



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

SENTINEL S.A.

AUTORES:

**Julio Yamil Mayorga Adum
Alvaro Romero Chaglia
Mauricio Gonzalez Betancourt**

DIRECTOR:

Msc. Guido Caicedo

**Guayaquil-Ecuador
Septiembre - 2009**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

SENTINEL S.A.



AUTORES:

**Julio Yamil Mayorga Adum
Alvaro Romero Chaglia
Mauricio Gonzalez Betancourt**

DIRECTOR:

Msc. Guido Caicedo

**Guayaquil-Ecuador
Septiembre - 2009**

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de
uno u otro modo
colaboraron en la
realización de este
trabajo y especialmente en
el Ing. Guido Caicedo R.
Director de Tesis, por su
invaluable ayuda.

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes
nos brindaron su apoyo
incondicional en este reto
emprendido.

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXIV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiocho días del mes de septiembre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SENTINEL** el Sr. **JAIME MAURICIO GONZALEZ BETANCOURT**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Jacqueline Mejía L., Alexandra Portalanza Ch. y Guido Caicedo R. quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


ALEXANDRA PORTALANZA CH.


GUIDO CAICEDO R.
TUTOR

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXIV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiocho días del mes de septiembre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SENTINEL** el Sr. **JULIO YAMIL MAYORGA ADUM**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Jacqueline Mejía L., Alexandra Portalanza Ch. y Guido Caicedo R. quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


ALEXANDRA PORTALANZA CH.


GUIDO CAICEDO R.
TUTOR

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXIV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiocho días del mes de septiembre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SENTINEL** el Sr. **ALVARO BENIGNO ROMERO CHAGLIA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Jacqueline Mejía L., Alexandra Portalanza Ch. y Guido Caicedo R. quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


ALEXANDRA PORTALANZA CH.


GUIDO CAICEDO R.
TUTOR

INDICE

	PG
1. INTRODUCCIÓN	1
2. RESUMEN EJECUTIVO	2
3. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO	5
3.1. HISTORIA DEL PROYECTO	5
3.2. NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DEL NEGOCIO	5
3.2.1. Naturaleza De La Empresa	5
3.2.2. Naturaleza Del Negocio	6
3.3.3. Modelo De Negocio	9
3.3. LA INDUSTRIA, TAMAÑO, SEGMENTACIÓN DEL SECTOR Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO	
3.3.1. La Industria y su Tamaño	12
3.3.2. Mercado Meta y Potencial de Crecimiento	14
3.3.3. Proveedores	14
4. EL SERVICIO	
4.1. PROBLEMA QUE RESUELVE	16
4.1.1. Proposición De Valor	17
4.2. DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS	23
4.2.1. Capacitación integral procesos selección	23
4.2.2. Asesoría en desempeño en entrevistas laborales	25
4.3.3. Preparación en desarrollo de Pruebas Psicotécnicas	28
4.3.4. Bolsa Empleo On Line	31
4.3. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO	33
5. EL ENTORNO	
5.1. LA COMPETENCIA	34
5.1.1. Competidores Directos	34
5.1.2. Competidores Indirectos	38
5.2. NUEVOS ENTRANTES	42
5.3. REGULACIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	43
5.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES	44
6. EL MERCADO	
6.1. MERCADO OBJETIVO	
6.1.1. Tamaño de Mercado Objetivo	48
6.1.2. Crecimiento del Mercado Objetivo	51
6.2. ESTRATEGIA GENERAL DE MERCADEO	52
6.2.1. Objetivos del Marketing	52
6.2.2. Estrategia Competitiva Genérica	52

6.3. ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE PRECIOS	53
6.3.1. Determinación del precio	53
6.3.2. Estrategias de Ajustes de Precios	57
6.3.3. Política de cobro	58
6.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	58
6.5. POLÍTICA DE SERVICIOS	59
6.6. COMUNICACIÓN	64
6.7. POSICIONAMIENTO	71
6.7.1. Factores críticos de posicionamiento	72
6.7.2. Estrategia de posicionamiento	72
6.7.3. Declaración de posicionamiento	72
6.8. PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS	72
7. PLAN DE PRODUCCIÓN	
7.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN	76
7.1.1. Capacitación Integral procesos de selección	76
7.1.2. Asesoría en desempeño de entrevistas laborales	78
7.1.3. Programa entrenamiento pruebas psicotécnicas	84
7.2. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	90
7.3. LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA	95
7.4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	97
8. PLAN DE INVERSIONES, COSTOS Y GASTOS	
8.1. COSTOS FIJOS	
8.1.1. Gastos Administrativos	98
8.1.2. Gastos de Ventas	101
8.1.3. Gastos Financieros	103
8.2. COSTOS VARIABLES	104
8.3. MARGENES BRUTOS Y OPERATIVOS	106
8.4. RENTABILIDAD POTENCIAL	109
8.5. PLAN DE INVERSIONES	109
9. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO	
9.1. ORGANIZACIÓN	111
9.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN	112
9.2.1. Plan de incorporaciones de personal	113
9.2.2. Perfiles y funciones	114
9.3. SISTEMAS DE RETRIBUCIONES E INCENTIVOS	116
9.4. ACCIONISTAS, DIRECTORES Y DERECHOS	117
9.5. APOYO PROFESIONAL DE ASESORES	119
10. PLAN FINANCIERO	
10.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	120
10.2. BALANCE GENERAL PROFORMA	120
10.3. FLUJO CAJA PROYECTADO	120
10.4. INDICES FINANCIEROS	122

11. ASPECTOS LEGALES	
11.1. CONSTITUCIÓN LEGAL EMPRESA	124
11.2. CANTIDAD DE SOCIOS	124
11.3. CAPITAL DE CONSTITUCIÓN	125
11.4. PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO Y FORMALIDADES	
11.4.1. Registro en Cámara de Comercio	125
11.4.2. Registro Patronal	125
11.4.3. Requisitos obtención patente municipal	126
11.4.4. Cuerpo de Bomberos	126
11.4.5. Permiso Funcionamiento DIREPP	126
11.4.6. Registro Marca IEPI	128
12. OFERTA A INVERSIONISTAS	
12.1. FINANCIACIÓN REQUERIDA	130
12.2. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS	131
12.3. CAPITALIZACIÓN	132
12.4. APLICACIÓN DE FONDOS	132
12.5. RETORNO PARA INVERSIONISTAS	133
12.6. SALIDA PARA INVERSIONISTAS	133
13. LOS RIESGOS	
13.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL ENTORNO, PROPIOS PROYECTO Y OPERACIONALES	134
13.1.1. Riesgos del entorno	134
13.1.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos	137
13.2. MATRIZ DE RIESGOS	141
13.3. ACCIONES DE MITIGACIÓN Y ELIMINACIÓN RIESGOS	143
13.4. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	148
14. SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIO	
14.1. ASPECTOS CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD	150
14.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL	152
15. CRONOGRAMA	154

1. INTRODUCCIÓN

Según estudios realizados por el Municipio de Quito y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (2006) los jóvenes universitarios comprendidos entre los 18 y 29 años son el grupo con mayores dificultades para insertarse en el mundo laboral.

Los estudiantes universitarios, egresados y profesionales con poca o ninguna experiencia laboral, enfrentan dificultades y obstáculos en el proceso de búsqueda de empleo tales como: i) Inseguridad durante la entrevista laboral, ii) Temor ante las pruebas psicotécnicas por su desconocimiento, iii) Lenguaje verbal y corporal inapropiado ante el entrevistador, y ii) Presentación de currículum con información no relevante para el puesto aplicado. Por tal razón es necesario el surgimiento de empresas que apunten a resolver total o parcialmente estos problemas, a través de ofrecer a los candidatos laborales beneficios como: infundir seguridad en los candidatos durante la entrevista laboral, dominio de técnicas de desarrollo de pruebas psicotécnicas y proyección de imagen personal óptima frente al entrevistador.

Nuestro proyecto se enmarca dentro de las empresas que apuntan a mitigar las dificultades arriba citadas, y dado el grado de innovación del negocio, la preparación de los accionistas y la importancia del problema a resolver creemos que es una iniciativa empresarial que merece atención y apoyo del sector universitario, empresarial y gubernamental.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Sentinel S.A. es un proyecto que surge como una solución a las dificultades que atraviesan los estudiantes y egresados universitarios, así como los recién graduados, con poca o ninguna experiencia laboral, en el proceso de conseguir el empleo deseado. Los accionistas fundadores de la nueva empresa serán: Alvaro Romero, Julio Mayorga y Mauricio González.

Sentinel S.A. se dedicará a la orientación y capacitación integral para la búsqueda de empleo, a través de las siguientes líneas de servicios:

- Capacitación integral para enfrentar procesos de selección.
- Asesoría para el desempeño en entrevistas laborales.
- Preparación para el desarrollo de pruebas psicotécnicas.
- Comunidad Sentinel On Line (incluirá bolsa de empleo electrónica).

El segmento objetivo de nuestra empresa son los estudiantes universitarios de Guayaquil, correspondientes a carreras técnicas y administrativas, comprendidos entre los 19 a 26 años, con poca o ninguna experiencia laboral y que posean un nivel socioeconómico bajo, medio-bajo y medio-típico. Los egresados y recién graduados de las carreras antes citadas también pertenecen a nuestro mercado meta.

Nuestro principal objetivo de marketing es posicionarnos como líderes en brindar seguridad a los clientes para enfrentar procesos de selección laboral, al contar con un staff de instructores de vasta experiencia y preparación. La

principal ventaja competitiva del negocio es que brindará simultáneamente servicios de capacitación integrales para enfrentar exitosamente procesos de selección. Otra ventaja competitiva y factor diferenciador es que los clientes tendrán acceso a la Comunidad Sentinel On Line en la cual podrán recibir recomendaciones de profesores, compañeros, ex empleadores, así como también Sentinel publicará las principales fortalezas del cliente halladas en el proceso de evaluación, elementos que en conjunto aumentarán las probabilidades de los candidatos de ser considerados en procesos de selección, dado que las empresas también tendrán acceso al mismo portal.

La inversión inicial total del proyecto asciende a USD\$ 72.324, y comprende la adquisición de activos fijos (mobiliarios, computadoras, impresoras, asientos para alumnos, pizarras acrílicas), activos diferidos (diseño de página web, permisos de funcionamiento, constitución legal de compañía) y capital de trabajo. Cabe indicar que la inversión inicial será financiada en un 77.14% (\$ 55.795) por recursos propios y en un 22.86% (\$ 16.529) mediante un préstamo corporativo a la Corporación Financiera Nacional en los términos mostrados en el capítulo 12.

Durante los primeros siete años de operaciones, se estiman ventas anuales promedio de USD\$ 302.000 y utilidades anuales promedio de USD\$ 21.000.

El proyecto refleja viabilidad técnica ya que es posible contar con los recursos físicos y humanos en la calidad y cantidad requerida por el negocio. Adicionalmente, el proyecto posee viabilidad financiera ya que con una tasa

de descuento del 12%, su VAN asciende a USD\$ 32.261 y su TIR es de 25.22%.

Creemos que el proyecto Sentinel es una iniciativa empresarial innovadora que contará con el apoyo del sector privado y público ya que a través de la preparación de recursos humanos apunta a mitigar uno de los problemas más crónicos en nuestro país: "El Desempleo"

3. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

3.1. HISTORIA DEL PROYECTO

“Sentinel” es un proyecto que surge como una posible solución a los problemas que enfrentan los estudiantes universitarios sin experiencia laboral para conseguir su primer empleo.

Con los conocimientos adquiridos en el área de recursos humanos (RRHH) en nuestros estudios de postgrado y el acceso a contactos que trabajan en departamentos de personal, consideramos viable ofrecer un servicio de orientación general para la consecución de empleo.

3.2. NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DEL NEGOCIO

3.2.1. Naturaleza de la Empresa

Misión

“Somos una organización dedicada a orientar a jóvenes con poca o ninguna experiencia laboral en el proceso de consecución de empleo, caracterizándonos por contar con instructores altamente competentes lo cual permite infundir seguridad en nuestro cliente para enfrentar entrevistas laborales”

Visión

“Ser en 4 años la empresa líder en brindar capacitación efectiva para la consecución de empleo, a través del mejoramiento continuo de nuestros programas de enseñanza y formación de alianzas con los principales actores participantes en el mercado laboral”

3.2.2. Naturaleza del Negocio

Sentinel se enfocará en resolver las dificultades que tienen los universitarios y profesionales con ninguna o escasa experiencia laboral para conseguir el empleo deseado. Entre los problemas más comunes que suelen enfrentar los candidatos durante un proceso de selección de personal se encuentran:

- Inseguridad durante la entrevista laboral
- Falta de preparación y de conocimientos en aspectos como: técnicas de desarrollo de pruebas psicotécnicas, presentación del currículum con información relevante al cargo aplicado y método de identificación de ofertas laborales que se ajusten al perfil, experiencia y habilidades del candidato.
- Incorrecto lenguaje verbal y corporal que denotan actitudes negativas en la entrevista
- Desconocimiento de cómo y qué averiguar acerca del perfil de la empresa previo a una entrevista laboral.

Como una solución a los problemas antes citados, Sentinel ofrecerá un servicio integral de orientación para la búsqueda de empleo, destinado especialmente a universitarios y profesionales de carreras técnicas y administrativas. Las líneas de servicios que ofrecerá Sentinel serán las siguientes:

- a) Capacitación integral para enfrentar procesos de selección.** Este curso comprenderá dos módulos de capacitación en: 1) Diseño de currículum vitae, y, 2) Manejo de entrevistas laborales. En el primer módulo se capacitará (teórica – práctica) al cliente acerca de cómo elaborar un currículum apropiado a la oferta laboral vacante. Se le enseñará distintas herramientas que le permitirán al candidato aplicar a plazas laborales que se ajusten a su perfil, habilidades e intereses. En el segundo módulo se

enseñará de manera teórica – práctica al cliente, los lineamientos básicos a considerar para optimizar su imagen frente al entrevistador laboral y se instruirá al alumno (futuro candidato a empleo) para que domine los principales factores evaluados durante una entrevista de trabajo

- b) **Asesoría en el manejo de entrevistas laborales.-** Se asesorará al cliente en la forma de desenvolverse correctamente en una entrevista laboral en función de su personalidad, competencias, experiencia previa, cargo que está aplicando y perfil de la empresa demandante de personal.

Este servicio será individual a cada cliente y tendrá como objetivo final aumentar la seguridad en el candidato frente a una entrevista laboral.

- c) **Entrenamiento en realización de pruebas psicotécnicas.-** Se le brindará al cliente la oportunidad de ejercitar las pruebas laborales de aptitud numérica y verbal más comunes con el propósito que el candidato pierda el temor ante las pruebas psicotécnicas y obtenga mejores puntuaciones en éstas. Existirán dos modalidades del curso en entrenamiento de pruebas psicotécnicas: Programa Regular e Intensivo; en los cuales el cliente se registrará según su nivel de habilidades iniciales.

Adicionalmente, Sentinel contará con una “*Comunidad laboral on line*”, la cual además de funcionar como una bolsa de empleo¹, permite a los clientes de Sentinel recibir beneficios exclusivos que le otorgan mayores probabilidades de conseguir un empleo. Cabe destacar que todo el público tendrá acceso gratuito a la bolsa de empleo on line pero sólo los clientes que hayan tomado nuestro servicio de asesoría de entrevistas podrán formar parte de la “*Comunidad Sentinel on line*”, cuyos miembros percibirán beneficios adicionales como recibir recomendaciones de: empresas, compañeros, ex -

¹ Empresas y candidatos pueden publicar requerimientos de personal y postulaciones a plazas de trabajo.

profesores, centros de estudios y otros conocidos. Adicionalmente, las empresas empleadoras también tendrán incentivos para visitar nuestra bolsa de trabajo on line ya que podrán revisar las fortalezas de los candidatos evaluados en Sentinel y así enfocar sus procesos de selección en personas con el perfil adecuado al cargo. Todos los beneficios de la Comunidad Sentinel on line están explicados detalladamente en el Capítulo 4.

Nuestra principal ventaja competitiva es que ofrecemos un servicio innovador de capacitación integral para la consecución de empleo, ya que ningún otro competidor ofrece simultáneamente la misma variedad de cursos enfocados en desarrollar habilidades para manejar entrevistas laborales. Consideramos que nuestros servicios principales serán la capacitación integral para enfrentar procesos de selección y la asesoría para el manejo de entrevistas laborales. La primera línea de servicio citada es importante ya que el estudiante recibe una inducción general acerca de los factores evaluados en un proceso de selección y sirve como “gancho” para incentivar al cliente a tomar nuestros demás cursos que perfeccionan habilidades específicas necesarias para el éxito en el proceso de selección laboral. La asesoría para el manejo de entrevistas laborales será un factor diferenciador ya que ningún otro competidor ofrece una simulación tutoriada en la cual el cliente puede corregir sus errores en el desempeño de una entrevista.

Una vez que nuestras tres iniciales líneas de servicios hayan ganado gran posicionamiento y participación de mercado, Sentinel podría expandirse a ofrecer manuales de capacitación para manejar entrevistas laborales y software para la práctica de pruebas de aptitudes.

3.2.3. Modelo de Negocio

El problema que pretende resolver Sentinel es importante ya que según expertos en el área de Recursos Humanos², seis de cada diez candidatos a vacantes laborales presentan inseguridad durante la entrevista de trabajo, y ocho de cada diez postulantes exhiben falta de preparación en la resolución de pruebas psicotécnicas. Los beneficiarios principales de Sentinel son los estudiantes y egresados universitarios, de carreras administrativas y técnicas, con poca o ninguna experiencia de trabajo, que desean su inserción en el mundo laboral. Adicionalmente, Sentinel beneficiaría indirectamente a las empresas demandantes de personal ya que éstas al conocer vía on line las fortalezas de los candidatos evaluados en nuestra compañía podrán ahorrar tiempo en el proceso de selección al enfocarse únicamente en candidatos con el perfil adecuado al puesto. Un tercer beneficiado de nuestro modelo de negocio serían las universidades ya que el mejoramiento de las tasas de inserción de sus estudiantes en el mundo laboral favorecería su imagen. En el Anexo 3.2 se muestra un diagrama de los beneficiarios directos e indirectos del modelo de negocio de Sentinel.

Cabe indicar que el único beneficiario que asume un costo económico es el cliente (estudiantes y egresados universitarios) ya que para ellos la propuesta de valor es más significativa debido a que su problema es muy importante tal como se explicó al inicio de esta sección.

La oferta de servicios de Sentinel se dirigirá especialmente a clientes con las siguientes características:

- Estudiantes universitarios y egresados de carreras técnicas y administrativas
- Con poca o ninguna experiencia laboral (máximo 1 año)
- Comprendidos entre los 19 a 26 años

² Jefes de RRHH de PLAPASA (Psic. Kléber Desiderio) y EBC (Psic. María Fernanda Gómez)

- Que se encuentren preocupados por aprobar exitosamente un proceso de selección de personal.

El principal valor entregado al cliente será incrementar las probabilidades de conseguir el empleo deseado, a través de ofrecer los siguientes beneficios específicos:

- *Seguridad y dominio de los factores evaluados durante una entrevista.*
- *Mejoramiento de la técnica de realización de pruebas psicotécnicas.*
- *Creación de una imagen convincente frente al entrevistador.*
- *Direccionamiento del candidato hacia tipo de cargos laborales que se ajusten a sus competencias, habilidades, principios y personalidad.*
- *Agilizar el mercado laboral mediante la conexión entre buscadores y ofertantes de empleo.*

Se considera que el valor propuesto al cliente es importante ya que según nuestra investigación de mercado³, el sentimiento de seguridad frente al entrevistador y el desarrollo de actitudes y conductas favorables durante la entrevista son los dos principales beneficios que requieren los estudiantes universitarios.

Los aspectos críticos para el éxito del modelo de negocio y generar utilidades serían:

- Lograr alta aceptación de la capacitación integral para enfrentar procesos de selección, ya que este servicio por su estructura y precio sería el más demandado por el cliente y funcionaría como “gancho” para que el cliente se motive a tomar los demás cursos de perfeccionamiento de habilidades en Sentinel.

³ Encuestas personales realizadas en ESPOL, UTEG y UESS en marzo del 2008. Ver Anexo 3.1.

- Desarrollar y posicionar fuertemente los beneficios de la Comunidad Sentinel ya que se trata de factores diferenciadores que atraen nuevos clientes a la empresa y les aumenta la probabilidad de conseguir el beneficio principal que es conseguir el empleo deseado.
- Difundir agresivamente en una campaña publicitaria los casos exitosos de clientes que luego de ser capacitados por Sentinel han logrado su empleo deseado.
- Control estricto de las operaciones internas para detectar fallas en el proceso de capacitación y seguimiento minucioso de los clientes que fracasaron en la consecución de empleo.
- Lograr una alta efectividad de clientes capacitados y contratados.
- Contactos con empresas importantes que nos permitan identificar detalladamente sus necesidades de personal y cuáles son los factores más valorados al momento de contratar a un nuevo empleado.

Se concretará alianzas estratégicas con universidades importantes con el fin de captar clientes a través de marketing electrónico, conferencias y volantes que informen a nuestro mercado meta de los principales beneficios propuestos por Sentinel.

Las alianzas con las universidades son viables por los beneficios esperados para ambas partes. Las universidades, al contar con estudiantes y egresados más preparados para procesos de selección de personal, mejorarían sus tasas de inserción laboral lo cual favorecería a la imagen de la institución educativa. Por otro lado, Sentinel se beneficiaría en acceder con efectividad a su mercado meta. Es importante destacar que el servicio de bolsa de empleo on line estará disponible gratuitamente para empleadores, clientes y público en general.

Sentinel generará ganancias y capturará mercado gracias a su ventaja diferenciadora de contar con una estructura integral de servicios que de forma coherente desarrolla todas las habilidades y actitudes para enfrentar procesos

de selección. Otro factor que permitirá generar ganancias son las economías de escala que puede alcanzar Sentinel, ya que al impartir clases a cursos numerosos y frecuentes de estudiantes⁴ se puede obtener menores costos unitarios totales de producción. Finalmente, un factor impulsador de las ganancias del negocio será la Comunidad Sentinel On Line, siempre y cuando se logre técnicamente prestar todos los beneficios diferenciadores⁵ y se alcance un fuerte posicionamiento entre los clientes, empresas y universidades, de tal forma que participen activamente para dinamizar el mercado laboral.

3.3. LA INDUSTRIA, TAMAÑO, SEGMENTACIÓN DEL SECTOR Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO

3.3.1. La Industria y su Tamaño

En la actualidad, no se ha encontrado un sector formal que esté ofreciendo claramente las líneas de servicios en la forma y términos de Sentinel. Los competidores actuales consisten en psicólogos organizacionales que de forma aislada e informal prestan servicios de orientación laboral, evaluaciones de personalidad y capacitación en diseño de currículums⁶. Sin embargo, reconocemos que Sentinel entrará a competir en el sector de capacitación profesional que brinda preparación a las personas en habilidades y conocimientos generales para el mejoramiento de sus condiciones de empleo, en áreas relacionadas con: administración, finanzas, marketing, comunicación y técnicas.

⁴ Especialmente en los cursos de capacitación integral para enfrentar procesos de selección y el entrenamiento de pruebas psicotécnicas.

⁵ Posteriormente citados en el capítulo 4.

⁶ Fuente: Psic. María Fernanda Gómez, Jefe de Talento Humano de EBC. Ver capítulo 5.

