.680,59	\$ 32.079,76	\$ 32.806,4
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Creditos Instituciones Financieras	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de Capital	\$ 25.630,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parcial	\$ 50.630,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de Intereses	\$ -	\$ 3.618,07	\$ 2.466,04	\$ 924,80	\$ -	\$ -
Pago de principal (capital) de pasivos	\$ -	\$ 4.283,71	\$ 9.587,52	\$ 11.128,76	\$ -	\$ -
Pago de Participacion de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.012,98	\$ 3.609,31	\$ 3.748,03
Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.509,51	\$ 4.499,60	\$ 4.672,55
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Mobiliario	\$ 1.991,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Escritorios	\$ 691,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computacion	\$ 4.777,96	\$ -	\$ -	\$ 4.777,96	\$ -	\$ 4.777,96
Equipos de Proyeccion y Video	\$ 1.169,33	\$ -	\$ -	\$ 1.169,32	\$ -	\$ 1.169,33
Equipos de Oficina	\$ 97,98	\$ -	\$ -	\$ 97,98	\$ -	\$ 97,98
Software y Antivirus	\$ 120,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,24	\$ -
<b>ACTIVOS FIJOS ADM Y VENTAS</b>						
Central Telefonica	\$ 371,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de cocina y menaje	\$ 518,93	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Diferidos	\$ 16.577,19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parcial	\$ 26.316,37	\$ 7.901,78	\$ 12.053,56	\$ 22.621,31	\$ 8.229,15	\$ 14.465,85
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	\$ 24.314,31	\$ (7.901,78)	\$ (12.053,56)	\$ (22.621,31)	\$ (8.229,15)	\$ (14.465,85)
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	\$ 24.314,31	\$ (3.115,69)	\$ 10.321,87	\$ 9.059,28	\$ 23.850,61	\$ 18.340,58
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	\$ -	\$ 24.314,32	\$ 21.198,62	\$ 31.520,49	\$ 40.579,77	\$ 64.430,38
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	\$ 24.314,31	\$ 21.198,63	\$ 31.520,49	\$ 40.579,77	\$ 64.430,38	\$ 82.770,96

Nota: La tabla indica el flujo de caja actual y proyectado.

Como puede observarse el flujo de caja del proyecto presenta saldos finales de caja positivos todos los años, los mismos que son suficientes para arrancar el año siguiente; con lo cual se demuestra que el desempeño del negocio será normal y no tendrá intervenciones en su desempeño operativo pues puede cubrir todas las obligaciones del negocio y las obligaciones contraídas con el financiamiento obtenido.

**Tabla 97. Flujo de Caja Projectado Sin Financiamiento**

	PRE- OPE.	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperacion por Ventas	\$ -	\$ 102.043,33	\$ 120.356,67	\$ 130.140,83	\$ 130.540,00	\$ 131.306,67
Parcial	\$ -	\$ 102.043,33	\$ 120.356,67	\$ 130.140,83	\$ 130.540,00	\$ 131.306,67
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Mano de obra directa e imprevistos	\$ -	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84	\$ 5.649,84
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 32.424,00	\$ 33.148,00	\$ 33.627,00	\$ 33.627,00	\$ 33.667,00
Gastos de Administracion	\$ -	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40
Gastos de Fabricacion	\$ -	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Parcial	\$ -	\$ 97.257,24	\$ 97.981,24	\$ 98.460,24	\$ 98.460,24	\$ 98.500,24
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.786,1</b>	<b>\$ 22.375,4</b>	<b>\$ 31.680,59</b>	<b>\$ 32.079,76</b>	<b>\$ 32.806,4</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Creditos Instituciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de Capital	\$ 50.630,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parcial	\$ 50.630,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de principal (capital) de pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Participacion de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 319,48	\$ 2.382,88	\$ 3.748,03	\$ 3.748,03
Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 398,29	\$ 2.970,66	\$ 4.672,55	\$ 4.672,54
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Mobiliario	\$ 1.991,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Escritorios	\$ 691,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computacion	\$ 4.777,96	\$ -	\$ -	\$ 4.777,96	\$ -	\$ 4.777,96
Equipos de Proyeccion y Video	\$ 1.169,33	\$ -	\$ -	\$ 1.169,32	\$ -	\$ 1.169,33
Equipos de Oficina	\$ 97,98	\$ -	\$ -	\$ 97,98	\$ -	\$ 97,98
Software y Antivirus	\$ 120,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,24	\$ -
<b>ACTIVOS FIJOS ADM Y VENTAS</b>						
Central Telefonica	\$ 371,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de cocina y menaje	\$ 518,93	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Diferidos	\$ 16.577,19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parcial	\$ 26.316,37	\$ -	\$ 717,77	\$ 11.398,80	\$ 8.540,82	\$ 14.465,84
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ 24.314,31</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (717,77)</b>	<b>\$ (11.398,80)</b>	<b>\$ (8.540,82)</b>	<b>\$ (14.465,84)</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>\$ 24.314,31</b>	<b>\$ 4.786,09</b>	<b>\$ 21.657,66</b>	<b>\$ 20.281,79</b>	<b>\$ 23.538,94</b>	<b>\$ 18.340,59</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.314,32</b>	<b>\$ 29.100,41</b>	<b>\$ 50.758,07</b>	<b>\$ 71.039,86</b>	<b>\$ 94.578,80</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>\$ 24.314,31</b>	<b>\$ 29.100,41</b>	<b>\$ 50.758,07</b>	<b>\$ 71.039,86</b>	<b>\$ 94.578,80</b>	<b>\$ 112.919,39</b>

Nota: La tabla indica el flujo de caja histórico y proyectado sin financiamiento.

En lo que se refiere al flujo sin financiamiento, se puede observar que los flujos operativos a partir del primer año en comparación con el flujo apalancado son mayores, como consecuencia de una mayor disponibilidad de recursos producto del no pago de amortización de capital ni intereses por la deuda a contraerse. Sin embargo, esta situación supondría la disponibilidad total de US\$50.630,68 como aporte propio, para la implementación del negocio, lo cual no es factible dada la posibilidad real de inversión por parte de los promotores. Adicionalmente por cuestiones de riesgo y diversificación es más conveniente y rentable utilizar también recursos de terceros.

### 9.7 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio en un proyecto es importante conocer todos los costos fijos y variables que se manejan en la misma. También es importante contar con la proyección de ventas de los distintos servicios ofrecidos.

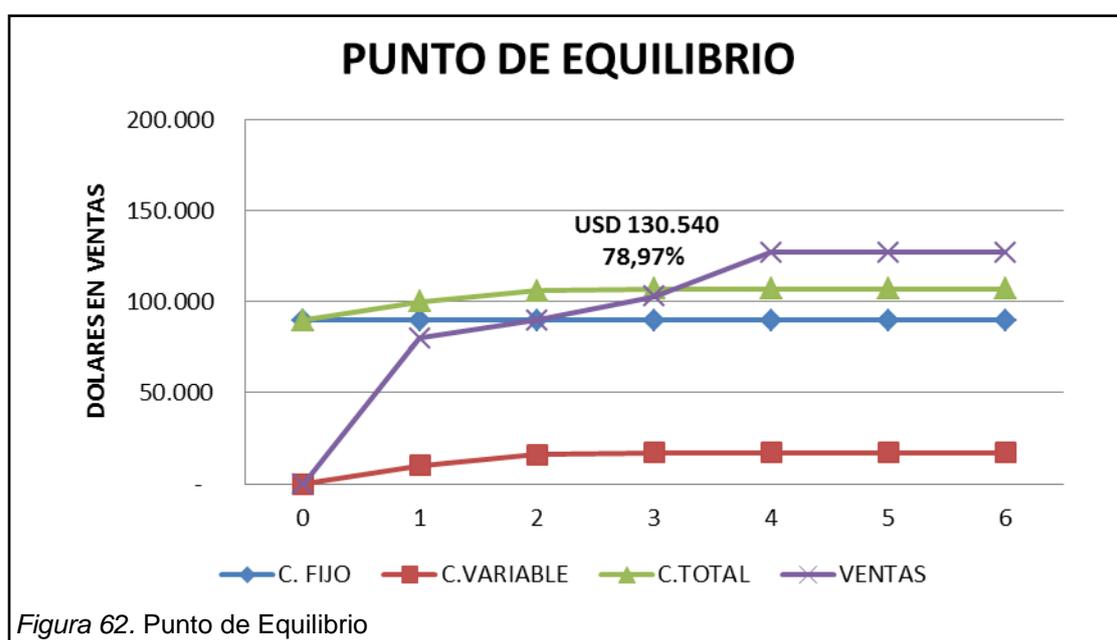
El volumen de ventas es el factor principal para determinar el punto de equilibrio en la empresa ya que mientras mayores ventas sean registradas habrá más liquidez para solventar costos y gastos para mantener el negocio en funcionamiento.

**Tabla 98. Punto de Equilibrio**

Costos y Gastos	Tipo	1	2	3	4	5
Mano de Obra Directa	Variable	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Mano de Obra Indirecta	Fijo	\$ 5.649,80	\$ 5.649,80	\$ 5.649,80	\$ 5.649,80	\$ 5.649,80
Suministros y Servicios	Fijo	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Costos Indirectos	Fijo	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Depreciaciones	Fijo	\$ 3.777,40	\$ 3.777,40	\$ 3.777,40	\$ 3.777,40	\$ 3.777,40
Amortizaciones	Fijo	\$ 3.315,40	\$ 3.315,40	\$ 3.315,40	\$ 3.315,40	\$ 3.315,40
Gastos Administrativos	Fijo	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40	\$ 43.763,40
Gastos de Ventas	Fijo	\$ 27.100,00	\$ 27.100,00	\$ 27.100,00	\$ 27.100,00	\$ 27.100,00
Comisiones sobre Ventas	Variable	\$ 5.324,00	\$ 6.048,00	\$ 6.527,00	\$ 6.527,00	\$ 6.567,00
Gastos Financieros	Fijo	\$ 3.618,10	\$ 2.466,00	\$ 924,80	\$ -	\$ -
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>\$ 93.044,10</b>	<b>\$ 91.892,00</b>	<b>\$ 90.350,80</b>	<b>\$ 89.426,00</b>	<b>\$ 89.426,00</b>
<b>Total Costos Variables</b>		<b>\$ 14.924,00</b>	<b>\$ 15.648,00</b>	<b>\$ 16.127,00</b>	<b>\$ 16.127,00</b>	<b>\$ 16.167,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 107.968,10</b>	<b>\$ 107.540,00</b>	<b>\$ 106.477,80</b>	<b>\$ 105.553,00</b>	<b>\$ 105.593,00</b>
<b>VENTAS</b>		<b>\$ 106.480,00</b>	<b>\$ 120.960,00</b>	<b>\$ 130.540,00</b>	<b>\$ 130.540,00</b>	<b>\$ 131.340,00</b>
<b>DIFERENCIA</b>		<b>\$ (1.488,10)</b>	<b>\$ 13.420,00</b>	<b>\$ 24.062,20</b>	<b>\$ 24.987,00</b>	<b>\$ 25.747,00</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		<b>101,63</b>	<b>87,26</b>	<b>78,97</b>	<b>78,16</b>	<b>77,64</b>

Nota: La tabla indica el punto de equilibrio del proyecto.

Como se observa en el punto de equilibrio para el año normal que corresponde al tercer año de financiamiento, se cubren los costos totales, es decir costos fijos y variables en el 78.97% de las ventas USD\$ 130.540; se mantiene un margen de aproximadamente 21 puntos porcentuales como utilidad de la operación del negocio. El equilibrio se alcanza recién en el tercer año de operación, por cuanto las ventas en los dos primeros, al ser un negocio nuevo arrancan con niveles que no permiten cubrir los costos totales, pero que a medida que pasa el tiempo se consolidan cuando la empresa se posiciona en el mercado.



## 9.8 Análisis de indicadores del negocio

Para analizar el negocio en proposición y determinar su factibilidad es necesario efectuar un análisis de los principales indicadores financieros para medir la gestión operativa y de resultados del negocio.

### 9.8.1 Liquidez.

Estos índices miden la capacidad de la empresa para solventar sus gastos a corto plazo.

**Razón Corriente:** Activos Corrientes / Pasivos Corrientes.

**Tabla 99. Razón Corriente**

Razón Corriente / Primer Año	
Activo Corriente	\$ 25.635,29
Pasivo Corriente	\$ 9.587,53
Razón Corriente	2,70

Nota: La tabla indica la razón corriente del proyecto.

Este indicador muestra que el negocio está en capacidad de cubrir sin problema sus obligaciones de corto plazo, pues por cada dólar que debe, tiene 2.7 para cubrirlos, es decir un exceso de 1,70 centavos.

**Prueba Acida:** (Activos Corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes.

En el caso del proyecto en proposición no se generan inventarios porque se trata de un servicio completamente preparado para atender al cliente en línea y tiempo real desde que inicia su periodo de capacitación y mejora en su perfil de desempeño. Por esta razón la prueba acida es igual a la razón corriente.

**Tabla 100. Prueba Acida**

Prueba Acida / Primer Año	
Activo Corriente	\$ 25.635,29
Pasivo Corriente	\$ 9.587,53
Prueba Acida	2,70

Nota: La tabla indica la Prueba Acida del Proyecto.

### 9.8.2 Rentabilidad

La rentabilidad de cualquier negocio se puede calcular con datos generados en el estado de resultados porque en este estado financiero se puede observar entre otros rubros como la utilidad antes y después de la participación por parte de los trabajadores y del pago del impuesto a la renta correspondiente.

**Rendimiento sobre los Activos:** Utilidad Neta / Activos Totales.

**Tabla 101. Retorno Sobre Activos**

<b>Retorno Sobre Activos</b>			
	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>
Utilidad Neta	\$ (1.488,20)	\$ 8.897,36	\$ 15.953,16
Total de Activos Promedio	\$ 44.858,77	\$ 48.691,09	\$ 57.101,92
<b>ROA</b>	<b>-3,32%</b>	<b>18,27%</b>	<b>27,94%</b>

Nota: La tabla indica el retorno sobre activos del proyecto.

Si bien para el primer año de funcionamiento al no alcanzar el punto de equilibrio, no se obtienen utilidades por ser la etapa de introducción del producto, se observa que en el año normal se alcanza un 27.94% sobre el total de activos. Es decir por cada dólar invertido en activos, se generan 27.94 centavos de rendimiento.

**Rendimiento sobre Patrimonio:** Utilidad Neta / Patrimonio

**Tabla 102. Retorno Sobre Patrimonio**

<b>Retorno Sobre Patrimonio</b>		
	<b>Primer Año</b>	<b>Tercer Año</b>
Utilidad Neta	\$ (1.488,20)	\$ 15.953,16
Patrimonio	\$ 24.142,48	\$ 48.993,00
<b>ROE</b>	<b>-6,16%</b>	<b>32,56%</b>

Nota: La tabla indica el retorno sobre patrimonio del proyecto.

Al igual que en el caso del ROA a pesar de que en el primer año no se obtiene utilidad, en el año normal se alcanza un rendimiento sobre el patrimonio de 32.56%, es decir por cada dólar de aporte del inversionista se genera aproximadamente 33 centavos de rentabilidad.

### 9.8.3 Desempeño

Con estos índices se puede medir la gestión operativa de la empresa en proposición porque en esta parte del proyecto, pues analiza la rotación de las cuentas por cobrar y el tiempo que tardan en ingresar a la cuenta de la empresa, es decir la capacidad de la empresa para recuperar sus ventas.

#### Rotación de Cuentas por Cobrar.

Dentro del proyecto en proposición entre las formas de pago existentes se encuentran el pago con tarjeta de crédito; cabe recalcar que entidades bancarias como Diners, Visa, Mastercard procesan el pago más o menos entre 15 y 30 días desde que se efectúa el pedido.

**Tabla 103. Rotación de Cuentas por Cobrar**

Rotación de Cuentas x Cobrar Primer Año	
Ventas	\$ 106.480,00
Promedio de CXC	\$ 4.436,67
Rotación CXC	24

Nota: La tabla indica la rotación de cuentas por cobrar.

**Rotación de Cuentas por Cobrar en Días: 365 / Rotación de Cuentas por Cobrar**

**Tabla 104. Rotación de Cuentas por Cobrar en Días**

Rotación de CxC en Días	
Días en el Año	365
Rotación CXC	24
Rotación CXC Días	15

Nota: La tabla indica la rotación de cuentas por cobrar en días.

## 9.9 Valuación

### 9.9.1 Costo Promedio Ponderado de Capital.

**Tabla 105. Costo Promedio Ponderado de Capital**

	USD	Participación	Costo	CPPC
<b>Deuda</b>	\$ 25.000,00	49,4%	15,0%	7,4%
<b>Aporte</b>	\$ 25.630,68	50,6%	5,1%*	2,6%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.630,68</b>	<b>100%</b>	<b>20,1%</b>	<b>10,0%</b>

Nota: La tabla indica el costo promedio ponderado de capital del proyecto.

(\*): Costo similar a la tasa pasiva referencial de una inversión financiera (5,1%)

En relación al costo promedio ponderado del capital, se puede determinar que el financiamiento del negocio es apropiado, pues se mantiene un equilibrio entre el uso de recursos propios (50.6%) versus el financiamiento de terceros (49,4%) con lo cual si los primeros se contemplan a un costo similar a la tasa pasiva referencial de una inversión financiera (5,1%) y los segundos equivalentes a la tasa de crédito cobrado por la obligación contraída (15%), se obtiene un costo promedio ponderado de 10%, el cual es muy conveniente dado el costo actual del financiamiento productivo en el mercado ecuatoriano.

## 10. CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 Financiamiento deseado

De acuerdo a la investigación de mercado generada en la parte inicial del proyecto se puede concluir en que los profesionales ecuatorianos de distintas ramas están dispuestos a adquirir membrecías para recibir capacitación en competencias blandas con el fin de mejorar su perfil de desempeño; de igual manera empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito están interesadas en contratar personal con valor agregado y también les interesa aprender más sobre técnicas gerenciales de vanguardia. Con esta oportunidad se plantea iniciar una agencia cazatalentos enfocada en mejorar todas estas competencias en personas y empresas, emprendimiento para el cual se planteó el plan de inversión que antecede en el punto 9.1 de este trabajo.

### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Para iniciar el negocio de las agencias cazatalentos es necesario financiar parte de la inversión con una entidad financiera. Se ha decidido trabajar con la banca privada cuyo rol incluye el financiamiento de actividades de servicios.

A continuación se explica la división de aportación en la inversión de la compañía entre capital propio y capital de terceros.

**Tabla 106. Financiamiento**

<b>Financiamiento</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Capital por Financiar	\$ 50.630,68	100
<b>Financiamiento Propio</b>	<b>\$ 25.630,68</b>	<b>50,6</b>
<b>Financiamiento de Terceros</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>49,4</b>
Tasa de Interés	15%	
Plazo	36 Meses	

Nota: La tabla indica el financiamiento estimado para el proyecto.

### 10.3 Capitalización

La agencia cazatalentos en proposición contará con tres accionistas principales. El gerente general con participación mayoritaria y dos socios adicionales que son familiarizados con la industria en la que se encuentra la agencia cazatalentos mencionada y ven potencial en el proyecto.

La división accionaria para el proyecto es la siguiente:

**Tabla 107. División Accionaria**

Socios Fundadores / Accionistas	Participación en la Empresa
Carolina Sierra - Gerente General	52%
Yolanda Yépez - Socio Fundador	24%
Marcelo Sierra- Socio Fundador	24%

Nota: La tabla indica la división accionaria del proyecto.

### 10.4 Uso de fondos

La inversión inicial ha sido calculada en base a cotizaciones de proveedores de distintos productos y servicios con el fin de implementar una oficina ubicada en un sector comercial de fácil accesibilidad que tenga todas las necesidades básicas para crear el negocio. Al ser un nuevo negocio es necesario adquirir todos los bienes nuevos y modernos de acuerdo a la imagen corporativa de la empresa y al mercado al que está dirigido.

Los bienes que se debe adquirir se encuentran divididos en muebles y enseres, escritorios, equipos de oficina, suministros de oficina y materiales de cocina y menaje, los mismos que fueron definidos en el Plan de Inversiones.

### 10.5 Retorno para el inversionista

En esta sección se analizará el retorno para el inversionista; es decir que porcentaje recibirá de las ganancias y utilidades de la empresa por su

contribución en la creación e implementación de la misma. Adicionalmente se espera estimar el año en el que el inversionista podrá empezar a recibir dividendos de parte de la empresa, una vez que esta esté consolidada en el mercado.

**Tabla 108. Indicadores Financieros**

Indicadores	Valor
TIRF	22,45%
VAN	\$ 16.779,08
Periodo de Recuperación	3, 10 Años
Coficiente Beneficio / Costo	1,33

Nota: La tabla contiene los indicadores financieros del proyecto.

### 10.5.1 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)

De los indicadores de retorno se obtiene que el rendimiento sobre el proyecto es de 22.45%; el mismo que es atractivo para este tipo de inversión, considerando que se trata de un servicio y que la implementación del negocio se apalanca en la contratación de un crédito. Además si se compara con el costo de oportunidad del uso de los recursos en otro tipo de actividad, como por ejemplo una inversión de tipo financiero, el resultado es muy superior.

### 10.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto del proyecto es mayor que cero lo que determina que el negocio en mención es viable y que los flujos del negocio traídos a fecha presente generan un valor de \$16.799,08. Es decir el inversionista obtiene una cantidad adicional al rendimiento que esperaba obtener que esta medido por la tasa de descuento de los flujos futuros y que para el cálculo se estableció en 12%.

### 10.5.3 Periodo de Recuperación

Adicionalmente del cálculo del periodo de recuperación se desprende que la inversión total se recupera en 3.10 años, plazo que es coherente con el financiamiento solicitado que es de 3 años con pagos mensuales. Se evidencia que la inversión retorna al accionista en un periodo de casi 3 años (mediano plazo).

### 10.5.4 Coeficiente Beneficio Costo

En relación al beneficio costo, este indicador muestra un comportamiento muy favorable para el emprendimiento analizado pues de cada dólar que se invierte, una vez recuperado el mismo, se generan 33 centavos adicionales como beneficio, lo que denota la excelente respuesta del negocio frente a los costos de su implementación.

## 10.6 Escenarios y sensibilidad

**Tabla 109. Escenario Normal**

Indicadores	Valor
TIRF	22,45%
VAN	\$ 16.799,08
Periodo de Recuperación	3, 10 Años
Coeficiente Beneficio / Costo	1,33

Nota: La tabla indica el escenario normal del proyecto.

### 10.6.1 Escenario Optimista

En este escenario se puede observar la variación del TIRF, VAN Y B/C si variables como el precio del mercado local, costo de mano de obra directa y gastos administrativos aumentan en 4,6%, porcentaje que corresponde a la tasa de variación anual promedio de los gastos del consumo final total tanto del gobierno como del sector privado (segmento objetivo de este proyecto), para el periodo 2002-2014, publicados por el Banco Central del Ecuador.

**Tabla 110. Escenario**

VARIABLES	ACCION	%
Precio Mercado Local	Sube	4,6
Costo de Mano de Obra Directa	Sube	4,6
Gastos Administrativos	Sube	4,6

Nota: La tabla indica la sensibilidad del proyecto.

**Tabla 111. Resultados**

	TIRF	VAN	B/C
<b>Normal</b>	22,45%	\$ 16.799,08	1,33
<b>Optimista</b>	26,24%	\$ 23.667,70	1,46
<b>Variación</b>	3,79%	40,89%	0,13

Nota: La tabla indica los resultados del escenario optimista.

**Tabla 112. Saldo Final de Caja**

	1	2	3	4	5
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	\$ 23.867,90	\$ 36.801,40	\$ 48.185,50	\$ 74.238,30	\$ 94.814,50

Nota: La tabla indica el saldo final de caja

Como se puede observar en el análisis de este escenario la tasa interna de retorno financiero aumento en 3.79%, el valor actual neto aumento en 40,89% y el coeficiente de benéfico costo aumento en 0.13 centavos generando un saldo final de caja positivo por cual se concluye que el proyecto es viable.

### 10.6.2 Escenario Pesimista (1)

En este escenario se presentara la variación en el TIRF, VAN y coeficiente B/C cuando la inversión inicial aumenta en un 3,67%, que corresponde a la inflación anual del 2014, publicada por el Banco Central del Ecuador.

**Tabla 113. Escenario**

VARIABLES	ACCION	%
Inversión Inicial	Sube	3,67

Nota: La tabla indica la sensibilidad del proyecto

**Tabla 114. Resultados**

	TIRF	VAN	B/C
<b>Normal</b>	22,45%	\$ 16.799,08	1,33
<b>Pesimista</b>	22,10%	\$ 16.308,30	1,32
<b>Variación</b>	-0,35%	-0,03%	-0,01

Nota: La tabla indica los resultados del escenario pesimista (1)

**Tabla 115. Saldo Final de Caja**

	2	3	4	5	6
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	\$ 21.198,60	\$ 31.520,50	\$ 40.404,60	\$ 64.297,50	\$ 82.463,00

Nota: La tabla indica el saldo final de caja del escenario.

En este análisis la tasa interna de retorno financiero se redujo en 0.35%, el valor actual neto también bajó en apenas 0.03% y el coeficiente beneficio costo disminuyó en 0.01 centavos. Sin embargo, el saldo final de caja sigue siendo positivo por lo cual se concluye que el proyecto es viable.

### 10.6.3 Escenario Pesimista (2)

En este escenario se analizará la variación del TIRF, VAN y coeficiente Beneficio / Costo cuando el precio del mercado baja en 4,3%, que corresponde a la variación anual del índice de confianza promedio del consumidor en cinco ciudades, considerando el índice de expectativas del periodo 2014 (enero a diciembre) y 2015 (enero a abril), donde se evidencia una baja en las expectativas del consumidor para el presente año, publicada por el Banco Central del Ecuador.

**Tabla 116. Sensibilidad**

VARIABLES	ACCION	%
Precio Mercado Local	Baja	-4,3

Nota: La tabla indica la sensibilidad del proyecto.

**Tabla 117. Resultados**

	TIRF	VAN	B/C
<b>Normal</b>	22,45%	\$ 16.799,08	1,33
<b>Pesimista</b>	13,49%	\$ 2.355,70	1,05
<b>Variación</b>	-8,96%	-613.12%	-0,28

Nota: La tabla indica los resultados del escenario.

**Tabla 118. Saldo Final de Caja**

	2	3	4	5	6
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	\$ 16.982,50	\$ 22.389,10	\$ 27.798,10	\$ 48.113,20	\$ 62.887,10

Nota: La tabla indica el saldo final de caja del escenario.

En este análisis la tasa interna de retorno financiero se redujo en 8.96%, el valor actual neto también bajó en 613,12% y el coeficiente beneficio costo se redujo en 0.28 centavos. El saldo final de caja continua siendo positivo, sin embargo, el VAN es bastante menor y más cercano a cero, por lo cual, la TIRF es menor. A pesar de ello se concluye que el proyecto aun continuaría siendo atractivo, aunque en menor proporción.

Finalmente en lo que comprende al reparto de dividendos a los accionistas se recomienda que se efectúe a partir del tercer año de funcionamiento; cuando ya se establezca el negocio en el mercado y se obtienen utilidades que bordean los \$15.953,16.

Se concluye luego del análisis de todos los indicadores que el negocio presentado es viable desde el punto de vista financiero por lo cual se recomienda el paso a implementación.

## 11. CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

- Las agencias cazatalentos han ganado importancia y terreno en el mercado ecuatoriano. En la actualidad empresas de distintos sectores y tamaños ya sean pequeñas, medianas o grandes trabajan con este tipo de empresas ya que consideran que obtendrán mejores resultados en la selección de personal si son asesorados por expertos en la rama.
- En el mercado ecuatoriano existen varias agencias cazatalentos de reconocimiento nacional e internacional como Manpower, Adecco o Samper Headhunter que atienden en su mayoría empresas grandes ya establecidas. Esto genera oportunidad para la creación de nuevas agencias cazatalentos que pueden direccionarse al mercado de las empresas pequeñas y medianas del mercado.
- El valor agregado que se ofrecerá en KTS Kleverish Talent Solutions S.A al brindar capacitación y asesoría en competencias blandas e intrapreneurship es el factor más importante para el éxito del negocio; ya que estas son técnicas gerenciales que cada vez son más reconocidas y aplicadas en el entorno empresarial.
- Las barreras de entrada a la industria son medias porque es necesario obtener los permisos necesarios para poner en marcha el negocio y los sustitutos como por ejemplo portales en línea como multitrabajos.com, porfinempleo.com tienen gran acogida en el mercado y en ocasiones tienen tarifas más bajas que las agencias cazatalentos establecidas. Sin embargo; las agencias cazatalentos y los portales en línea han podido establecer alianzas estratégicas para trabajar en conjunto en ciertos procesos de reclutamiento y selección.

- KTS Kleverish Talent Solutions ofrece varios servicios destinados para dos tipos de clientes “pioneers” y “associates” con el objetivo de llegar a distintos mercados y lograr obtener el 10% de participación de mercado en los primeros 5 años de funcionamiento del negocio y el 15% de participación de mercado en el décimo año de funcionamiento.
- La variedad de programas de calidad a distintos precios y destinados para distintos clientes en específico ayuda a crear confianza y valor hacia la empresa ya que al ofrecer diversificación se atraerá mayor número de clientes interesados en ser parte de la red de agencia cazatalentos o contratar los servicios de la misma.
- Iniciar con tres empleados de planta es una decisión acertada ya que la demanda de servicios se puede dividir de manera equitativa entre el gerente general y los ejecutivos senior y existe flexibilidad para hacer promoción y atraer clientes a la misma
- Para este tipo de negocio es necesario realizar contactos estratégicos con distintas instituciones educativas, gremios y personas de influencia para lograr posicionamiento y aceptación de marca dentro de la industria. Adicionalmente, se puede ofrecer los servicios existentes a estos aliados para generar confianza y fidelidad entre empresa y contactos.
- Para que el negocio funcione de la manera esperada es importante considerar todos los bienes e insumos necesarios para montar el negocio, el negocio de las agencias cazatalentos está ligado directamente a los avances tecnológicos, publicidad y retroalimentación brindada de la empresa a los clientes y de los clientes a la empresa. La inversión inicial de USD\$ 50.630,68 la cual es una cantidad moderada para invertir y solicitar financiamiento de una parte en la banca privada.

- En el capítulo financiero se puede observar los flujos de capital del proyecto al igual que los balances generales y de pérdidas y ganancias que demuestran que el negocio es viable ya que desde la implementación del negocio se puede solventar los costos de capital de trabajo; a pesar de que en el primer año el negocio presenta pérdida.
- Una tasa interna de retorno de 22.45% para un proyecto dedicado a actividades de servicios es muy positivo ya que demuestra liquidez y sobretodo ganancias para sus socios y accionistas a mediano plazo (3 Años).

## **11.2 Recomendaciones**

- Investigar a profundidad la industria su estructura, crecimiento, importancia, cantidad de principales competidores con sus servicios específicos, facturación anual, participación de mercado antes de implementar un negocio como el propuesto en este proyecto.
- Ser creativo al momento de promocionar la empresa y los servicios que se ofrecen asegurándose de marcar diferencia y atacar principalmente al cliente con el perfil esperado para atender en la agencia cazatalentos.
- Enfocarse en el networking empresarial para mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado; pero sobre todo para formar agentes de cambio líderes y emprendedores con visión, innovación y creatividad que apuesten alto y sean miembros importantes de las empresas pequeñas y medianas ubicadas en Quito.
- Estar actualizado en materia empresarial para poder adoptar los constantes cambios en técnicas gerenciales y poder ofrecerlos oportunamente en los planes de estudio y capacitación.

- Contratar a los colaboradores adecuados ya que deben ser personas con mucha iniciativa y visión empresarial que deben ser una red de contactos amplia y variada y sobretodo deben compartir la filosofía del negocio.
- Mantener todos los permisos de funcionamiento al día, de misma forma cuidar cuotas vencidas como pago de condominio, arriendo, servicios básicos, utilizar equipos de buena calidad, actualizados y de última tecnología que colaboren al desarrollo adecuado del negocio.
- Crear reglamentos de convivencia para que cada socio y colaborador conozca sus deberes, derechos y responsabilidades; de la misma forma se debe establecer contratos con los clientes para llevar control de ventas, avances y seguimientos en el desarrollo de los servicios ofrecidos

## REFERENCIAS

- Adecco. (2014). Obtenido de Sitio Web de Adecco: <http://www.adecco.com.ec/>
- Aduanas del Ecuador. (2015). *Advalorem por bienes importados*. Obtenido de Sitio Web de Aduanas del Ecuador: [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_import.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action)
- Álava, V. (18 de Diciembre de 2014). Reclutamiento y Selección de Personal Empresas Pequeñas. (C. Sierra, Entrevistador)
- Ballesta, O. (2013). *La Gestión del Talento como herramienta clave de competitividad empresarial*. Obtenido de Sitio Web de Talento en Expansión: <http://talentoenexpansion.com/2013/01/18/1958/>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2015). *Nuevas Publicaciones*. Obtenido de Sitio Web Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Mundial. (2015). *Constitucion de una empresa*. Obtenido de Sitio Web de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2009). *Marketing Internacional* (3 ed.). México, D.F.: McGraw- Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México, D.F.: McGraw- Hill Interamericana.
- Conexión Moda. (2014). Obtenido de Sitio Web de Conexión Moda: <http://conexionmoda.com/>
- Corporación Ekos. (Junio de 2013). ADN de los CEO en Ecuador. *Revista Ekos*, págs. 30-44.
- Corporación Ekos. (Agosto de 2013). Top 1000 Ranking Empresarial Ecuador. *Revista Ekos*, págs. 46-61.
- Corporación Ekos. (Diciembre de 2014). ¿Qué pasa con las pequeñas y medianas empresas? *Revista Ekos*, págs. 118-122.
- Corporación Financiera Nacional (CFN). (2015). *Tasas de Créditos CFN*. Obtenido de Sitio Web de Corporación Financiera Nacional: [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1656&Itemid=407](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1656&Itemid=407)

- Datosmacro. (2014). *Índice de Competitividad Mundial*. Obtenido de Sitio Web de Datosmacro: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Deloitte. (2015). *About Deloitte*. Obtenido de Sitio Web de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- Disney Institute. (2014). *Modelo Disney de Selección, Capacitación y Compromiso*. (págs. 4-19). Orlando, FL.: Disney.
- Doupovec, M. (16 de Julio de 2015). *Conceptos Basicos de la Investigacion*. Obtenido de Blog: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>
- Ecuador en Cifras. (2014). *Datos Poblacionales*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ecuador Legal. (2014). *Sociedad Anónima*. Obtenido de Sitio Web de Ecuador Legal: <http://www.ecuadorlegalonline.com/>
- Endara, J. (8 de Diciembre de 2014). *Reclutamiento de Personal Empresas Medianas*. (C. Sierra, Entrevistador)
- Erazo, V. (18 de Diciembre de 2014). *Formacion de Empleados en Competencias*. (C. Sierra, Entrevistador)
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México, D.F.: Person Educación de México.
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones* (3 ed.). Quito: ProCiencia.
- Iland, A. (2013). *Soft Skills: Be Professionally Proactive* (2 ed.). Nueva York: CreateSpace Independent.
- Impakto. (2014). Obtenido de Sitio Web de Impakto: <http://www.impakto.com.ec/equipo.php>
- Instituto Ecuatoriano de Créditos Educativos y Becas. (2015). Obtenido de Sitio Web de Instituto Ecuatoriano de Créditos Educativos y Becas: <http://www.institutobecas.gob.ec/>

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2015). Obtenido de Sitio Web de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2013). *Si Emprende*. Obtenido de Sitio Web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2014). *INEC y Senplades presentan el Directorio de Empresas*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Jaramillo, A. (08 de Noviembre de 2014). Soft Skills en el mercado Ecuatoriano. (C. Sierra, Entrevistador)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8 ed.). México, D.F.: Person Educación de México .
- London School of Economics. (2014). Obtenido de Sitio Web de London School of Economics: <http://www.lse.ac.uk/home.aspx>
- Manpower. (2015). Obtenido de Sitio Web de Manpower: <http://www.manpower.ec/index.html>
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Presupuesto General del Estado*. Obtenido de Sitio Web Ministerio de Finanzas: [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/01.5enero2014\\_Recorte-del-PGE.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/01.5enero2014_Recorte-del-PGE.pdf)
- Offsetec S.A. (2014). *Páginas Amarillas Quito*. Obtenido de <http://www.guiatelefonica.com.ec/Quito>
- Paz, L. (6 de Noviembre de 2014). Reclutamiento de Personal Empresas Grandes. (C. Sierra, Entrevistador)
- Pesantes, V. (6 de Febrero de 2015). Club Zar y Agencias Cazatalentos. (C. Sierra, Entrevistador)
- Promonegocios (s.f). (2015). Obtenido de Sitio Web de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/>
- Proyectos e Innovación. (2014). *Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de Sitio Web Proyectos e Innovacion: <http://proyectos-innovacion.com/>

- Ray Human Capital. (2013). *Responde y reacciona ante el cambio*. Obtenido de Sitio Web de Ray Human Capital: <http://www.rayhumancapital.com/la-importancia-de-la-capacidad-de-reaccion-en-entornos-de-cambio/>
- Rediff. (s.f). (2007). *Top 60 soft skills at work*. Obtenido de Sitio Web de Rediff News: <http://www.rediff.com/getahead/2007/jan/08soft.htm>
- Revista Judicial Derecho Ecuador. (2013). *Sociedad Anónima*. Obtenido de Sitio Web de Revista Judicial Derecho Ecuador.: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Revista Soy Entrepreneur. (2014). *Participación de Mercado*. Obtenido de Sitio Web de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>
- Samper Headhunting. (2014). Obtenido de Sitio Web de Samper Headhunting: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es>
- Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. (2015). Obtenido de Sitio Web de Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.senescyt.gob.ec/web/guest>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de Sitio Web de Senplades: [http://issuu.com/publisenplades/docs/140210\\_dirempresas\\_final4](http://issuu.com/publisenplades/docs/140210_dirempresas_final4)
- Selecta Talent Experts. (2014). Obtenido de Sitio Web de Selecta: <http://www.selecta.ec/>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). Obtenido de Sitio Web de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Clasificación Internacional Unitaria Uniforme*. Obtenido de Sitio Web de Superintendencia de Compañías: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/formularios/CIU4\\_SUPERINTENDENCIA.pdf/](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf/)
- Superintendencia de Compañías. (s.f). (2015). Obtenido de SUPERCIAS: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

The Edge Group. (2014). *Soft Skills for High Performance*. Obtenido de Sitio Web de The Edge Group:  
<http://www.theedge.ec/portal/es/web/edge/calendario-1>

Trujillo, P. (2010). *La MiPyme y su importancia en el mercado Ecuatoriano*. Obtenido de Sitio Web de Universidad Andina Simón Bolívar:  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina\\_trujillo%20%5bModo%20de%20compatibilidad%5d.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20%5bModo%20de%20compatibilidad%5d.pdf)

Villarreal, G. (8 de Noviembre de 2014). *Agencias Cazatalentos en el Mercado Ecuatoriano*. (C. Sierra, Entrevistador)

Zumo de Neuronas. (2014). *Solución Acertijo de Einstein*. Obtenido de Sitio Web de Zumo de Neuronas:  
[http://www.juegosdelogica.com/solucion\\_acertijo\\_de\\_einstein.htm](http://www.juegosdelogica.com/solucion_acertijo_de_einstein.htm)

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Solución al Acertijo de Einstein**

Tenemos 5 casas de cinco colores diferentes y en cada una de ellas vive una persona de una nacionalidad diferente.

Cada uno de los dueños bebe una bebida diferente, fuma una marca de cigarrillos diferente y tiene una mascota diferente.

Tenemos las siguientes claves:

- El británico vive en la casa roja.
- El sueco tiene un perro.
- El danés toma té.
- La casa verde esta a la izquierda de la blanca.
- El dueño de la casa verde toma café.
- La persona que fuma Pall Mall tiene un pájaro.
- El dueño de la casa amarilla fuma Dunhill.
- El que vive en la casa del centro toma leche.
- El noruego vive en la primera casa.
- La persona que fuma Brends vive junto a la que tiene un gato.
- La persona que tiene un caballo vive junto a la que fuma Dunhill.
- El que fuma Bluemasters bebe cerveza.
- El alemán fuma prince.
- El noruego vive junto a la casa azul.
- El que fuma Brends tiene un vecino que toma agua.

La pregunta:

¿Quién es el dueño del pececito?

### **Solución al acertijo de Einstein**

Comenzamos por saber quién y que forma parte del acertijo.

- Vecinos: Británico, Sueco, Danés, Noruego, Alemán.
- Casa: Roja, Verde, Blanca, Amarilla, Azul.
- Mascota: Perro, Pájaro, Gato, Caballo, Pececito.
- Bebida: Té, café, leche, cerveza, agua.
- Cigarrillos: Pall Mall, Dunhill, Brends, Bluemasters, Prince.

Agrupamos lo que ya está indicado en las claves del acertijo:

- Británico – Casa roja
- Sueco – Perro
- Danés – Té
- Casa verde – Café
- Pall Mall – pájaro
- Casa amarilla – Dunhill
- Bluemasters – Cerveza
- Alemán – Prince

Y comenzamos a rellenar la tabla:

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	*	*
Sueco	*	Perro	*	*
Danés	*	*	Té	*
Noruego	*	*	*	*
Alemán	*	*	*	Prince

Podemos deducir lo siguiente:

El noruego vive en la primera casa, por lo tanto no vive en la del medio y por lo tanto no bebe leche, como el té lo bebe el danés al noruego solo le queda café, cerveza o agua.

Puesto que el noruego vive en la primera casa no tiene ninguna otra a la izquierda, por lo tanto no vive en la verde, además vive junto a la casa azul y como en la roja vive el británico al noruego le quedan blanca o amarilla.

Añadimos estos datos a la tabla:

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	*	*
Sueco	*	Perro	*	*
Danés	*	*	Té	*
Noruego	Blanca Amarilla	*	Café Cerveza Agua	*
Alemán	*	*	*	Prince

El dueño de la casa verde toma café, por lo tanto no es el danés que solo puede vivir en casa blanca, amarilla o azul, lo ponemos también en la tabla, y por el mismo motivo el noruego no bebe café que se lo quitamos como posibilidad.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	*	*
Sueco	*	Perro	*	*
Danés	Blanca Amarilla Azul	*	Té	*
Noruego	Blanca Amarilla	*	Cerveza Agua	*
Alemán	*	*	*	Prince

Según la clave “El dueño de la casa verde toma café” y puesto que sabemos que el danés toma té, el británico solo puede beber leche, cerveza o agua.

Según la clave “El dueño de la casa amarilla fuma Dunhill” el británico solo puede fumar Pall Mall, Brends o Bluemasters.

Actualizando la tabla quedaría así:

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	Leche Cerveza Agua	Pall Mall Brends Bluemasters
Sueco	*	Perro	*	*
Danés	Blanca Amarilla Azul	*	Té	*
Noruego	Blanca Amarilla	*	Cerveza Agua	*
Alemán	*	*	*	Prince

El que fuma Bluemasters bebe cerveza por lo tanto el danés al no beber cerveza tampoco fuma Bluemasters, ni prince, le quedan Pall Mall, Dunhill o Brends.

El que fuma Bluemasters bebe cerveza por lo tanto el alemán no bebe ni cerveza ni té, le queda café, leche o agua.

Continuamos actualizando.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	Leche Cerveza Agua	Pall Mall Brends Bluemasters
Sueco	*	Perro	*	*
Danés	Blanca Amarilla Azul	*	Té	Pall Mall Dunhill Brends

Noruego	Blanca Amarilla	*	Cerveza Agua	*
Alemán	*	*	Café Leche Agua	Prince

La persona que fuma Pall Mall tiene un pájaro por lo tanto el alemán no tiene ni pájaro ni perro, le queda gato, caballo y pececito.