Según un estudio publicado por el Observatorio Laboral Ecuatoriano (2007), a Diciembre/2006 existían 601 centros de capacitación en el Ecuador, de los cuales 110 centros están acreditados por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) y 491 están inscritos en la Dirección Nacional de Educación Popular Permanente (DINEPP).

La industria podría ser clasificada en dos grupos:

- Competidores directos
- Competidores indirectos.

El primer grupo abarca empresas y psicólogos organizacionales que ofrecen servicios de enseñanza y asesoría para la obtención de empleo. Entre los servicios brindados están: capacitación en diseño de currículums, elaboración de informes de personalidad para los clientes – candidatos y asesoría teórica en el manejo de entrevistas.

Los competidores indirectos están conformados por centros que ofrecen capacitación en distintas áreas (Marketing, cobranzas, ventas, etiqueta corporativa, contabilidad) para mejorar las relaciones interpersonales y desempeño dentro de las organizaciones.

La industria de capacitación en términos de facturación refleja altibajos en el período 2004 – 2006. Según los anuarios estadísticos de la Superintendencia de Compañías, en el 2004, la industria de educación-enseñanza para adultos⁷ registró una disminución del 6.60% en ventas con respecto al año anterior; mientras que en el 2006, las ventas crecieron en un 14.25% en relación al 2005. Según datos del Conesup, en el 2007, existían en Ecuador 6.824 psicólogos organizacionales (competidores potenciales).

⁷ Según consultas en Superintendencia de Compañías, corresponde al sector de capacitación.

Sentinel está inmerso en la industria de orientación y capacitación laboral, y su principal ventaja competitiva es que cuenta con una estructura integral de servicios que le permite al cliente desarrollar las principales habilidades para enfrentar procesos de selección. Otra ventaja sobre nuestros competidores es poseer herramientas on line (Comunidad Sentinel Activa) que facilitan la interacción entre empresas (demandantes) y candidatos (ofertantes) en el proceso de consecución de plazas laborales.

El grado de rivalidad es bajo dado el escaso desarrollo de la industria de capacitación en la búsqueda de empleo.

3.3.2. Mercado Meta y Potencial de Crecimiento

El mercado meta de Sentinel consiste en estudiantes y egresados universitarios, comprendidos entre los 19 a 26 años, con poca o ninguna experiencia laboral, pertenecientes a carreras técnicas o administrativas, que estén deseosos de conseguir un nuevo empleo.

Según el Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup), la población de estudiantes universitarios ha crecido en un 51.88% en el período 2001 a 2007. Según esta misma fuente, a Diciembre del 2007 existían 122.879 estudiantes universitarios en Guayaquil. En conclusión puede observarse que el mercado meta ha experimentado un incremento significativo en los últimos 6 años.

3.3.3. Proveedores

Los principales proveedores de un negocio como Sentinel son los instructores dado que su formación y experticia son los determinantes de la calidad de los servicios ofrecidos. Los instructores serán psicólogos organizacionales

quienes se encargarán de dictar los cursos de orientación laboral. Según información del Conesup, al 31 de diciembre del 2007, existen 6.824 psicólogos organizacionales en todo el Ecuador.

Adicionalmente, se requerirán proveedores de pruebas psicotécnicas y servicios de mantenimiento de páginas web, siendo éstos últimos también importantes dado que la Comunidad Sentinel On Line servirá como mecanismo de captación de nuevos clientes.

4. EL SERVICIO

4.1. PROBLEMA QUE RESUELVE

Los estudiantes universitarios, egresados y profesionales con poca o ninguna experiencia laboral, enfrentan dificultades y obstáculos en el proceso de búsqueda de empleo tales como los siguientes:

- Inseguridad durante la entrevista laboral
- Temor ante las pruebas psicotécnicas por su desconocimiento
- Lenguaje verbal y corporal inapropiado ante el entrevistador.
- Presentación de currículum con información no relevante para el puesto aplicado.

Todos estos inconvenientes reducen la probabilidad de que el candidato alcance el empleo deseado.

Según expertos en el área de Recursos Humanos⁸, seis de cada diez candidatos a vacantes laborales presentan inseguridad durante la entrevista de trabajo, y ocho de cada diez postulantes exhiben falta de preparación en la resolución de pruebas psicotécnicas.

Según estudios realizados por el Municipio de Quito y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (2006) los jóvenes universitarios comprendidos entre los 18 y 29 años son el grupo con mayores dificultades para insertarse en el mundo laboral.

Adicionalmente, según la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (INEC), a Junio del 2009 existían 382.371 personas desocupadas en el área urbana nacional de las cuales el 24.64% poseen nivel de instrucción superior.

⁸ Jefes de RRHH de PLAPASA y EBC

Consideramos que nuestra oferta de servicios resuelve parcialmente el problema, pues en la contratación de un nuevo empleado se evalúan y se toma en cuenta otros factores incontrolables y “no entrenables” para Sentinel como: perfil de otros candidatos, recomendaciones de personas allegadas a altos ejecutivos de la empresa⁹, aspiraciones económicas del entrevistado y subjetividad del entrevistador.

4.1.1. Proposición de Valor

Los beneficios y costos entregados al cliente en nuestra propuesta de valor son:

Beneficios

El beneficio central que le ofrecemos al cliente es el aumento de probabilidades de conseguir el empleo deseado mediante la orientación y enseñanza de técnicas de búsqueda de trabajo, que se entrega a través de los siguientes beneficios específicos:

1) Seguridad y dominio de los factores evaluados en una entrevista

Según una página web (www.losrecursoshumanos.com) especialista en el área de recursos humanos, un candidato con menores competencias, pero que ha sido entrenado para actuar correctamente en una entrevista laboral, con frecuencia recibirá mejor evaluación que aquel postulante que es más competente pero que no conoce los factores evaluados en una entrevista.

Para resaltar la importancia de este beneficio nos basamos en una encuesta on line realizada por el Diario Hoy (2004), la cual revela que el 64% de los psicólogos organizacionales entrevistados afirman que la seguridad mostrada por el candidato en su comportamiento y respuestas es el principal factor evaluado durante una entrevista laboral.

⁹ Comúnmente llamados “palancas”

Sentinel se enfocará en infundir seguridad en el cliente para enfrentar una entrevista laboral mediante dos mecanismos:

a) *Técnica del Sociodrama.*

Sentinel le permitirá al cliente practicar comportamientos, conducta verbal, lenguaje corporal y normas de etiqueta que son idóneos durante una entrevista¹⁰. Esta simulación de entrevista será dirigida por los psicólogos organizacionales de la empresa quienes, a su vez, irán explicando al cliente la importancia de cada factor evaluado en la entrevista. La familiarización del cliente con una entrevista de trabajo y el conocimiento de los factores evaluados durante la misma le permitirán aumentar su seguridad en un proceso de selección de personal real.

b) *Charlas terapéuticas.*

Los psicólogos de Sentinel ofrecerán charlas y consejos personales a los clientes con el fin de infundirles seguridad frente a la entrevista laboral. A través de la psicoterapia, se diagnosticará y se tratará comportamientos y rasgos del carácter del cliente que podrían perjudicarlo en su seguridad frente a una entrevista laboral.

2) *Dominio de la técnica de realización de pruebas psicotécnicas.*

Las puntuaciones obtenidas en pruebas laborales de aptitud pueden mejorarse mediante el entrenamiento y desarrollo de las habilidades del cliente. Una prueba psicotécnica está diseñada para que un candidato promedio la desarrolle correctamente en un 50%, pero con un

¹⁰ Técnica del sociodrama utilizada en la asesoría para el manejo de entrevistas laborales

entrenamiento y afinamiento de habilidades se puede llegar a obtener puntajes por encima del 80% (*Fuente: www.oposiciones-seguridad.com*)

Es importante enfatizar que en la medida en que el cliente vaya dominando la técnica de realización de pruebas sicotécnicas, él o ella irán percibiendo el beneficio adicional de perder el temor a éstas al lograr familiarizarse con dichas pruebas.

El objetivo de Sentinel es que el cliente obtenga en cada prueba¹¹ un incremento del 10% en su puntaje con respecto a la evaluación inicial o que alcance una nota mínima de 70/100 (*Para mayores detalles ver Capítulo 7.- Ciclo de producción del servicio de entrenamiento de pruebas psicotécnicas*)

Sentinel se enfocará en desarrollar en el cliente las habilidades numéricas, verbales y gramaticales que son necesarias para superar con éxito las pruebas de aptitud más comunes.

3) Lograr que el cliente muestre una imagen personal convincente frente al entrevistador

Según la bolsa de empleo de la Universidad de Alicante (España), un entrevistador puede decidir sobre la valía de un candidato simplemente al observarlo como saluda y se sienta (*Fuente: www.inmobiliaria4u.com/articulos/preparacion-num212.html*). Un

experto en RRHH¹² afirma que la imagen de un candidato se encuentra entre los tres factores más evaluados durante una entrevista laboral, lo cual indica la importancia de asesorar al cliente para que logre una imagen convincente frente a su entrevistador.

¹¹ Pruebas de aptitudes numéricas y de razonamiento verbal

¹² Psic. Kléber Desiderio, Jefe de RRHH de Plapasa

El cliente recibirá consejos y entrenamiento para mejorar su imagen en aspectos como:

- a) **Vestimenta.** Se le asesorará al candidato acerca del tipo, colores y combinaciones de ropa que mejor se ajustan para proyectar una imagen convincente al entrevistador. La psicología del color y la cromoterapia señalan que el color usado por una persona en su vestimenta está asociado a rasgos de su personalidad y estados de ánimo. Por ejemplo, el rojo usado en vestimenta significa vitalidad, energía, pasión, emprendimiento, competitividad y tenacidad. El azul denota tranquilidad, fidelidad, solidaridad, introversión y alta moral.¹³
- b) **Forma de saludar.** Se entrenará al cliente para que a través del saludo pueda proyectar una imagen de seguridad y confianza al entrevistador.
- c) **Gestos.** El cliente logrará conocer y evitar aquellos gestos que denotan inseguridad o nerviosismo ante el entrevistador.
- d) **Actitudes y comportamiento.** El cliente aprenderá a demostrar en la entrevista laboral: puntualidad, sinceridad, vocación de trabajo en equipo y otros tipos de actitudes que lo favorecen en la consecución del trabajo deseado.

Sentinel entregará este beneficio a través del servicio de asesoría para manejar entrevistas cuyo proceso de entrega se encuentra detallado en el capítulo 7 (El Plan de Producción).

¹³ Fuente: www.indigos.com.mx

Costos

Los costos para el cliente, al recibir nuestros servicios, podrían ser los siguientes:

a) Dificultad de ajustar la personalidad a las actitudes y comportamientos requeridos

Al postular a una vacante de trabajo podría darse el caso que los rasgos de personalidad, comportamiento y actitudes requeridas para el puesto no se ajusten a las demostradas por el cliente. Por ejemplo, para el cargo de vendedor, se requiere una persona con alto grado de extroversión, pero si el cliente – candidato mantiene una personalidad introvertida, definitivamente le costará desempeñarse en la entrevista y es muy probable que no sea considerado como idóneo para el puesto. Se conoce que los problemas en el desempeño laboral¹⁴ se deben en un 85% a una no correspondencia de la personalidad del empleado con los requerimientos del puesto (*Fuente: www.ambienteplastico.com*)

Para mitigar este costo, Sentinel ha diseñado un proceso de entrega del servicio¹⁵ que en sus dos primeras fases analiza los antecedentes del cliente y las características de las ofertas en el mercado laboral con el fin de direccionar al cliente hacia las vacantes idóneas para su perfil.

b) Tiempo para el entrenamiento de pruebas psicotécnicas puede ser limitado

La Dra. Cecilia Palacios, experta en el área de Recursos Humanos, estima que el tiempo de preparación para mejorar puntajes en pruebas

¹⁴ Estrés laboral, relaciones disfuncionales y mal trabajo en equipo

¹⁵ Ver ciclo de producción (capítulo 7). Se refiere a los procesos del servicio de asesoría y entrenamiento para desarrollo de pruebas psicotécnicas.

psicotécnicas puede ser entre 10 y 40 horas dependiendo de las habilidades y capacidad de aprendizaje del cliente.

Según una página web (www.oposiciones-seguridad.com), las habilidades numéricas y verbales del cliente se pueden mejorar a través del entrenamiento, lo cual permite obtener más altas puntuaciones en las pruebas de aptitudes.

Se incentivará al cliente a manejar este costo, inculcándole y concientizándolo que los resultados de las pruebas psicotécnicas tienen un peso del 40% dentro de la decisión de contratar a un empleado¹⁶. Para mitigar este costo, Sentinel seguirá el proceso de entrenamiento que se muestra en el capítulo 7 (ver ciclo de producción de “*Entrenamiento Pruebas Psicotécnicas*”), en el cual primeramente se realiza un diagnóstico de las habilidades del cliente y, en base a esto, se planifica las horas e intensidad del entrenamiento en pruebas psicotécnicas.

c) *Falta de garantía de ser contratado en la entrevista laboral*

Este es el principal costo que asume el cliente al utilizar nuestros servicios de orientación y asesoría. Sentinel no puede garantizar al 100% que un cliente será contratado por una empresa después de la capacitación, debido a que la cristalización de un empleo depende de otros factores no controlables como:

- Competencias y experiencias superiores de otros postulantes a la vacante laboral
- Compromisos previos adquiridos por los entrevistadores para seleccionar a un candidato específico.¹⁷

¹⁶ Psic. María Fernanda Gómez. Coordinadora de Talento Humano de EBC

¹⁷ Comúnmente llamado “Palancas”

- Aspiraciones económicas del candidato no se ajustan a lo ofrecido por la empresa contratante

Conscientes que éste es el principal costo no manejable para Sentinel, se compensará al cliente ofreciéndoles a través de nuestros instructores consultas gratuitas después de impartida la asesoría de entrevistas laborales y permitiéndoles tomar horas adicionales de entrenamiento de pruebas psicotécnicas con un descuento del 10%¹⁸

4.2. DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS

Sentinel brindará orientación, capacitación y asesoría integral para la búsqueda de empleo para aquellas personas interesadas en estar más preparadas para enfrentar una entrevista laboral y en conocer los factores a ser evaluados durante el proceso de selección. Sentinel ofrecerá las siguientes líneas de servicios:

4.2.1. Capacitación integral para enfrentar procesos de selección.

Este programa de capacitación estará dirigido a grupos entre 30 a 40 estudiantes¹⁹ y tendrá una duración total de 15 horas repartidas en dos módulos:

- Elaboración de Currículums
- Capacitación para enfrentar entrevistas laborales

a) Módulo 1 :Elaboración de Currículums

Este curso enseñará al cliente a diseñar hojas de vida atractivas y que contengan la información relevante según el puesto laboral vacante. El

¹⁸ Para mayores detalles observar capítulo 7 (Ciclos de Producción "Asesoría entrevistas" y "Entrenamiento Pruebas psicotécnicas")

¹⁹ Número de estudiantes aconsejado por el Psic Alejandro Legarda en base a su experiencia como instructor y coordinador de programas de capacitación.

objetivo será que el cliente diseñe un currículum que motive a la empresa a concertar una entrevista. Adicionalmente, se capacitará al cliente para utilizar herramientas on line para la búsqueda de empleo.

El módulo de diseño de currículums durará seis horas repartidas en dos días laborables²⁰ y será proporcionada por psicólogos organizacionales con vasta experiencia en departamentos de RRHH.

El contenido del módulo de elaboración de currículums se presenta en el anexo 4.1.

b) Módulo 2: Capacitación para enfrentar entrevistas laborales

Una vez culminado el módulo de elaboración de currículums, el cliente pasa al siguiente módulo: "*Capacitación para enfrentar entrevistas laborales*".

Se instruirá al cliente para que conozca los principales factores evaluados durante una entrevista laboral.

Los temas generales a tratar en este módulo serán:

- Comunicación verbal y no verbal apropiada para la entrevista
- Actitudes favorables para la entrevistas y técnicas de medición
- Imagen física, etiqueta y vestimenta idónea
- Preguntas claves realizadas en entrevistas
- Estrategia de información acerca de la compañía previa a la entrevista.

El contenido del módulo de manejo de entrevistas laborales se presenta en el anexo 4.2.

El módulo de capacitación para enfrentar entrevistas laborales durará nueve horas repartidas en tres días laborales, lo cual significa que el programa

²⁰ 3 horas diarias. Las 6 primeras horas del programa corresponden al módulo de elaboración de CV

completo de capacitación integral para manejar procesos de selección tiene una duración total de cinco días (15 horas).

El módulo incluirá dinámicas y talleres grupales que permitirán desarrollar habilidades, actitudes favorables y seguridad frente a la entrevista.

Cabe indicar que dos días después de culminado el curso, se entregarán certificados de capacitación y se entregará resultados de un test de personalidad (ver *capítulo 7*) y competencias en el cual se emitirá un informe de fortalezas-debilidades del cliente para ciertos tipos de trabajo. Se considera al test antes citado como una estrategia de atracción al cliente hacia las restantes líneas de servicios, ya que Sentinel le ofrecería al cliente mitigar sus debilidades a través de asesorías personalizadas para desempeñarse en la entrevista y entrenamiento para desarrollo de pruebas psicotécnicas.

El precio del programa de capacitación por persona es USD\$ 65, valor que es cobrado un 50% antes del inicio del curso y el saldo al término de la capacitación.

4.2.2. Asesoría en el desempeño en entrevistas laborales.

En esta línea de servicio se asesorará individualmente al cliente en el perfeccionamiento de su imagen, lenguaje verbal - gestual, conducta y actitudes que le permitirán generar una impresión positiva y convincente frente al entrevistador con el objeto de aumentar las probabilidades de ser contratado. El programa de asesoría durará 10 horas repartidas en cinco días (*Ver tabla 7.4 en capítulo 7*) y será dirigido por psicólogos organizacionales quienes aconsejarán y entrenarán de manera individual al cliente en aspectos como:

- a) ***Imagen personal y etiqueta.***- Se asesorará cliente cómo presentar una imagen física impecable y apropiada al cargo. Adicionalmente, se asesorará al cliente acerca de la vestimenta, formas de saludo, modos de sentarse y expresarse apropiadamente.
- b) ***Actitudes y valores.***- Se aconsejará y entrenará al cliente en ciertas actitudes que son favorables dentro de un proceso de selección de personal. Entre los valores que se tratará de inculcar en el cliente están: puntualidad, responsabilidad, autocontrol, seguridad y sinceridad. Según una experta en Recursos Humanos²¹, las actitudes de una persona pueden ser manejadas a través de la transferencia de conocimientos.
- c) ***Lenguaje verbal.***- Se orientará al cliente acerca de temas que debe abordar y evitar durante una entrevista laboral. Se inculcará al cliente que en todo momento de la entrevista se debe guardar coherencia con la información colocada en el currículum.
- d) ***Lenguaje corporal.***- El cliente recibirá asesoría y entrenamiento acerca de comportamientos, gestos, posturas y acciones que le favorecen y le perjudican durante una entrevista de trabajo. El objetivo será que el cliente pueda proyectar seguridad y confianza ante el entrevistador.
- e) ***Respuestas a preguntas claves.***- El cliente conocerá las preguntas claves más comunes a realizarse durante una entrevista y aprenderá a responderlas con sinceridad evitando perjudicar su imagen.

Cabe señalar que la asesoría para enfrentar entrevistas laborales es impartida al cliente en base al proceso de entrega de servicios mostrado en el capítulo 7.

²¹ Dra. Cecilia Palacios, catedrática de materia de Recursos Humanos en ESPAE

En una primera etapa se evalúa la personalidad, habilidades, formación académica y experiencia del cliente con el propósito de direccionarlo hacia aquellos tipos de cargos laborales que mejor se ajustan a su perfil. En esta primera etapa se definen también las “debilidades perfeccionables”²² del cliente en base a tests computarizados y simulación de entrevistas laborales.

En una segunda etapa, el cliente recibe una asesoría teórica (dos horas) en la cual se instruye al cliente acerca de los factores que son evaluados principalmente en la entrevista y se imparten consejos acerca de cómo proyectar una imagen convincente y segura al entrevistador.

En una tercera etapa, el cliente recibe una asesoría práctica (cuatro horas) en la cual el alumno bajo la tutoría de un instructor practica una entrevista laboral simulada, en la que se corrigen sobre la marcha los errores de imagen, actitudes, expresión oral y corporal del cliente – alumno.

En una última etapa (tres horas), se mide el progreso del cliente²³ mediante una entrevista laboral simulada sin ayuda de ningún guía. El producto de esta etapa es un informe que refleja: debilidades innatas, debilidades manejables de especial atención y tipos de cargo a postular. (ver capítulo 7)

El cliente aprenderá a auto – desarrollar seguridad mediante la psicoterapia (asesoría teórica) y la simulación de entrevista laboral (asesoría práctica) dirigida por un instructor.

La asesoría tendrá una duración total de 10 horas repartidas en cinco días laborables, su precio será de USD\$ 150, el mismo que será pagadero 50% previo al inicio de la capacitación y el saldo al final del curso.

²² Debilidades en su imagen, lenguaje verbal, actitudes y gestos; que pueden ser mejorados con la asesoría.

²³ Se mide el progreso en lo referente a: imagen , lenguaje verbal, corporal, actitudes y respuestas a preguntas claves..

La asesoría para el manejo de entrevistas laborales se convertirá en un factor diferenciador ya que en el mercado existe únicamente la asesoría teórica la misma que es ofrecida por nuestros competidores directos.²⁴ El objetivo de esta línea de servicio será infundir seguridad en el cliente durante la entrevista laboral

4.2.3. Preparación para el desarrollo de Pruebas Psicotécnicas.

En todo proceso de selección de personal se utilizan pruebas psicotécnicas con el objetivo de determinar si la personalidad, competencias e intereses del candidato se ajustan al perfil requerido para el puesto. Existen tres clases de pruebas psicotécnicas:

- a) **Pruebas de personalidad.-** Identifican y pronostican el temperamento y carácter del individuo. Adicionalmente, estas pruebas podrían medir la actitud de una persona hacia el trabajo en equipo, los cambios en su entorno y grado de estrés. También podrían pronosticar el comportamiento de una persona ante diversas situaciones específicas. El Test California y la Prueba 16 PF son ejemplos de esta clase de tests.⁽³⁾
- b) **Pruebas de aptitudes.-** Permiten determinar las habilidades, inteligencia general y competencias de un individuo. Adicionalmente, éstas miden la capacidad de razonamiento y memoria de una persona. Las aptitudes que normalmente son evaluadas en un proceso de selección son:
 - Habilidades numéricas, verbales, de razonamiento y planificación
 - Capacidad de trabajo bajo presión
 - Velocidad de respuesta

²⁴ Psicólogos Organizacionales particulares y Consultora Pérez Campain & Asociados
(www.mercadodeempleo.com)

- Competencias técnicas específicas

El Test de Dominós, la prueba IC y de Naipes “G” son un ejemplo de esta clase de pruebas.

- c) **Pruebas de intereses.**- Tienen como objetivo identificar las motivaciones y vocaciones del individuo hacia diferentes clases de actividades.

Según una página web (www.oposiciones-seguridad.com) especialista en el área de RRHH es posible mejorar los resultados de una persona en las pruebas de aptitudes²⁵ mediante el entrenamiento constante. Por tal razón, Sentinel se enfocará en entrenar y capacitar a los clientes para que se familiaricen con las pruebas y obtengan altas puntuaciones en los tests de aptitudes numéricas y verbales.

Sentinel pretenderá desarrollar las habilidades numéricas y verbales del cliente de tal forma que éste aprenda un método propio para resolver ciertos tests.

Este entrenamiento será brindado por psicólogos organizacionales con habilidades numéricas – verbales. Los grupos de alumnos serán máximo de 15 clientes. En el anexo 7.4 y capítulo 7 se explica claramente el proceso de entrega del servicio.

Cabe indicar que en base a las habilidades iniciales²⁶ del cliente-candidato, éste es direccionado a seguir dos tipos de cursos:

²⁵ Especialmente las habilidades numéricas (test de Monedas) y verbales (Test Baires)

²⁶ Evaluadas mediante pruebas de aptitudes iniciales (matemáticas y de razonamiento verbal)

- **Programa regular de entrenamiento.** Los clientes que en la evaluación inicial obtienen puntajes de 70/100 o más son colocados en este curso. La duración de la capacitación es de 10 horas repartidas en seis días laborales y su precio por persona es de USD\$ 85, el mismo que es pagadero 50% al inicio del curso y el saldo al final de la capacitación.

En este programa regular los clientes reciben folletos de pruebas psicotécnicas (test de Monedas y test Baires) para sobrellevar todo el proceso de capacitación.

El objetivo es que al aplicar los mismos tests (de las pruebas iniciales) en la evaluación final, el cliente logre un incremento mínimo del 10% en su puntaje con respecto a la fase de examen inicial. (ver Anexo 7.4 A)

- **Programa intensivo de entrenamiento.** Los clientes que en la evaluación inicial obtienen puntajes inferiores a 70/100 son colocados en este curso (Ver anexo 7.5 "Método de evaluación inicial"). La duración de la capacitación es de 15 horas y su precio por persona es de USD\$ 95, valor que es pagadero 50% al inicio del curso y el saldo al final de la capacitación.

La meta es que el cliente logre en la evaluación final mediante los mismos test un puntaje mínimo de 70/100.

Si no se llegase a cumplir los objetivos de puntajes en cualquiera de los dos programas de entrenamiento, el cliente tiene la opción de contratar hasta tres horas adicionales de capacitación a un precio por hora

inferior²⁷ (10% de descuento) al del paquete de capacitación inicialmente contratado.

En ambos programas de entrenamiento se utilizará los tests de monedas (práctica de habilidades matemáticas) y el Test de Baires (Test aptitudes semánticas y razonamiento verbal).

En el capítulo siete se observa el proceso de entrega del servicio de entrenamiento de pruebas psicotécnicas.

Este servicio es un factor diferenciador ya que en la industria de capacitación no existe ninguna empresa que le permita al cliente entrenarse en las pruebas psicotécnicas laborales. Nuestros competidores directos ofrecen líneas de servicios relacionadas con la capacitación en el diseño de currículum vitae y asesoría teórica en el manejo de entrevistas laborales. Pese a que existen libros de ejercicios de pruebas psicotécnicas, éstos no orientan al cliente a desarrollar su propia técnica de elaboración en cada test.

4.2.4. Bolsa de Empleo On Line.

Sentinel contará con su propia página web en la cual se exhibirá información básica de la compañía: misión, visión, valores, staff de directivos, líneas de servicios y links de interés (www.linkedin.com). Adicionalmente, existirá una bolsa de empleo on line en la cual gratuitamente las empresas podrán publicar sus vacantes laborales y el público en general podrá aplicar a éstas. Esta bolsa de empleo on line se convertirá en un incentivo para que los clientes tomen nuestro programa de asesoría para el manejo de entrevistas ya que las personas que hayan recibido este servicio obtendrán un “código de usuario” y “contraseña” que les permitirá convertirse en miembros de la “Comunidad Sentinel” que percibirá beneficios exclusivos en la bolsa de empleo como:

²⁷ Los precios por hora adicional de capacitación serían de \$7.65 y \$ 5.70, para los programas regular e intensivo, respectivamente.

- Recibir referencias laborales, académicas y personales on line por parte de ex profesores, amigos e instituciones que conozcan al cliente – candidato.
- Contactar a personal de la empresa que está ofreciendo la vacante laboral con el fin de conocer el perfil de la compañía y detalles del ambiente laboral.
- Posibilidad de ser contactado por empresas demandantes de personal más rápidamente, pues Sentinel publicará las fortalezas principales de sus clientes.
- Compartir con otros miembros de la “Comunidad Sentinel” experiencias y percepciones acerca de entrevistas laborales realizadas.

Adicionalmente, las empresas se motivarán a formar parte de la comunidad Sentinel ya que se les brindará la posibilidad que se enteren cuáles son las fortalezas de candidatos evaluados en Sentinel. Esto les permitirá reducir tiempos en el proceso de selección al enfocarse únicamente en candidatos con el perfil requerido.

El objetivo de esta línea de servicio es dinamizar el mercado laboral al permitirle a las empresas reducir sus tiempos en el proceso de selección y a los clientes se les brinda la posibilidad de postular a cargos que se ajusten a su perfil evaluado previamente en Sentinel. Cabe indicar que esta línea de servicio no tiene costo ni para las empresas empleadoras, ni para el público. El único requisito para que el cliente perciba los beneficios exclusivos de la Comunidad Sentinel On Line es que haya tomado la asesoría para el manejo de entrevistas laborales.

4.3. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y PASOS PARA EL LANZAMIENTO DEL SERVICIO EN EL MERCADO

El proyecto Sentinel se encuentra actualmente en la etapa de búsqueda de financiamiento y adquisición de recursos. Se posee información primaria proveniente de entrevistas a expertos en RRHH²⁸ que reflejan una prefactibilidad técnica del servicio y un posible interés del mercado potencial. Adicionalmente, se realizó una investigación de mercado mediante encuestas dirigidas a estudiantes universitarios (*Ver Anexo 3.1.*) la cual demostró que un 70.2% de los encuestados considera que el problema de inseguridad durante la entrevista laboral es extremadamente importante o muy importante.

Se planea adquirir derechos de autor sobre lo que Sentinel genere como técnicas de enseñanza, material de contenidos de cursos y diseño de la bolsa de empleo on line.

²⁸ Jefes de RRHH de Plapasa y EBC. Asistente de Centro Promoción y Empleo de la ESPOL.

5. EL ENTORNO

Actualmente en Ecuador no existe un tipo de empresas que brinde simultáneamente la totalidad de servicios que Sentinel prestará al mercado ecuatoriano. Ciertas empresas y profesionales en psicología brindan de forma aislada los servicios de orientación laboral, informes de personalidad y capacitación en diseño de currículums. Ciertos competidores actuales ofrecen productos sustitutos a la oferta de Sentinel.

5.1. LA COMPETENCIA

A pesar de que no existe una empresa que cubra la totalidad de servicios que ofrece Sentinel S.A., tenemos competidores directos e indirectos en las diferentes ramas de servicios del negocio.

5.1.1. Competidores Directos:

Entre los principales competidores directos podemos citar:

- Psicólogos Organizacionales e Industriales
- Consultora Pérez Campain & Asociados
- Dale Carnegie
- Empresa Liderazgo, Capacitación, Consultoría y Eventos
(www.liderazgo.com.ec)

- a) **Psicólogos organizacionales e Industriales.-** Según una entrevista mantenida con la Psic. María Fernanda Gómez, coordinadora de Talento Humano de EBC, existen psicólogos organizacionales que de manera aislada ofrecen servicios como:

- Orientación vocacional y laboral
- Reportes de evaluación de personalidad y competencias
- Capacitación en el diseño de currículums.

Según la experta, la principal fortaleza es que los psicólogos organizacionales poseen el “know how” del servicio y la experiencia necesaria para orientar al cliente para identificar los tipos de cargos que más se ajustan a su personalidad. Por otro lado, su principal debilidad es que no prestan el servicio de forma continua y permanente, sino que lo hacen aisladamente como una actividad complementaria a sus trabajos en departamentos de Recursos Humanos.

Los precios de su capacitación y asesoría varían según el número de clientes que atienden. Por ejemplo, un psicólogo organizacional cobra un precio por hora entre USD\$30 a USD\$ 40, cuando realiza evaluación de personalidad y orientación vocacional dirigida a un solo cliente. También existen psicólogos organizacionales que ofrecen terapias de motivación laboral grupales (entre 15 a 20 alumnos) y sus honorarios por el curso dictado ascienden a USD\$70029

- b) **Consultora Pérez Campain & Asociados.-** Esta empresa posee un portal de empleo on line (www.mercadodeempleo.com) que ofrece servicios para empresas y candidatos a empleo.

Para empresas, ofrece las siguientes líneas de servicios:

- Publicación on line de ofertas de empleo
- Bolsa de empleo on line
- Evaluación psicolaboral de candidatos
- Capacitación de ejecutivos en distintas áreas administrativas

²⁹ Fuente: Psic. Balbina Salazar

Para candidatos a empleo, posee la siguiente oferta:

- Publicación de Curriculum en la bolsa de empleo (gratuito)
- Talleres grupales para la búsqueda de empleo
- Evaluación por competencias

Dado que nuestro mercado meta son los candidatos a empleo, nos centramos en analizar brevemente la oferta de servicios de este segmento.

Los talleres grupales para la búsqueda de empleo tiene como objetivo enseñar al cliente a desarrollar un currículum apropiado para el tipo de cargo aplicado y capacitarlo teóricamente para desarrollar una entrevista de empleo sin nerviosismo. Los curso-taller son realizados una vez al mes en el Hotel Sheraton y tienen una duración de cinco horas. El precio por persona es de USD\$ 150, lo cual incluye los materiales de capacitación, coffe – break y certificado de participación.

El servicio de “evaluación por competencias” consiste en que un psicólogo de la empresa mantiene una entrevista con el cliente y luego le aplican a éste una gama de test psicotécnicos y técnicos con la finalidad de emitir un informe de fortalezas y debilidades del candidato respecto a cierto tipo de cargos. Al final se detalla una lista de tipos de cargos que el cliente podría aplicar según sus habilidades y perfil profesional. El servicio de evaluación por competencias tiene un costo de USD\$180 por persona lo cual incluye los informes de fortalezas – debilidades y la lista del tipo de cargos a postular.

- c) **Dale Carnegie.-** Es una empresa multinacional que tiene como misión potenciar las habilidades de los empleados y recursos humanos con la finalidad de incrementar la rentabilidad de sus clientes corporativos. En Ecuador, posee oficinas en Guayaquil en la dirección Carchi 601 y Quisquis Edif. Quil-1 3er. Piso.

Esta empresa ofrece programas de entrenamiento y cursos de capacitación en áreas de:

- Liderazgo corporativo
- Imagen y etiqueta personal
- Técnicas de comunicación efectiva
- Técnicas para presentaciones de alto impacto.

Esta compañía representaría un competidor directo para nuestro servicio de asesoría para entrevistas laborales ya que esta línea incluye asesoría de imagen del candidato de tal forma que denote una personalidad segura y convincente al entrevistador.

Los cursos “Imagen y etiqueta personal” son dictados a grupos de 12 alumnos, su duración es de 21 horas y tiene un costo de USD\$330 por persona.

d) Empresa Liderazgo, Capacitación, Consultoría y Eventos

La compañía posee oficinas en Quito y Guayaquil, caracterizándose por ofrecer en ambas ciudades seminarios en las áreas de:

- Marketing y ventas por internet
- Manejo de relaciones públicas
- Etiqueta e imagen aplicada a los negocios

Adicionalmente, ofrece capacitación en la modalidad “In company” en los siguientes temas:

- Liderazgo y gerencia
- Estrategias de ventas
- Merchandising y técnicas publicitarias
- Etiqueta, protocolos e imagen en la empresa
- Comunicación efectiva y motivación grupal

La capacitación en “Etiqueta, protocolos e imagen en la empresa” pese a estar dirigida a otro segmento de mercado representaría una competencia directa a nuestro servicio de asesoría para manejar entrevistas laborales, ya que en ésta también se enseña al cliente técnicas para optimizar su imagen dentro de la empresa.

5.1.2. Competidores Indirectos:

Los competidores indirectos consisten en servicios sustitutos y muy similares a los de Sentinel S.A. Entre los competidores indirectos están:

- Información y cursos On Line (www.emagister.com, www.entrevistadetrabajo.com, www.elempleo.com)
- Cursos de Recursos Humanos dictados en carreras administrativas
- Investigación personal sobre empresas a aplicar
- Consejos recibidos familiares y amigos con experiencia laboral
- Empresas colocadoras de personal (ManPower, Adecco, Compolan).- Ofrecen colocación de personal en empresas y poseen bolsas de empleo.
- Bolsas de empleo On line (multitabajos.com, porfinempleo.com, computrabajo.com)
- Agencias asesoras imagen (AGENCIA KLASSE)
- Agencias Universitarias Empleo (UCSG, ESPOL, U. GUAYAQUIL)
- Librerías (Libros de Pruebas psicotécnicas y de manejo de entrevistas)

A continuación presentamos un breve detalle de los principales productos sustitutos de Sentinel S.A.

a.- Información y cursos On Line.- Hemos encontrado evidencia de páginas web³⁰ que ofrecen cursos virtuales en los que el cliente-candidato desarrolla algunos test de personalidad con los cuales recomiendan qué tipo de trabajo es el indicado. Además se puede hallar consejos prácticos y útiles para sobre llevar una entrevista laboral. Como ventaja estos cursos no tienen costo en internet. Como desventaja, estos cursos son muy generales y poco aterrizados a la realidad del mercado ecuatoriano. La información está muy dispersa en la web y toma mucho tiempo encontrar y discernir la información correcta. Finalmente, la adecuada aplicación de la información obtenida depende del usuario.

b.- Cursos de Recursos Humanos dictados en carreras administrativas.- En la materia de Administración de Recursos Humanos, dictada en carreras administrativas, se abordan temas de interés general acerca de: procesos de selección, manejo de entrevistas laborales y diseño de currículums. Esta enseñanza podría ser más o menos profunda dependiendo de la universidad, carrera y especialización. La información proporcionada en esta materia podría orientar y preparar parcialmente al estudiante en su proceso de búsqueda de empleo.

Otros recursos y mecanismos que utilizan las universidades para desarrollar habilidades para el manejo de entrevistas laborales son :

- Curso de "Técnicas de expresión oral"
- Jornadas de Encuentro laboral
- Talleres de Emprendimiento
- Exposiciones periódicas en sus materias, etc.

³⁰ www.empleo.com;
www.wikilearning.com

www.entrevistasdetrabajo.com,

www.emagister.com,

c.- **Investigación personal sobre empresas a aplicar.**- Este punto es cubierto por las personas que sí se preocupan por conocer un poco de la empresa que los desea contratar y no sólo se enfocan en utilizar la información que pueden encontrar en la web. Por ello buscan conversar con personas que trabajen ó hayan trabajado en esta empresa, para así obtener información importante que resulte útil para mejorar sus oportunidades de ser contratado. Esta actividad es bien vista por los buscadores de talentos pues revela el interés del aspirante por el trabajo ofrecido.

d.- **Consejos recibidos de familiares y amigos con experiencia laboral.**- Otra opción para salir exitoso en un proceso de selección laboral es pedir la ayuda de familiares o amigos con vasta experiencia laboral, con el fin de llegar mejor preparado para las pruebas y a las preguntas típicas y así tener las respuestas previamente analizadas, con un valor agregado que aumenta las probabilidades de ser contratado. Si bien es cierto, la información proporcionada por amigos y familiares es muy utilizada para prepararse para entrevistas laborales, eso no garantiza la calidad de la información transmitida y la correcta aplicación en el momento de la entrevista.

e.- **Asesoría de profesionales en la rama que se desea incursionar.**- Otro tipo de sustituto son los consejos de personas exitosas de la misma carrera o carreras afines al área laboral que se desea incursionar. Esto motiva al aspirante al cargo y le da una guía a seguir en su futura entrevista. Los candidatos a empleo pueden recibir apoyo de personas que laboran en recursos humanos y quienes pueden darles consejos generales de preparación para una entrevista de trabajo.

f.- **Libros de auto-superación.**- Existen muchos libros y manuales de auto-superación, a continuación señalaremos los más mencionados en el focus group llevado a cabo en ESPOL en marzo/2008.

- En búsqueda de la Excelencia
- La Paradoja
- En busca de mi primer trabajo
- Los 7 Hábitos → Stephen Cobey
- La quinta disciplina → Peter Senge
- Inteligencia emocional → Daniel Goleman
- Motivación y Personalidad → Abraham Harold Maslow.

Este método cubre gran parte de los servicios de Sentinel, pero no garantiza que la evaluación sea realizada correctamente, pues depende del lector y la capacidad que tiene de adquirir este conocimiento de los libros. Además toma mucho tiempo concluir un libro y comenzar con otro. Además de la dedicación y el empeño que le ponga a esta labor. El tiempo utilizado es el mayor de todos los otros métodos.

Cabe indicar que no hemos encontrado un competidor que oferte simultáneamente toda la gama de servicios que integra Sentinel S.A.

En la siguiente tabla se muestra una comparación entre Sentinel y sus principales competidores.

**Tabla 5.1. CARACTERÍSTICAS DE PRINCIPALES
COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA**

	Sentinel	Psicólogos Organizacionales privados	Consultora Persa Campaign Asociados	Liderazgo, Capacitación, Consultoría y Eventos
<i>Servicios / Cursos</i>	*Capacitación en elaboración de CV * Capacitación para enfrentar procesos de selección * Asesoría para manejar entrevistas laborales * Programa de entrenamiento en Pruebas Psicotécnicas * Comunidad Sentinel On Line (Bolsa de trabajo)	* Evaluación de personalidad y competencias * Orientación vocacional y laboral * Capacitación en diseño de CV	Para empresas: * Publicación de ofertas laborales on line * Evaluación psicotécnica de candidatos *Capacitación de ejecutivos en distintas áreas laborales Para Candidatos: * Evaluación de personalidad y por competencias * Bolsa de empleo On Line * Cursos - Talleres para la búsqueda de empleo	Cursos abiertos e In Company en temáticas de: * Etiqueta e imagen aplicada a los negocios * Etiqueta, protocolo e imagen dentro de empresa * Comunicación efectiva * Manejo de relaciones públicas * Liderazgo y Gerencia * Finanzas y contabilidad * Servicio al Cliente Adicionalmente, ofrecen: Gestión y producción de eventos; y manejo de relaciones públicas para empresas
<i>Bolsa de trabajo On Line</i>	Si	No	Si	No
<i>Servicio principal/Producto estrella</i>	Asesoría para manejar entrevistas laborales.- Teórica, práctica y personalizada	Evaluación por competencias.- última técnica de selección de personal	Curso-Taller para la búsqueda de empleo	Gestión y producción de eventos
<i>Grado de posicionamiento</i>	Ninguno	Bajo	Moderado	Alto
<i>Mercado meta atendido</i>	Estudiantes universitarios, egresados y recién graduados entre 19 y 26 años, con poca o ninguna experiencia laboral, pertenecientes a carreras técnicas o administrativas, que estén deseosos de conseguir un nuevo empleo.	Jóvenes entre 20 a 32 años, de nivel socioeconómico medio-alto, deseosos de conseguir nuevo empleo	* Mercado Corporativo * Estudiantes universitarios comprendidos entre los 19 a 25 años, con poca experiencia laboral, deseosos de conseguir empleo	*Mercado corporativo *Personas comprendidas entre 30 a 40 años, con nivel socioeconómico medio-alto, alto, que ocupan cargos gerenciales y con nivel de instrucción superior
<i>Precios referenciales</i>	*Capacitación para enfrentar procesos de selección = USD\$ 65 (15 horas); 4,33 dólares / hora * Asesoría para desempeñarse en entrevistas laborales = USD\$ 150 (10 horas); \$15 / hora * Programa Regular entrenamiento pruebas psicotécnicas = USD\$ 85 (10 horas); \$8,5 / Horas * Programa Intensivo entrenamiento pruebas psicotécnicas = USD\$95 (15 horas); \$ 6,33 / hora	- USD\$ 30 - USD\$ 40 por hora de capacitación (dirigido a 1 persona) - Conferencias motivación grupal = USD\$ 720 (máx 20 personas)	- Cursos Talleres para búsqueda de empleo: USD\$ 150 (5 horas, incluido coffee - break, certificado de participación) - Evaluación por competencias: USD\$ 180 / informe personal	Curso Etiqueta, protocolo e imagen dentro empresa: USD\$ 150 (8 horas/ persona)
<i>Años de experiencia en mercado ecuatoriano</i>	Ninguna	N/A	4 años	5 años
<i>Principal ventaja competitiva</i>	* Servicios para la búsqueda de empleo integrados * Asesoría práctica de entrevistas laborales * Comunidad Sentinel On Line que permite a los clientes de Sentinel recibir recomendaciones de profesores, amigos y ex empleadores. Aparte la Comunidad Sentinel permite a los clientes intercambiar experiencias en los procesos de selección	Know How del proceso de entrenamiento	Personal altamente calificado y con experiencia en dptos de Recursos Humanos	Certificaciones internacionales en Argentina y Chile

5.2. NUEVOS ENTRANTES

Como nuevos entrantes con posibilidad de ofrecer integralmente toda la gama de servicios brindados por Sentinel se perfilan las universidades, las cuales ya han empezado a desarrollar sus bolsas de empleo como respuesta a la necesidad de demostrar que el sector universitario sí satisface la demanda de personal del sector empresarial. Según expertos consultados³¹, las universidades³² ya han comenzado a contratar psicólogos profesionales para que dicten capacitaciones

³¹ Ing. Glenda Villamar (Asistente CEPROEM - ESPOL)

³² ESPOL y Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

de 8 horas (1 sólo día) en el tema de capacitación laboral para la entrevista de selección.

La ventaja que podría desarrollar este nuevo entrante es el nivel de influencia que tiene sobre nuestros clientes meta, lo cual sería un arma para ganar participación de mercado. Muestra de ello es el CEPROEM - ESPOL (Centro de Promoción y Empleo) y la Bolsa de Empleo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Otros potenciales nuevos entrantes podrían ser las empresas colocadoras de personal ya que ellos actualmente ofrecen un servicio muy vinculado a nuestra gama de servicios. Dichas empresas poseen acceso a parte de nuestro mercado meta y cuentan con un gran posicionamiento, lo cual les facilitaría la entrada a nuestro mercado meta en caso que nuestro giro de negocio se convierta en atractivo y rentable. Algunas de las empresas colocadoras de personal y que podrían ser potenciales competidores son: ManPower, Compolan, Adecco, Multitrabajos.com, Porfinempleo.com, computrabajo.com

Otros nuevos entrantes con gran perspectiva de incursionar en nuestro mercado meta y brindar servicios integrales podrían ser:

- TALENT Partnership
- Consultora Pérez Campain & Asociados

5.3. REGULACIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.

Todo centro de capacitación para su funcionamiento debe contar con la resolución de creación emitida por el CONESUP. Para lograr la aprobación de funcionamiento por parte del CONESUP, los promotores³³ deben presentar a este

³³ Accionistas o representante legal de la compañía de capacitación

organismo estatal un “Proyecto de creación de nuevo centro educativo” con la siguiente información:

- Investigación del mercado ocupacional y de la demanda por ese tipo de servicios de capacitaciones
- Planes macro y micro curriculares de los programas a dictarse
- Presupuesto de inversiones y gastos operativos anuales
- Plan estratégico para el desarrollo institucional
- Estudio económico – financiero proyectado a cinco años

5.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES

5.4.1. Poder de Proveedores: *facilitadores – alto poder*

Los facilitadores son parte clave de Sentinel S.A. pues serán los encargados de desarrollar y mantener actualizados los contenidos, métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que a su vez son el elemento diferenciador de nuestro servicio. Por lo que, Sentinel dedicará esfuerzos a la construcción de una cultura organizacional que garantice la lealtad de nuestros proveedores y tendrá políticas de compensación salarial mayores a las del mercado.