El sueco tiene un perro por lo tanto ni fuma Pall Mall ni Prince, le quedan Dunhill, Brends y Bluemasters.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	Leche Cerveza Agua	Pall Mall Brends Bluemasters
Sueco	*	Perro	*	Dunhill Brends Bluemasters
Danés	Blanca Amarilla Azul	*	Té	Pall Mall Dunhill Brends
Noruego	Blanca Amarilla	*	Cerveza Agua	*
Alemán	*	Gato Caballo Pececito	Café Leche Agua	Prince

El dueño de la casa amarilla fuma Dunhill por lo tanto no es el alemán, le queda la casa verde, blanca o azul.

El noruego vive en la primera casa y es o la blanca o la amarilla, además la casa verde está a la izquierda de la blanca por lo que la blanca no puede ser la primera, por lo tanto el noruego vive en la amarilla.

Puesto que el noruego es quien vive en la amarilla el danés solo puede vivir o en la blanca o en la azul.

Además ahora que sabemos que el noruego vive en la amarilla también sabemos que fuma Dunhill.

La tabla actualizada nos queda así:

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	Leche Cerveza Agua	Pall Mall Brends Bluemasters
Sueco	*	Perro	*	Brends Bluemasters
Danés	Blanca Azul	*	Té	Pall Mall Brends
Noruego	Amarilla	*	Cerveza Agua	Dunhill
Alemán	Verde Blanca Azul	Gato Caballo Pececito	Café Leche Agua	Prince

Puesto que las casas roja y amarilla ya están ocupadas el sueco vive o en la verde, blanca o azul.

La persona que tiene un caballo vive junto a la que fuma Dunhill, por lo tanto el noruego no tiene ni caballo ni perro, le queda pájaro, gato y pececito, pero como el pájaro es de quien fuma Pall Mall solo puede tener gato o pececito.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno
Británico	Roja	*	Leche Cerveza Agua	Pall Mall Brends Bluemasters
Sueco	Verde Blanca Azul	Perro	*	Brends Bluemasters
Danés	Blanca Azul	*	Té	Pall Mall Brends
Noruego	Amarilla	Gato Pecesito	Cerveza Agua	Dunhill
Alemán	Verde Blanca Azul	Gato Caballo Pecesito	Café Leche Agua	Prince

Cambiamos de estrategia e intentamos colocar en orden las casas.

El noruego vive en la primera casa que es amarilla y además vive junto a la casa azul que solo puede ser la segunda.

En la casa del centro (la 3) beben leche. Y como en la verde toman café y está a la izquierda de la blanca, la verde solo puede estar en la posición 4 y la blanca en la posición 5.

La posición de las casas sería esta:

Casa 1	Casa 2	Casa 3	Casa 4	Casa 5
Amarilla	Azul	*	Verde	Blanca
*	*	Leche	Café	*
Noruego	*	*	*	*

También ponemos los datos que ya conocemos de la tabla anterior.

Casa 1	Casa 2	Casa 3	Casa 4	Casa 5	
Amarilla	Azul	Roja	Verde	Blanca	
*	*	Leche	Café	*	
Noruego	*	Británico	*	*	
Dunhill	*	*	*	*	

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno	Posición
Británico	Roja	*	Leche	Pall Mall Brends Bluemasters	Casa 3
Sueco	Verde Blanca Azul	Perro	*	Brends Bluemasters	Casa 2 Casa 4 Casa 5
Danés	Blanca Azul	*	Té	Pall Mall Brends	Casa 2 Casa 4 Casa 5
Noruego	Amarilla	Gato Pecesito	Cerveza Agua	Dunhill	Casa 1
Alemán	Verde Blanca Azul	Gato Caballo Pecesito	Café Leche Agua	Prince	Casa 2 Casa 4 Casa 5

La persona que tiene un caballo vive junto a la que fuma Dunhill, por lo tanto el caballo vivirá en la casa 2 que es la azul, puesto que el sueco tiene un perro no vive en la casa azul.

El dueño de la casa verde toma café por lo tanto el danés no vive en la casa 4. El que fuma Bluemasters bebe cerveza, por lo que el británico no fuma Bluemasters, y solo queda el sueco.

Casa 1	Casa 2	Casa 3	Casa 4	Casa 5
Amarilla	Azul	Roja	Verde	Blanca
*	*	Leche	Café	*
Noruego	*	Británico	*	*
Dunhill	*	*	*	*
*	Caballo	*	*	*

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno	Posición
Británico	Roja	Pájaro Gato Pececito	Leche	Pall Mall Brends	Casa 3
Sueco	Verde Blanca	Perro	Cerveza	Bluemasters	Casa 4 Casa 5
Danés	Blanca Azul	Pájaro Gato Caballo Pececito	Té	Pall Mall Brends	Casa 2 Casa 5
Noruego	Amarilla	Gato Pececito	Agua	Dunhill	Casa 1
Alemán	Verde Blanca Azul	Gato Caballo Pececito	Café	Prince	Casa 2 Casa 4 Casa 5

El dueño de la casa verde toma café, el alemán. Por lo tanto el sueco vive en la blanca y el danés en la azul.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno	Posición
Británico	Roja	Pájaro Gato Pececito	Leche	Pall Mall Brends	Casa 3

Sueco	Blanca	Perro	Cerveza	Bluemasters	Casa 4 Casa 5
Danés	Azul	Pájaro Gato Caballo Pececito	Té	Pall Mall Brends	Casa 2 Casa 5
Noruego	Amarilla	Gato Pececito	Agua	Dunhill	Casa 1
Alemán	Verde	Gato Caballo Pececito	Café	Prince	Casa 2 Casa 4 Casa 5

La casa verde está a la izquierda de la blanca, por lo que la verde es la 4 y la blanca la 5.

La persona que tiene un caballo vive junto a la que fuma Dunhill, por lo tanto vive en la 2.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno	Posición
Británico	Roja	Pájaro	Leche	Pall Mall Brends	Casa 3
Sueco	Blanca	Perro	Cerveza	Bluemasters	Casa 5
Danés	Azul	Caballo	Té	Pall Mall Brends	Casa 2
Noruego	Amarilla	Gato Pececito	Agua	Dunhill	Casa 1
Alemán	Verde	Gato Pececito	Café	Prince	Casa 4

La persona que fuma Pall Mall tiene un pájaro, el británico.

Y por último la persona que fuma Brends vive junto a la que tiene un gato con lo que dejamos la tabla resuelta.

	Casa	Mascota	Bebida	Veneno	Posición
Británico	Roja	Pájaro	Leche	Pall Mall	Casa 3
Sueco	Blanca	Perro	Cerveza	Bluemasters	Casa 5
Danés	Azul	Caballo	Té	Brends	Casa 2
Noruego	Amarilla	Gato	Agua	Dunhill	Casa 1
Alemán	Verde	Pececito	Café	Prince	Casa 4

### **Solución al acertijo de Einstein.**

EL ALEMAN TIENE UN PECECITO DE MASCOTA.

## **Anexo 2: Caso Empresarial Sigma 7**

Sigma 7, una empresa de productos de farmacología y cosmética, con sede en Zúrich, Suiza acaba de perder por vez primera en 15 años, el liderazgo del mercado ante el avance arrollador de una joven empresa, InnoPharma, que ha destacado por su impresionante capacidad de innovar en nichos de mercado, hasta hoy erróneamente caracterizados, como estables y maduros.

**Alberto Russell**, Presidente de Sigma 7, considera que ha llegado el momento de introducir cambios profundos en las prácticas de Gestión de Personas que mejoren la competitividad de la empresa, a través del desarrollo de una Cultura de Innovación.

Sin saber exactamente lo que ha de hacerse, Alberto admite que la integración de procesos, y la adopción de prácticas que permitan alcanzar la excelencia operacional, ya no son por si solos, genuinos diferenciadores competitivos. Veamos quienes son los actores de este interesante caso de análisis.

### **ROLES**

**Alberto Rusell – Presidente.**

**Alberto** es un Doctor en Farmacia, con postgrado en Dirección de Empresas, y sendos diplomados en Gestión de Procesos y Estrategias de Negocios.

Hoy día es un profesional entusiasta de la implantación de procesos operacionales con fuerte integración tecnológica, para los efectos de obtener economías de escala, y consolidar eficiencias en costes.

Ha logrado amalgamar un equipo directivo de excelente pensamiento estratégico, bien consustanciado con la dinámica cambiante del mercado, y con la humildad necesaria para revisar sus prácticas y estrategias, ahora que serán sometidas a una dura prueba ante el auge creciente de InnoPharma.

### **Helena Díaz – Directora de Mercadeo**

Con experiencia exitosa en el mercado de consumo masivo, Helena siempre ha destacado por su superlativa capacidad para influir sobre otros, por su competencia de liderazgo inspirador, y por la facilidad con la que construye, motiva y dirige a equipos de alto desempeño.

Helena ha sido pionera en el uso de las redes sociales en Sigma 7, para los efectos de construir una marca de reconocido prestigio, conocer lo que piensan y desean sus clientes, y para acceder a información de inteligencia competitiva de InnoPharma, su principal rival.

### **Carlos Rivas – Director de Operaciones**

Ingeniero Industrial que ha estado a cargo de la gestión de procesos en distintas empresas del sector Manufactura. Acredita sólida experiencia en la gestión de políticas de calidad bajo la Norma ISO-9001, en la optimización de las operaciones aplicando “Lean Six Sigma”, y ha sido pieza clave en la integración de procesos operacionales y de negocios en SAP.

Pausado en su trato y hábil en el manejo estadístico, Carlos destaca por su excelente capacidad de análisis, y por su habilidad para integrar conocimientos derivados de diferentes áreas y disciplinas.

Ha logrado crear una muy buena sinergia con la Directora de Finanzas.

### **Sabrina Pérez – Directora de Capital Humano**

Sabrina es una profesional generalista de RRHH, que ha jugado un papel decisivo en la expansión de Sigma 7, al haber diseñado el Plan Corporativo de Formación y Desarrollo, y lograr vincularlo a los objetivos operacionales y a la estrategia de negocios.

Muy interesada en aprender de las últimas tendencias de Gestión de Talento y Desarrollo Organizacional, Sabrina cree que su organización ya está lista para adoptar las mejores prácticas de Gestión de Talento aplicando competencias.

Con 15 años de experiencia progresiva en Sigma 7, Sabrina goza de una gran credibilidad del Comité Directivo, y se entiende muy bien con Helena, con quien comparte la idea de que las personas siempre han de ser el activo más importante de cualquier organización.

### **Patricia Gómez – Directora de Finanzas**

Patricia, es la segunda de a bordo de Sigma 7, al gozar de la plena confianza de **Alberto**, el Presidente, quien la considera su “mano derecha”.

Su capacidad para desarrollar inteligencia financiera con información del entorno, y su habilidad para traducirla en estrategias y tácticas de gestión, le ha merecido la admiración y el respeto del Comité de Dirección.

Ha sido la pieza fundamental en la implantación del Balanced ScoreCard corporativo. Con el apoyo decidido y entusiasta de Carlos, ha sido factor clave en la integración de procesos operacionales y de negocios en SAP.

Caracterizada por ser muy analítica, precisa y racional, Patricia cree que la transformación que Sigma 7, ahora requiere para apuntalar su competitividad introducirá cambios importantes en la gestión de RRHH.

### **Resumen de la Reunión**

El Comité de Dirección de Sigma 7, finalmente se reúne para fijar una estrategia ante la preocupante merma en la participación de mercado. Veamos que sucedió:

**Alberto R. (Presidente):** *Como ya es del conocimiento de todos nosotros, por vez primera, InnoPharma, ha alcanzado al cierre del 4to trimestre, la máxima cuota de participación de mercado. Es el momento apropiado para analizar esta nueva tendencia, comprender los factores que la motivan, y articular una estrategia efectiva, que nos permita recuperar cuanto antes, el liderazgo del mercado.*

Helena D. (Dir. De Mercadeo y Ventas): *Para ampliar la introducción de **Alberto**, les comento que la participación de mercado de Innopharma es ahora del 24,1% contra un 23,8% de Sigma 7.*

*Es interesante detallar que el incremento de “market share” de InnoPharma, se ha logrado erosionando la participación de las empresas que ocupan el 3ro y el 4to lugar en participación de mercado.*

*Nosotros enfrentamos un techo de crecimiento, al no haber logrado alcanzar aún, la meta de 25% de participación.*

**Alberto R. (Presidente):** *Agradecería de cada uno de ustedes, un análisis desde su respectiva perspectiva profesional de las posibles causas que explican nuestra declinante participación de mercado. Necesitamos identificar las distintas soluciones disponibles, para definir así, la estrategia de mitigación respectiva. – Demostrando una vez más, su indiscutible habilidad para animar y motivar a su equipo.*

Carlos R. (Director de Operaciones): *Creo que podríamos hacer énfasis en los productos de mayor demanda en el mercado, y discontinuar aquellos con demanda decreciente, para lograr las economías de escala, que nos permitan concentrarnos en procesos de mejora continua, reducir los costes operacionales, e incursionar de ser posible, en una “guerra de precios”.*

Patricia G. (Directora de Finanzas): *Entiendo tu idea, Carlos, y en parte la comparto. Sin embargo, es posible que estemos subestimando la capacidad que InnoPharma, ha desarrollado para innovar y capturar “market share”.*

*Debemos entonces preguntarnos en tono crítico y constructivo, como nos comparamos con InnoPharma, en nuestra capacidad para competir a través de la innovación.*

**Alberto R. (Presidente):** *Concuerdo con tu análisis Patricia. Creo que nuestro énfasis en operaciones integradas y de máxima eficiencia y eficacia, ha de desplazar su centro de gravedad hacia nuestra gente, para generar una genuina cultura de innovación.*

*¿Qué nos dice el mercado, Helena? ¿Sabrina, podemos generar innovación con la gente que tenemos? –Está vez, con ánimo inquisitivo y deseos de avanzar.*

Helena D. (Dir. De Mercadeo y Ventas): *InnoPharma tiene una estrategia muy agresiva de generar conversaciones con su mercado potencial a través de Facebook, Twitter, y su Blog corporativo.*

*Si bien tenemos una cuenta en Facebook y otra en Twitter, nosotros las hemos utilizado, más como recursos para fortalecer la marca y nuestra presencia de mercado, que como canales efectivos de comunicación con nuestros clientes y prospectos.- Exhibiendo un semblante relajado y confiado.*

**Alberto R. (Presidente):** *Ese es el punto, Helena. Ellos han desarrollado la práctica de conversar e interaccionar con los clientes usando redes sociales, y nosotros estamos subestimando esta posibilidad.*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): *Estamos ofreciendo el mejor paquete salarial del mercado. Para los cargos claves, nos hemos posicionado en el percentil 90 del mercado salarial.*

**Alberto R. (Presidente):** *¿Y con una retribución tan atractiva, no somos capaces de retener a nuestros mejores talentos? ¿Qué hemos de hacer entonces, para crear una cultura que favorezca la innovación? ¿Cómo hacemos, para crear las condiciones que animen a nuestros trabajadores a permanecer y a desarrollarse en la empresa? – Con plena convicción de explorar las respuestas a sus inquietantes preguntas.*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): *Este es un tema neurálgico, **Alberto**. En varias de nuestras últimas entrevistas de salida, hemos detectado que parte de los egresos son finalmente captados por InnoPharma. - Concisa y precisa en su argumentación.*

Patricia G. (Directora de Finanzas): *¿Cómo ello es posible si ofrecemos los mejores salarios del mercado?*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): *InnoPharma ofrece planes integrales de formación basados en competencias, y desarrollan un programa muy atractivo de conciliación de la vida personal y profesional.*

Carlos R. (Director de Operaciones): *¿Conciliación? ¿Hablas de gestionar un ambiente de bienestar en el trabajo en una empresa de tan sólida tradición en el mercado? – Con cierto asombro y sorpresa.*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): *Si Carlos. Esa es una práctica medular en Gestión de Talento.*

Helena D. (Dir. De Mercadeo y Ventas): *Ahora puedo explicar el caso de José Torres, un “Product Manager”, que admite que tiene mejores competencias para desempeñarse como Especialista en Investigación de Mercados. Desafortunadamente, nuestras políticas y cultura, hacen casi inviable esta transición.*

Patricia G. (Directora de Finanzas): *Entonces estamos hablando de que tenemos gente con competencias superlativas, trabajando y frustrándose en los roles equivocados. ¿Será que como organización no conocemos las competencias que nos hacen fuertes, y subestimamos aquellas que nos hacen vulnerables ante la competencia?* – Asumiendo un control total y absoluto de la escena como es usual en ella.

**Alberto R. (Presidente):** *Impecable análisis Patricia. Esa es la raíz del problema. ¡Excelente!*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): *La solución comienza por atrevernos a reconocer que nuestra cultura orientada a la excelencia operacional, y al apego a la gestión por indicadores, inhibe de alguna manera la expresión de nuestras competencias para agregar valor a través de la innovación. – Buscando crear consenso en torno a un eventual plan de acción.*

Carlos R. (Director de Operaciones): *Sabrina. La transformación que sugieres impacta nuestra gestión de operaciones. Admito que somos geniales para garantizar la excelencia operacional bajo los más altos estándares de calidad y seguridad industrial, pero aún no somos ágiles para adaptarnos a la dinámica de innovación sugerida por mercados inestables y cambiantes. – Con plena convicción, y percibiendo que su participación agrega valor, y es bien reconocida por el resto del Comité de Dirección.*

**Alberto R. (Presidente):** *Tiene relación con la implicación, compromiso y sentido de propósito de nuestra gente. Tenemos que lograr que nuestra gente ame su trabajo. Es pertinente que nuestros colaboradores sientan que en Sigma 7 pueden crecer y desarrollarse profesionalmente. Hemos de lograr que ellos estén felices de trabajar con nosotros.*

Sabrina P. (Directora de Capital Humano): **Alberto**, *estás hablando de lo que se conoce como Salario Emocional. Contactaré a la consultora Fisher, Jones & Thompson. Luce pertinente generar una cultura de innovación aplicando las*

*mejores prácticas de Gestión de Talento. Hablamos de planes de conciliación, Formación por Competencias y fomento de la marca empresarial.*

**Alberto R. (Presidente):** *¡Excelente idea, Sabrina!*

### **Lecciones Aprendidas**

Del análisis de este caso puede inferirse cuán importante es lograr la integración efectiva y armónica del Comité de Dirección, para abordar los problemas que afectan a la competitividad de una empresa, y sugerir un plan de acción efectivo con un mínimo de estrés y dispersión. A continuación, un breve diagnóstico surgido de este análisis:

1. La sinergia entre Helena, la Directora de Mercadeo y Ventas y Sabrina la Directora de Capital Humano; la excelente comunicación entre Patricia, la Directora de Finanzas y Carlos, el Director de Operaciones, y la empatía entre **Alberto**, el Presidente de la empresa, y Patricia, son factores determinantes de la cohesión y del impresionante desempeño del equipo directivo.
2. Como es usual en una cultura basada en la aplicación rigurosa de indicadores de gestión, la detección oportuna de la pérdida del liderazgo del mercado ante Innopharma, permite desarrollar las estrategias de mitigación correspondientes de manera casi inmediata.
3. Desde el comienzo de la sesión, el Presidente del Comité de Dirección persigue estimular un clima de abierta participación, de modo de construir consenso en torno a la solución del problema.
4. El excelente conocimiento del mercado por parte del Comité de Dirección es determinante para advertir la raíz del problema, hacer un correcto diagnóstico, y trabajar en su solución efectiva.
5. Ofrecer el mejor salario del mercado es quizá una condición necesaria, aunque no suficiente para crear en los colaboradores de la empresa un significativo sentido de propósito, que inspire implicación a la tarea, apego emocional a la organización, y compromiso hacia sus líderes.

6. Más que un problema relativo a la gestión de las operaciones de la empresa, la cesión de la posición del líder del mercado puede explicarse por la dificultad de Sigma 7 de motivar y retener al mejor talento del mercado, el cual, en ocasiones, es captado por InnoPharma.
7. Como advierte, Alberto, la transición de una organización centrada en operaciones integradas bajo estándares de máxima eficiencia y eficacia, a otra, basada en una cultura de innovación, es factor clave para mejorar el perfil competitivo de Sigma 7.
8. Del análisis de la experiencia de InnoPharma con las redes sociales, Helena advierte y reconoce que Sigma 7, ha de desarrollar una gestión más agresiva de la marca; adoptar un plan de comunicación con clientes y prospectos a través de diferentes medios sociales; y hacer un mejor y más oportuno análisis de inteligencia competitiva y de las tendencias emergentes del mercado.
9. La opción sugerida por Sabrina, la Directora de Capital Humano al considerar la pertinencia de generar una cultura de innovación aplicando buenas prácticas de gestión de talento, parece apuntar decisivamente a la mejora del perfil competitivo de Sigma 7.

### Anexo 3: Encuestas Pioneers

Edad: .....

Cargo: .....

Género: Masculino  Femenino

Sector: Publico  Privado

Industria o Sector: .....



Mi nombre es Carolina Sierra, soy estudiante de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas Quito. Este documento será utilizado para fines académicos. La presente encuesta tiene como objetivo valorar la factibilidad del proyecto de creación e implementación de una agencia cazatalentos enfocada en soft skills (competencias blandas) e intrapreneurship (emprendimiento continuo) para puestos ejecutivos y gerenciales en la ciudad de Quito. Gracias por su colaboración.

**1. Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse :**

Semanalmente  Mensualmente  Anualmente   
Quincenalmente  Trimestralmente  Cada 3 años

**2. Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su perfil de desempeño :**

Comunicación  Liderazgo  Negociación  Creatividad   
Resolución de Conflictos  Toma de Decisiones   
Intreprenurship  Diferenciación  Organización

**3. Qué debería tener una red profesional con orientación directiva para querer ser parte de la misma:**

Reuniones de Alto Nivel  Charlas Magistrales  Seminarios Internacionales

Membresía en Red de Reclutamiento  Actividades Recreativas

Ferias Empresariales  Cursos de Gestión  Descuentos en Postgrados y PHD

**4. Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional directivo enfocado en el desarrollo de soft skills y networking:**

40 USD     50 USD     60 USD     70 USD     80 USD   
90 USD     100 USD     110 USD     120 USD

**5. Cuáles de las siguientes agencias cazatalentos conoce (Elegir 4) :**

Samper Headhunting	<input type="checkbox"/>	Manpower	<input type="checkbox"/>
Adecco	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
Multitrabajos.com	<input type="checkbox"/>	Porfinempleo.com	<input type="checkbox"/>
Kmeyo.com	<input type="checkbox"/>	Computrabajos.com	<input type="checkbox"/>

**6. Con qué frecuencia utiliza redes sociales:**

Diariamente	<input type="checkbox"/>	Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
2 – 3 Veces por Semana	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>

**7. Cuáles son las redes sociales que más utiliza (Escoja maximo2):**

Facebook	<input type="checkbox"/>	Linkedin	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

**8.Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra:**

Sábados

Domingos

Entre semana tardes a partir de las 6 Pm

Entre semana tardes a partir de las 3 Pm

Entre semana en las mañanas

Noches entre semana

Otros: .....

**9. ¿Cómo fuiste contratado?**

Agencia Cazatalentos

Entrevista

Portal Búsqueda de Empleo

Otro.....

## Anexo 4. Encuestas Associates

Nombre de la Empresa .....

Rama o Sector.....



Mi nombre es Carolina Sierra, soy estudiante de la Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas Quito. Este documento será utilizado para fines académicos. La presente encuesta tiene como objetivo valorar la factibilidad del proyecto de creación e implementación de una agencia cazatalentos enfocada en soft skills (competencias blandas) e intrapreneurship (emprendimiento continuo) para puestos ejecutivos y gerenciales en la ciudad de Quito. Gracias por su colaboración.

### 1. La empresa en la que usted labora es considerada como:

Pequeña (10 – 49 Empleados)  Mediana B (100 – 199 Empleados)   
Mediana A (50 – 99 Empleados)  Grande (200 + Empleados)

### 2. Cuáles de las siguientes competencias usted considera que hacen falta en su actual empresa (Puede elegir todas las opciones que considere):

Comunicación  Liderazgo  Negociación  Creatividad   
Resolución de Conflictos  Toma de Decisiones   
Intrepreneurship  Diferenciación  Organización

### 3. Para procesos de selección y contratación de personal su empresa utiliza portales en línea para buscar posibles candidatos:

Sí  No

### 4. ¿Cuáles son los portales en línea que su empresa utiliza? (Contestar si su respuesta en la pregunta 3 fue SI, caso contrario continúe con la pregunta 5):

Multitrabajos.com  Porfinempleo.com   
Kmeyo.com  Computrabajos.com   
Otras  ¿Cuál? .....

**5. ¿Usted delegaría el proceso de reclutamiento y selección de personal a una empresa especializada en el tema, que adicionalmente garantiza candidatos de excelencia, iniciativa y que generan buenos resultados para su empresa a largo plazo?**

Sí  No

**6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un proceso de reclutamiento y selección de personal con las características explicadas en la pregunta 5?**

700 USD  900 USD

800 USD  1000 USD

**7. ¿Su empresa estaría interesada en contratar a una empresa especializada en dictar cursos, charlas y capacitaciones de competencias blandas e intrapreneurship para mejorar el perfil de desempeño y productividad de sus empleados de manera significativa?**

Sí  No

**8. ¿Cuánto estaría a pagar por los cursos, charlas y capacitaciones mencionadas en la pregunta 7?**

600 USD  800 USD

700 USD  900 USD

**9. ¿Su empresa estaría interesada en contratar los servicios de consultoría de una empresa encargada en desarrollar planes de carrera, resolución de conflictos laborales y proyectos orientados directamente al talento humano de la empresa para mejorar la productividad y desarrollo de la empresa?**

Sí  No

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las consultorías mencionadas en la pregunta 9?**

3000 USD  5000 USD  4000 USD  6000 USD

## Anexo 5: Resultados Encuestas (SPSS)

### Edad de los Encuestados

#### Estadísticos

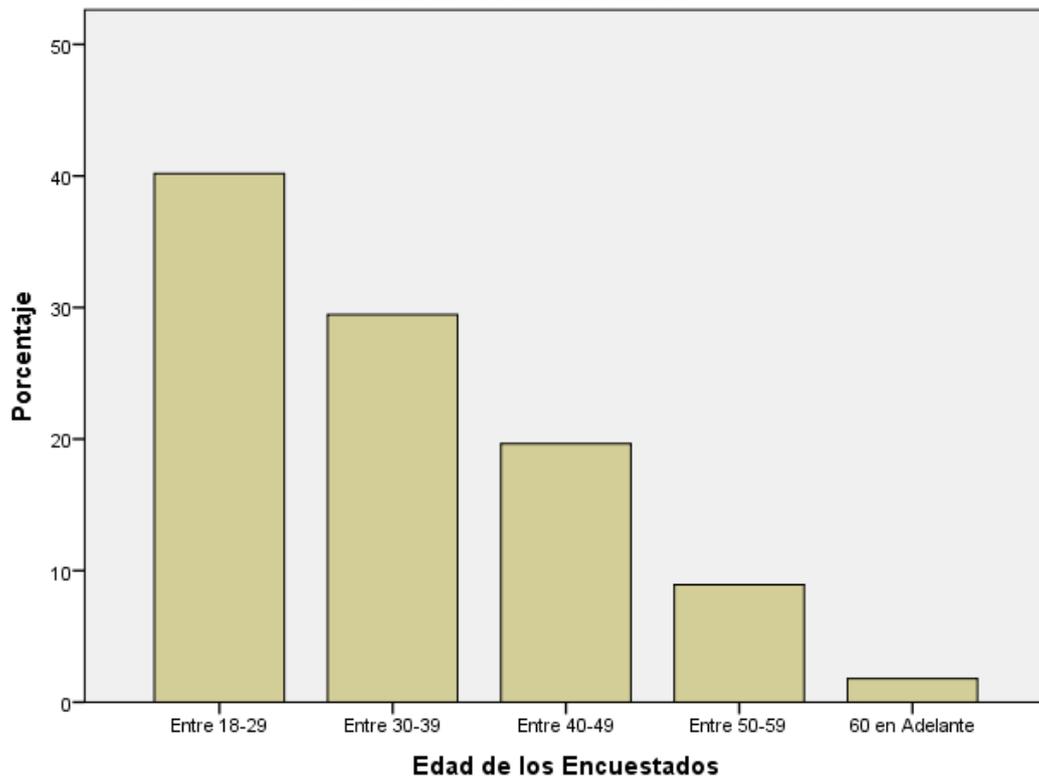
Edad de los Encuestados

N	Válido	112
	Perdidos	0

#### Edad de los Encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Entre 18-29	45	40,2	40,2	40,2
Entre 30-39	33	29,5	29,5	69,6
Entre 40-49	22	19,6	19,6	89,3
Entre 50-59	10	8,9	8,9	98,2
60 en Adelante	2	1,8	1,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

#### Edad de los Encuestados



## Genero de los Encuestados

### Estadísticos

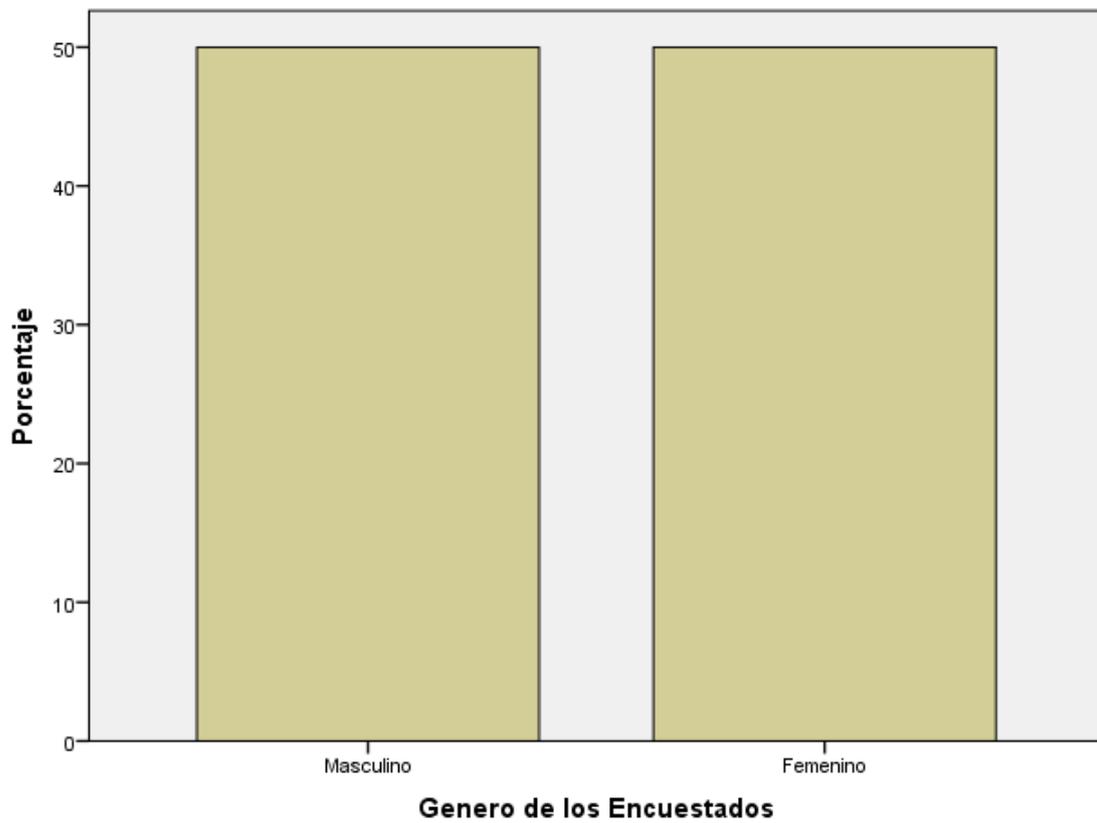
Genero de los Encuestados

N	Válido	112
	Perdidos	0

### Genero de los Encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	56	50,0	50,0	50,0
	Femenino	56	50,0	50,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

### Genero de los Encuestados



## Sector en el que labora el encuestado

### Estadísticos

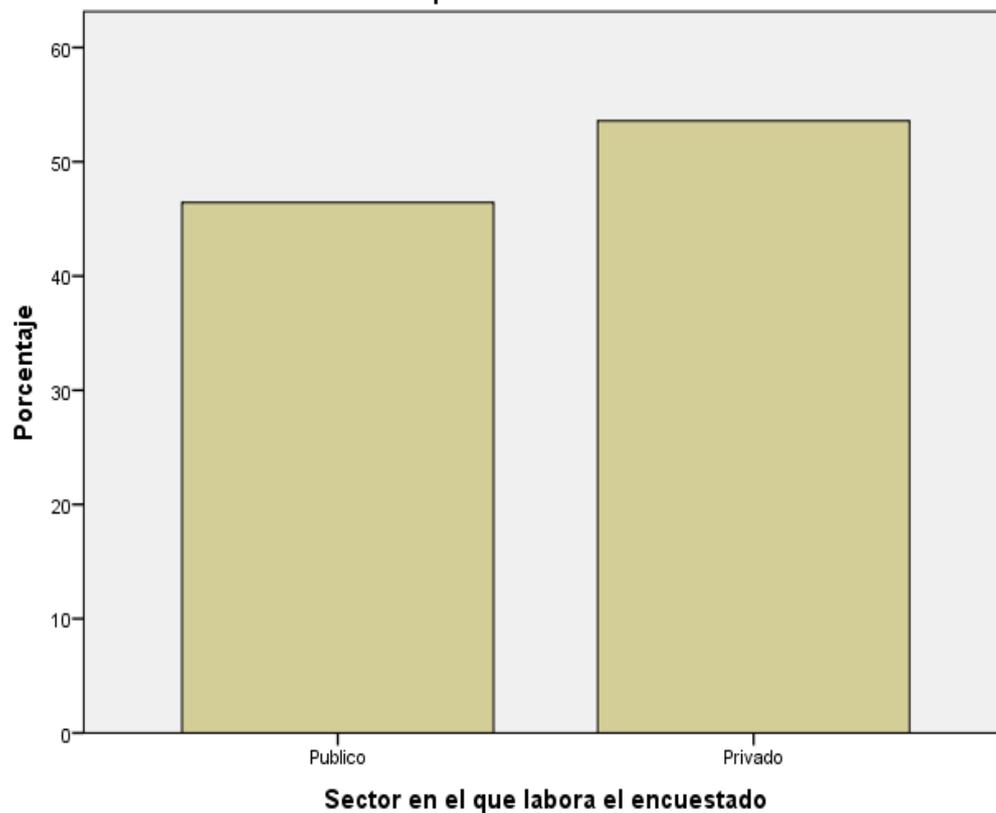
Sector en el que labora el encuestado

N	Válido	112
	Perdidos	0

### Sector en el que labora el encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Publico	52	46,4	46,4	46,4
	Privado	60	53,6	53,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

### Sector en el que labora el encuestado



## ¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse?

### Estadísticos

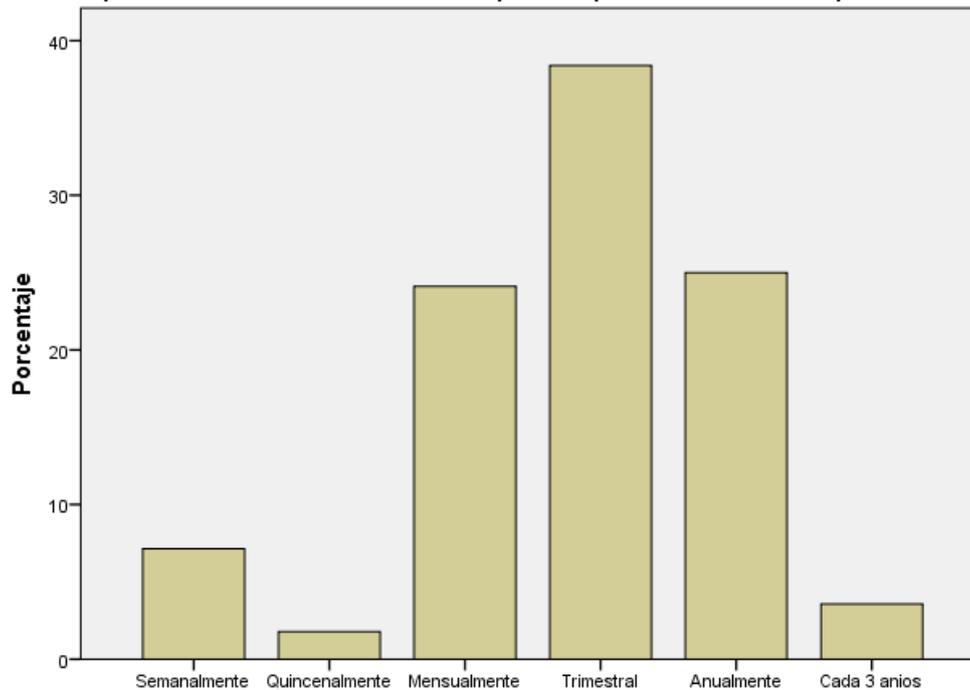
Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse

N	Válido	112
	Perdidos	0

### Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Semanalmente	8	7,1	7,1	7,1
Quincenalmente	2	1,8	1,8	8,9
Mensualmente	27	24,1	24,1	33,0
Trimestral	43	38,4	38,4	71,4
Anualmente	28	25,0	25,0	96,4
Cada 3 años	4	3,6	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

### Con que frecuencia usted considera quee un profesional debe capacitarse



Con que frecuencia usted considera quee un profesional debe capacitarse

## ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de Soft Skills y Networking?

### Estadísticos

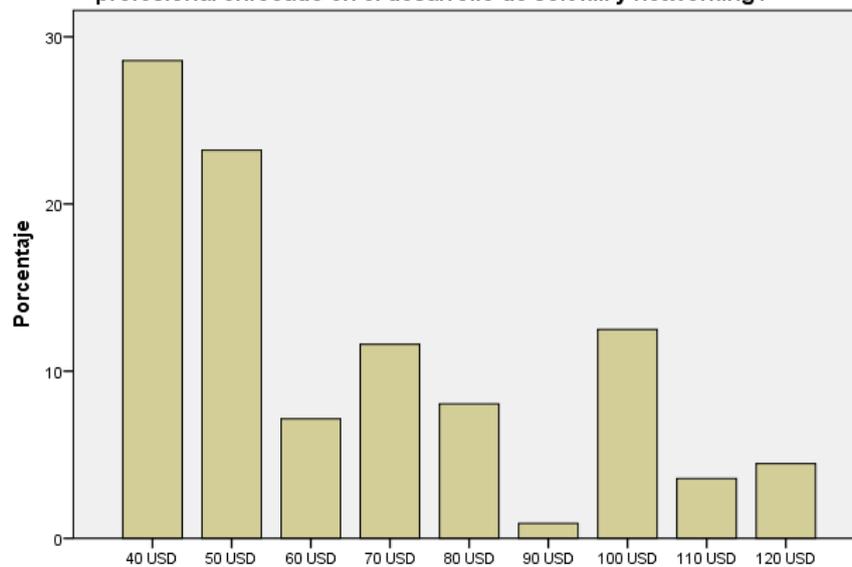
Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skill y networking?

N	Válido	112
	Perdidos	0

Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skill y networking?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	40 USD	32	28,6	28,6	28,6
	50 USD	26	23,2	23,2	51,8
	60 USD	8	7,1	7,1	58,9
	70 USD	13	11,6	11,6	70,5
	80 USD	9	8,0	8,0	78,6
	90 USD	1	,9	,9	79,5
	100 USD	14	12,5	12,5	92,0
	110 USD	4	3,6	3,6	95,5
	120 USD	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft kill y networking?



Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft kill y networking?

## ¿Con qué frecuencia utiliza redes sociales?

### Estadísticos

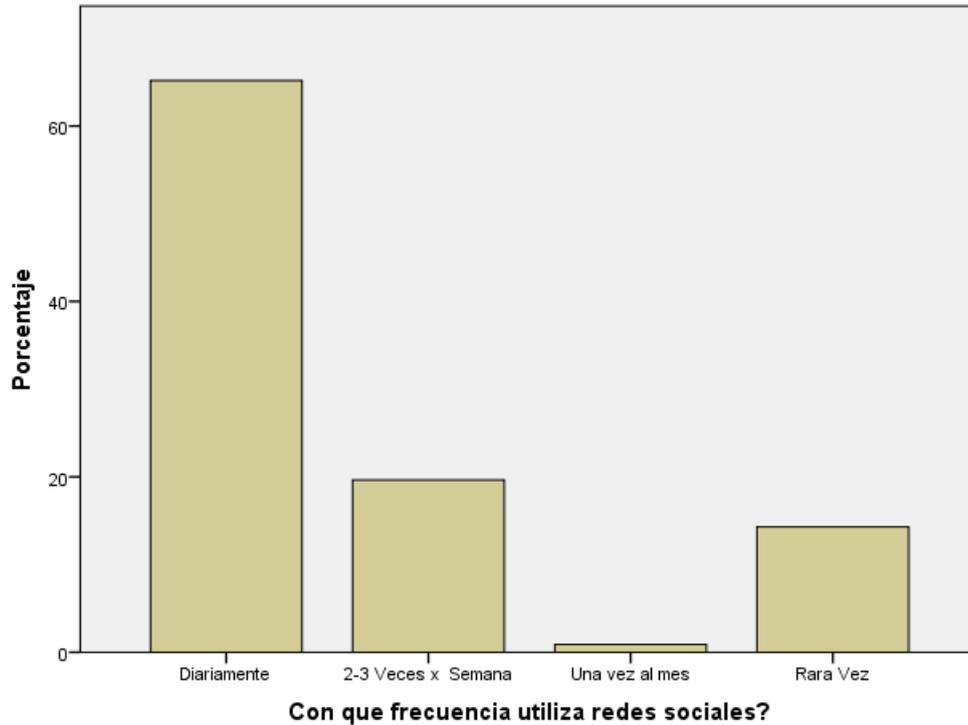
¿Con qué frecuencia utiliza redes sociales?

N	Válido	112
	Perdidos	0

¿Con qué frecuencia utiliza redes sociales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Diariamente	73	65,2	65,2	65,2
2-3 Veces x Semana	22	19,6	19,6	84,8
Una vez al mes	1	,9	,9	85,7
Rara Vez	16	14,3	14,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Con que frecuencia utiliza redes sociales?



## ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?

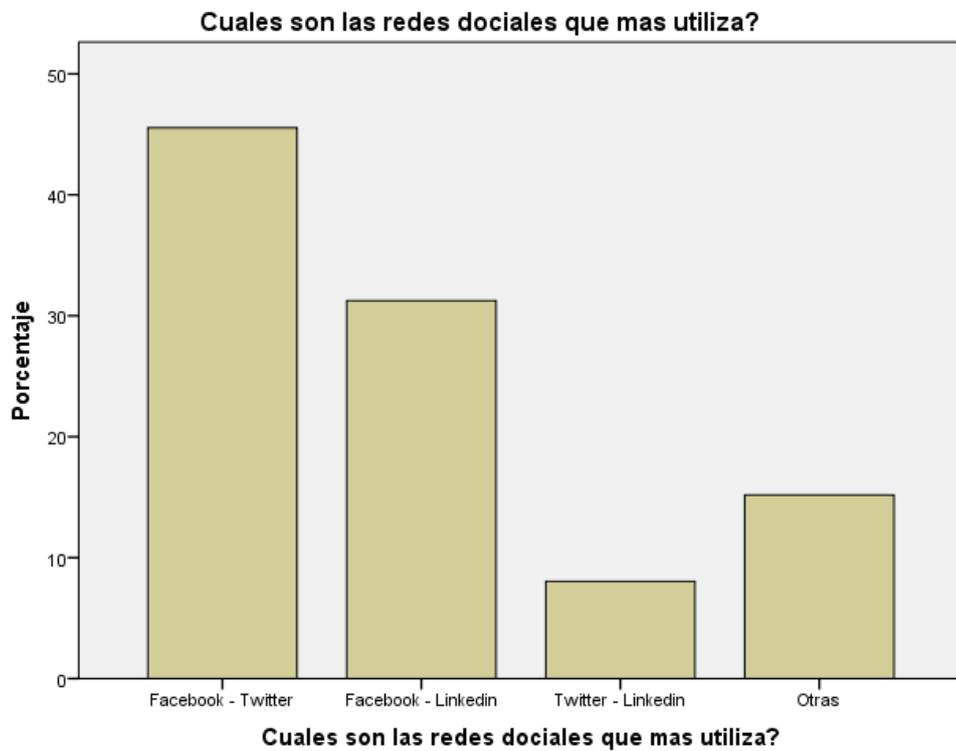
### Estadísticos

¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?