En lo que tiene que ver con la cultura organizacional, se premiará la mejora continua de los métodos y técnicas de enseñanza, además de capacitaciones continuas, las cuales estarán dirigidas a mantener en alto los conocimientos de nuestro personal técnico. Finalmente se tendrán políticas de compensación salarial por encima del mercado laboral. Con todo esto se busca generar un sentido de pertenencia y confort lo que sería una barrera ante futuras deserciones del personal.

El resto de proveedores no tienen el nivel de relevancia en nuestro estudio como lo indicado arriba, pues existe en el mercado numerosas alternativas de proveedores informáticos (software y hardware), insumos de oficinas, servicios de redes, etc. que pueden proporcionar a Sentinel los materiales e insumos necesarios para su funcionamiento logístico.

5.4.2. Poder de clientes: personas naturales – bajo poder.

Los clientes no se encuentran agremiados, por ende no ejercen una influencia que genere un alto poder de negociación a su favor.

Pero en el futuro debido al incremento de los competidores directos, el cliente podrá ejercer poder.

Actualmente el número de competidores que podrían brindar servicios similares es mínimo, pues los servicios se encuentran desagregados y en el caso de los psicólogos organizacionales, los altos costos por consulta lo hacen poco atractivo dentro del mercado de estudiantes y graduados universitarios de Guayaquil.

6. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de Sentinel corresponde a la población de estudiantes universitarios más el número de egresados, que según el Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup) y otras fuentes es de 154.383 personas a Diciembre del 2007 en Guayaquil³⁴ (Ver anexo 6.1 y 6.2). El mercado potencial crece continuamente año a año. Según el Conesup, en el período 2001 – 2007, el número de universitarios creció un 51.88% en el Ecuador.

6.1. MERCADO OBJETIVO

Las variables consideradas para segmentar el mercado potencial son las siguientes:

- *Demográficas*
 - Edad
 - Nivel socioeconómico (Factor “P”)
 - Experiencia laboral
- *Geográficas*
- *Académicas*
 - Carreras o áreas de estudio

El segmento objetivo de Sentinel son los estudiantes universitarios de Guayaquil, correspondientes a carreras técnicas y administrativas, comprendidos entre las edades de 19 y 26 años, con poca o ninguna experiencia laboral y que posean un nivel socioeconómico bajo, medio-bajo y medio-típico³⁵. Adicionalmente, se

³⁴ Fuente: Conesup (población de estudiantes universitarios) y dos universidades representativas de Guayaquil (ESPOL y U. Guayaquil) para conocer sus porcentajes de egresados.

³⁵ Niveles socioeconómicos basados en factor “P” de ESPOL. Ver Anexo 6.3.

consideraría como mercado meta a los egresados de carreras administrativas y técnicas de la ciudad de Guayaquil. Como se indica a continuación, el segmento objetivo de personas seleccionado por Sentinel es el que estaría más propenso a utilizar nuestra oferta de servicios.

El segmento de estudiantes entre los 19 a 26 años fue seleccionado con base en un estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (2006) que indica que son los jóvenes universitarios comprendidos entre éstas edades los que tienen mayores problemas para insertarse en el mundo laboral.

Se ha seleccionado el segmento de carreras técnicas porque según una entrevista sostenida con la Psic. María Fernanda Gómez³⁶, el 100% de los candidatos laborales provenientes de carreras técnicas muestran alguna inseguridad durante la entrevista laboral.

Por otro lado, el segmento de estudiantes de carreras administrativas es también atractivo, pues según el Psic. Santiago Silva³⁷ las profesiones administrativas y comerciales son las más demandadas por las empresas ecuatorianas (*Fuente: www.elcomercio.com.ec*)

Se ha escogido el segmento de estudiantes con ninguna o poca experiencia laboral (máximo 1 año de trabajo), ya que según una investigación de mercados³⁸ sí existe diferencias significativas en el nivel de preparación para un proceso de selección según los años de experiencia de trabajo. Los resultados de la encuesta demuestran que los estudiantes con menos de 1 año de labores poseen

³⁶ Coordinadora de Talento Humano de EBC

³⁷ Representante de la consultora norteamericana "Korn Ferry" en Ecuador

³⁸ Ver Anexo 3.1. Investigación de mercado exploratoria y descriptiva realizada en la materia de Marketing I con el Phd. Paul Herrera para medir el nivel de aceptación de los servicios de capacitación. A esta investigación de mercados nos referiremos a lo largo del documento.

significativamente menos preparación para la entrevista que aquellos que poseen más de un año de experiencia laboral.

6.1.1. Tamaño de Mercado Objetivo

A continuación se presenta la población estudiantil de Guayaquil segmentada según las variables:

- **Carreras o área de estudio**

En el anexo 6.1. puede observarse la población universitaria de Guayaquil clasificada en áreas de estudio. El área de ciencias básicas corresponde a estudiantes que están siguiendo alguna ingeniería (carreras técnicas)

Basándonos en el anexo 6.1.; el mercado objetivo de Sentinel consiste en los estudiantes y egresados de ciencias básicas, tecnologías y de carreras administrativas, tal como se muestra a continuación

CUADRO 6.1. MERCADO OBJETIVO SEGÚN ÁREAS DE ESTUDIO

MERCADO OBJETIVO		
Area de Estudio	# Estudiantes y Egresados	%
Administración y comercio	52.274	64,01%
Tecnologías	26.415	32,35%
Ciencias Básicas	2.971	3,64%
Total	81.661	100,00%

Fuente: Conesup y Universidades principales de Guayaquil

Comprende estudiantes universitarios y egresados por área estudio

- **Edad y nivel socioeconómico**

Según el Conesup no existe información de la población nacional universitaria clasificada por edad y nivel socioeconómico. Por tal motivo, hemos considerado la información recopilada de los estudiantes universitarios de ESPOL, U. Guayaquil y U. Católica, segmentada por carreras³⁹, edad y nivel socioeconómico (factor "P"), por considerarse que estas universidades son una muestra representativa de la población universitaria de Guayaquil.⁴⁰

La estructura porcentual de distribución de los grupos de edad y nivel socioeconómico⁴¹ por carreras de las universidades antes citadas han sido aplicados en la población universitaria de Guayaquil.

En el anexo 6.4. se muestra el mercado objetivo de estudiantes universitarios (clasificados según: carreras, edad y nivel socioeconómico⁴²) y egresados (según carreras). Según las variables carreras, edad y nivel socioeconómico, el mercado objetivo de Sentinel asciende a **67.836** personas

- **Experiencia laboral**

Debido a que ni el Conesup ni las principales universidades del país⁴³ poseen datos de la población universitaria clasificada por años de experiencia laboral, se ha procedido a tomar los resultados de nuestra investigación de mercado (Anexo 3.1) efectuada en ESPOL, UTEG Y UESS, como una referencia de los años de experiencia laboral según carreras: administrativas y técnicas.

³⁹ Información de estudiantes registrados al primer término del 2008.

⁴⁰ Juntas representan el 68% de la población universitaria de Guayaquil.

⁴¹ Ver Anexo 6.4.

⁴² Factor "P" de estudiantes ESPOL se utilizó como indicador de nivel socioeconómico. Factor "P" va desde 3 a 40; siendo "3" el nivel socioeconómico más bajo. La distribución de los estudiantes de ESPOL según nivel socioeconómico (factor P) se extrapola a la población universitaria de Guayaquil.

⁴³ Se refiere ESPOL y Universidad de Guayaquil

Los resultados de la experiencia laboral según carreras administrativas y técnicas se muestran en el Anexo 6.5 (tomado de investigación de mercado)

La distribución porcentual de la experiencia laboral según carreras mostrada en el anexo 6.5., se ha extrapolado a la población universitaria de Guayaquil con el objeto de calcular el tamaño del mercado objetivo segmentado por: carreras, edad, nivel socioeconómico y experiencia laboral.

CUADRO 6.2. MERCADO OBJETIVO FINAL SEGÚN TODAS LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

		Carreras Administrativas			Carreras Técnicas			Total
		Ninguna Exp Laboral	Exp. Laboral (Menos de 1 año)	Exp. Laboral (1 año o más)	Ninguna Exp Laboral	Exp. Laboral (Menos de 1 año)	Exp. Laboral (1 año o más)	
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 19-21							
	Bajo (P3 a P10)	5.018	3.350	5.532	4.020	1.916	764	20.600
	Medio-Bajo (P11 a P20)	2.237	1.494	2.467	3.719	1.773	707	12.396
	Medio-Típico (P21 a P27)	274	183	302	246	117	47	1.169
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 22-24							
	Bajo (P3 a P10)	2.077	1.387	2.290	2.437	1.162	463	9.816
	Medio-Bajo (P11 a P20)	926	618	1.021	1.064	507	202	4.339
	Medio-Típico (P21 a P27)	113	76	125	149	71	28	562
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 25-27							
	Bajo (P3 a P10)	592	395	652	923	440	175	3.177
	Medio-Bajo (P11 a P20)	264	176	291	403	192	76	1.402
	Medio-Típico (P21 a P27)	32	22	36	56	27	11	184
Total		11.634	7.700	12.716	13.017	6.205	2.473	53.645
Mdo Objetivo Estudiantes Universitarios		19.234			19.222			38.456

Nota: Área sombreada de color amarillo corresponde al mercado objetivo de Sentinel

En el cuadro 6.2. puede observarse que el mercado objetivo de estudiantes universitarios asciende a **38.456**, que al agregarle el segmento de egresados, nuestro mercado meta global quedaría conformado así:

CUADRO 6.3. TAMAÑO MERCADO OBJETIVO FINAL

Categoría	Carreras		Total
	Administrativa	Técnica	
Estudiantes universitarios	19.234	19.222	38.456
Egresados	10.667	5.997	16.664
Total	29.901	25.218	55.120

6.1.2. Crecimiento del Mercado Objetivo

En base a las estadísticas de nuevos estudiantes ingresados a la ESPOL, puede decirse que en las carreras administrativas ha existido un crecimiento promedio anual del 14.06% en el número de nuevos estudiantes ingresados (período 2003 a 2006) mientras que en las carreras técnicas ha habido una tasa de disminución promedio anual de 0.55% en el mismo período.⁴⁴ Sin embargo, el Gobierno actual tiene planes de reformar la educación superior los cuales consisten en incentivar la proliferación de carreras técnicas – científicas, situación que hace difícil predecir el futuro crecimiento de este segmento de clientes.

⁴⁴ Fuente: Dpto Admisiones de ESPOL. Ver Anexo 6.6.

6.2. ESTRATEGIA GENERAL DE MERCADEO

6.2.1. Objetivos del Marketing

- Posicionarse en el segmento de mercado meta como líderes en brindar seguridad a los clientes para enfrentar procesos de selección laboral, al contar con un staff de instructores de vasta experiencia y preparación. Se ha escogido esta estrategia de posicionamiento ya que según nuestra investigación de mercado, los universitarios valoran principalmente el beneficio de desarrollar seguridad en la entrevista, y su principal criterio de decisión para contratar servicios de orientación laboral es que los instructores posean suficiente preparación.
- Considerando nuestra capacidad instalada de servicio al cliente se logrará una cobertura mínima del 3% y 18% del mercado objetivo de Guayaquil al final del primer y quinto año operativo, respectivamente.

6.2.2. Estrategia Competitiva Genérica

Considerando que los clientes valoran principalmente el beneficio de sentirse seguro en el proceso de selección y su primer criterio de decisión de contratación es el grado de preparación y experiencia de los instructores (*Ver Investigación de Mercados*), Sentinel implementará una estrategia de diferenciación basada en ser los líderes en brindar seguridad al cliente para enfrentar procesos de selección laboral lo cual se logrará mediante instructores altamente capacitados y éticos.

6.3. ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE PRECIOS

6.3.1. Determinación del precio

Para determinar el precio de las líneas de servicios de la empresa se ha considerado los siguientes factores:

○ Tipo de industria.

La industria de capacitación para la orientación laboral⁴⁵ se caracteriza por contar con gran variedad de servicios los mismos que se pueden diferenciar por innovación de temas, calidad de instructores e imagen de marca. Inicialmente, las oportunidades de diferenciación brindadas por la industria, permitirían cobrar precios ligeramente superiores al promedio de la competencia siempre y cuando se cuente con fuerte posicionamiento y se ofrezca un gran valor agregado al cliente.

Considerando exclusivamente la estructura de la industria y el valor agregado de contar con una gama completa de servicios de orientación laboral, Sentinel podría cobrar precios ligeramente superiores al promedio de sus competidores, sin embargo la escasez de posicionamiento y la baja capacidad adquisitiva de nuestro mercado meta nos conduciría a fijar precios iguales o inferiores al promedio de mercado.

○ Precios de Competidores

Como se indicó anteriormente, en la industria no existe un competidor igual a Sentinel que ofrezca simultáneamente todas las líneas de servicios de orientación laboral. Por tal motivo, se ha escogido los precios de ciertos servicios de capacitación similares a los de Sentinel para realizar el análisis de precios en la industria.

⁴⁵ Fuente: Psic. Alejandro Legarda, jefe de capacitación de GEA S.A.

Precios referenciales del servicio de capacitación integral para enfrentar procesos de selección

En el Anexo 6.7. se muestran precios referenciales de cursos similares al de capacitación integral para enfrentar procesos de selección laboral.

En base al Anexo 6.7. se obtuvo el precio promedio de la hora de capacitación considerando los cursos más similares en número de alumnos⁴⁶ al curso de habilidades integrales para enfrentar selecciones de personal. Considerando los cursos ofrecidos por INDEG y Dale Carnegie, se obtuvo un precio promedio por hora de \$17.50.

Debido a que la capacitación ofrecida por Sentinel tendrá una duración de 15 horas, se llega a la conclusión que el *precio referencial de mercado sería de \$262.50* por persona.

Precios referenciales del servicio: Asesoría para manejar entrevista laborales

En el Anexo 6.8. puede observarse los precios referenciales de cursos similares al de asesoría para el manejo de entrevistas.

En el Anexo 6.8. puede apreciarse que el precio promedio por hora de capacitación es de \$30 cuando el servicio es dirigido sólo a una persona. Debido a que el programa de asesoría de entrevistas es individual y tiene una duración de 10 horas, el *precio referencial de mercado de este servicio sería \$300* por persona.

⁴⁶ Precio por hora de capacitación es más elevado en cursos dirigidos a una sola persona. El curso de habilidades integrales para enfrentar procesos de selección será dirigido a grupos de 30 a 40 alumnos por clase, por lo tanto el precio del curso ofrecido por la Psic. Paola Jácome no se lo consideró para el cálculo de precios promedio.

Precios referenciales del servicio de entrenamiento en pruebas psicotécnicas

Según algunos expertos en Recursos Humanos⁴⁷, el servicio de entrenamiento para el desarrollo de pruebas psicotécnicas no existe en el mercado nacional. Por tal motivo se consultó a la Psic. Ana Verdesoto, Jefe de RRHH de Produbanco, cuál sería la tarifa que cobraría un psicólogo organizacional por entrenar a un grupo de 15 personas en el desarrollo de pruebas psicotécnicas y la experta respondió que el precio sería \$25 por hora.

En base a la información proporcionada por la experta en Recursos Humanos, el precio referencial de mercado sería de *\$250 para el curso de 10 horas de entrenamiento y \$375 para el programa intensivo de 15 horas.*

En el Anexo 6.9. se muestra un resumen de los precios referenciales de mercado por línea de servicio

○ Precios de equilibrio

Se ha calculado los precios que permitirían alcanzar un punto de equilibrio considerando un presupuesto anual de costos fijos, variables y cierto nivel de producción que corresponden a pronósticos de ventas muy conservadores realizados por expertos en capacitación⁴⁸.

⁴⁷ Dra. Cecilia Palacios (Catedrática de RRHH en ESPAE), Psic. Kléber Desiderio (Jefe RRHH de Plapasa) y María Fernanda Gómez (Jefe de Talento Humano en EBC)

⁴⁸ Fuente: Psic. Alejandro Legarda, Jefe de Capacitacion GEA (Dpto. Recurso Humano)

**CUADRO 6.4. ESTIMACIÓN DE PRECIOS SEGÚN ENFOQUE DE
PUNTO DE EQUILIBRIO (PRIMER AÑO)**

Parámetros de estimación precio	
Costos fijos anuales*	\$ 207.172
Costos Variables anuales	\$ 17.740
No. Paquetes capacitación vendidos anual*	
Capacitación integral proceso selección	1200
Asesoría Entrevistas laborales	164
Pruebas Psicotécnicas (10 horas)	720
Pruebas Psicotécnicas (15 horas)	570
Ventas anuales de equilibrio (dólares)	\$ 224.912
Precios de equilibrio por curso/persona	
Capacitación integral proceso selección	\$ 74,97
Asesoría Entrevistas laborales	\$ 274,28
Pruebas Psicotécnicas (10 horas)	\$ 62,48
Pruebas Psicotécnicas (15 horas)	\$ 78,92

*Corresponden a estimaciones preliminares del primer año (Ver Cap 8 y 10)

** Costos fijos incluyen depreciación y gastos financieros

○ **Precios Finales por línea de servicios**

Los precios finales de cada línea de servicio han sido determinados considerando el precio referencial de mercado como tope máximo y teniendo como objetivo generar ventas anuales superiores al punto de equilibrio en dólares⁴⁹

Pese a ofrecer un gran valor agregado al cliente, se han fijado precios inferiores al promedio de la competencia por las siguientes razones:

Sentinel al ser una empresa nueva, contará con escaso posicionamiento en el mercado, lo cual impediría fijar precios elevados ante otros competidores que son más fuertes en posicionamiento.

Nuestro mercado meta consiste en estudiantes universitarios con poca o ninguna experiencia laboral, los mismos que en su mayoría cuentan con limitaciones de ingresos económicos⁵⁰, situación que impulsaría a Sentinel a fijar precios accesibles al presupuesto de nuestros clientes meta.

A continuación se presenta el precio final por paquete de capacitación.

⁴⁹ Corresponde al valor de USD\$224.912 en el primer año

⁵⁰ Pertenecen a niveles socioeconómicos bajos, medio – bajos y medio – típico.

**CUADRO 6.5. PRECIOS DE VENTA DE PAQUETES DE
CAPACITACIÓN**

Línea de Servicio	Precio Por Curso Según Mercado	Precio por Curso (Punto Equilibrio)	Sentinel
			Precio Final por Curso*
Capacitación Integral			
Procesos de Selección	\$ 262,50	\$ 74,97	\$ 65,00
Manejo de entrevistas laborales	\$ 300,00	\$ 274,28	\$ 150,00
Preparación pruebas psicotécnicas			
Curso Regular (10 Horas)	\$ 250,00	\$ 62,48	\$ 85,00
Curso Intensivo (15 horas)	\$ 375,00	\$ 78,92	\$ 95,00

En el capítulo ocho se observa la proyección de los ingresos bajo la estructura de precios asignada.

6.3.1. Estrategias de Ajustes de Precios

- Descuentos (Horas adicionales de entrenamiento en pruebas psicotécnicas)

Como se mencionó en el capítulo cuatro, si un cliente no cumple con el puntaje objetivo⁵¹ en la evaluación final de pruebas psicotécnicas, tiene la opción de contratar horas adicionales de capacitación con el fin de mejorar los puntajes.

⁵¹ Si la nota en la fase de evaluación inicial es menor a 70/100; la nota objetivo al final del entrenamiento será de 70/100; y si la calificación inicial es igual o mayor a 70/100; entonces el puntaje objetivo es un incremento mínimo del 10% con respecto a la calificación inicial.

El cliente tendrá la opción de contratar hasta tres horas adicionales de entrenamiento, cuyo costo por hora tendrá un 10% de descuento con respecto al precio inicial del programa. El precio por hora adicional de entrenamiento sería de \$7.65 para los cursos regulares (10 horas) y de \$5.70 para los programas intensivos (15 horas). Cabe indicar que para dictar las horas adicionales de entrenamiento se deberá contar con un grupo mínimo de cuatro estudiantes.

6.3.2. Política de Cobro

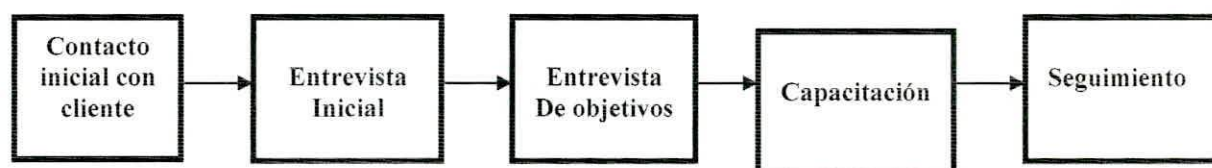
Sentinel cobrará los precios de sus servicios un 50% previo al inicio del programa y el saldo al término del mismo.

Los instrumentos de pago serán: efectivo, cheque y tarjeta de crédito.

6.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El servicio de capacitación y asesoría para la obtención de empleo será entregado en las instalaciones de nuestra empresa. La cadena de entrega de servicios será de la siguiente forma:

GRAFICO 6.1. CADENA DE ENTREGA DE SERVICIO



A continuación se describe brevemente el proceso general de entrega de servicios al cliente:

1. **Contacto inicial con clientes.** En una primera etapa, el personal de ventas contacta⁵² a los clientes potenciales para ofrecerles las distintas líneas de servicio de la empresa. Sentinel contará con una base de datos de universitarios de la ciudad de Guayaquil, cuya adquisición se gestionará con los principales centros de educación superior.

En esta primera fase se informará al cliente de los principales beneficios (especialmente Comunidad Sentinel On Line) y características de líneas de servicios con el fin de motivarlos a contratarnos.

El objetivo es lograr el cierre de ventas o que por lo menos el cliente visite las instalaciones de la empresa con el fin de solicitar información de los cursos y contratarnos.

⁵² El contacto puede ser telefónico, electrónico o personal cuando el cliente visite stands de información en universidades

El objetivo es lograr el cierre de ventas o que por lo menos el cliente visite las instalaciones de la empresa con el fin de solicitar información de los cursos y contratarnos.

2. **Entrevista Inicial.** Si en la fase anterior no se cierra la venta, el cliente visita nuestras instalaciones para informarse de nuestras líneas de servicios. En este caso, el personal de ventas atiende al cliente y le informa acerca de beneficios, objetivos, contenidos, precios y duración de los programas de capacitación.

Si el cliente desea información más detallada de las ventajas y características de los cursos, el coordinador de operaciones será quien atienda al cliente y lo convenza de la importancia de tomar cursos para enfrentar procesos de selección. Finalmente, si el cliente decide inscribirse en alguno de nuestros cursos, se procede a la entrega de los materiales de estudio.

3. **Entrevista de objetivos.** Previo a la capacitación, el coordinador de operaciones informa al cliente acerca de los objetivos específicos de la capacitación y factores críticos de éxito. La entrevista también permite a la empresa conocer acerca las expectativas y metas del cliente en cuanto al servicio de capacitación.

4. **Capacitación.** Consiste en el entrenamiento y asesoría al cliente.