N	Válido	112
	Perdidos	0

¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Facebook - Twitter	51	45,5	45,5	45,5
Facebook - LinkedIn	35	31,3	31,3	76,8
Twitter - LinkedIn	9	8,0	8,0	84,8
Otras	17	15,2	15,2	100,0
Total	112	100,0	100,0	



## ¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?

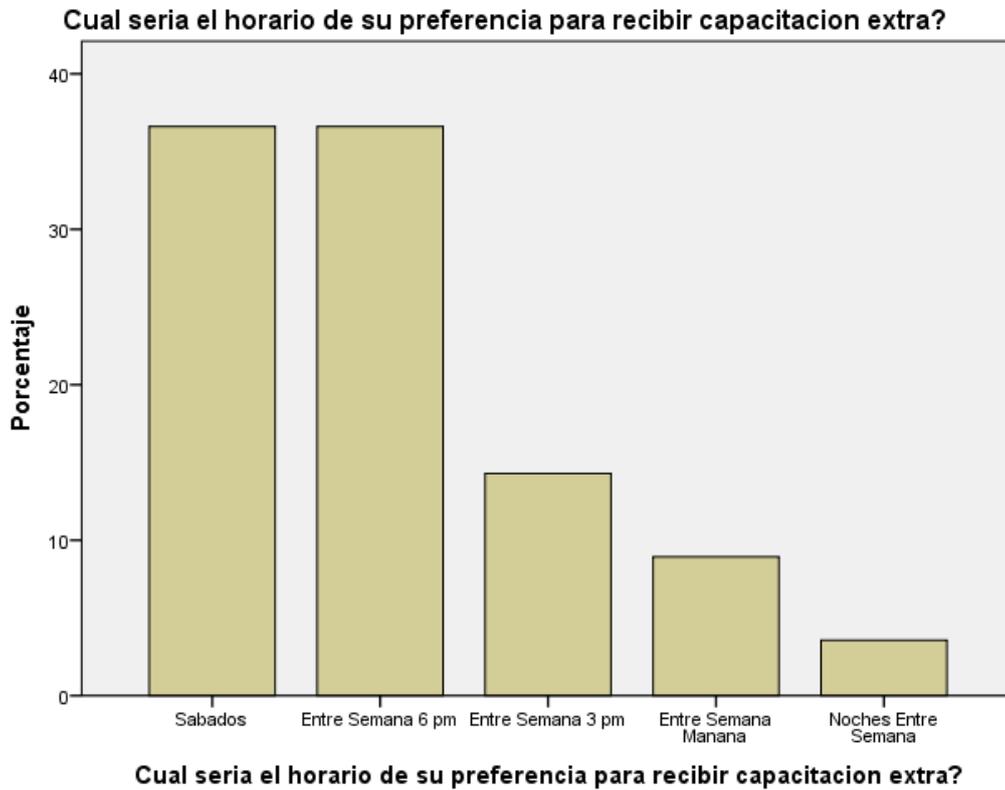
### Estadísticos

¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?

N	Válido	112
	Perdidos	0

¿Cuál sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sábados	41	36,6	36,6	36,6
	Entre Semana 6 pm	41	36,6	36,6	73,2
	Entre Semana 3 pm	16	14,3	14,3	87,5
	Entre Semana Mañana	10	8,9	8,9	96,4
	Noches Entre Semana	4	3,6	3,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



## ¿Cómo fuiste contratado?

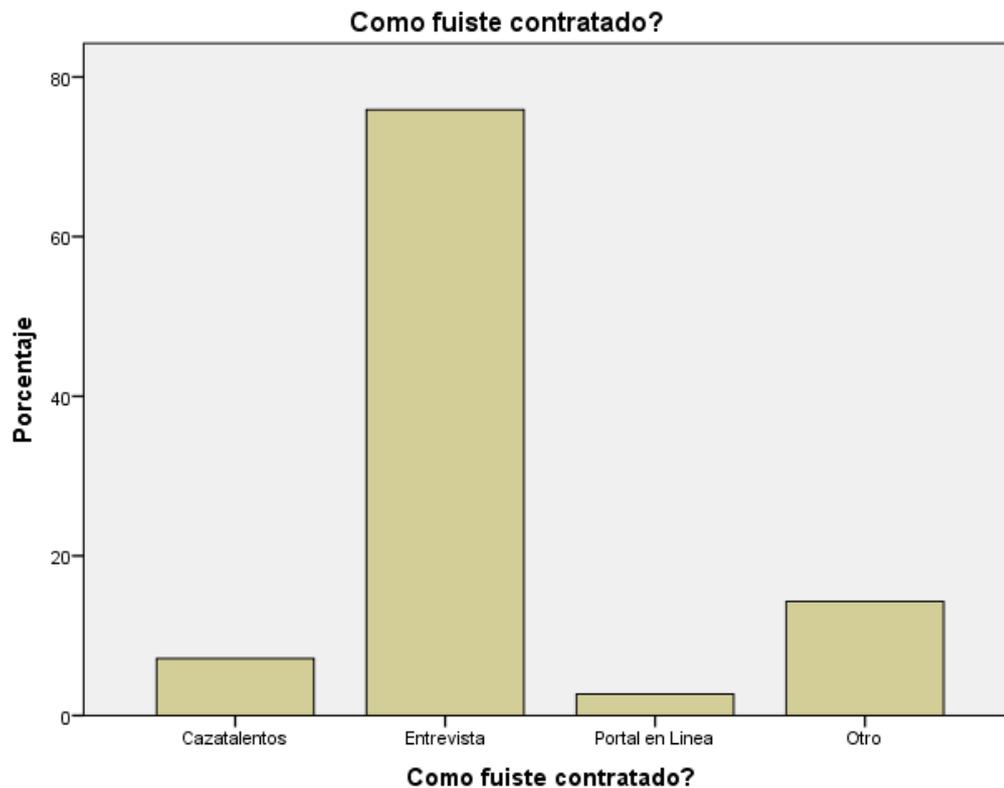
### Estadísticos

¿Cómo fuiste contratado?

N	Válido	112
	Perdidos	0

¿Cómo fuiste contratado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Cazatalentos	8	7,1	7,1	7,1
Entrevista	85	75,9	75,9	83,0
Portal en Línea	3	2,7	2,7	85,7
Otro	16	14,3	14,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	



## Tablas Cruzadas

### Resumen de procesamiento de casos

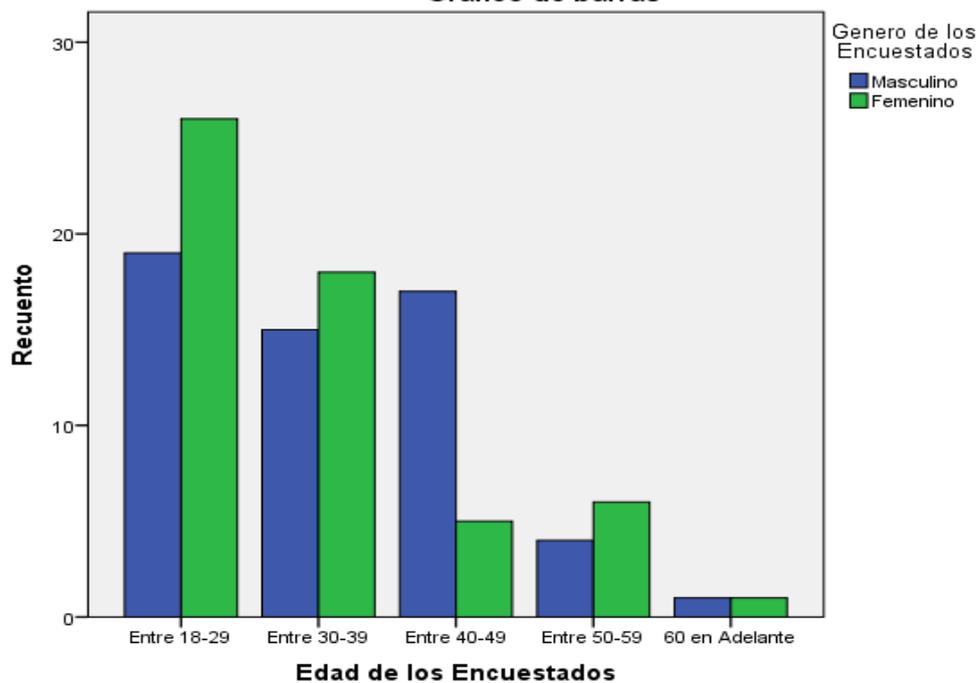
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados *	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%
Genero de los Encuestados						

### Edad de los Encuestados\*Genero de los Encuestados tabulación cruzada

Recuento

		Genero de los Encuestados		Total
		Masculino	Femenino	
Edad de los Encuestados	Entre 18-29	19	26	45
	Entre 30-39	15	18	33
	Entre 40-49	17	5	22
	Entre 50-59	4	6	10
	60 en Adelante	1	1	2
Total		56	56	112

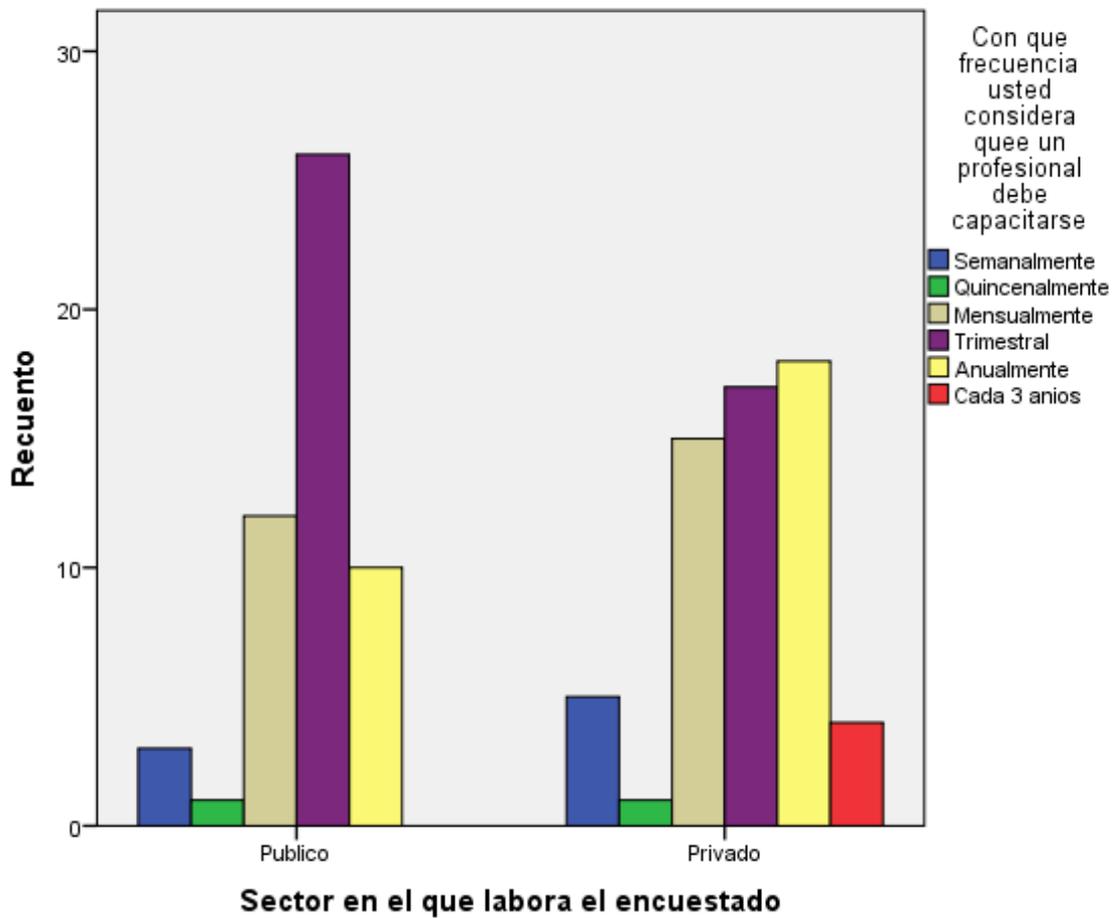
Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sector en el que labora el encuestado * Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

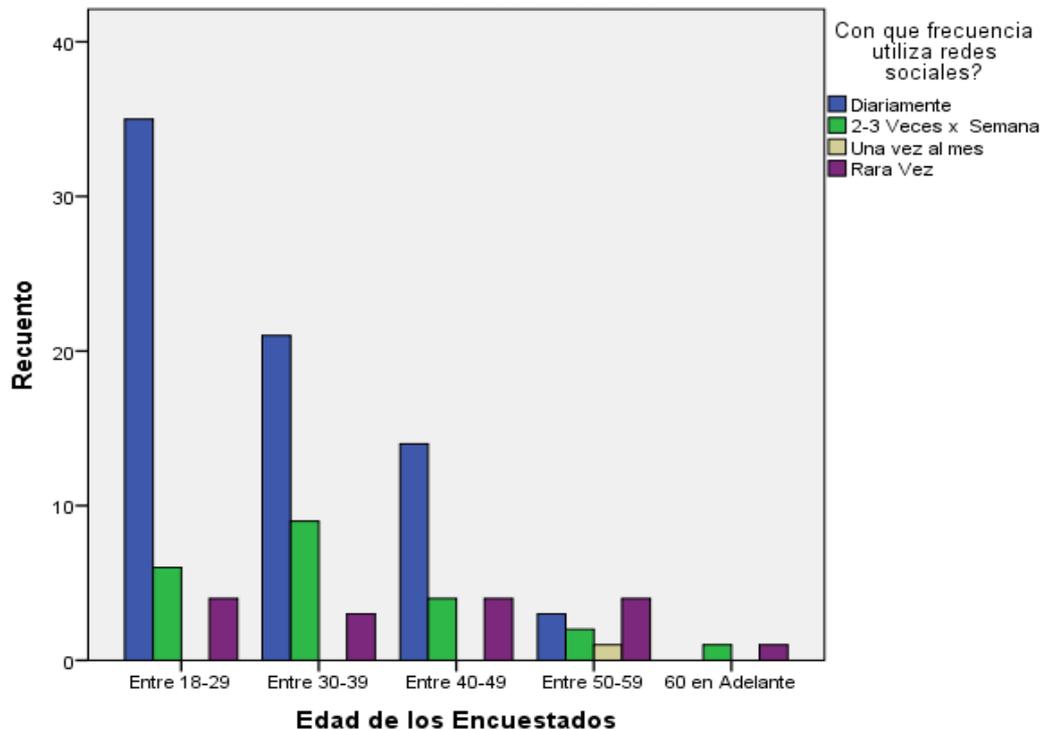
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados *						
Con qué frecuencia utiliza redes sociales?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Edad de los Encuestados\*Con qué frecuencia utiliza redes sociales? tabulación cruzada

Recuento

		Con que frecuencia utiliza redes sociales?				Total
		Diariamente	2-3 Veces x Semana	Una vez al mes	Rara Vez	
Edad de los Encuestados	Entre 18-29	35	6	0	4	45
	Entre 30-39	21	9	0	3	33
	Entre 40-49	14	4	0	4	22
	Entre 50-59	3	2	1	4	10
	60 en Adelante	0	1	0	1	2
Total		73	22	1	16	112

Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

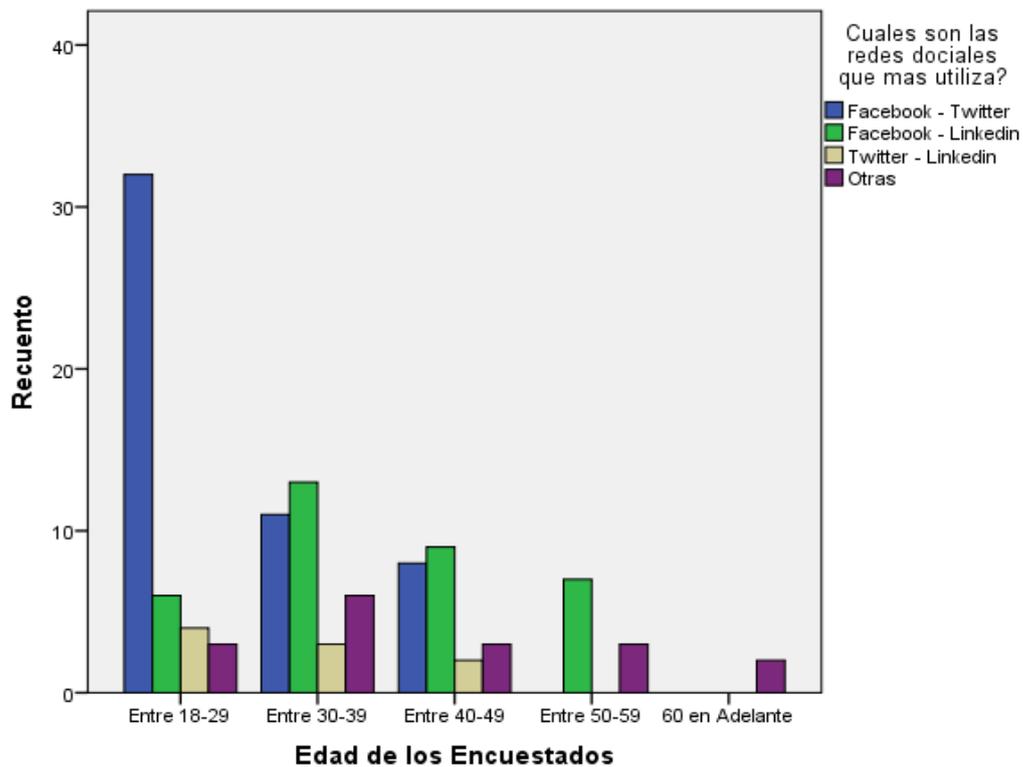
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados * Cuales son las redes sociales que más utiliza?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Edad de los Encuestados\*Cuales son las redes sociales que más utiliza? tabulación cruzada

Recuento

		¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?				Total
		Facebook - Twitter	Facebook - LinkedIn	Twitter - LinkedIn	Otras	
Edad de los Encuestados	Entre 18-29	32	6	4	3	45
	Entre 30-39	11	13	3	6	33
	Entre 40-49	8	9	2	3	22
	Entre 50-59	0	7	0	3	10
	60 en Adelante	0	0	0	2	2
Total		51	35	9	17	112

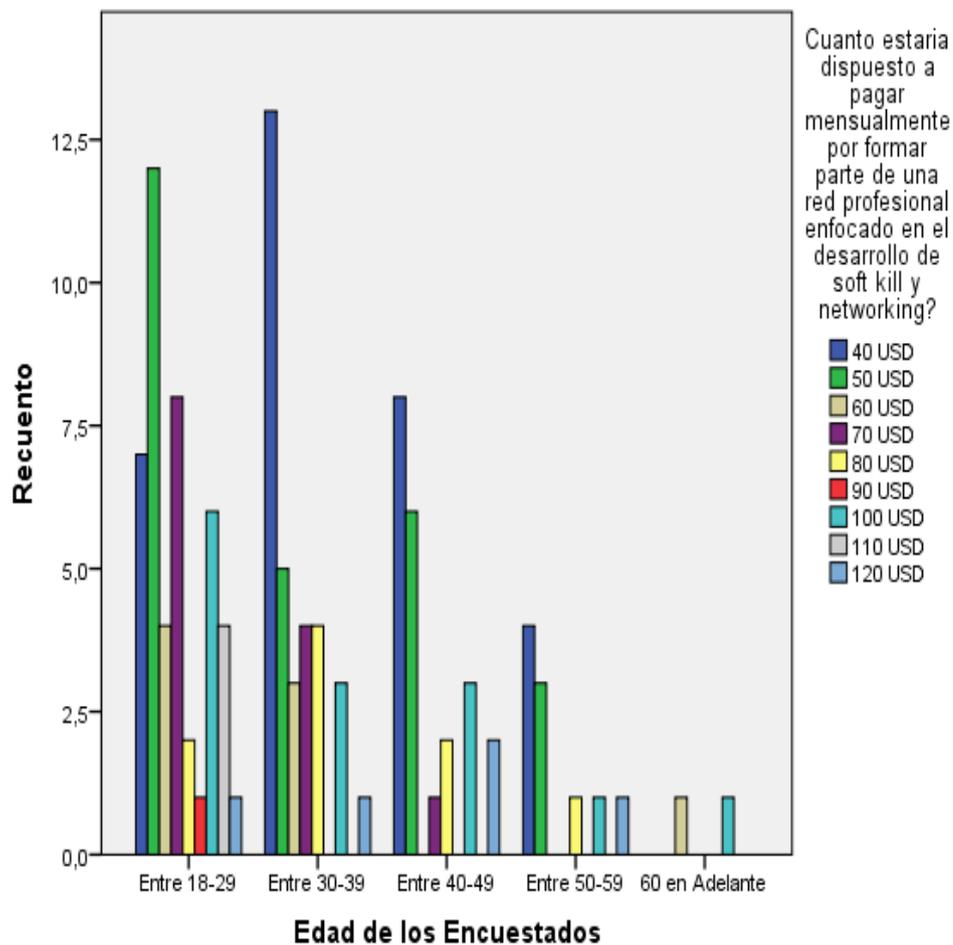
### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados * Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skill y networking?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

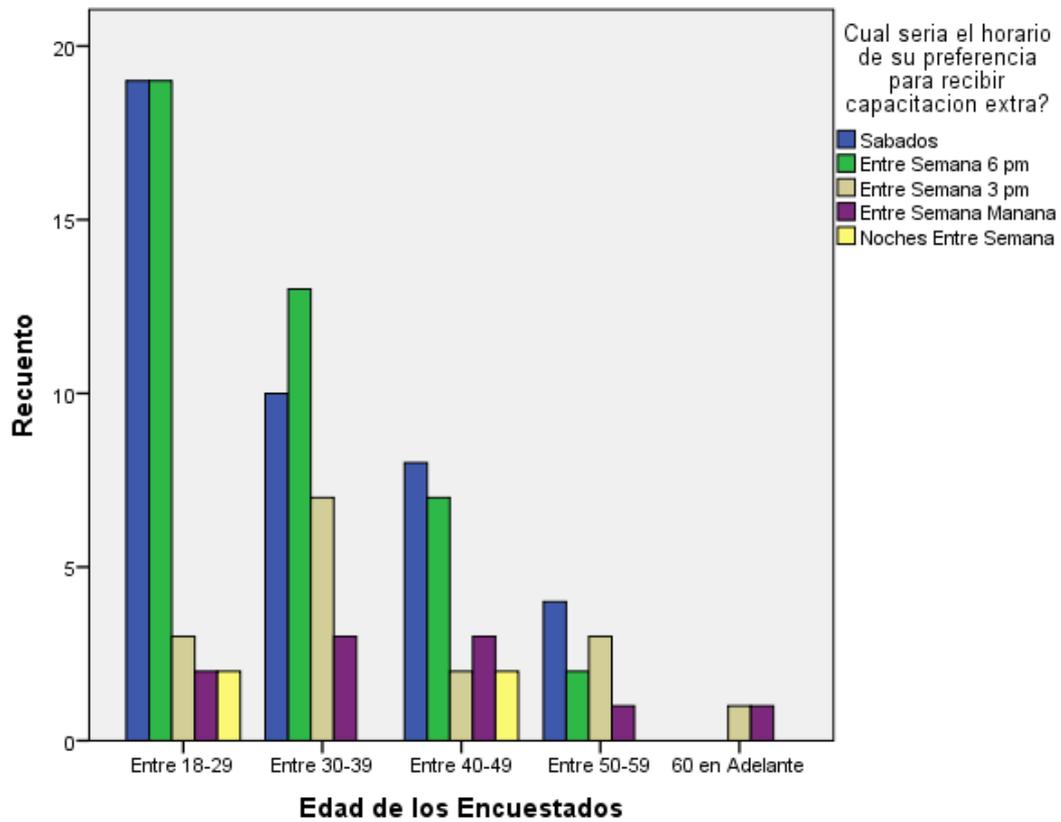
### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados * Cual sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

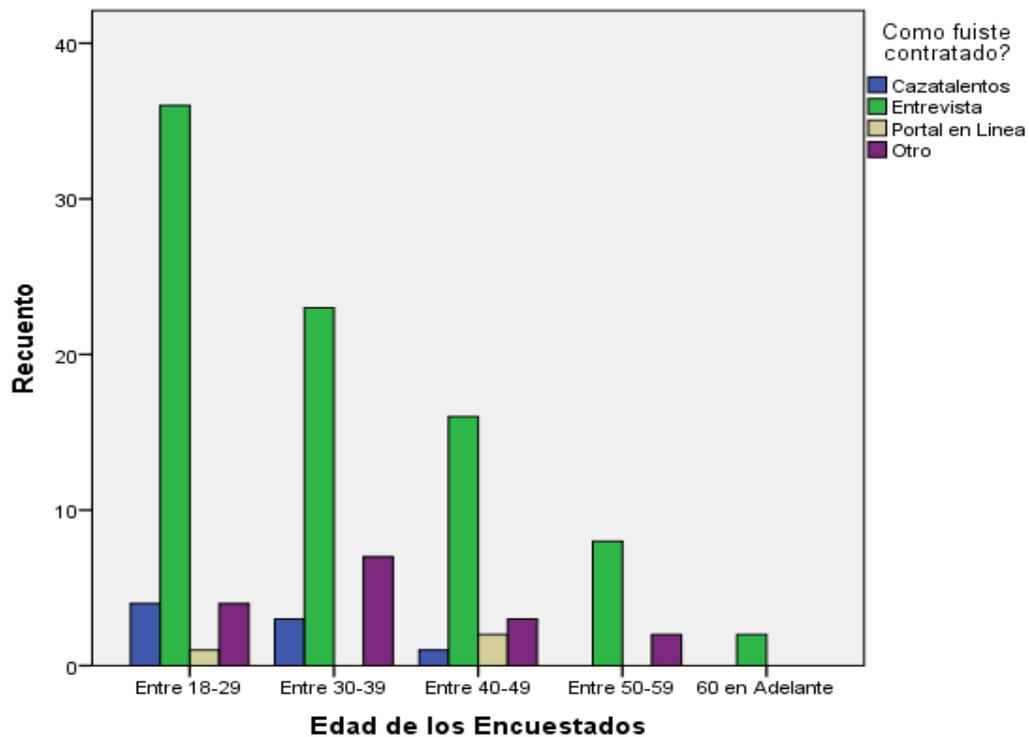
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados *	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%
Como fuiste contratado?						

### Edad de los Encuestados\*Como fuiste contratado? tabulación cruzada

Recuento

		¿Cómo fuiste contratado?				Total
		Cazatalentos	Entrevista	Portal en Línea	Otro	
Edad de los Encuestados	Entre 18-29	4	36	1	4	45
	Entre 30-39	3	23	0	7	33
	Entre 40-49	1	16	2	3	22
	Entre 50-59	0	8	0	2	10
	60 en Adelante	0	2	0	0	2
Total		8	85	3	16	112

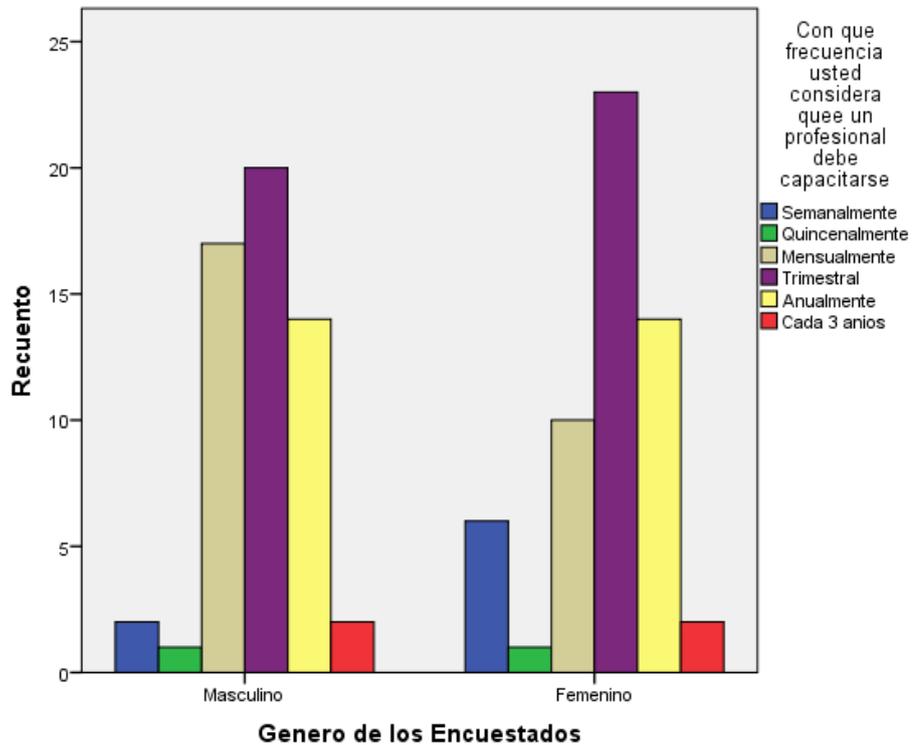
### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Genero de los Encuestados * Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

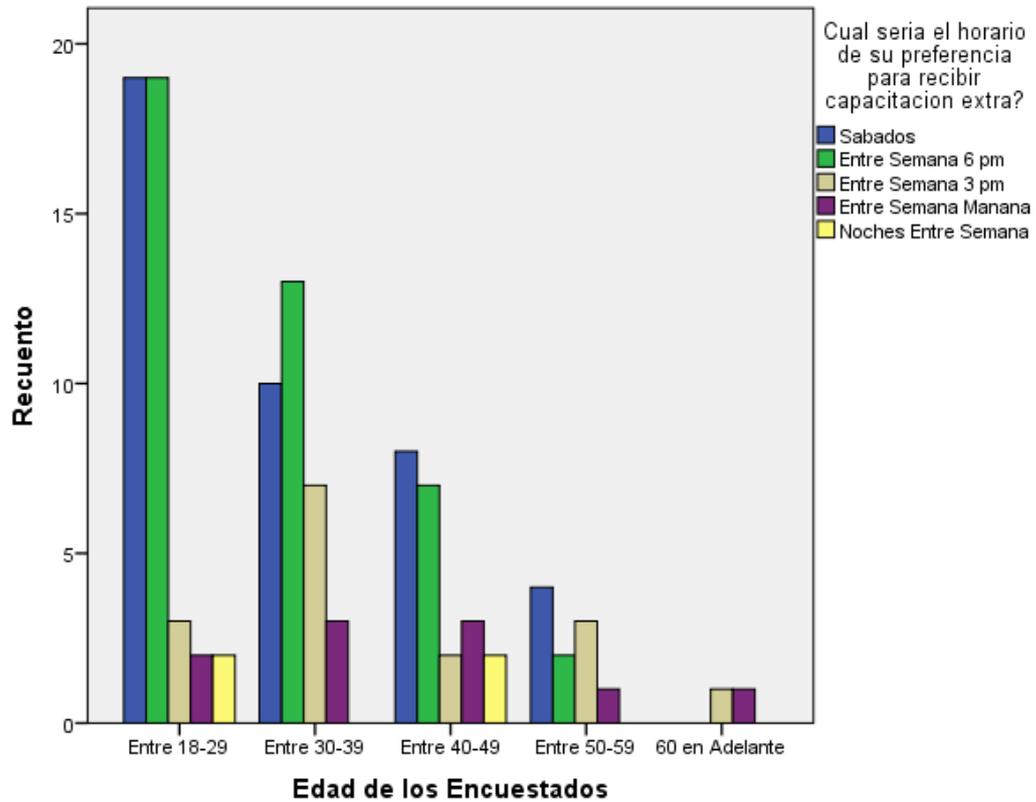
### Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

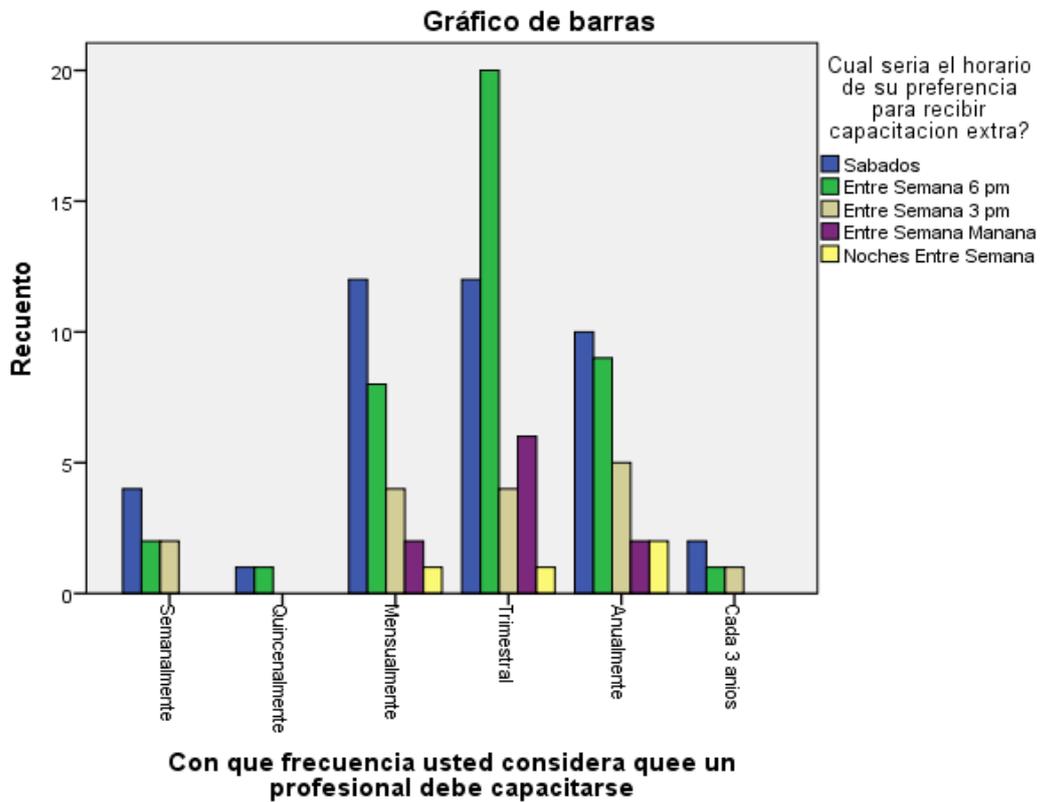
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de los Encuestados * Cual sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Gráfico de barras



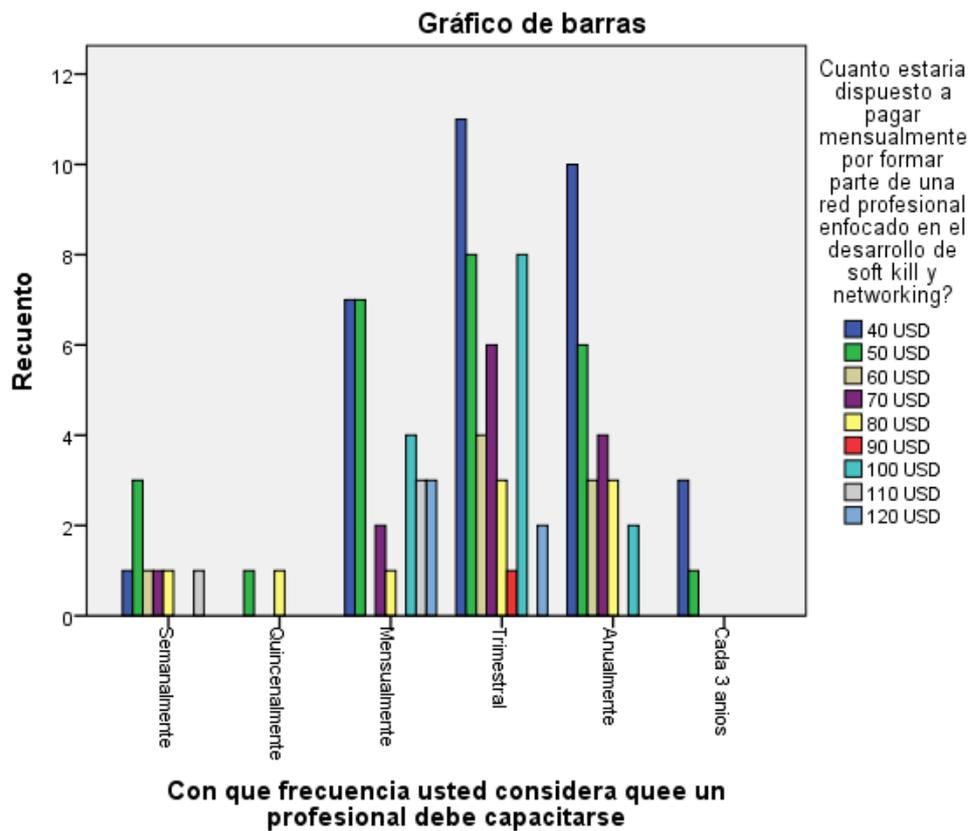
### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse * Cual sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%



### Resumen de procesamiento de casos

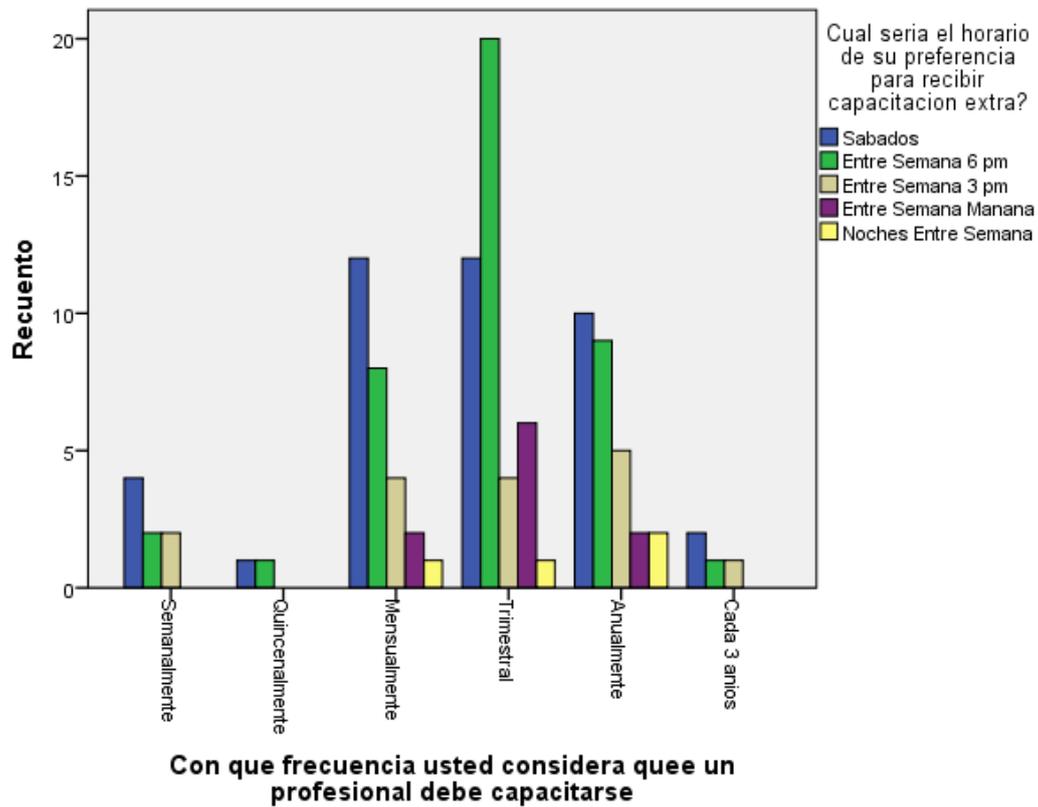
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse * Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skills y networking?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse * Cual sería el horario de su preferencia para recibir capacitación extra?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

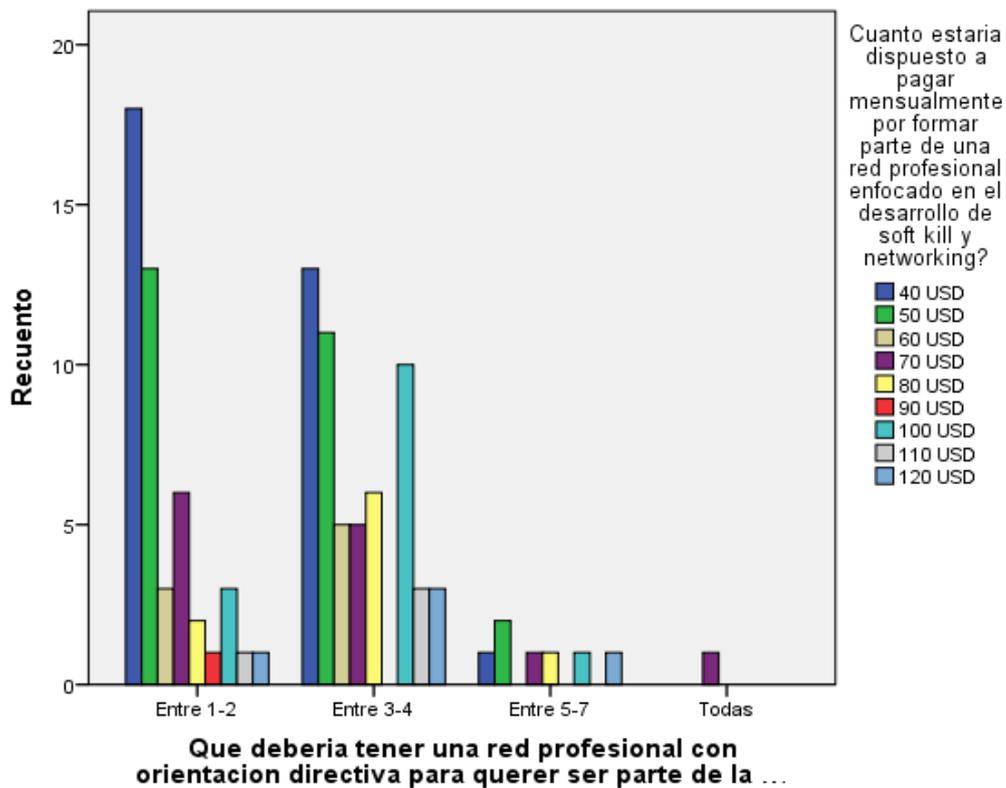
Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Que debería tener una red profesional con orientación directiva para querer ser parte de la misma? * Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skill y networking?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

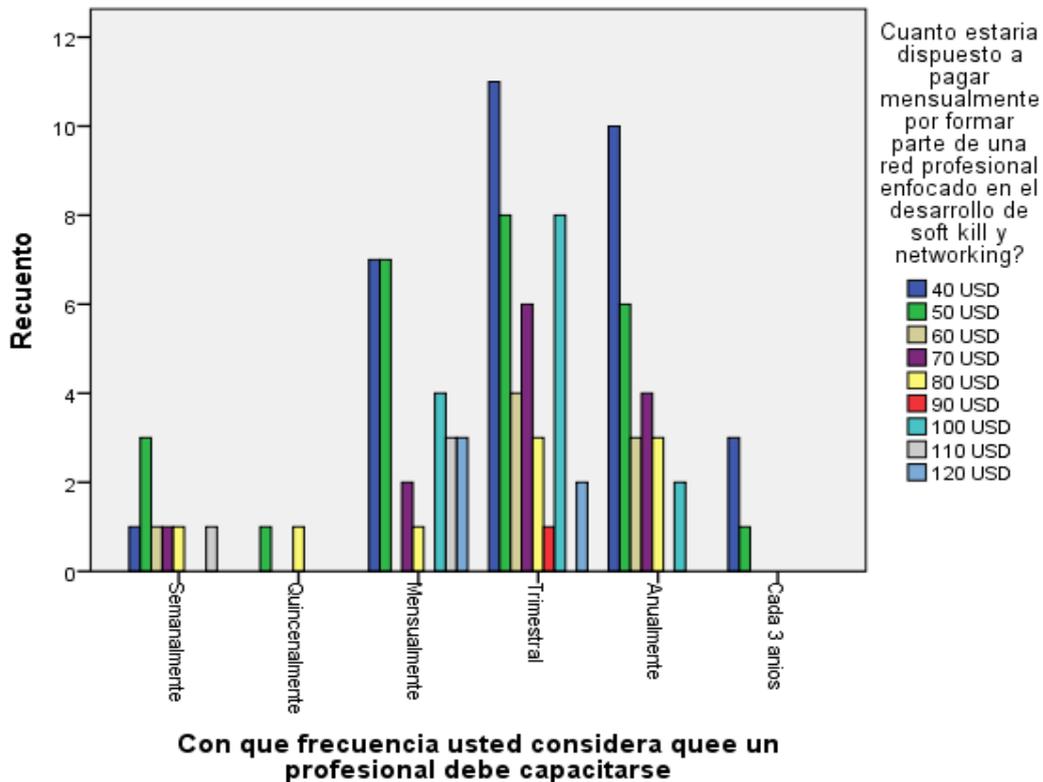
Gráfico de barras



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Con que frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse * Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por formar parte de una red profesional enfocado en el desarrollo de soft skill y networking?	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%

### Gráfico de barras



## Anexo 6: INEC y Senplades presentan el directorio de Empresas.

# Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas

12 de febrero de 2014 - 3:57 pm

Tiempo de lectura: 3 minutos | No. de palabras: 521 | 20600 visitas

 Compartir  Twittear 0

 Imprimir  Enviar



El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), conjuntamente con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), presentó la segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). Esta herramienta marca el inicio de la producción estadística en base a registros administrativos, generando un ahorro de recursos económicos y humanos para el Estado.