5. **Seguimiento.** Sentinel se enfocará en brindar un servicio de atención post venta. Se mantendrá contacto con el cliente hasta dos meses después de impartida la capacitación para monitorear:

- *Nivel de efectividad del servicio.* (Determinar si el cliente consiguió o no empleo)
- *Grado de seguridad experimentado por cliente en la entrevista*
- *Nivel de satisfacción del cliente sea que consiguió empleo o no.*

Adicionalmente, para aquellos clientes que tomaron nuestro programa de asesoría de entrevistas, se les brindará un servicio post venta de consultas gratuitas vía telefónica (*Ver capítulo 7*), en el cual el cliente podrá consultar con nuestro staff de psicólogos acerca de actitudes, comportamiento e imagen favorables a mostrar en futuros procesos de selección.

a) Niveles de canal.

Se utilizará un canal de distribución “cero nivel” donde la capacitación será entregada directamente por parte de los instructores al cliente. Los cursos serán impartidos en las instalaciones de Sentinel.

Los canales de ventas de cursos de capacitación serán: stands de información en universidades, e – mail y teléfono.

b) Objetivos del canal

Sentinel tiene como objetivo que el cliente perciba la mayor comodidad en sus instalaciones y salas de clase.

Adicionalmente, se apuntará a lograr que los cursos de capacitación inicien con el número máximo de estudiantes permitido en cada línea de servicio.⁵³

6.5. POLITICA DE SERVICIOS

Se han identificado tres procesos claves de servicios clasificados así:

- *Atención preventa.*
- *Servicio de capacitación.*
- *Servicio de post venta.*

6.5.1. Atención preventa.

Consiste en brindar al cliente toda la información necesaria acerca de los cursos de capacitación. El servicio de preventa comienza con el contacto del

⁵³ Ver cantidad de alumnos según cada línea de servicio (Capítulo 4)

personal de ventas con el cliente con el afán de motivarlo a contratarnos y culmina cuando el cliente se acerca a las instalaciones de la empresa para solicitar información de los servicios.

El personal practicará los siguientes valores en el servicio de preventa:

- **Cordialidad.-** El personal resolverá con amabilidad y cortesía todas las inquietudes y requerimientos de información del cliente. Se entrenará al personal para que siempre atienda al cliente con empatía y una sonrisa.
- **Relevancia.-** Se entrenará al personal de ventas para que entregue información pertinente y actualizada al cliente acerca de las características y beneficios del servicio de capacitación. En el contacto telefónico con el cliente, dada las restricciones de tiempo, el personal de ventas se enfocará en citar los beneficios y características esenciales de los servicios de la empresa.
- **Paciencia.-** Se inculcará en el personal de ventas tener tolerancia y predisposición para resolver las inquietudes del cliente respecto a las características de los servicios.

6.5.2. Servicio de Capacitación.

Los instructores de Sentinel se esmerarán en practicar los siguientes valores durante la capacitación:

- **Puntualidad.-** Los instructores respetarán estrictamente las horas de inicio y finalización de los cursos. La puntualidad es un valor muy importante ya que los instructores inculcarán la práctica de esta virtud en los procesos de selección y por tal motivo tienen que predicar con el ejemplo.

- **Responsabilidad.** -Los instructores pondrán todo su esfuerzo, capacidades y predisposición para que el cliente mejore sus habilidades, imagen y actitudes frente a una entrevista laboral.
- **Calidad.** - Los capacitadores de Sentinel serán psicólogos organizacionales altamente calificados y con experiencia laboral en departamentos de Recursos Humanos. El servicio de capacitación se caracterizará por la confiabilidad y por estar a la vanguardia de las últimas técnicas y métodos de selección de personal.

El grado de éxito del servicio de capacitación será medido a través de indicadores mensuales de desempeño como:

- Porcentaje de alumnos contratados sobre alumnos entrenados
- Evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los instructores por parte de sus alumnos
- Número de clientes que llegan a la empresa por referencias recibidas de amigos y conocidos que tomaron cursos en Sentinel.

6.5.3. Servicio de Post-Venta.

Consiste en la fase de seguimiento mostrada en el gráfico 6.1. El personal de ventas y el coordinador de operaciones mantendrán contacto electrónico y telefónico con los clientes hasta dos meses después de impartida la capacitación.

Se aplicará los siguientes valores en el servicio de post venta:

- **Responsabilidad.** El coordinador de operaciones (psicólogo en relación de dependencia) mantendrá un contacto cercano con el cliente

de tal forma que éste sienta que Sentinel realmente se preocupa del éxito del cliente en los procesos de selección laboral. Adicionalmente, a través del servicio de post venta se le transmitirá al cliente la idea de que Sentinel está verdaderamente interesado en cumplir su principal propuesta de valor : “ *conseguir el empleo deseado* ”

- **Empatía.** El personal de Sentinel sabrá entender y ajustarse a los estados de ánimo del cliente que en algún momento podrían ser negativos si es que el candidato percibe que la capacitación no fue efectiva para conseguir el empleo anhelado. El coordinador de operaciones utilizará las técnicas necesarias para fortalecer anímicamente al cliente en su proceso de búsqueda de empleo.

La política de servicio de post venta tiene como objetivo mitigar el principal costo asumido por el cliente: la falta de garantía de ser contratado después de recibida la capacitación.

6.6. COMUNICACIÓN

a) Público Objetivo

La estrategia de comunicación estará dirigida a estudiantes universitarios y egresados de carreras técnicas y administrativas con poca o ninguna experiencia laboral.

b) Objetivos de comunicación

Dentro del primer año de operaciones, el objetivo inicial del proceso de comunicación será crear conciencia en el cliente potencial acerca de la

importancia de la capacitación y entrenamiento para enfrentar entrevistas laborales.

A partir del segundo año de operaciones en adelante, el objetivo general será despertar interés real y preferencia en el mercado objetivo por nuestras líneas de servicios.

Los objetivos específicos de la campaña de comunicación serán:

- Posicionar a Sentinel como la empresa líder y pionera en permitir al cliente desarrollar seguridad y habilidades frente a entrevistas laborales a través de instructores altamente calificados y con vasta experiencia en procesos de selección.
- Mitigar en el cliente el principal costo asumido que es la falta de garantía en ser contratado después del entrenamiento recibido.
- Convertir a la Comunidad Sentinel (bolsa de empleo on line) en el principal beneficio diferenciador que percibirán aquellas personas que contraten el programa de asesoría para la obtención de empleo.

c) Diseño del mensaje principal

La investigación de mercado efectuada (*Ver Anexo 3.1*) mostró las siguientes conclusiones claves para armar el mensaje de comunicación:

- Los estudiantes universitarios encuestados manifestaron que las empresas expertas en Recursos Humanos serían las más apropiadas para orientarlos en un proceso de selección de personal.
- El principal beneficio requerido por el cliente es ser capaz de auto-desarrollar: seguridad y actitudes favorables en la entrevista laboral.

- Los estudiantes con experiencia laboral menor a un año poseen menos preparación para enfrentar entrevistas laborales.
- El grado de preparación de los instructores y los contactos de la empresa capacitadora en el mercado laboral son los principales criterios de decisión de compra.
- La falta de garantía de ser contratado después del entrenamiento recibido es el principal costo percibido por el cliente

El mensaje principal transmitido al cliente a través de la estrategia de comunicación es que Sentinel es la mejor alternativa para lograr que un candidato desarrolle seguridad y actitudes favorables en una entrevista de trabajo. Sentinel contará con instructores altamente calificados, quienes a través de sus contactos en el mercado laboral conocen perfectamente los factores evaluados en todo proceso de selección de personal.

Adicionalmente, la campaña de comunicación hará énfasis en que Sentinel, con el propósito de mitigar la falta de garantía de ser contratado, ofrecerá un servicio gratuito post venta de asesoría al cliente después de impartido el curso de asesoría para enfrentar entrevistas laborales.⁵⁴

⁵⁴ Revisar Grafico 6.1. " Fase de seguimiento". El servicio de asesoría post venta se ofrecerá en caso de así requerirlo el cliente para enfrentar nuevos procesos de selección después de impartida la capacitación. Es aplicable en "asesoría para el desempeño en entrevistas" y "programas de entrenamiento en pruebas psicotécnicas"

d) Estrategia de comunicación

Sentinel implementará el siguiente plan comunicacional durante el primer año de operaciones:

- **Publicidad**

La publicidad se enfocará en lograr los siguientes objetivos específicos:

- Posicionar a Sentinel como la empresa líder en desarrollar seguridad y habilidades en candidatos frente a un proceso de selección laboral.
- Informar al cliente de la importancia de los beneficios y características de las líneas de servicios ofrecidos por Sentinel.
- Crear en el cliente preferencia e interés real por la marca "Sentinel".
- Difundir los beneficios exclusivos de la Comunidad Sentinel On Line, los mismos que aumentan significativamente las probabilidades de conseguir el empleo deseado debido a la interacción on line de candidatos y empresas demandantes de personal.

A continuación se presenta la estrategia de publicidad a seguirse durante el primer año de operaciones.

CUADRO 6.6. PLAN PUBLICITARIO

Medio	Contenido	Período de utilización	Frecuencia	Observaciones	Cobertura
Volantes Publicitarias	Características servicios Beneficios Precios Datos básicos empresa	6 primeros meses de operación	3 veces/ semana	Serán distribuidos en universidades, institutos y ferias de estudio	Guayaquil
Banners web	Características servicios Beneficios Precios Datos básicos empresa Beneficios Comunidad Sentinel	Permanente	1 vez/ semana	Aparecerán en páginas de Multitrabajo y Computrabajo.com	Guayaquil
Afiches publicitarios	Características servicios Beneficios Precios Datos básicos empresa Marca y slogan	8 primeros meses de operación	Permanente, se renovan cada 15 días	Los afiches serán colocados en las carteleras de las facultades administrativas y técnicas de universidades principales de Guayaquil.	Guayaquil
Letreros publicitarios	Datos básicos empresa Líneas de servicios Marca y slogan de compañía	Permanente (cada vez que se presente la oportunidad)	Cada vez que se presente el evento u oportunidad	Se colocarán letreros publicitarios en eventos organizados para orientar al universitario en la búsqueda de empleo. Se podría implementar vallas y letreros publicitarios en el Encuentro Laboral de ESPOL y Ferias de Estudios organizadas en Expoplaza.	Guayaquil
Publicidad electrónica	Características servicios Beneficios Precios Datos básicos empresa	Permanente	5 días / semana	Se enviarán correos electrónicos informativos de nuestros servicios a clientes potenciales seleccionados de una base de datos que se adquirirá de universidades.	Guayaquil

Cabe indicar que los medios publicitarios fueron sugeridos por la MBA. Marusia Castillo, experta en marketing y publicidad.

A continuación se presenta el presupuesto de publicidad para el primer año de operaciones:

CUADRO 6.7. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD (PRIMER AÑO)

Unidad costo	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Presupuesto anual	Observaciones	Costo mensual
Volante	28800	Volantes publicitarias en papel couché. Dimensiones 15cm X 21 cm	\$ 0,54	\$ 15.624,00	Se reparten en 4 universidades de Guayaquil, 100 volantes diarias (durante 3 días a la	\$ 2.604,00
Mensual	12	Banner horizontal(720 x 60 pixels) en paginas de Multitrabajo y Computrabajo	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00	El costo mensual depende de la ubicación y pixeles	\$ 1.250,00
Afiche	256	Impreso a color en cartulina esmaltada tamaño A4	\$ 0,84	\$ 215,47		\$ 26,93
Metro cuadrado Lona	60	Gigantografía impresa en lona. Dimensión 5 m X 6m (30 m2)	\$ 6,50	\$ 390,00	Se requerirán 2 gigantografías en lona al año con un área de 30 m2	\$ 195,00
Total				\$ 31.229,47		\$ 4.075,93

Nota: Se calculó en base a la frecuencia y características del plan publicitario mostrado en cuadro No. 6.6

Nota: No incluye costo de alquiler de stands de información en UCSG y ESPOL (se lo incluye en Plan Financiero). Incluido el costo de alquiler de stands, el presupuesto de marketing y publicidad asciende a USD\$34.229 durante el primer año de operaciones

- **Fuerza de Ventas**

La empresa comunicará los beneficios y características de las líneas de servicios a través de su personal de ventas de la siguiente forma:

➤ ***Stands de información.*** Se colocarán centros de información de la empresa en las principales universidades de Guayaquil. El personal de ventas se encargará de informar brevemente a los estudiantes universitarios acerca de: características del servicio, precios, beneficios, y se promocionará la Comunidad Sentinel On Line como la principal herramienta facilitadora para la consecución de empleo.

Adicionalmente, se le informará al cliente que el riesgo de no ser contratado en la entrevista (después de la capacitación) será compensado a

través de la asesoría brindada por el staff de psicólogos hasta dos meses después de impartido el curso, con el objeto de enfrentar exitosamente entrevistas laborales acontecidas.

Los puestos de información estarán instalados en las universidades por un período de 15 días; con una frecuencia de una vez al mes durante los cinco primeros meses de operaciones. Según universidades consultadas (ESPOL y Universidad Católica), el alquiler diario de un stand de información sería de USD\$20.

➤ **Conferencias.** El coordinador de operaciones y los psicólogos organizacionales brindarán charlas en universidades⁵⁵ acerca de la importancia que el puesto de trabajo se ajuste a la personalidad, habilidades e intereses del candidato. Adicionalmente, el personal de ventas estará presente en las conferencias con el objeto de cristalizar ventas de cursos con estudiantes interesados en los mismos.

Se explicará también cómo funciona la Comunidad Laboral Sentinel On Line y su aporte fundamental en la búsqueda de empleo a través de los beneficios exclusivos proporcionados.

Durante el primer año de operaciones, se dictarán mensualmente dos conferencias de información acerca de las características de los servicios de Sentinel.

- **Marketing directo**

Dos meses antes del inicio del negocio y durante el primer año de operaciones se implementará las siguientes estrategias de marketing directo:

⁵⁵ Aulas de clase y auditoriums

- **Marketing electrónico.** Sentinel adquirirá bases de datos de estudiantes universitarios bajo previas negociaciones y autorizaciones de representantes de universidades.

El personal de ventas de Sentinel enviará correos electrónicos a estudiantes y egresados universitarios de carreras técnicas y administrativas con el propósito de crear conciencia acerca de los beneficios ofrecidos e informar acerca de:

- Características de las líneas de servicios (precios, duración, contenidos de cursos, beneficios y staff de instructores)
- Currículums de instructores
- Beneficios exclusivos de la Comunidad Sentinel para aquellas personas que tomen el programa de asesoría de entrevistas laborales.

El correo enviado contendrá un link con la página web de Sentinel de tal forma que si el cliente desea conocer más detalles sobre nuestro negocio pueda hacerlo al visitar nuestro sitio web.

6.7. POSICIONAMIENTO

Según nuestra investigación de mercado (*Ver Anexo 3.1.*), lograr seguridad frente al entrevistador es el principal beneficio que desea el cliente al momento de contratar nuestros servicios. Adicionalmente, el estudio de mercado revela que el grado de preparación de los instructores es el principal criterio de decisión de compra de los servicios de capacitación.

6.7.1 Factores críticos de posicionamiento.

En base a los estudios de mercado realizados, podemos sostener que el éxito para lograr un posicionamiento fuerte dependerá del entendimiento de las distintas necesidades y perfiles de nuestros clientes de tal forma que lo orientemos hacia tipos de vacantes que más se ajusten a su personalidad y habilidades.

6.7.2 Estrategia de posicionamiento.

En base a los resultados de la investigación de mercado, el negocio seguirá una *estrategia de posicionamiento por beneficio* donde el mensaje principal a transmitir es que Sentinel es líder en proporcionar seguridad al candidato para enfrentar procesos de selección laboral al contar con un staff de instructores altamente calificados y experimentados.

6.7.3 Declaración de posicionamiento.

"A jóvenes universitarios, con poca o ninguna experiencia laboral, Sentinel les brinda seguridad y habilidades para enfrentar procesos de selección de personal mediante capacitación y asesorías dictadas por instructores altamente calificados y de amplia experiencia"

6.8. PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS

En primer lugar, se ha calculado el número de clientes con demanda real que consiste en multiplicar el mercado objetivo (55.120 personas) por los porcentajes de intención de compra según carrera obtenidos en la investigación de mercados (*Ver Anexo 9 de la investigación de mercados*).

El mercado objetivo asciende a 55.120 personas mientras que la demanda real se concentraría en 25.070 clientes. (Ver anexo 6.10)

En base al criterio de expertos en capacitación en el área de recursos humanos⁵⁶ y a los recursos con que contará la empresa en lo referente a número de aulas y de instructores, se presenta a continuación la proyección de ventas para el primer año de operaciones por línea de servicio.

6.8.1. *Capacitación integral para enfrentar procesos de selección:*

Cada curso se dictará a un grupo de 40 alumnos y tendrá una duración de 15 horas repartidas en cinco días laborables (tres horas diarias). Un instructor estará asignado al dictado de esta capacitación específica. Este curso ocupará una sala de clase (aula S1 con capacidad para 40 personas) .

En el anexo 6.11 se muestra los parámetros de estimación de ventas de esta línea de servicio.

Según el criterio de los expertos en capacitación en Recursos Humanos, el volumen de clientes se incrementaría a una tasa promedio del 15 % anual.

6.8.2. *Manejo de entrevistas laborales.*

La asesoría para el manejo de entrevistas laborales estará dirigida a un solo cliente y durará en total 10 horas repartidas en cinco días laborales (*ver programa de producción, Cap 7*). Este programa de asesoría utilizaría dos salas de clase (salas S2 - S3) y demandaría de los servicios de dos instructores, En el anexo 6.11 se muestra los parámetros de estimación de ventas para los cinco primeros años de operaciones. Según el criterio de los expertos antes citados, el volumen de clientes se incrementaría a una tasa promedio del 10 % anual.

⁵⁶ Psic. Blanca Zea (5 años de experiencia en orientación profesional) y Psic Alejandro Legarda (Jefe de RRHH en GEA S.A. y 4 años de experiencia en industria de capacitación)

⁵⁸ Psic. Blanca Zea y Psic. Alejandro Legarda

6.8.3. *Entrenamiento en pruebas Psicotécnicas (programa regular).*

Este programa se dictará a grupos de 15 alumnos y tendrá una duración de 10 horas repartidas en seis días laborables (*ver programa producción.- Cap 7*). Este programa de capacitación utilizará el aula de clase "S1" y demandará los servicios de un instructor de la empresa.

En el anexo 6.11 se muestra los parámetros de estimación de ventas para los cinco primeros años de operaciones.

Según el criterio de los expertos en recursos humanos antes citados, el volumen de clientes se incrementaría a una tasa promedio del 7.50 % anual.

6.8.4. *Entrenamiento pruebas psicotécnicas (programa intensivo).*

Este programa se dictará a grupos de 15 alumnos y tendrá una duración de 15 horas repartidas en siete días laborables (*ver programa producción.- Cap 7*). Este curso de capacitación utilizará un aula de clase "S1" y demandará los servicios de otro instructor de la empresa

En el anexo 6.11 se muestra los parámetros de estimación de ventas para los cinco primeros años de operaciones.

Según el criterio de los expertos en recursos humanos⁵⁸, el volumen de clientes captados se incrementaría a una tasa promedio del 7.50 % anual.

6.8.5. *Resumen de Ventas y Participación de mercado*

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las ventas proyectadas para cada línea de servicio durante el primer año de operaciones.

**CUADRO 6.8. VENTAS ESTIMADAS (EN CURSOS Y CLIENTES)
PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES**

Línea de servicio	Estimaciones de Venta y Clientes (Primer año)	
	No. Cursos Impartidos	No Clientes captados
Capacitación Proceso Selección	30	1200
Asesoría entrevistas	164	164
Pruebas Psicotécnicas (10 horas)	48	720
Pruebas Psicotécnicas (15 horas)	38	570
Total	280	2654

Nota: revisar número de alumnos por curso

Como se observa en el cuadro 6.8., se pretende captar 2.654 clientes en el primer año, lo que corresponde a una participación del 10.59% sobre la demanda real (25.070 personas) y del 4.81% sobre el mercado objetivo de Guayaquil (55.120 personas)

7. PLAN DE PRODUCCIÓN

7.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN

Las líneas de servicios que ofrecerá Sentinel son las siguientes:

- Capacitación integral para enfrentar procesos de selección.
- Asesoría en el desempeño en entrevistas laborales.
- Programa de entrenamiento en pruebas psicotécnicas (Regular e intensivo)

A continuación explicamos los procesos de entrega de servicios por cada una de las líneas antes citadas.

7.1.1. Capacitación integral para enfrentar procesos de selección

Este curso será impartido a grupos entre 30 a 40 alumnos y tendrá una duración total de 15 horas repartidas en dos módulos: 1) Diseño de Currículums (6 horas) y 2) Capacitación para manejar entrevistas laborales (9 horas).

El curso se dictará en un período de cinco días, lo que significa que se impartirá tres horas diarias de clases. Los dos primeros días se dictará el módulo de diseño de currículums y en los tres días restantes se destinará a la capacitación para manejar entrevistas laborales.

En el Anexo 7.1. se puede observar un gráfico resumen del proceso de entrega de ésta línea de servicio, el mismo que a continuación se explica:

▪ Paso 1: Entrega de materiales de estudio y aplicación mini-test personalidad.

Previo al inicio del curso, el cliente recibe un folleto o manual del contenido de clases el mismo que servirá para capacitar teóricamente al cliente.

El coordinador de operaciones o instructores aplicará un mini – test de personalidad on line (www.psicologia-online.com) para identificar los tipos de trabajo que más se ajustarían a los rasgos de personalidad del cliente. Los resultados del test antes citados son entregados al final del curso de capacitación.

▪ **Paso 2: Capacitación**

Consiste en que el instructor imparte la capacitación teórica y elabora dinámicas grupales para la asimilación de conocimientos.⁵⁹ Todas las clases serán impartidas en el salón “S1” de nuestras instalaciones. El aula de clases estará equipada con 20 computadoras portátiles (dos clientes por máquina) para que los alumnos practiquen el diseño de currículums y sigan el material digital asignado.

En los anexos 4.1 y 4.2 se muestran los contenidos de los módulos de Diseño de Currículum Vitae y Capacitación para enfrentar entrevistas laborales.

▪ **Paso 3: Evaluación instructor**

El último día de clases, el coordinador de operaciones aplica encuestas a los alumnos con el fin de medir su grado de satisfacción con el desempeño y metodología de enseñanza del instructor. Los resultados de dicha encuesta servirán para dar una retroalimentación constructiva al instructor.

▪ **Paso 4: Certificados y resultados de test**

Después de dos días de culminado el curso, el coordinador de operaciones o instructores hacen entrega de los certificados de asistencia al curso. Adicionalmente, se ofrece una retroalimentación al cliente acerca de los resultados del mini test de personalidad on line.

⁵⁹ En el módulo de capacitación para manejar entrevistas laborales, se dará especial énfasis a la práctica de entrevistas de selección.

En base a los resultados del mini-test, se identifican fortalezas de la personalidad del cliente para aplicar a cierto tipo de cargos laborales. Además, se incentiva al cliente a pulir sus debilidades “manejables” a través de las otras dos líneas de servicios restantes.

7.1.2. Asesoría en el desempeño en entrevistas laborales

Este programa de asesoría será personalizado e individual con cada cliente, tendrá una duración de 10 horas⁶⁰ repartidas en cinco días laborales (ver tabla 7.4.). En esta línea de servicio se asesorará al cliente en el perfeccionamiento de su imagen, lenguaje verbal - gestual, conducta y actitudes que le permitirán generar una impresión positiva y convincente frente al entrevistador.

Este curso será dictado en las salas S2 y S3 de las mismas instalaciones de Sentinel.

En el anexo 7.2. se muestra un gráfico resumen del proceso de entrega del servicio de asesoría para manejar entrevistas laborales.