Con el fortalecimiento de los registros administrativos, uno de los objetivos del INEC, se

espera tener estadísticas oportunas, actualizadas constantemente, con un costo inferior al de un censo y con una cobertura superior a la de una encuesta.

Pabel Muñoz, secretario nacional de Planificación y Desarrollo, destacó la importancia estratégica de los datos obtenidos: "Hay un crecimiento importante del número de empresas y de ventas en el país, así como de las personas que en actividad económica se afilian a la seguridad social". Al respecto, agregó que el Ecuador es un país de micro y pequeñas empresas, en donde los motores del crecimiento mostrado en el tejido empresarial están en Quito y Guayaquil. "Quito ya no solo tiene esta referencia de capital política, sino de una capital económica importante", aclaró.

La segunda versión del DIEE recopila la información de 704.556 empresas, frente a las 179.830 empresas registradas en el Directorio de 2011, aumentando la cobertura en 3,9 veces más. El 40,7 de las empresas se encuentran en Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito.

Este Directorio toma como fuente las empresas que durante 2012 no cerraron formalmente sus puertas, registraron ventas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y/o mantuvieron uno o más trabajadores afiliados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Se incluye en el universo a las microempresas pertenecientes al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).

## Anexo 7: Cotizaciones

### Muebles y Enseres.



LA CALIDAD A SU SERVICIO

Calle San Rafael E15-364 y Anagaes  
Amagasi del Inca - Quito - Ecuador  
Teléfonos 2814212 / 2410473 / 3261840  
Mail: [ventas@electronamodular.com](mailto:ventas@electronamodular.com)

**Dirección de envío :**  
CAROLINA SIERRA  
QUITO  
QUITO

CAROLINA SIERRA  
QUITO  
QUITO

Tel. : 0984418385

**Dirección de factura :**  
CAROLINA SIERRA  
QUITO  
QUITO

### Presupuesto N° OV15010185

Su referencia	Fecha presupuesto	Comercial	Plazo de pago
8 Días Laborables	13/01/2015	ITALO REY	50% de anticipo, 50% a la entrega

Descripción	Impuesto	Cantidad	Precio unidad	Desc.(%)	Precio
[CDR002] Counter de recepción de 1.50m x 1.50m x 0.60m en melaminico, cajonera, teclado, pantalla con tool perforado y tablero superior.	IVA COBRADO(12%)	1.00 Unidad(es)	345.9800	0.00	\$ 345.98
[ESEUF002] Estacion en U de 2.10m x 1.50m en formica con perfil tipo C.D,cajonera, faldón, pedestal, teclado corredizo.	IVA COBRADO(12%)	1.00 Unidad(es)	346.0000	0.00	\$ 346.00
[SILLGERB]001] Sillón gerente bajo con apoya brazos giratorio, neumático, anatómico, reclinable tapizado en tela o cuerina.	IVA COBRADO(12%)	6.00 Unidad(es)	144.9000	0.00	\$ 869.40
[MEFO001] Mesa de reuniones para 6 personas de 2.15m x 0.90m en estructura metálica, pintura electrostática, tablero superior en formica.	IVA COBRADO(12%)	1.00 Unidad(es)	252.8000	0.00	\$ 252.80
<b>Total neto</b>					<b>\$ 1814.18</b>
:					
<b>Impuestos</b>					<b>\$ 217.70</b>
:					
<b>Total :</b>					<b>\$ 2031.88</b>

## Anexo 7.1: Cotización Equipos de Oficina



### Inspiron 15 7000 Series Touch

★★★★☆ 14 Reviews

Find a perfect blend of looks and multimedia performance in the Inspiron 15 7000 Series, featuring a premium design, backlit keyboard and optional touch screen.

- 4th Generation Intel® Core™ i5-4210U processor (3M Cache, up to 2.7 GHz)
- Windows 8.1 (64Bit) English
- 8GB DDR3L 1600 (8GB DDR3L 1600MHz)
- 15.6-inch HD (1366 x 768) Truelife LED-Backlit Touch Display
- 1TB 5.4k HDD (1TB 5400 rpm SATA Hard Drive)

[View Special Offers](#)

Market Value<sup>1</sup> ~~\$874.99~~

Total Savings \$175.00

Dell Price **\$699.99**

[Add to Cart](#)

[View Details](#)



### MULTIFUNCION EPSON L555 COLOR 15 PPM NEGRO 33PPM WIFI TINTA CONTINUA

**US\$ 347,32**

L555

Impresora multifuncional Epson L555, imprime / copia / escanea / fax, tecnología de impresión inyección de tinta, velocidad de impresión máxima: negro 33 ppm / color 15 ppm, resolución de impresión hasta 5760 x 1440 dpi, resolución óptica 1200 dpi, bandeja de entrada 100 hojas / 10 sobres, bandeja de salida 30 hojas, conectividad USB 2.0 (compatible con 1.1) / Wi-Fi (802.11 b/g/n).



### TELEFONO PANASONIC INALAMB. DECT 6.0 C-ID SPK

**US\$ 40,18**

KXTGD210N

[Más información](#)

## Anexo 7.2: Cotización Internet Corporativo CNT

PLAN BANDA ANCHA MÓVIL POSPAGO LTE EMPRESARIAL		
Precio: Tarifas desde	Incluye: Plan de datos desde	Beneficios: Velocidad máxima
<b>\$29.00</b> /mes	<b>2</b> GB/mes	hasta <b>20</b> Mbps
<hr/>		
<b>* No incluyen impuestos.</b>		
		Desde: <b>\$29.00*</b> Incluye: Todos los planes incluyen un modem MIFI LTE E5776S.
		<a href="#">Ver más</a>

### **Anexo 7.3: Cotización Desayuno Ejecutivo**

Quito D.M. 22 de Julio de 2015

Book ID #

Señorita

Carolina Sierra

CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA

Ciudad.-

Teléfono: 098418385

#### **REFERENCIA: Desayuno**

Reciba un cordial saludo de todos quienes hacemos el Hotel Hilton Colón Quito.

A continuación, sírvase encontrar en detalle toda la información necesaria para la realización de su evento:

**Lugar: Por confirmar / según disponibilidad)**

**Fecha: 20 Febrero 2015**

**Hora: 08h30 – 12h00**

**Montaje: Por confirmar**

**No. Personas: 50 personas**

**Estacionamientos: 5 parqueaderos sin costo**

#### **ALIMENTOS:**

Adjunto encontrará nuestras sugerencias de menús de Desayuno para su conocimiento y consideración, elaboradas especialmente por nuestra Alta Cocina de Hotel Hilton Colon Quito.

## VALORES ESTIMADOS DESAYUNO:

Item	Días	Valor	Cantidad	Total
Menu desayuno	1	16.00	50	\$ 800.00
Pantallas 2.14 x 2.14	1	25.00	1	\$ 25.00
Infocus	1	70.00	1	\$ 70.00
Amplificacion	1	70.00	1	\$ 70.00
Microfonos inalambricos	1	35.00	2	\$ 70.00
** Demas equipos de Audio y				\$ 1,035.00
Video que se requiera se cotizara			12% IVA	\$ 124.20
<b>No. Pax</b>			10% Servicio	\$ 103.50
<b>50</b>			<b>TOTAL</b>	\$ 1,262.70

### Desayuno Ecuatoriano Servido

*Jugo de Taxo*

*Palto de frutas tropicales*

*Quesadillas*

*Pan de papa, pan de yuca,*

*Pan de plátano, pan de leche*

*Huevos tigrillo*

*Tortilla de yuca*

*Maqueño frito*

*Menestra de lenteja*

*Mermelada, miel y mantequilla*

*Te, chocolate caliente, café*

**USD \$ 16.50 + 22%**

### Desayuno Ejecutivo Servido

*Jugo de naranja*

*Frutas de temporada*

*Selección de panecillos*

*Dulces y salados*

*Omelette de jamón y queso*

*Timbal de soufflé de choclo*

*Mermelada, miel, mantequilla*

*Té, chocolate caliente, café.*

**USD 16.00 + 22%**

### **Desayuno Americano Servido**

*Jugo de naranja*

*Canasta de panecillos y croissants*

*Frutas de temporada Huevos revueltos con queso*

*Salchicha, tocino*

*Papa Laker*

*Mermelada, miel, mantequilla*

*Té, chocolate caliente, café.*

**USD \$16.00 +22 %**

### **Desayuno Servido Especial**

*Selección de Jugos (Naranja y Mora)*

\*\*\*

*Plato de Frutas Tropicales con Musli Casero*

*Canasta de Panecillos y Croissants*

*Mermelada, miel y mantequilla*

\*\*\*

*Plato de Quesos y Embutidos a la mesa*

\*\*\*

#### ***Plato Caliente:***

*Huevos revueltos con Tomate y Cebolla*

*Papa Rosti*

*Tocino*

*Pancakes*

**USD \$ 20.00 + 22%**

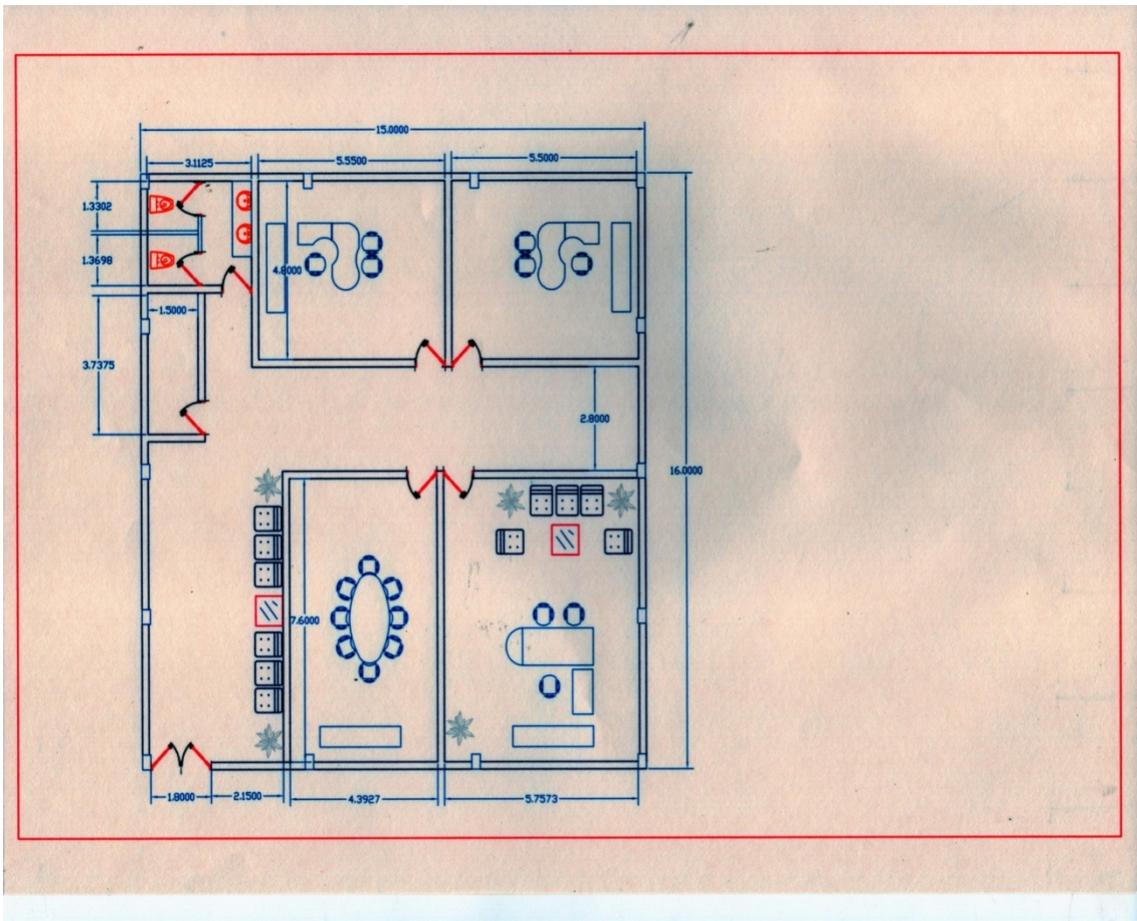
Quedamos a su entera disposición, para cualquier inquietud o información adicional requerida y no dude en contactarnos a nuestro teléfono 3828337.

Cordialmente,

**Lorena Albuja S.**

Coordinadora de Banquetes

## Anexo 8: Plano de la Oficina



## **Anexo 9: Plan Financiero**

**PLAN DE INVERSIONES**

PROYECTO

USD

MESES PREOPERATIVOS

4

	REALIZADA USD	INVERSION		TOTAL
		PROYECTO - FASE PREOPERATIVA		
		1		
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>				
Terreno		0.00		0.00
Fomento Agrícola		0.00		0.00
Mobiliario		1,991.59		1,991.59
Escritorios		691.98		691.98
Equipos de Computación		4,777.96		4,777.96
Equipos de Proyección y video		1,169.33		1,169.33
Equipo de Oficina		97.98		97.98
Software y antivirus		120.24		120.24
X		0.00		0.00
X		0.00		0.00
X		0.00		0.00
X		0.00		0.00
X		0.00		0.00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>				
Central Telefónica		371.17		371.17
Equipos de cocina y menaje		518.93		518.93
X		0.00		0.00
X		0.00		0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>9,739.18</b>		<b>9,739.18</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
	USD			
Gastos Preoperativos		14,587.80		14,587.80
Constitución de la Empresa		1,200.00		1,200.00
Intereses Preoperativos		0.00		0.00
X		0.00		0.00
Imprevistos (5% de activos diferidos)		789.39		789.39
<b>SUBTOTAL</b>		<b>16,577.19</b>		<b>16,577.19</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
Capital de Trabajo Operativo		5,267.46		5,267.46
Capital de Trabajo Administración y Ventas		19,046.85		19,046.85
<b>SUBTOTAL</b>		<b>24,314.31</b>		<b>24,314.31</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
				0.00
<b>INVERSION TOTAL</b>				
	USD	50,630.68		50,630.68
<b>CAPITAL (AMORTIZACION) PREOPERACIONAL</b>				
		0.00		0.00
<b>POR FINANCIAR</b>				
		50,630.68		50,630.68

**CAPITAL DE TRABAJO**

Factor Caja (ciclo de caja)	días	90
		VALOR USD
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>		
Materiales directos		0.00
Materiales indirectos		0.00
Suministros y servicios		1,020.00
Mano de obra directa		9,600.00
Mano de obra indirecta		5,649.84
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)		0.00
Otros costos indirectos		4,800.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>21,069.84</b>
Requerimiento diario		58.53
Requerimiento ciclo de caja		5,267.46
Inventario inicial		0.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>		<b>5,267.46</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		
Gastos administrativos que representan desembolso		43,763.40
Gastos de ventas que representan desembolso		32,424.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>76,187.40</b>
Requerimiento diario		211.63
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		<b>19,046.85</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>24,314.31</b>

VENTAS DEL PROYECTO  
USD

PRODUCTOS		2	3	4	5	6
<b>Greenie</b>						
Producción bruta por periodo	Personas/año	31.00	35.00	38.00	38.00	38.00
Producción neta total		31.00	35.00	38.00	38.00	38.00
Precios mercado local		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		18,600.00	21,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	18,600.00	21,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00
<b>Rootie</b>						
Producción bruta por periodo	Personas/año	31.00	35.00	39.00	39.00	39.00
Producción neta total		31.00	35.00	39.00	39.00	39.00
Precios mercado local		780.00	780.00	780.00	780.00	780.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		24,180.00	27,300.00	30,420.00	30,420.00	30,420.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	24,180.00	27,300.00	30,420.00	30,420.00	30,420.00
<b>Sharpie</b>						
Producción bruta por periodo	Personas/año	20.00	23.00	26.00	26.00	26.00
Producción neta total		20.00	23.00	26.00	26.00	26.00
Precios mercado local		1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		20,400.00	23,460.00	26,520.00	26,520.00	26,520.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	20,400.00	23,460.00	26,520.00	26,520.00	26,520.00
<b>Ad. RRHH</b>						
Producción bruta por periodo	X	30.00	31.00	32.00	32.00	32.00
Producción neta total		30.00	31.00	32.00	32.00	32.00
Precios mercado local		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		24,000.00	24,800.00	25,600.00	25,600.00	25,600.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	24,000.00	24,800.00	25,600.00	25,600.00	25,600.00
<b>Formación</b>						
Producción bruta por periodo	X	11.00	13.00	14.00	14.00	15.00
Producción neta total		11.00	13.00	14.00	14.00	15.00
Precios mercado local		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		8,800.00	10,400.00	11,200.00	11,200.00	12,000.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	8,800.00	10,400.00	11,200.00	11,200.00	12,000.00
<b>Consultoría</b>						
Producción bruta por periodo	X	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Producción neta total		3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Precios mercado local		3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Precios mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas mercado local		10,500.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
Ventas mercado externo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ventas	USD	10,500.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
<b>MERCADO LOCAL</b>		106,480.00	120,960.00	130,540.00	130,540.00	131,340.00
<b>MERCADO EXTERNO</b>		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS</b>		106,480.00	120,960.00	130,540.00	130,540.00	131,340.00

**MANO DE OBRA DIRECTA**

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
Ejecutivo Senior	4800,00	2	9,600.00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>2</b>	<b>9,600.00</b>

**MANO DE OBRA INDIRECTA**

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
Causante	470,84	1	5,649.84
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1</b>	<b>5,649.84</b>

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Gasto total USD anual
Gerente	1,064,00	1	12,768.00
Contador	480,48	1	5,763.48
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>2</b>	<b>18,531.48</b>

**PERSONAL DE VENTAS**

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Gasto total USD anual
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>



**COSTOS Y GASTOS UNITARIOS**

Período	2	3	4	Promedio
<b>Total costos y gastos</b>	USD			
Costos y gastos	107,968.20	107,540.16	106,477.92	107,328.76

<b>Ponderación de costos y gastos</b>				
Greenie	17.5%	17.4%	17.5%	17.4%
Rootie	22.7%	22.6%	23.3%	22.9%
Sharpie	19.2%	19.4%	20.3%	19.6%
Ad. RRHH	22.5%	20.5%	19.6%	20.9%
Formación	8.3%	8.6%	8.6%	8.5%
Consultoría	9.9%	11.6%	10.7%	10.7%
X	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
X	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

<b>Costos y gastos unitarios totales</b>				
	USD			
Greenie	608.39	533.43	489.40	543.74
Rootie	790.90	693.46	636.22	706.86
Sharpie	1,034.26	906.84	831.99	924.36
Ad. RRHH	811.18	711.24	652.54	724.99
Formación	811.18	711.24	652.54	724.99
Consultoría	3,548.92	3,111.69	2,854.85	3,171.82
X	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00

<b>Costos y gastos unitarios variables</b>				
	USD			
Greenie	411.77	366.07	341.41	373.08
Rootie	535.30	475.89	443.83	485.01
Sharpie	700.01	622.32	580.39	634.24
Ad. RRHH	549.03	488.09	455.21	497.45
Formación	549.03	488.09	455.21	497.45
Consultoría	2,402.01	2,135.41	1,991.54	2,176.32
X	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00

<b>Costos y gastos unitarios fijos</b>				
	USD			
Greenie	196.61	155.15	155.08	168.95
Rootie	255.60	201.69	201.60	219.63
Sharpie	334.24	263.75	263.64	287.21
Ad. RRHH	262.15	206.86	206.77	225.26
Formación	1,321.81	1,144.46	1,078.50	1,181.59
Consultoría	1,538.45	1,249.69	1,224.01	1,337.38
X	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00