A continuación se explica detalladamente las etapas de entrega del servicio de asesoría para desempeñarse correctamente en entrevistas laborales.

Paso 1: Direccionamiento cliente

Consiste en orientar al cliente hacia tipos de trabajo que mejor se ajusten a su perfil y se ofrece al cliente una idea global de las condiciones predominantes del mercado laboral ecuatoriano.

El direccionamiento del cliente comprende las siguientes sub-etapas:

- ***Análisis antecedentes del cliente.-*** En base a mini tests de personalidad on line (www.psicologia-online.com) y la entrevista

⁶⁰ Número de horas no incluye etapa de direccionamiento al cliente (3 horas)

sostenida con los psicólogos de la empresa⁶¹, se determina la personalidad, competencias, habilidades, experiencia laboral e intereses del cliente.

- **Análisis del mercado laboral.-** En base a información de ofertas laborales publicadas por agencias colocadoras de empleo y empresas en general, se presenta al cliente una radiografía del mercado laboral ecuatoriano: No. Empleos disponibles por sector, tipos de cargos más demandados, áreas de empresa con mayor rotación de personal, sueldos promedios según cargos y sectores empresariales. Cabe indicar que estos estudios serán realizados trimestralmente por los instructores y coordinador de operaciones de Sentinel.
- **Reporte y retroalimentación.-** Basados en el análisis de antecedentes del cliente y del mercado laboral ecuatoriano, el coordinador de operaciones o cualquiera de los instructores mantiene una reunión con el cliente con el propósito de informarle los tipos de cargos laborales (área, jerarquía, sector empresarial) que son idóneos para su perfil. Adicionalmente, se le comunica al cliente sus fortalezas y debilidades “pulibles” que posee para postular a dichos puestos laborales.

Paso 2 : Entrenamiento

Consiste en que el cliente recibe la asesoría teórica – práctica para desempeñarse apropiadamente en la entrevista. El entrenamiento individual del cliente consistirá en las siguientes fases:

⁶¹ Se refiere a coordinador de operaciones e instructores

○ *Evaluación de imagen inicial*

Mediante la técnica de simulación de una entrevista se determinan las “debilidades específicas” de la imagen del cliente. La escenificación de la entrevista será filmada con el objetivo de que el instructor (psicólogo organizacional) y el cliente puedan analizar qué aspectos de imagen, actitudes, lenguaje verbal y gestos deben ser perfeccionados. Esta fase culmina con la emisión de un reporte cualitativo acerca de las debilidades “manejables” e “innatas”⁶² del cliente que podrían perjudicarlo en el desarrollo de la entrevista de trabajo.

Esta fase de evaluación inicial tomará aproximadamente 1 hora.

○ *Capacitación teórica:*

Los instructores de Sentinel dictarán charlas personalizadas a cada cliente acerca de cómo esas debilidades “manejables” le perjudican durante la entrevista y además guiarán y motivarán al cliente a superarlas. Esta fase también utilizaría como método de enseñanza la lectura de pequeños artículos de etiqueta corporativa, autosuperación y manejo de entrevistas.

Esta etapa tiene cuatro objetivos claros:

- Informar al cliente cómo son analizadas sus debilidades desde la óptica del entrevistador.
- A través de psicoterapia, motivar al cliente hacia el cambio positivo en su imagen, conducta, lenguaje, gestos, entre otros.
- Ofrecer lineamientos y consejos para superar debilidades en el ámbito de imagen, actitudes, comunicación verbal y comportamiento.

⁶² Se refiere a comportamientos y lenguaje corporal erróneos del cliente que se derivan de su temperamento, fisiología y personalidad; por lo cual son difíciles de modificar. Las debilidades manejables son susceptibles de cambio mediante el entrenamiento y psicoterapia.

- Hacer conocer al cliente las preguntas claves comunes en las entrevistas de selección e inculcarle a responder guardando coherencia con lo estipulado en su currículum vitae.

Cabe indicar que la fase de capacitación teórica durará aproximadamente dos horas.

○ ***Enseñanza práctica:***

Consiste en la simulación de una entrevista laboral, donde el cliente-candidato bajo la guía de un psicólogo organizacional pone en práctica todos los consejos asimilados en la etapa anterior. Dicha simulación se realizará en las salas "S2" y "S3" con la participación de tres personas:

- ***El actor – entrevistador.-*** Será una persona del staff de psicólogos de Sentinel. Simulará el rol de un auténtico entrevistador.
- ***El guía.*** Será el psicólogo encargado de la asesoría teórica y práctica del cliente. El guía podrá detener la entrevista simulada en cualquier momento con el fin de dar consejos prácticos al cliente, haciéndolo repetir acciones, gestos, posturas y palabras de tal forma que sean ejecutadas apropiadamente.
- ***El cliente.*** Esta simulación de entrevista será grabada con el afán de medir el progreso del cliente en relación a su primera entrevista filmada en la fase de evaluación inicial. La fase de enseñanza práctica tomará 4 horas del programa de asesoría.

○ *Evaluación final e informe*

La herramienta principal de análisis será una entrevista simulatoria final en la cual el cliente se desempeñará por sí solo, es decir, sin la tutoría directa de un instructor de Sentinel. En base a esta entrevista simulatoria final, el instructor y el cliente sostienen un diálogo para analizar el progreso de éste último en el manejo de entrevistas laborales. Esta etapa culmina con la entrega de un informe al cliente en el cual consta:

❖ *Debilidades innatas:* Consiste en aquellos defectos en comportamiento, imagen, actitudes, lenguaje y conducta corporal que afectarán al cliente en la entrevista y que no los podrá superar debido a factores como: temperamento, enfermedad congénita y personalidad.

❖ *Debilidades manejables de atención.* Consiste en aquellos aspectos que resultaron complejos de corregir en el cliente mediante el entrenamiento y que son considerados como factores altamente importantes para los entrevistadores de trabajo.

❖ *Tipos de cargo a postular.* Se refiere a jerarquías de puestos y áreas departamentales que el cliente debería aplicar⁶³ en función de su experiencia, competencias, preparación académica y personalidad.

Cabe indicar que la fase de evaluación final e informe tomará tres horas del programa de asesoría.

Al final de la etapa de evaluación, se le hace entrega al cliente de su usuario y contraseña para acceder a la Comunidad Sentinel "On Line". Adicionalmente, se le explica las normas y beneficios de uso de dicha herramienta informática. (Ver capítulo 4).

⁶³ Se refiere a puestos asistenciales o mandos medios. Las áreas pueden ser: producción, recursos humanos, finanzas, marketing, producción, contabilidad, ventas y administración.

▪ **Paso 3 : Evaluación**

Una vez culminado el entrenamiento, se le entrega un formulario al cliente en la cual evaluará objetivamente la calidad e idoneidad de:

- Metodología de enseñanza del instructor
- Confort y adecuación de instalaciones.
- Materiales de aprendizaje
- Trato recibido por personal de empresa.

▪ **Paso 4: Contacto y seguimiento.**

Durante los dos meses posteriores a la asesoría, el coordinador de operaciones y el staff de instructores mantienen contacto con el cliente (e mail o teléfono) con el afán de cumplir los siguientes objetivos:

- Conocer los resultados de los procesos de selección en los que ha participado el cliente, y así evaluar la efectividad del programa de asesoría.
- Ofrecer gratuitamente consultas telefónicas y personales al cliente para enfrentar nuevos procesos de selección. Esta herramienta es una estrategia para compensar al cliente por el riesgo que asume de no ser contratado pese a recibir la capacitación. Cabe indicar que el cliente podrá solicitar hasta tres consultas gratuitas (cada una con una duración de 25 minutos) en el lapso de los dos meses posteriores a la capacitación brindada. (Contenido Consulta.- Ver anexo 7.3.)

7.1.3. Programa de Entrenamiento para realización de pruebas psicotécnicas

Sentinel pretenderá desarrollar las habilidades numéricas y verbales del cliente de tal forma que éste aprenda un método propio para resolver ágilmente los test de Monedas (Habilidades Numéricas) y Test Baires (sinónimos – antónimos; analogías verbales).

Según el nivel inicial de habilidades del cliente, existirán dos modalidades del servicio: Programa Regular y Programa intensivo.

Las clases se impartirán a grupos de 15 alumnos en las sala "S1" equipada con 15 computadoras portátiles con sus respectivos software de pruebas psicotécnicas (Test Monedas y Test Baires).

Los horarios y esquemas de clases se pueden observar en las tablas 7.6 y 7.8. Diariamente se les brindará un break alimenticio en la mitad de la jornada de clases.

El proceso de entrega del servicio puede dividirse en dos fases:

- *Definición del programa a seguir*
- *Entrenamiento del cliente*

El proceso básico de entrega de servicio de entrenamiento pruebas psicotécnicas se ilustra en el Anexo 7.4.

FASE 1: DEFINICIÓN DEL PROGRAMA A SEGUIR

Esta fase consiste en distribuir a los clientes en las dos modalidades de entrenamiento (regular e intensivo) según su nivel de habilidades.

Comprende 2 sub-etapas que son:

- ***Direccionamiento de clientes:*** Consiste en las mismas etapas y procedimientos del "Direccionamiento Clientes" que se seguían en la

“Asesoría para enfrentar entrevistas laborales”; con la diferencia que el proceso es aplicado grupalmente. Al final de esta etapa, se le entrega al cliente un informe de fortalezas y “debilidades pulibles” (en actitudes, competencias, formación académica, experiencias, vocaciones) que él posee para aplicar a ciertos tipos de cargos laborales.

- ***Evaluación inicial de habilidades.***- Al cliente se le aplican los tests de Monedas y test de Baires para medir su nivel inicial de habilidades numéricas y de razonamiento verbal. El cliente será calificado sobre 100 en cada prueba. Dado que se tomarán dos tipos de pruebas (2 calificaciones), se sacará un promedio ponderado en la cual se asignará un peso del 70% a la nota del Test de Monedas y un 30% a la nota del test de Baires. El método de calificación puede ser observado en el anexo 7.5.

Los clientes serán clasificados en dos grupos según sus puntajes:

- 1) Aquellos que obtengan 70 o más (Programa Regular)
- 2) Aquellos que alcancen calificaciones inferiores a 70 (Programa intensivo).

La fase de “Definición del Programa a Seguir” será ejecutada por el Coordinador de Operaciones y/o instructores; teniendo una duración total de tres horas.

FASE 2: ENTRENAMIENTO DEL CLIENTE

En esta fase el cliente comienza su entrenamiento según la modalidad de servicio resultante de la evaluación inicial.

7.1.3.1. Programa Regular Entrenamiento.

Cabe indicar que este programa tendrá una duración de 10 horas de entrenamiento, repartidas en seis días laborables (Ver tabla 7.6).

En el anexo 7.4.A se muestra un gráfico descriptivo del proceso de entrenamiento en el programa regular. A continuación se realiza una breve descripción del proceso de entrenamiento:

- **Paso 1: Entrega de materiales**

El coordinador de operaciones entrega un folleto con ejercicios resueltos e instructivos del Test de Monedas y Test de Baires.

- **Paso 2: Enseñanza de Tips y objetivos Tests.**

El instructor indicará a los alumnos-clientes ciertos tips básicos para el desarrollo del Test de Monedas (habilidades numéricas) y el Test Baires (habilidades verbales) que le permitirán un desarrollo más rápido y eficaz. Adicionalmente, se hará que el alumno se familiarice con las pruebas al informarle sobre aspectos básicos como:

- Objetivo de medición y tiempo de duración
- Puntajes mínimos requeridos o aceptables según la clase de puesto a aplicar.
- Instrucciones a seguir en el desarrollo de tests.

Esta fase tendrá una duración aproximada de una hora.

- **Paso 3: Entrenamiento preliminar ejercicios cálculos**

El instructor practicará conjuntamente con los alumnos ejercicios de rapidez mental en cálculos. Adicionalmente, se resolverán ejercicios aritméticos con operaciones básicas⁶⁴ utilizando números enteros,

⁶⁴ Suma, Resta, Multiplicación, División, Potencia, Raíz Cuadrada.

decimales y fracciones. El objetivo de esta fase es que el alumno agudice sus habilidades de cálculo mental utilizando el menor tiempo posible.

Este paso tomará aproximadamente una hora.

- ***Paso 4 : Revisión tutoriada de Test Monedas.***

El cliente es guiado por un instructor⁶⁵ en la revisión de ejercicios resueltos de Test de Monedas. Se induce al cliente a resolver los ejercicios aritméticos (Software Test Monedas) sin el uso de calculadoras, simplemente utilizando lápiz y papel.

El objetivo es que el cliente comprenda la técnica de realización del test y al mismo tiempo perfeccione sus habilidades numéricas. La revisión tutoriada tendrá una duración aproximada de dos horas.

- ***Paso 5: Entrenamiento preliminar ejercicios razonamiento verbal.***

Se entrega al cliente un listado de sinónimos – antónimos y ejercicios resueltos de analogías verbales de tal forma que el cliente identifique la forma de razonamiento. Las analogías verbales son discutidas en clases entre instructor y alumnos.

Este paso del proceso de entrenamiento tendrá una duración de dos horas.

- ***Paso 6 : Revisión tutoriada Test Baires.***

Con la asistencia e instrucciones del profesor, el alumno practica el test de Baires en el software de pruebas psicotécnicas. El cliente puede consultar con el instructor cualquier inquietud en la resolución de ejercicios.

En esta fase, se incentiva al cliente a encontrar nuevas analogías verbales y nuevos sinónimos – antónimos.

La revisión tutoriada del Test Baires tendrá una duración aproximada de dos horas.

⁶⁵ El instructor, en un pizarrón comienza a resolver los ejercicios de test de monedas y simultáneamente imparte instrucciones para su efectiva resolución.

- ***Paso 7: Evaluación Final controlada.***

Se aplica al cliente los test de Monedas y de Baires en el software de pruebas psicotécnicas, tal como lo haría en un proceso de selección, es decir, sin la ayuda de nadie y sujetándose a los tiempos impuestos en cada prueba (25 minutos para cada test). Esta evaluación determinará el grado de efectividad del entrenamiento en base al siguiente criterio: Se considera exitoso el entrenamiento si el cliente mejora su calificación en al menos un 10% con respecto a la evaluación inicial.

- ***Paso 8: Entrega Resultados***

Al día siguiente de realizada la evaluación final, el instructor entrega los resultados de las mismas aplicando el mismo criterio de calificación de la evaluación inicial.

Si el cliente no cumple los criterios de éxito, Sentinel le brinda dos opciones:

- El cliente puede contratar hasta tres horas adicionales de capacitación a un precio por hora inferior (10% de descuento) con respecto al costo del paquete de capacitación inicialmente contratado.
- Adquirir libros de preparación de pruebas psicotécnicas⁶⁶ en las principales librerías de Guayaquil.

La entrega de resultados es individual a cada cliente y tiene una duración total de una hora.

⁶⁶ Libro " Pruebas Psicotécnicas" del autor: Angel Fernández Muñoz.

- ***Paso 9: Evaluación instructor***

Una vez entregado los resultados, el coordinador de operaciones aplica una encuesta escrita a los alumnos con el propósito de medir su grado de satisfacción con la metodología de clases utilizada por el instructor y con la idoneidad de las instalaciones de Sentinel para brindar la capacitación.

- ***Paso 10: Contacto y seguimiento***

Durante los dos meses posteriores al entrenamiento, el coordinador de operaciones y el staff de instructores mantienen contacto con el cliente (e mail o teléfono) con el afán de conocer sus resultados en los procesos de selección aplicados y así determinar el nivel de éxito del programa de capacitación. Adicionalmente, se pide una retroalimentación al cliente respecto a test psicotécnicos “nuevos”⁶⁷ en los cuales tuvieron dificultades con el fin de analizar su inclusión en futuros programas de entrenamiento.

7.1.3.2. Programa Intensivo de Entrenamiento.

Cabe indicar que este programa tendrá una duración de 15 horas de entrenamiento, repartidas en siete días laborables (ver tabla 7.8).

En el anexo 7.4.B se muestra un gráfico descriptivo del proceso de entrenamiento en el programa intensivo.

El proceso de entrega del programa intensivo es básicamente el mismo que el programa regular con las siguientes diferencias:

- El folleto de práctica de ejercicios es mas extenso en el programa intensivo (26 hojas) que en el regular (15 hojas).
- Los tiempos de duración de las etapas 3, 4, 5 y 6 son más extensos en el programa intensivo que en el regular (Ver anexo 7.4 A y 7.4 B).

⁶⁷ Distintos al test de Monedas y test Baires (sinónimos, analogías verbales)

- En el programa intensivo, antes de la “evaluación final controlada” del alumno, se incluye una etapa de despeje de dudas de ejercicios específicos (1 hora) especialmente en el caso de analogías verbales.
- En la modalidad intensiva, se envían ejercicios de cálculo aritmético y analogías verbales para que sean resueltas a domicilio por el alumno.
- El criterio de éxito de la capacitación consiste en que el alumno debe obtener un incremento al menos del 10% en su puntaje de evaluación inicial.

El método de calificación de pruebas psicotécnicas es el mismo para ambos programas de entrenamiento.

Al igual que en el programa regular, si el cliente no alcanza el criterio de éxito en la calificación se le brindará las opciones de tomar horas adicionales de entrenamiento (con 10 % descuento) o comprar el libro de pruebas psicotécnicas de Ángel Fernández Muñoz.

7.2. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Sentinel captará el 100% de su estimación de ventas para el primer año dado que cuenta con las instalaciones, instructores y recursos suficientes para hacerlo.

A continuación se presenta el plan de producción por línea de servicio y la organización semanal (horarios y aulas) para dictar los cursos antes descritos.

1) Capacitación integral para enfrentar procesos de selección

En la siguiente tabla se presenta el plan de producción para el primer año de operaciones:

TABLA 7.1. PLAN DE PRODUCCIÓN (PRIMER AÑO)

	PRIMER AÑO DE OPERACIONES												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
No. Cursos impartidos	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	30
No. Clientes por curso	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Total paquete curso/clientes atendidos	80	80	80	80	80	80	120	120	120	120	120	120	1200

En los siguientes años se producirá de acuerdo al pronóstico de ventas realizado en el capítulo 6 (ver anexo 6.11)

A continuación se muestra el esquema organizativo semanal de clases según aulas y horarios:

TABLA 7.2. ESQUEMA ORGANIZACIONAL SEMANAL DE CLASES

Horarios	AULA S1 (Capac: 40 personas)					
	DÍAS DE SEMANA					
	L	M	Mier	Jue	Vie	L
08:00 - 09:00 AM						Resultados y cert
9:00 - 10:00 AM	Diseño CV	Diseño CV	Manejo entrev	Manejo entrev	Manejo entrev	
10:00 - 11:00 AM	Diseño CV	Diseño CV	Manejo entrev	Manejo entrev	Manejo entrev	
11:00 - 12:00 AM	Diseño CV	Diseño CV	Manejo entrev	Manejo entrev	Manejo entrev	
12:00 - 12:20					Evaluación Instructor	

2) Asesoría para manejar entrevistas laborales

En la siguiente tabla se presenta el plan de producción para el primer año de operaciones:

TABLA 7.3. PLAN DE PRODUCCIÓN (PRIMER AÑO)

	PRIMER AÑO DE OPERACIONES												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
No. Cursos impartidos	9	9	9	9	16	16	16	16	16	16	16	16	164
No. Clientes por curso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total paquete curso/clientes atendidos	9	9	9	9	16	16	16	16	16	16	16	16	164

Durante los primeros 4 meses, se estima que se generarán ventas sólo en 3 semanas, en la que se atenderán 3 clientes en cada semana. Durante los meses 5 al 12, se pronostica generar ventas durante las 4 semanas del mes, en la que se atenderán 4 clientes por semana.

En los siguientes años se producirá de acuerdo al pronóstico de ventas realizado en el capítulo 6. (Ver anexo 6.11)

A continuación se muestra el esquema organizativo semanal de clases según aulas y horarios:

TABLA 7.4. ESQUEMA ORGANIZACIONAL SEMANAL DE CLASES

Horarios	AULA S2 y S3 (Capac: 5 personas)				
	DIAS DE SEMANA				
	L	M	Mier	Jue	Vie
9:00 - 10:00 AM	Direccionar Cliente	Capac Teórica	Enseñanza Practica	Enseñanza Practica	Evaluación Final
10:00 - 11:00 AM	Direccionar Cliente	Capac Teórica	Enseñanza Practica	Enseñanza Practica	Evaluación Final
11:00 - 12:00 AM	Evaluación Imagen Inicial				Evaluación Final
12:00 - 12:20					Evaluación instructor

Nota: Horas del programa de asesoría se cuentan a partir de evaluación imagen inicial

En el anexo 7.6 se muestra la distribución de aulas y horarios para llegar a cumplir el plan de producción del primer año de operaciones.

3) Programa Regular entrenamiento pruebas psicotécnicas

En la siguiente tabla se presenta el plan de producción para el primer año de operaciones:

TABLA 7.5. PLAN DE PRODUCCIÓN (PRIMER AÑO)

	PRIMER AÑO DE OPERACIONES												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
No. Cursos impartidos	2	2	2	3	3	3	3	6	6	6	6	6	48
No. Clientes por curso	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Total paquete curso/clientes atendidos	30	30	30	45	45	45	45	90	90	90	90	90	720

Durante los tres primeros meses, se estima que sólo en dos semanas se generarán cursos, y en cada semana se atenderá a 1 curso (15 personas). Del mes 4 al mes 7, se planea impartir cursos durante 3 semanas, y en cada semana se atenderá 1 curso (15 personas). Del mes 8 al mes 12, se tendrá 3 semanas de dictado de cursos, y en cada semana se impartirán 2 capacitaciones (15 personas cada uno).

En los siguientes años se producirá de acuerdo al pronóstico de ventas realizado en el capítulo 6.

A continuación se muestra el esquema organizativo semanal de clases según aulas y horarios:

TABLA 7.6. ESQUEMA ORGANIZACIONAL SEMANAL DE CLASES

AULA S1 (Capac: 40 personas)							
DÍAS DE SEMANA							
Horarios	L	M	Mier	Jue	Vie	L	M
13:45 - 14:00		Entrega materiales					
14:00 - 15:00	Definición prog	Enseñanza Tips	Entrenamiento preliminar calculo	Entrenamiento preliminar RV	Revisión tutoriada Test Baires	Evaluación final tests	Entrega resultados
15:00 - 16:00	Definición prog		Revisión tutoriada Test Monedas	Entrenamiento preliminar RV	Revisión tutoriada Test baires		Evaluación instructor
16:00 - 17:00	Definición prog		Revisión tutoriada Test Monedas				
17:00 - 18:00							

Nota: Horas del programa de entrenamiento se cuentan a partir de "Enseñanza TIPS"

4) Programa Intensivo entrenamiento pruebas psicotécnicas

En la siguiente tabla se presenta el plan de producción para el primer año de operaciones:

TABLA 7.7. PLAN DE PRODUCCIÓN (PRIMER AÑO)

	PRIMER AÑO DE OPERACIONES												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
No. Cursos impartidos	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	38
No. Clientes por curso	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Total paquete curso/clientes atendidos	30	30	30	45	45	45	45	60	60	60	60	60	570

Durante los tres primeros meses, solo dos semanas se dictarán capacitaciones, a razón de un curso por semana. Del mes 5 al mes 7, sólo en tres semanas se dictarán clases, a razón de un curso por semana. Del mes 8 al mes 12, se dictarán cursos todas las semanas (4), a razón de un curso por semana.

En los siguientes años se producirá de acuerdo al pronóstico de ventas realizado en el capítulo 6.

A continuación se muestra el esquema organizativo semanal de clases según aulas y horarios:

TABLA 7.8. ESQUEMA ORGANIZACIONAL SEMANAL DE CLASES

AULA S1 (Capac: 40 personas)							
DÍAS DE SEMANA							
Horarios	L	M	Mier	Jue	Vie	L	M
15:00 - 16:00		Entrega Materiales y enseñanza TIPS					
16:00 - 17:00				Revisión tutoriada Test Monedas	Entrenamiento preliminar RV	Revisión tutoriada Test Baires	Revisión tutoriada Test baires
17:00 - 18:00	Definición prog		Entrenamiento preliminar calculo	Revisión tutoriada Test Monedas	Entrenamiento preliminar RV	Revisión tutoriada Test baires	Despeje dudas
18:00 - 19:00	Definición prog		Entrenamiento preliminar calculo	Revisión tutoriada Test Monedas		Revisión tutoriada Test baires	Evaluación final
19:00 - 20:00	Definición prog						Evaluación instructor

Nota: Horas del programa de entrenamiento se cuentan a partir de "Enseñanza TIPS"

Cabe indicar que la programación de cursos y horarios ha sido realizada asumiendo un aprovechamiento del 100% de la capacidad instalada de Sentinel y que durante una semana se dictan todas las capacitaciones en la empresa.

7.3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Durante el primer año de operaciones, Sentinel contará con una oficina ubicada en 9 de Octubre 750 y Esmeraldas, Edificio Finansur, Piso 10. Las instalaciones del negocio serán alquiladas a partir de Enero/2010 a un costo mensual de USD\$900.

Se ha seleccionado la ubicación antes citada por las siguientes razones:

- Cercanía al mercado meta (estudiantes universitarios de la U. Católica Santiago de Guayaquil, U. de Guayaquil y Universidad Laica).
- Instalaciones que proyectan imagen de exclusividad, calidad, comodidad y seguridad.

- Zona de gran afluencia de personas, lo que permitiría dar a conocer nuestros servicios con más facilidad.

Dado el crecimiento en la demanda de servicios, a partir del segundo año de funcionamiento, se alquilará otra oficina en el Edificio Executive Center (Plaza del Sol), cuyo alquiler mensual será de USD\$ 1.500⁶⁸.

7.3.1. Infraestructura y distribución logística

En la oficina del Edificio Finansur, se contará con un aula y dos mini – salas de clases. Cabe indicar que el aula “S1” tendrá una capacidad para 40 personas y se destinará para impartir los siguientes cursos:

- 1) Capacitación integral para manejar procesos de selección de personal.
- 2) Programas intensivos y regulares de entrenamiento de pruebas psicotécnicas.

Las mini-salas (“S2” y “S3”) tendrán una capacidad de cinco personas y se destinarán al impartimiento de cursos de asesoría para manejar entrevistas laborales.

En las tablas 7.2, 7.4 , 7.6 , 7.8 y en el Anexo 7.6 se muestra la distribución de aulas según cursos y horarios semanales.

Con respecto al área administrativa, existirían tres oficinas independientes destinadas al uso del Gerente General, Gerente Administrativo – Financiero y Coordinador de operaciones. El contador ejercerá su cargo en la misma oficina del Gerente Administrativo. La recepcionista tendrá su puesto en las áreas comunes de circulación de estudiantes y personal administrativo.

Adicionalmente, se contará con una sala de profesores.

⁶⁸ Fuente: Administración edificio Executive Center

7.3.2. Estrategia de investigación y desarrollo.

Esta estrategia también cubre Innovaciones de producto, y según lo conversado con expertos en Recursos Humanos⁶⁹, la industria de capacitación en técnicas para manejar procesos de selección de personal no está desarrollada "formalmente", ya que existen varios psicólogos organizacionales que de manera aislada ofrecen cursos de manejo de entrevista laborales y orientación laboral para los jóvenes. Sin embargo, a criterio de los expertos antes citados, la industria evolucionará rápidamente y al cabo de unos cinco años el público en general estará consciente de la importancia de la capacitación para enfrentar entrevistas laborales, por lo cual desearán también auto-prepararse más a fondo para manejar procesos de selección. Por tal razón, Sentinel planea introducir en siete años, nuevas líneas de productos como las siguientes:

- **Manuales de capacitación para enfrentar entrevistas.-** Consistirá en un compendio del contenido de nuestro curso de "Capacitación integral para manejar procesos de selección"
- **Software de prácticas de pruebas psicotécnicas y actitudes.** Se comercializará las licencias de uso de software de pruebas psicotécnicas más comunes de tal forma que el cliente desde su casa pueda identificar sus habilidades y aptitudes para determinados cargos laborales.

Los manuales de capacitación serán promocionados como una herramienta complementaria al proceso de entrenamiento vivencial ofrecido por los instructores. Por otro lado, se adquirirán licencias para la distribución de software de pruebas psicotécnicas en Ecuador.

⁶⁹ Dra. Cecilia Palacios (catedrática ESPAE) y Psic. María Fernanda Gómez (Jefe de Talento Humano en EBC)

8. PLAN DE INVERSIONES, COSTOS Y GASTOS

8.1. COSTOS FIJOS

La proyección de costos y gastos ha sido realizada considerando flujos de efectivo constantes durante los cinco primeros años de operaciones (2010 – 2014). Los costos fijos del negocio han sido clasificados en tres rubros:

- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros

8.1.1. Gastos Administrativos

Los costos fijos administrativos están conformados por gastos desembolsables y contables (depreciación y amortización).

a.- Remuneraciones

En el Anexo 8.1. se presenta los parámetros de estimación de sueldos administrativos para el primer año de operaciones.

Los cargos gerenciales serán ocupados por dos de los accionistas del negocio (Julio Mayorga se encargará de la Gerencia General y Álvaro Romero de la Gerencia Administrativa – Financiera), por tal razón se ha asumido que sus sueldos serán ligeramente inferiores a los recibidos normalmente por un gerente. Adicionalmente, se ha asumido que los sueldos crecerán a una tasa anual referencial del 10% tomando como base que en el año 2009 se registró un incremento similar (9%) en el salario básico con respecto al 2008⁷⁰.

En el Anexo 8.1. se muestra también la proyección de remuneraciones administrativas durante los cinco primeros años de operaciones.⁷¹

⁷⁰ En el 2008, el salario básico unificado era de USD\$200, mientras que en el 2009, el Gobierno lo decretó en USD\$ 218. (Fuente: www.eluniverso.com)

⁷¹ Corresponde al período 2010 – 2014. Se ha asumido inicio de operaciones en enero/2010, ya que el plan de negocios estará completamente terminado en Septiembre/2009. Luego se ha considerado la fase preoperativa del negocio en el período Octubre/2009 a Diciembre/2009.

b.- Alquiler

Durante el primer año de operaciones, se contará con una oficina ubicada en 9 de octubre 750 y Esmeraldas (Edificio Finansur). El arrendamiento mensual durante el primer año de operaciones asciende a USD\$ 900.

A partir del segundo año de operaciones, se alquilará otra oficina en el Edificio Executive Center (Plaza del Sol). El arrendamiento mensual de esta oficina durante el segundo año de operaciones asciende a USD\$ 1.200.

En base a consultas realizadas con Ab. Edgar Carpio, experto en el área de inquilinato, un canon de arrendamiento crece en promedio un 8% cada año, lo cual ha sido considerado para la proyección del rubro de alquiler.

En el Anexo 8.2. se muestra la proyección de gastos de alquiler durante los cinco primeros años de operaciones.

c.- Útiles de Oficina

Este rubro consiste en la adquisición de utensilios de oficina tales como: plumas, lápices, resma de hojas, cartuchos de impresión, borradores, liquid paper, carpetas, sobres, entre otros.

Para el primer año de operaciones se ha estimado un gasto mensual de USD\$ 121.50; el mismo que se mantiene constante durante el horizonte de proyección.

d.- Gastos preoperacionales

Los gastos de puesta en marcha (diseño página web, permisos funcionamiento, patente municipal y constitución legal compañía) han sido cargados al estado de resultados del primer año de operaciones, tal como lo permite las Normas Ecuatorianas de Contabilidad. Los gastos preoperativos ascienden al monto de USD\$ 4.275 y han sido amortizados mensualmente durante el primer año de funcionamiento. En el anexo 8.3 se presenta la composición del rubro de Gasto Preoperacional

e.- Internet, permisos anuales y servicios básicos

El servicio de Internet banda ancha con la compañía TV Cable ha sido presupuestado en \$50 mensuales.

Los permisos anuales corresponden a renovación de licencias de funcionamiento a adquirir en el Cuerpo de Bomberos y Municipio de Guayaquil, respectivamente.⁷²

Los servicios básicos corresponden al consumo de agua, luz y teléfono, realizado por el área administrativa y de operaciones de la empresa. Cabe recordar que durante el primer año se contará sólo con una oficina (Edificio Finansur) y a partir del segundo año se contará con otra oficina ubicado en el Edificio Executive Center de Plaza del Sol. La proyección de gastos de Internet, servicios básicos y permisos se muestra en el anexo 8.4.

f.- Depreciaciones

Las depreciaciones han sido calculadas sobre la inversión inicial en activos fijos (USD\$.34.809) y sobre las inversiones en fase de operación, utilizando siempre el método de línea recta. El período de vida útil de los activos corresponde a los porcentajes de depreciación anual permitidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.⁷³ En el anexo 8.5. se presenta la estimación de los gastos de depreciación en función de las inversiones iniciales y durante fase operativa.

En las siguientes secciones de este capítulo se muestra el plan de inversiones iniciales y el calendario de inversiones durante fase operativa.

⁷² Los permisos y trámites para funcionamiento del negocio han sido incluido en el rubro "Gastos preoperativos"

⁷³ Muebles de oficina tienen vida útil de 10 años. Equipos de Cómputo poseen vida útil de 3 años e instalaciones tecnológicas de 3 años

g.- Amortización

Los gastos preoperacionales de adquisición de software⁷⁴ de pruebas psicotécnicas han sido incluidos como activos diferidos que serán amortizados a tres años.⁷⁵

En el Anexo 8.6. se presenta la proyección de gastos de amortización.

Resumen consolidado de Gastos Administrativos

En la siguiente tabla se presenta una proyección consolidada de los gastos fijos administrativos.

TABLA 8.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS

Gasto administrativos consolidados	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 121.992	\$ 134.191	\$ 147.610	\$ 162.371	\$ 178.608
Alquiler	\$ 10.800,00	\$ 26.064,00	\$ 28.149,12	\$ 30.401,05	\$ 32.833,13
Útiles de oficina	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00
Internet	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Servicios Básicos	\$ 3.360,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00
G Preoperacionales *	\$ 4.275,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos Anuales	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 7.414,03	\$ 7.414,03
Amortizaciones	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ -	\$ -
Total	\$ 152.093	\$ 178.692	\$ 194.196	\$ 209.014	\$ 227.684

8.1.2. Gastos de Ventas

Los costos fijos de ventas están conformados únicamente por gastos desembolsables. Los gastos de ventas han sido proyectados en base a flujos constantes sin inflación.

A continuación se presenta detalles del presupuesto de gastos de venta de Sentinel proyectado a cinco años.

⁷⁴ Gasto asciende a USD\$ 2.240

⁷⁵ Ley de Régimen Tributario Interno permite la amortización de software a tres años.

a.- Remuneraciones

Se contará con cuatro vendedores de cursos de capacitación los cuales percibirán un sueldo fijo (USD\$ 280), beneficios sociales y comisiones sobre ventas.⁷⁶

Los sueldos del personal de ventas al igual que en el caso de las remuneraciones administrativas se incrementarán a una tasa del 10% anual. En el Anexo 8.7. se muestra los parámetros de estimación de sueldos y su proyección durante los cinco primeros años de operaciones.

b.- Capacitación vendedores

Se ha cotizado cursos de técnicas de ventas en el Instituto de Desarrollo Profesional de la Cámara de Comercio de Guayaquil (IDEPRO).

Cada curso de técnicas de ventas tiene tres módulos con un costo unitario de \$80 por persona.

Se ha planificado que durante los dos primeros años de operaciones, se contratará anualmente dos módulos de capacitación por vendedor. Las proyecciones del gasto en capacitación se muestran en Anexo 8.8

c.- Publicidad

En el Anexo 8.9 se muestra el presupuesto de gasto de publicidad para los cinco primeros años de operaciones. Dicho presupuesto se basa en el plan publicitario mostrado en el capítulo 6.

d.- Mantenimiento Página web

Dada la importancia de la comunidad Sentinel On Line y su bolsa de empleo electrónica para la consecución de clientes, es fundamental dar mantenimiento a nuestra página web.

⁷⁶ Las comisiones han sido consideradas dentro de los costos variables

Durante el primer año de operaciones, se ha estimado un gasto mensual de USD\$ 100⁷⁷ en mantenimiento de página web. En el Anexo 8.10. se muestra la proyección de gastos en mantenimiento de páginas web.

Resumen consolidado de Gastos de Ventas

En la siguiente tabla se presenta una proyección consolidada de los gastos fijos de ventas.

TABLA 8.2. GASTOS FIJOS DE VENTAS PROYECTADOS

Gasto de Venta Resumido	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 17.472	\$ 19.219	\$ 21.141	\$ 23.255	\$ 25.581
Capacitación Vendedores	\$ 640	\$ 640	\$ 560	\$ 560	\$ 560
Publicidad	\$ 34.229	\$ 10.205	\$ 10.205	\$ 10.205	\$ 10.205
Mantenimiento Web	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gasto Total	\$ 53.541	\$ 31.265	\$ 33.107	\$ 35.221	\$ 37.546

8.1.3. Gastos Financieros

La inversión inicial total en el proyecto Sentinel asciende a USD\$ 72.324⁷⁸ de los cuales un 22.86% se planea financiar mediante un crédito bancario realizado a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

En base a averiguaciones realizadas en la CFN, las condiciones del crédito serían las siguientes:

- **Monto del crédito:** USD\$.16.529,84
- **Destino del préstamo:** Activo Fijo
- **Tasa de interés (i%) :** 9.30%
- **Plazo :** 10 años
- **Cuotas:** Trimestrales (capital constante)
- **# Cuotas de Gracia Parcial (Sólo capital) :** 8 (2 años)
- **Fecha de recepción de préstamo:** Oct/2009

⁷⁷ Presupuesto otorgado por Sergio Cevallos, Analista de Sistemas y diseñador de páginas web

⁷⁸ Ver sección de Plan de Inversiones

En el anexo 8.11. se muestra la proyección de gastos financieros durante los cinco primeros años de operaciones.

Resumen de Costos Fijos

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los costos fijos por período clasificados en tres grandes rubros: gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

TABLA 8.3. COSTOS FIJOS CONSOLIDADOS

COSTOS FIJOS CONSOLIDADOS	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF Administrativos	\$ 152.093	\$ 178.692	\$ 194.196	\$ 209.014	\$ 227.684
CF de Ventas	\$ 53.541	\$ 31.265	\$ 33.107	\$ 35.221	\$ 37.546
G. Financieros	\$ 1.537	\$ 1.922	\$ 1.417	\$ 1.225	\$ 1.033
Total CF ANUALES	\$ 207.172,22	\$ 211.878	\$ 228.720	\$ 245.460	\$ 266.263

8.2. COSTOS VARIABLES

Dentro de los costos variables se ha considerado los materiales de estudio por cliente, el servicio de alimentación de los mismos y las comisiones pagadas a vendedores.

Los costos variables por línea de servicio son los siguientes:

1. Capacitación integral para enfrentar procesos de selección.

❖ *Materiales de estudios*

Comprende el gasto en folletos del contenido del curso. Se asigna un manual de curso (26 hojas) por participante. Los costos variables unitarios por concepto de materiales de estudio ascienden a USD\$2.87 (por cliente)

Los costos variables por materiales de estudio se muestran en el anexo 8.12.

❖ *Servicio de refrigerio*

Se ha estimado un costo de refrigerio de \$ 3 por persona, el mismo que permanece constante durante el período de proyección. Los costos variables por refrigerio se muestran en el anexo 8.12.

2. Programa Regular de Entrenamiento de Pruebas Psicotécnica

❖ *Materiales de estudios*

Comprende el costo de armar y entregar folletos de contenido del curso, los cuales son asignados a cada participante. Cada manual anillado posee 15 hojas y tiene un costo de USD\$1.80. El presupuesto de costos en materiales de estudio proyectado a cinco años se muestra en el anexo 8.12.

3. Programa Intensivo de Entrenamiento de Pruebas Psicotécnica

❖ *Materiales de estudios*

Consiste en el costo de armar y entregar folletos de contenido del curso a cada participante. Cada manual anillado tendrá 26 hojas (costo variable unitario = USD\$ 2.02). El presupuesto de costos de materiales de estudio proyectado a cinco años se presenta en el anexo 8.12.

❖ *Servicio de refrigerio*

Consiste en el costo de brindar el servicio de alimentación a cada participante del curso durante el tiempo de receso. El costo de cada paquete de refrigerio es de \$3. El costo variable de refrigerio proyectado a cinco años se muestra en el anexo 8.12.

4. Comisiones

Se ha considerado un gasto en comisiones del 3% sobre los ingresos por ventas mensuales. (Ver anexo 8.13)

5. Resumen de Costos Variables

En la siguiente tabla se presenta los costos variables consolidados proyectados durante los cinco primeros años de operaciones.

TABLA 8.4. COSTOS VARIABLES PROYECTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Capacitación Integral	\$ 7.044,00	\$ 8.100,60	\$ 9.315,69	\$ 10.718,62	\$ 12.327,00
Programa Regular Entrenamiento	\$ 1.296,00	\$ 1.393,20	\$ 1.499,40	\$ 1.612,80	\$ 1.735,20
Programa Intensivo entrenamiento	\$ 2.861,40	\$ 3.077,26	\$ 3.308,18	\$ 3.559,18	\$ 3.830,26
Comisiones	\$ 6.538,50	\$ 7.226,25	\$ 7.996,95	\$ 8.856,15	\$ 9.816,75
Total	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21

8.3.MÁRGENES BRUTOS Y OPERATIVOS

Ingresos por ventas

Los parámetros de ingresos por ventas pueden ser observados en el Anexo 6.11.

En base al número de clientes captados por líneas de servicios (anexo 6.11.) y a los precios de los mismos (cuadro 6.5) mostrados en el capítulo seis, se presenta a continuación los ingresos por ventas consolidados proyectados a cinco años.

TABLA 8.5. INGRESOS POR VENTAS PROYECTADOS

INGRESOS POR VENTAS ESTIMADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Capacitación integral					
# Paquetes curso vendidos	1200	1380	1587	1826	2100
Precio Unitario	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Ingreso venta anual	\$ 78.000,00	\$ 89.700,00	\$ 103.155,00	\$ 118.690,00	\$ 136.500,00
Asesoría entrevistas					
# Paquetes curso vendidos	164	181	200	220	242
Precio Unitario	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Ingreso venta anual	\$ 24.600,00	\$ 27.150,00	\$ 30.000,00	\$ 33.000,00	\$ 36.300,00
Programa Regular PS					
# Paquetes curso vendidos	720	774	833	896	964
Precio Unitario	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00
Ingreso venta anual	\$ 61.200,00	\$ 65.790,00	\$ 70.805,00	\$ 76.160,00	\$ 81.940,00
Programa intensivo PS					
# Paquetes curso vendidos	570	613	659	709	763
Precio Unitario	\$ 95,00	\$ 95,00	\$ 95,00	\$ 95,00	\$ 95,00
Ingreso venta anual	\$ 54.150,00	\$ 58.235,00	\$ 62.605,00	\$ 67.355,00	\$ 72.485,00
Ingresos Ventas Consolidado	\$ 217.950	\$ 240.875	\$ 266.565	\$ 295.205	\$ 327.225

Los ingresos por ventas han sido estimados en base a precios constantes y considerando las siguientes tasas de incremento anual⁷⁹ en el volumen de cursos colocados:

- Capacitación integral para enfrentar procesos de selección: 15%
- Asesoría para manejar entrevistas: 10%
- Programa Regular de entrenamiento: 7.50%
- Programa Intensivo de entrevistas: 7.50%

Márgenes operativos e índices de ganancias

En base a los ingresos por ventas, costos fijos y variables presupuestados, se presentan los márgenes de ganancia⁸⁰ estimados durante los cinco primeros años de operaciones.

⁷⁹ Tasas de crecimiento anual proporcionada por expertos en capacitación y RRHH (ver capítulo 6)

⁸⁰ Márgenes operativos y finales antes de impuestos

TABLA 8.6. MÁRGENES OPERATIVOS Y FINALES ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN.

Márgenes de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
% Margen Operativo	-2,49%	4,62%	6,43%	8,88%	10,48%
% Margen final antes IR y Part Trab	-3,19%	3,82%	5,90%	8,47%	10,16%

Nota: Valores obtenidos en base a la estructura de costos fijos, costos variables e ingresos por ventas mostrada en Anexo 8.14

Los detalles de ingresos, costos y gastos por período se exhiben en el anexo 8.14



Cálculo y gráfico del punto de equilibrio.

En la siguiente tabla se presenta las ventas de equilibrio (en dólares) que debería alcanzar Sentinel para lograr que sus ingresos anuales sean iguales a sus costos.

TABLA 8.7. PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES

Punto de equilibrio (Dólares)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Equilibrio (\$)	\$ 224.912,12	\$ 231.675,25	\$ 250.839,90	\$ 270.206,89	\$ 293.971,94
(-) C Variable	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21
(-) CF	\$ 207.172,22	\$ 211.877,94	\$ 228.719,68	\$ 245.460,14	\$ 266.262,73
Ventas presupuestadas (\$)	\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00
% Margen seguridad	-3,48%	4,16%	6,43%	9,24%	11,10%

Como se puede observar en la tabla 8.7, en la mayoría de los períodos (excepto en año 2010) se presupuestan ventas por encima del punto de equilibrio lo cual genera ganancias desde el segundo año de operaciones y le reduce riesgo operativo al proyecto. El gráfico del punto de equilibrio se muestra en el anexo 8.15.

8.4. RENTABILIDAD POTENCIAL

En base al estado de resultados mostrado en el anexo 8.16. se obtuvieron los índices de rentabilidad siguientes:

TABLA 8.8. INDICES DE RENTABILIDAD POTENCIAL

Indices	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad							
ROA	-8,24%	8,14%	12,17%	16,37%	18,29%	21,16%	22,71%
ROE	-11,15%	11,13%	16,58%	21,89%	23,76%	27,17%	28,78%
Margen Neto	-2,40%	2,43%	3,76%	5,40%	6,48%	8,46%	10,38%
Margen Operativo	-2,49%	4,62%	6,43%	8,88%	10,48%	13,50%	16,45%

La tabla 8.8. muestra índices de rentabilidad atractivos a partir del segundo año de operaciones. Los gráficos del ROA y ROE del proyecto se muestran en el anexo 8.17

8.5. PLAN DE INVERSIONES

La inversión inicial para emprender el proyecto Sentinel asciende a USD\$ 72.324,60, la misma que se descompone de la siguiente manera:

TABLA 8.9. COMPOSICION DE INVERSIÓN INICIAL

PLAN DE INVERSIONES			
Rubro	Sub Total	Total	%
Inversión Fija		\$ 34.809,60	48,13%
Muebles de Oficina	\$ 11.748,80		
Equipos Cómputo	\$ 21.716,80		
Instalaciones (Tecnológicas)	\$ 1.344,00		
Inversión Diferida		\$ 6.515,00	9,01%
Gastos preoperacionales	\$ 4.275,00		
Activo diferido amortizable	\$ 2.240,00		
Capital de Trabajo		\$ 31.000,00	42,86%
Sueldos Administrativos	\$ 17.564,74		
Publicidad	\$ 4.928,44		
Sueldos Personal Ventas	\$ 2.515,67		
Otros	\$ 5.991,15		
TOTAL		\$ 72.324,60	100,00%

Como podemos observar la inversión inicial se concentra principalmente en la adquisición de activos fijos como equipos de cómputo, muebles de oficina y otras instalaciones tecnológicas.