DETALLE DE OTROS COSTOS Y GASTOS

PERIODO:		2	3	4	5	6
Porcentaje de imprevistos		0.00%				
<b>OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>						
movilizacion		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
ξ		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ξ		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		100.00%				
Arriendo Oficinas		10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
Condominio		1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00
suministros de Oficina		3,931.92	3,931.92	3,931.92	3,931.92	3,931.92
Teléfono		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
internet		360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Desayunos de Negocios		7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		0.00%				
suscripciones para publicidad		3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Hojas volantes y pancartas		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
publicidad TV		23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00
<b>Comisiones sobre ventas</b>		5,324.00	6,048.00	6,527.00	6,527.00	6,567.00
<b>Subtotal</b>		62,455.92	63,179.92	63,658.92	63,658.92	63,698.92

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO  
(USD)

	2		3		4		5		6	
	MONTO	%								
Ventas Netas	106,480.00	100.00	120,960.00	100.00	130,540.00	100.00	130,540.00	100.00	131,340.00	100.00
Costo de Ventas	24,827.15	23.32	24,827.15	20.53	24,827.15	19.02	24,827.15	19.02	24,827.15	18.50
UTILIDAD BRUTA EX VENTAS	81,652.85	76.68	96,132.85	79.47	105,712.85	80.98	105,712.85	80.98	106,512.85	81.10
Gastos de ventas	32,424.00	30.45	33,148.00	27.40	33,027.00	25.76	33,627.00	25.76	33,667.00	25.63
Gastos de administración	47,098.97	44.23	47,098.97	38.94	47,098.97	36.08	47,098.97	36.08	47,098.97	35.86
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	2,129.88	2.00	15,885.88	13.13	24,986.88	19.14	24,986.88	19.14	25,746.88	19.60
Gastos financieros	3,618.07	3.40	2,466.04	2.04	924.80	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros egresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	-1,488.20	-1.40	13,419.84	11.09	24,062.08	18.43	24,986.88	19.14	25,746.88	19.60
Participación unidades	0.00	0.00	2,012.98	1.66	3,609.31	2.76	3,748.03	2.87	3,862.03	2.94
Corpor.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA	-1,488.20	-1.40	11,406.87	9.43	20,452.77	15.67	21,238.85	16.27	21,884.85	16.66
Impuesto a la renta	0.00	0.00	2,509.51	2.07	4,409.61	3.45	4,672.55	3.58	4,814.67	3.67
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-1,488.20	-1.40	8,897.36	7.36	15,953.16	12.22	16,566.30	12.69	17,070.18	13.00

**BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO**  
USD

	Saldos iniciales	2	3	4	5	6
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	24,314.31	21,198.63	31,520.49	40,579.77	64,430.38	82,770.96
Inversiones temporales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas y documentos por cobrar mercado local	4,436.67	5,040.00	5,040.00	5,439.17	5,439.17	5,472.50
Cuentas y documentos por cobrar mercado extranjero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios:						
Productos terminados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Productos en proceso	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materias primas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materiales indirectos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>24,314.31</b>	<b>25,635.29</b>	<b>36,560.49</b>	<b>46,018.94</b>	<b>69,869.54</b>	<b>88,243.46</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fomento Agrícola	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	1,991.59	1,991.59	1,991.59	1,991.59	1,991.59	1,991.59
Escritorios	691.98	691.98	691.98	691.98	691.98	691.98
Equipos de Computación	4,777.96	4,777.96	4,777.96	4,777.96	4,777.96	4,777.96
Equipos de Proyección y video	1,169.33	1,169.33	1,169.33	1,169.33	1,169.33	1,169.33
Equipo de Oficina	97.98	97.98	97.98	97.98	97.98	97.98
Software y antivirus	120.24	120.24	120.24	120.24	120.24	120.24
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Centrales Telefónica	371.17	371.17	371.17	371.17	371.17	371.17
Equipos de cocina y menaje	518.93	518.93	518.93	518.93	518.93	518.93
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal activos fijos	9,739.18	9,739.18	9,739.18	9,739.18	9,739.18	9,739.18
(-) depreciaciones		3,777.45	7,554.90	5,287.08	8,944.29	6,676.47
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>9,739.18</b>	<b>5,961.73</b>	<b>2,184.28</b>	<b>4,452.10</b>	<b>794.89</b>	<b>3,062.72</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>16,577.19</b>	<b>16,577.19</b>	<b>16,577.19</b>	<b>16,577.19</b>	<b>16,577.19</b>	<b>16,577.19</b>
Amortización acumulada		3,315.44	6,630.88	9,946.31	13,261.75	16,577.19
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>16,577.19</b>	<b>13,261.75</b>	<b>9,946.31</b>	<b>6,630.88</b>	<b>3,315.44</b>	<b>0.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>50,630.68</b>	<b>44,858.77</b>	<b>48,691.09</b>	<b>57,101.92</b>	<b>73,979.87</b>	<b>91,306.17</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones de corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Porción corriente deuda largo plazo	0.00	9,587.53	11,128.77	0.00	0.00	0.00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos acumulados por pagar	0.00	0.00	4,522.49	8,108.92	8,420.58	8,676.70
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0.00</b>	<b>9,587.53</b>	<b>15,651.25</b>	<b>8,108.92</b>	<b>8,420.58</b>	<b>8,676.70</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>25,000.00</b>	<b>11,128.77</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>25,000.00</b>	<b>20,716.29</b>	<b>15,651.25</b>	<b>8,108.92</b>	<b>8,420.58</b>	<b>8,676.70</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social pagado	25,630.68	25,630.68	25,630.68	25,630.68	25,630.68	25,630.68
Reserva legal	0.00	0.00	0.00	889.74	2,485.05	4,141.68
Futuras capitalizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (pérdida) retenida	0.00	0.00	-1,488.20	6,519.42	20,877.27	35,786.94
Utilidad (pérdida) neta	0.00	-1,488.20	8,897.36	15,953.16	16,566.30	17,070.18
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25,630.68</b>	<b>24,142.48</b>	<b>33,039.84</b>	<b>48,993.00</b>	<b>65,559.30</b>	<b>82,629.48</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50,630.68</b>	<b>44,858.77</b>	<b>48,691.09</b>	<b>57,101.92</b>	<b>73,979.87</b>	<b>91,306.17</b>

FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
USD

	PREOP.	2	3	4	5	6
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0.00	102,043.33	120,356.67	130,140.83	130,540.00	131,306.67
Parcial	0.00	102,043.33	120,356.67	130,140.83	130,540.00	131,306.67
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	0.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00
Mano de obra directa e imprevistos		9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Mano de obra indirecta		5,649.84	5,649.84	5,649.84	5,649.84	5,649.84
Gastos de ventas		32,424.00	33,148.00	33,627.00	33,627.00	33,667.00
Gastos de administración		43,763.40	43,763.40	43,763.40	43,763.40	43,763.40
Costos de fabricación		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Corpei		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	0.00	97,257.24	97,981.24	98,460.24	98,460.24	98,500.24
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	0.00	4,786.10	22,375.43	31,680.60	32,079.76	32,806.43
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Crédito de proveedores de activos fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos a contratarse a corto plazo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 1	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de capital	25,630.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	50,630.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		3,618.07	2,466.04	924.80	0.00	0.00
Pago de créditos de corto plazo	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	4,283.71	9,587.53	11,128.77	0.00	0.00
Pago participación de trabajadores		0.00	0.00	2,012.98	3,609.31	3,748.03
Pago de impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	2,509.51	4,499.61	4,672.55
Reparto de dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reposición y nuevas inversiones						
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fomento Agrícola	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	1,991.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escrutinios	691.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de Computación	4,777.96	0.00	0.00	4,777.96	0.00	4,777.96
Equipos de Proyección y video	1,169.33	0.00	0.00	1,169.33	0.00	1,169.33
Equipo de Oficina	97.98	0.00	0.00	97.98	0.00	97.98
Software y antivirus	120.24	0.00	0.00	0.00	120.24	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Central Telefónica	371.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de cocina y menaje	518.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos diferidos	16,577.19					
Otros activos	0.00					
Parcial	26,316.37	7,901.78	12,053.56	22,621.32	8,229.16	14,465.85
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	24,314.31	-7,901.78	-12,053.56	-22,621.32	-8,229.16	-14,465.85
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	24,314.31	-3,115.68	10,321.87	9,059.28	23,850.60	18,340.58
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	0.00	24,314.31	21,198.63	31,520.49	40,579.77	64,430.38
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	24,314.31	21,198.63	31,520.49	40,579.77	64,430.38	82,770.96

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN FINANCIAMIENTO  
USD

	PREOP.	2	3	4	5	6
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0.00	102,043.33	120,356.67	130,140.83	130,540.00	131,306.67
Parcial	0.00	102,043.33	120,356.67	130,140.83	130,540.00	131,306.67
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	0.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00
Mano de obra directa e imprevistos		9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Mano de obra indirecta		5,649.84	5,649.84	5,649.84	5,649.84	5,649.84
Gastos de ventas		32,424.00	33,148.00	33,627.00	33,627.00	33,667.00
Gastos de administración		43,763.40	43,763.40	43,763.40	43,763.40	43,763.40
Costos de fabricación		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Corpei		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	0.00	97,257.24	97,981.24	98,460.24	98,460.24	98,500.24
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	0.00	4,786.10	22,375.43	31,680.60	32,079.76	32,806.43
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Crédito de proveedores de activos fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos a contratarse a corto plazo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Instituciones Financieras 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de capital	50,630.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	50,630.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de créditos de corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago participación de trabajadores		0.00	319.48	2,382.88	3,748.03	3,748.03
Pago de impuesto a la renta	0.00	0.00	398.29	2,970.66	4,672.55	4,672.55
Reparto de dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reposición y nuevas inversiones						
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Terreno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fomento Agrícola	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	1,991.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escritorios	691.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de Computación	4,777.96	0.00	0.00	4,777.96	0.00	4,777.96
Equipos de Proyección y video	1,169.33	0.00	0.00	1,169.33	0.00	1,169.33
Equipo de Oficina	97.98	0.00	0.00	97.98	0.00	97.98
Software y antivirus	120.24	0.00	0.00	0.00	120.24	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Central Telefónica	371.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de cocina y menaje	518.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos diferidos	16,577.19					
Otros activos	0.00					
Parcial	26,516.37	0.00	717.77	11,398.81	8,540.82	14,465.85
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	24,314.31	0.00	-717.77	-11,398.81	-8,540.82	-14,465.85
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	24,314.31	4,786.10	21,657.66	20,281.79	23,538.95	18,340.58
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	0.00	24,314.31	29,100.41	50,758.07	71,039.86	94,578.80
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	24,314.31	29,100.41	50,758.07	71,039.86	94,578.80	112,919.39

PUNTO DE EQUILIBRIO

	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
<b>COSTOS Y GASTOS</b>										
Mano de obra directa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9,600.0	9,600.0	9,600.0	9,600.0	9,600.0
Mano de obra indirecta	5,649.8	5,649.8	5,649.8	5,649.8	5,649.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Materiales directos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Materiales indirectos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Suministros y servicios	1,020.0	1,020.0	1,020.0	1,020.0	1,020.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Costos indirectos	4,800.0	4,800.0	4,800.0	4,800.0	4,800.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Mantenimiento y seguros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Depreciaciones	3,777.4	3,777.4	3,777.4	3,777.4	3,777.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Amortizaciones	3,315.4	3,315.4	3,315.4	3,315.4	3,315.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos administrativos	43,763.4	43,763.4	43,763.4	43,763.4	43,763.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	27,100.0	27,100.0	27,100.0	27,100.0	27,100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Comisiones sobre ventas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5,324.0	6,048.0	6,527.0	6,527.0	6,527.0
Gastos financieros	3,618.1	2,456.0	924.8	(0.0)	(0.0)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>63,044.2</b>	<b>91,892.2</b>	<b>90,550.9</b>	<b>89,426.1</b>	<b>89,426.1</b>	<b>14,924.0</b>	<b>15,648.0</b>	<b>16,127.0</b>	<b>16,127.0</b>	<b>16,127.0</b>
<b>VENTAS</b>	<b>106,480.0</b>	<b>120,960.0</b>	<b>130,540.0</b>	<b>130,540.0</b>	<b>131,340.0</b>					
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>101.63%</b>	<b>87.26%</b>	<b>76.97%</b>	<b>78.16%</b>	<b>77.65%</b>					

	2	3	4	5	6
<b>TIPO</b>					
Variable					
Fijo					

**INDICES FINANCIEROS**

Periodo	2	3	4	Promedio
<b>Composición de activos</b>				
Activo corriente/activos totales	57.1%	75.1%	80.6%	70.9%
Activo fijo/activos totales	13.3%	4.5%	7.8%	8.5%
Activo diferido/activos totales	29.6%	20.4%	11.6%	20.5%
Otros activos/activos totales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Apalancamiento</b>				
Pasivos totales/activos totales	46.2%	32.1%	14.2%	30.8%
Pasivos corrientes/activos totales	21.4%	32.1%	14.2%	22.6%
Patrimonio/activos totales	53.8%	67.9%	85.8%	69.2%
<b>Composición de costos y gastos</b>				
Costos directos/costos y gastos totales	8.9%	8.9%	9.0%	8.9%
Costos indirectos/costos y gastos totales	14.1%	14.2%	14.3%	14.2%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	43.6%	43.8%	44.2%	43.9%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	30.0%	30.8%	31.6%	30.8%
Gastos financieros/costos y gastos totales	3.4%	2.3%	0.9%	2.2%
Costo de ventas/costos y gastos totales	23.0%	23.1%	23.3%	23.1%
Costo materia prima/costos y gastos totales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo materiales indirectos/costos y gastos totales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo suministros y servicios/costos y gastos totales	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	8.9%	8.9%	9.0%	8.9%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos totales	5.2%	5.3%	5.3%	5.3%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	17.2%	17.2%	17.4%	17.3%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	31.3%	31.4%	31.7%	31.5%
<b>Liquidez</b>				
	USD			
Flujo operacional	4,786.1	22,375.4	31,680.6	19,614.0
Flujo no operacional	(7,901.8)	(12,053.6)	(22,621.3)	(14,192.2)
Flujo neto generado	(3,115.7)	10,321.9	9,059.3	5,421.8
Saldo final de caja	21,198.6	31,520.5	40,579.8	31,099.6
Requerimientos de recursos frescos	0.0	0.0	0.0	0.0
Capital de trabajo	16,047.8	20,909.2	37,910.0	24,955.7
Indice de liquidez (prueba ácida)	2.7	2.3	5.7	3.6
Indice de solvencia	2.7	2.3	5.7	3.6
<b>Retorno</b>				
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	22.45%			
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	26.97%			
Valor actual neto (VAN)	16,799.08	USD		
Periodo de recuperación (nominal)	3.10	AÑO		
Coefficiente beneficio/costo	1.33			
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	-6.16%	26.93%	32.56%	17.78%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	-3.32%	18.27%	27.94%	14.30%
Utilidad neta/ventas	-1.40%	7.36%	12.22%	6.06%
Punto de equilibrio	101.63%	87.26%	78.97%	89.28%
Cobertura de intereses	0.6	6.4	27.0	11.3
<b>Rotaciones</b>				
Rotación cuentas por cobrar	24.0	25.5	24.9	24.8

5 AÑO

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIR) VIDA UTIL

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	2	3	4	5	6
Inversión fija	-9,739.18	0.00	0.00	-6,045.27	-120.24	-6,045.27
Inversión diferida	-16,577.19					
Capital de operación	-24,314.31					
Participación de trabajadores		0.00	0.00	-2,012.98	-3,609.31	-3,748.03
Impuesto a la renta		0.00	0.00	-2,509.51	-4,499.61	-4,672.55
Flujo operacional (ingresos - egresos)	0.00	4,786.10	22,375.43	31,680.60	32,079.76	32,806.43
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0.00	0.00	0.00	0.00	3,062.72
Capital de trabajo		0.00	0.00	0.00	0.00	5,267.46
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>	<b>-50,630.68</b>	<b>4,786.10</b>	<b>22,375.43</b>	<b>21,112.84</b>	<b>23,850.60</b>	<b>26,670.76</b>
<b>Flujo de caja acumulativo</b>	<b>-50,630.68</b>	<b>-45,844.58</b>	<b>-23,469.15</b>	<b>-2,356.31</b>	<b>21,494.30</b>	<b>48,165.06</b>
<b>TIRF precios constantes: 22.45%</b>						

NUEVO CREDITO MEDIANO/LARGO PLAZO				
X				
CUOTA FIJA				
MONTO:	25,000.00			
PLAZO	36			
GRACIA TOTAL	0			
GRACIA PARCIAL	6			
INTERÉS NOMINAL	1.25%		ANUAL 15.00%	
CUOTA	1,004.46			
PERIODO DE PAGO	Mensual			
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	25,000.00	312.50	0.00	312.50
2	25,000.00	312.50	0.00	312.50
3	25,000.00	312.50	0.00	312.50
4	25,000.00	312.50	0.00	312.50
5	25,000.00	312.50	0.00	312.50
6	25,000.00	312.50	0.00	312.50
7	25,000.00	312.50	691.96	1,004.46
8	24,308.04	303.85	700.61	1,004.46
9	23,607.42	295.09	709.37	1,004.46
10	22,898.05	286.23	718.24	1,004.46
11	22,179.81	277.25	727.22	1,004.46
12	21,452.60	268.16	736.31	1,004.46
13	20,716.29	258.95	745.51	1,004.46
14	19,970.78	249.63	754.83	1,004.46
15	19,215.95	240.20	764.26	1,004.46
16	18,451.69	230.65	773.82	1,004.46
17	17,677.87	220.97	783.49	1,004.46
18	16,894.38	211.18	793.28	1,004.46
19	16,101.10	201.26	803.20	1,004.46
20	15,297.90	191.22	813.24	1,004.46
21	14,484.66	181.06	823.41	1,004.46
22	13,661.25	170.77	833.70	1,004.46
23	12,827.56	160.34	844.12	1,004.46
24	11,983.44	149.79	854.67	1,004.46
25	11,128.77	139.11	865.35	1,004.46
26	10,263.41	128.29	876.17	1,004.46
27	9,387.24	117.34	887.12	1,004.46
28	8,500.12	106.25	898.21	1,004.46
29	7,601.91	95.02	909.44	1,004.46
30	6,692.47	83.66	920.81	1,004.46
31	5,771.66	72.15	932.32	1,004.46
32	4,839.34	60.49	943.97	1,004.46
33	3,895.37	48.69	955.77	1,004.46
34	2,939.60	36.74	967.72	1,004.46
35	1,971.88	24.65	979.82	1,004.46
36	992.06	12.40	992.06	1,004.46

Si las siguientes variables:

	No se modifica	0.00%
* Productividad	No se modifica	0.00%
* Precio Mercado Local	No se modifica	0.00%
* Precio Mercado Externo	No se modifica	0.00%
* Costo de Materia Prima	No se modifica	0.00%
* Costo de Materiales Indirectos	No se modifica	0.00%
* Costo de Suministros y Servicios	No se modifica	0.00%
* Costo de Mano de Obra Directa	No se modifica	0.00%
* Costo de Mano de Obra Indirecta	No se modifica	0.00%
* Gastos Administrativos	No se modifica	0.00%
* Gastos de Ventas	No se modifica	0.00%
* Inversión Inicial	Sube	3.67%
* Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)	No se modifica	0.00%

TIRF	VAN	B/C
22.10%	16,308.3	1.32

Escenario Pesimista: 3,67% de incremento

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	21,198.6	31,520.5	40,404.6	64,297.5	82,463.0
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad neta	(1,626.8)	8,805.4	15,861.2	16,474.4	16,978.3
ROE	-6.68%	26.55%	32.35%	25.15%	20.58%
ROA	-3.61%	18.05%	27.78%	22.30%	18.63%
Utilidad/ventas	-1.53%	7.28%	12.15%	12.62%	12.93%
Punto de equilibrio	101,789%	87,399%	79,099%		

Si las siguientes variables:

	No se modifica	0.00%
* Productividad	No se modifica	0.00%
* Precio Mercado Local	Sube	4.60%
* Precio Mercado Externo	No se modifica	0.00%
* Costo de Materia Prima	No se modifica	0.00%
* Costo de Materiales Indirectos	No se modifica	0.00%
* Costo de Suministros y Servicios	No se modifica	0.00%
* Costo de Mano de Obra Directa	Sube	4.60%
* Costo de Mano de Obra Indirecta	No se modifica	0.00%
* Gastos Administrativos	Sube	4.60%
* Gastos de Ventas	No se modifica	0.00%
* Inversión Inicial	No se modifica	0.00%
* Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)	No se modifica	0.00%

TIRF	VAN	B/C
26.24%	23,667.7	1.46

Escenario Optimista: 4,6% de incremento

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	23,867.9	36,801.4	48,185.5	74,238.3	94,814.5
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad neta	377.5	10,681.0	18,014.4	18,627.5	19,154.6
ROE	1.38%	28.06%	32.12%	24.93%	20.41%
ROA	0.78%	19.55%	27.61%	22.13%	18.49%
Utilidad/ventas	0.34%	8.44%	13.19%	13.64%	13.94%
Punto de equilibrio	99,41%	85.38%	77.30%		

Si las siguientes variables:

* Productividad	No se modifica	0.00%
* Precio Mercado Local	Baja	-4.30%
* Precio Mercado Externo	No se modifica	0.00%
* Costo de Materia Prima	No se modifica	0.00%
* Costo de Materiales Indirectos	No se modifica	0.00%
* Costo de Suministros y Servicios	No se modifica	0.00%
* Costo de Mano de Obra Directa	No se modifica	0.00%
* Costo de Mano de Obra Indirecta	No se modifica	0.00%
* Gastos Administrativos	No se modifica	0.00%
* Gastos de Ventas	No se modifica	0.00%
* Inversión Inicial	No se modifica	0.00%
* Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)	No se modifica	0.00%

TIRF	VAN	B/C
13.49%	2,355.7	1.05

Escenario Pesimista: 4.3% de baja en precio local

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	16,982.5	22,389.1	27,798.1	48,113.2	62,887.1
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad neta	(5,837.9)	5,621.3	12,417.7	13,030.8	13,513.0
ROE	-29.58%	22.17%	32.87%	25.65%	21.01%
ROA	-14.43%	14.29%	28.17%	22.69%	18.98%
Utilidad/ventas	-5.73%	4.86%	9.94%	10.43%	10.75%
Punto de equilibrio	106.65%	91.55%	82.83%		