Para conocer mayores detalles de la inversión fija y diferida se puede revisar el Anexo 8.18.

Cabe indicar que el capital de trabajo fue calculado mediante el método de desfase del flujo de caja del primer año, que consiste en que se inyecta una cantidad de capital de trabajo que permite que todos los flujos finales mensuales de efectivo sean positivos durante el primer año.

El cronograma de inversiones iniciales y durante fase operativa se muestran en el anexo 8.19.

9. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

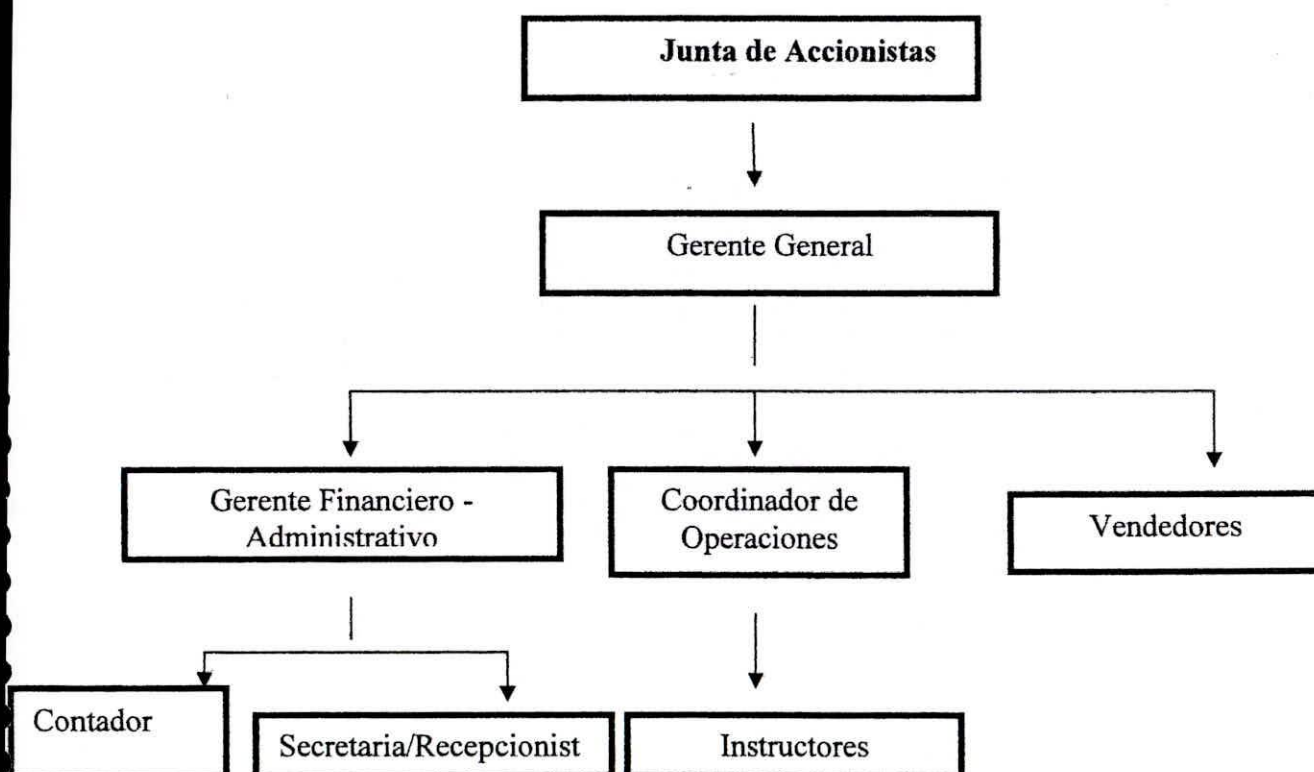
9.1. ORGANIZACIÓN

Sentinel contará con los siguientes departamentos y funciones:

- Gerencia General
- Administrativo - Financiero
- Operaciones y servicio al cliente
- Ventas

A continuación se presenta el organigrama funcional de Sentinel para el primer año de operaciones:

TABLA 9.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Cabe indicar que todos los cargos de la empresa serán contratados bajo relación de dependencia. Dada la naturaleza de empresa de servicios, el principal rubro de gasto son las remuneraciones las cuales son cubiertas perfectamente bien por los márgenes bruto de la empresa.

La Junta General de Accionistas estará integrada por los promotores del proyecto.⁸¹

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa- Financiera estarán a cargo de Julio Mayorga y Álvaro Romero, respectivamente.

9.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN

Las áreas claves de la organización son: la Gerencia General, la Coordinación de operaciones y el área académica (instructores)

El Gerente General es clave porque se encarga de:

- Guiar la organización hacia la consecución de sus objetivos
- Fijar las políticas y manuales de funciones de los demás cargos
- Contratar los recursos humanos de la organización que en el caso de una empresa de servicios son los más importantes.
- Liderazgo de ventas de servicios

El coordinador de operaciones ejerce una función crítica porque es quien se encarga de controlar la calidad de los cursos de capacitación, mide el grado de satisfacción del cliente a través del contacto directo y participa activamente en el proceso de selección de instructores de Sentinel.

Los instructores desempeñan un papel clave dentro de la empresa ya que su preparación, experiencia y metodología determinan el valor percibido por el cliente.

⁸¹ Julio Mayorga, Álvaro Romero y Mauricio González

9.2.1. Plan de incorporaciones del personal

Las fuentes de contratación del recurso humano serán externas y dependerán de la clase de puesto a ocupar.

En el siguiente cuadro presentamos las fuentes de reclutamiento de personal según cargos:

TABLA 9.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Cargo	Fuente de reclutamiento	Responsable de selección
Coordinador de operaciones*	Anuncios en periódicos, universidades, bolsas de trabajo on line y referencias recibidas de amigos y profesionales en psicología.	Gerente General; asesorado por un psicólogo organizacional externo de vasta experiencia
Vendedores	Anuncios en periódicos, bolsas de empleo on line y referencias recibidas de amigos.	Gerente General
Instructores	Anuncios en periódicos, universidades, bolsas de empleo on line, referencias recibidas del coordinador de operaciones y jefes de RRHH de empresas importantes	Coordinador de Operaciones y Gerente General**
Contador	Anuncios periodísticos, requerimientos a agencias de empleo universitarias, bolsas de empleo on line y referencias recibidas del Gerente Financiero – Administrativo.	Gerente General
Secretaria/Recepcionista	Anuncios periodísticos, bolsas de empleo on line, referencias recibidas de amigos y personal interno de la compañía	Gerente General
Conserje limpieza y mensajero	Anuncios periodísticos y en la radio	Gerente Administrativo

* Corresponde a un psicólogo organizacional que supervisará, coordinará y controlará calidad de cursos de capacitación.

** Coordinador de operaciones emite informe de fortalezas, debilidades y recomendaciones de los potenciales instructores. Gerente General al final es quien decide la contratación.

En la contratación de puestos técnicos, administrativos y de alta importancia en la cadena de valor⁸² se aplicarán entrevistas personales, test psicotécnicos y se solicitarán referencias laborales de los dos últimos empleos realizados.

⁸² Corresponde a todos los puestos excepto el conserje de limpieza

9.2.2. Perfiles y funciones

En la siguiente tabla se presenta las principales funciones y perfiles por cargo:

TABLA 9.3. CANTIDAD DE PERSONAL, FUNCIONES Y PERFILES POR CARGO

Cantidad Personal	Cargo	Funciones Principales	Perfil del cargo	Tipo de relación	Tipo de Remuneración	Personal a su cargo
1	Gerente General	Fijar políticas y manuales de funciones Contratación de recursos físicos, financieros y humanos Ejercer la representación legal de la compañía en contratos y actos Liderazgo y dirección de personal de ventas Evaluación de desempeño de todos los cargos	* Edad: 27 a 40 años * Sexo: Masculino * Instrucción: Título de postgrado en Administración de Empresas * Habilidades de liderazgo y motivación de equipos * Ser responsable, proactivo y orientado al cliente * Conocimiento del mercado de capacitación * Capacidad de trabajo bajo presión	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	Todo el personal
1	Gerente Administrativo - Financiero	Velar por el cumplimiento de trámites y obligaciones con el fisco (SRI, Super de Compañías, IESS, Municipio, etc...) Análisis de indicadores financieros y de desempeño Tesorería (manejo de ingresos y egresos de efectivo) Auditoría de control interno (Asegurar cumplimiento de políticas y procedimientos)	* Edad: 27 a 40 años * Sexo: Masculino * Instrucción: Título de tercer o cuarto nivel en áreas administrativas o financieras * Habilidades analíticas * Ser responsable, proactivo y orientado a resultados * Conocimiento de leyes tributarias y laborales * Manejo de utilitarios: Windows, Word, Excel y otros. * Capacidad de trabajar bajo presión	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	Contador y secretaria
1	Coordinador de operaciones	Responsable de reclutamiento y selección de instructores Medir grado de satisfacción del cliente periódicamente Velar por el buen mantenimiento de aulas y otros recursos de capacitación Brindar información al cliente acerca de líneas de servicios Conocer y resolver quejas/inquietudes del cliente antes y durante el proceso de capacitación	* Edad: 35 a 40 años * Sexo: Indistinto * Instrucción: Profesional en Psicología Organizacional o Industrial * Experiencia mínima de 5 años en empresas de capacitación, departamentos de recursos humanos o docencia. * Ser responsable, proactivo y orientado al cliente * Conocimiento del mercado de capacitación * Habilidades de comunicación y manejo de equipos	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	Instructores
4	Instructores	Brindar servicio de capacitación al cliente Ofrecer tutorías post ventas personalizadas telefónicas a clientes específicos Elaborar tests de personalidad, habilidades y competencias al cliente	* Edad: 30 a 40 años * Instrucción: Profesional en Psicología Organizacional o Industrial * Experiencia mínima de 4 años en docencia, departamentos de recursos humanos o servicios de capacitación	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales. Bonos por cumplimiento de metas	N/A
1	Contador	Manejar declaraciones y aspectos tributarios de la compañía Elaboración de estados financieros semestrales y anuales Control del presupuesto de la empresa Administración de roles y nóminas Receptar pagos por servicios de capacitación	* Edad: 30 a 35 años * Instrucción: CPA * Experiencia mínima de 3 años en cargos similares * Conocimiento de leyes tributarias, laborales y de las NIIF * Habilidades analíticas * Ser responsable y orientado a resultados * Capacidad de trabajo bajo presión y en equipos	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	N/A
1	Secretaria - Recepcionista	Contestar personal o telefónicamente inquietudes del cliente respecto a características de los cursos Manejar agenda de actividades de Gerente General, Gerente Financiero y Coordinador Operaciones Entrega de materiales de estudios a clientes Actualización de base de datos de clientes	* Edad: 24 a 28 años * Sexo: Femenino * Instrucción: Segundo año de carreras administrativas o de secretariado * Experiencia mínima de 3 años en cargos similares * Manejo de utilitarios * Ser responsable y orientado al cliente	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	Conserje/ mensajero
1	Conserje/ mensajero	Limpieza y mantenimiento de instalaciones Labores de mensajería Realización de tareas que requieran fuerza física	* Edad: 22 a 24 años * Sexo: Masculino * Instrucción: Bachiller * Ser responsable, honesto	Relación de dependencia	Sueldo Fijo y beneficios sociales	
4	Vendedores	Contactar y conseguir nuevos clientes Visitar clientes en domicilios y universidades para impulsarlos a comprar nuestros servicios Dar conferencias motivadoras a grupos de clientes en universidades y en las instalaciones de Sentinel Dominar información sobre características de cursos impartidos	* Edad: 26 a 30 años * Sexo: Indistinto * Instrucción: Mínimo tercer año de carreras en áreas administrativas o de marketing * Experiencia mínima de 2 años en venta de cursos de capacitación * Preferible con cartera de clientes * Habilidades de comunicación y trabajo en equipo * Orientado a resultados * Ser responsable, proactivo y extrovertido	Relación de dependencia	Sueldo Fijo, beneficios sociales y comisiones	

9.3. SISTEMAS DE RETRIBUCIONES E INCENTIVOS

Las retribuciones e incentivos serán entregados en función del cumplimiento de indicadores clave de desempeño para los cargos de contacto directo con el cliente que son los siguientes:

- Instructores
- Vendedores

En el siguiente cuadro se presenta los objetivos principales por cargo y sus indicadores clave de desempeño.

TABLA 9.4. OBJETIVOS E INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Cargo	Objetivo	Indicador clave desempeño	Periodicidad medición	Encargado evaluación
Instructores	Alcanzar un alto grado de satisfacción del cliente de tal forma que éste se sienta con una gran autoconfianza y preparación para enfrentar futura entrevista laboral.	* Porcentaje de clientes que recomendarían el curso a un amigo	Cada vez que se termine un curso	Coordinador Operaciones
		* Calificación sobre 100 de la metodología del curso por parte del cliente (Evaluación docente)	Cada vez que se termine un curso	Coordinador Operaciones
		* Número promedio de cursos tomado por cliente	Mensual	Coordinador Operaciones
	Lograr una alta efectividad en la contratación de clientes capacitados	* Tiempo que demora un cliente capacitado en conseguir empleo. * % Clientes contratados sobre clientes capacitados (Indicador por instructor)	Mensual Mensual	Coordinador Operaciones Coordinador Operaciones
Vendedores	Cumplir con el presupuesto de ventas y alcanzar un nivel de ingresos que otorgue una utilidad anual mínima del 10% de la inversión inicial (\$72,324)	* Crecimiento porcentual en ventas mensuales	Mensual	Gerente Administrativo - Financiero
		* Cuota de venta asignada a cada vendedor	Mensual	Gerente General
		* Utilidades, ROA y ROE	Anual	Gerente Administrativo - Financiero

Los incentivos económicos e intangibles a entregarse por el cumplimiento de indicadores clave de desempeño serán:

Instructores

- Bonificaciones mensuales adicionales como un porcentaje de su remuneración total
- Al instructor con mejor calificación de desempeño durante el año, se le otorgarán acciones de la compañía hasta en un 10% del patrimonio de Sentinel.
- Nombramiento como mejor instructor del mes en la cartelera de la empresa
- Cursos de capacitación actualizados (área de recursos humanos) pagados por la empresa.

Vendedores

- Bonificaciones económicas mensuales por cumplimiento de cuotas de ventas.
- Comisiones sobre ventas
- Nombramiento como mejor vendedor del mes en la cartelera de la empresa

9.4. ACCIONISTAS, DIRECTORES Y DERECHOS

Los accionistas y máximos directivos de la empresa serán los promotores del proyecto Sentinel: Julio Mayorga, Álvaro Romero y Mauricio González.

A continuación se presenta los porcentajes de participación accionaria que determinan el grado de control sobre el negocio:

TABLA 9.5. COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE SENTINEL S.A.

Nombre de accionista	Participación accionaria	Cargo directivo
Julio Mayorga A.	40%	Gerente General (Rep. Legal)
Álvaro Romero Ch.	40%	Gerente Administrativo – Financiero
Mauricio González C.	20%	Presidente

El Gerente General ejercerá la Representación Legal de Sentinel en la celebración de todo acto de derecho público o privado, y con la aprobación de la Junta de Accionistas tendrá las siguientes facultades:

- Contratar préstamos o líneas de crédito en instituciones financieras públicas o privadas
- Firmar cheques para cancelar obligaciones con proveedores, empleados y acreedores.
- Ser vocero de la empresa en campañas de marketing y comunicación.
- Contratar el personal de la empresa y fijar la escala de sueldos y manual de funciones.

El Presidente podrá subrogar o reemplazar⁸³ temporalmente al Gerente General en el ejercicio de sus funciones cuando existan cualquiera de las siguientes condiciones:

- Gerente General se encuentra con permiso por enfermedad o calamidad doméstica
- Viajes por trabajo o vacaciones del Gerente General.

⁸³ Máximo en un periodo de 1 año

- Autorización expresa del Gerente General para que el Presidente lo subrogue.

9.5. APOYO PROFESIONAL DE ASESORES Y SERVICIOS

En la siguiente tabla se presenta las áreas sujetas a servicios externos y el tipo de profesional requerido.

**TABLA 9.6. ASESORÍA EXTERNA Y TIPO DE PROFESIONALES
REQUERIDOS**

Area	Servicio o asesoría recibida	Tipo de profesional	Frecuencia de contratación
Sistemas	Mantenimiento de página web	Ingeniero en Sistema o Diseñador de Paginas Web	Mensual
Ventas	Capacitación en técnicas de venta y motivación a vendedores	Escuela de Ventas Psicólogos Organizacionales	Cada 4 meses
Sistemas	Mantenimiento/actualización de software y hardware	Ingeniero en Sistemas	Cada 3 meses

10. PLAN FINANCIERO

La planeación financiera del negocio ha sido realizada en base a flujos constantes proyectados a 7 años (2010 – 2016). En el Anexo 10.1 se muestra un resumen consolidado de ingresos, costos y gastos presupuestados.

10.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En base a los presupuestos de: ingresos por ventas, costos fijos y variables (ver anexo 10.1) se ha proyectado el estado de resultados de Sentinel S.A. durante los siete primeros años de operaciones, estimándose percibir un margen de utilidad neta promedio del 5% (Ver Anexo 10.2).

10.2. BALANCE GENERAL PRO FORMA

El Balance General Proforma de Sentinel S.A. de los siete primeros años de operaciones se muestra en el Anexo 10.3. El ratio deuda/activo sigue una tendencia decreciente en el período de planeación; comenzando con un índice de 26.09% (31 dic/2010) y culminando en 21.10% (31 dic/2016). La liquidez proyectada de Sentinel refleja buena salud ya que se registra en todos los períodos índices de capital de trabajo positivos y holgados. Con respecto a la composición de activos, cabe señalar que éstos están concentrados principalmente en activos corrientes (efectivo) ya que representan en promedio el 83.75% de la inversión total del negocio (ver anexo 10.8)

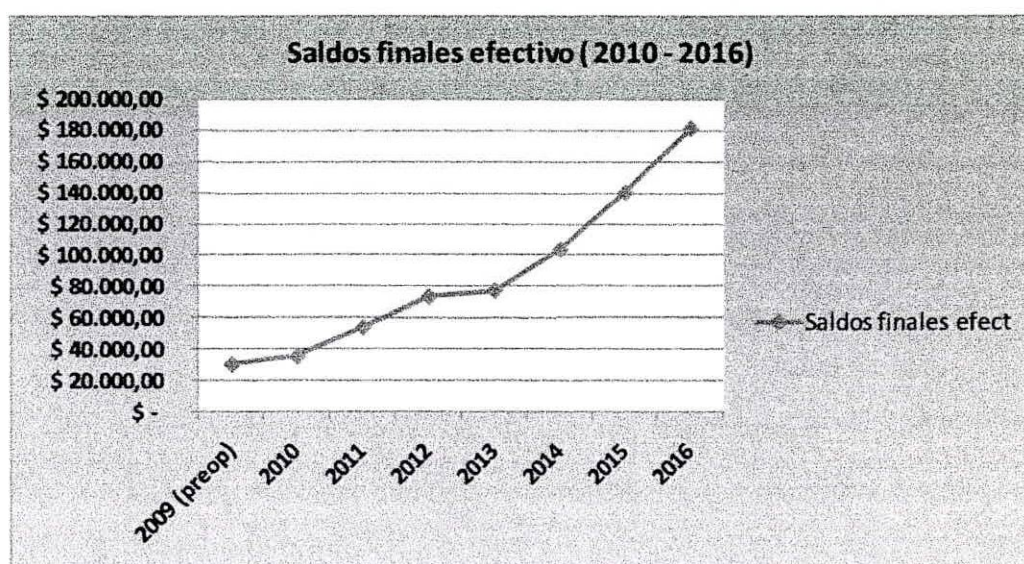
10.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja (con financiamiento incluido) proyectado de Sentinel S.A. se muestra en el Anexo 10.4. Debe resaltarse que en todos los períodos anuales se obtienen saldos finales de efectivo positivos y holgados, lo que demuestra una amplia capacidad de pago del proyecto. Al final de los siete años de planeación

financiera (año 2016), se obtiene un flujo de caja acumulado de USD\$ 180.875, cifra que representa el 8.55% de los ingresos totales generados en el período proyectado.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de los saldos finales de caja proyectados en el período 2010 – 2016.

GRÁFICO 10.1. SALDOS FINALES DE EFECTIVO (2010 – 2016)



En el gráfico 10.1 se puede observar que los saldos finales de efectivo siguen una tendencia creciente, comenzando en el 2009 con un valor de USD \$ 31.000 (cap. Trabajo inicial) y alcanzando el monto de USD \$ 180.875 en el 2016.

Viabilidad Financiera del proyecto (Sin Financiamiento incluido)

En el Anexo 10.5, se presenta el flujo de caja de rentabilidad⁸⁴ de Sentinel S.A. El negocio demuestra viabilidad financiera, pues los flujos de caja proyectados reflejan un VAN de USD\$ 32.261 y una TIR de 25.22% (superior a la tasa de descuento).

⁸⁴ Rentabilidad del proyecto puro (sin financiamiento).

El costo de capital del proyecto es de 15.72% y fue calculado en base al método del costo de capital promedio ponderado⁸⁵, en el cual se considera los costos financieros de las distintas fuentes de provisión de fondos al proyecto. (Ver Anexo 10.6). El proyecto se propone financiarlo en un 77.14% con recursos propios y un 22.86% con recursos externos.

El período de recuperación nominal de la inversión es 4.45 años.

Viabilidad financiera del proyecto (Flujo de Caja del accionista.- con financiamiento externo y dividendos)

El flujo de caja de los accionistas se muestra en el Anexo 10.7. El VAN para los propietarios del proyecto es de USD\$ 33.751 y la TIR financiera es de 31%, indicadores que reflejan rentabilidad para los accionistas del proyecto.

El costo de capital utilizado es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR = 18.62%) fijada por los accionistas en base al método del CAPM (Ver Anexo 10.6)

10.4. ÍNDICES FINANCIEROS.

- En el anexo 10.8 se muestra los principales ratios financieros calculados en base a los estados financieros proforma.
- El proyecto refleja una liquidez adecuada al presentar un capital de trabajo neto promedio de USD\$ 79.408 durante el horizonte de planificación.

⁸⁵ Método del Costo de Capital Promedio ponderado ajustado por riesgo. Para calcular el costo de capital de recursos propios se utilizó el método de CAPM utilizando una tasa libre de riesgo igual al rendimiento de los bonos del Tesoro de EEUU con vencimiento a 5 años (1.58%) y una prima por riesgo de mercado del 6.5%, la misma que corresponde al promedio histórico de las primas durante los últimos 75 años. (Robber Ibbotson).

- El ratio deuda/activo se encuentra en niveles de bajo riesgo financiero ya que en todos los periodos es inferior al 30%.
- La rentabilidad del proyecto es atractiva al reflejar un ROA promedio de 13% y un ROE promedio de 16.88% durante el horizonte de proyección.

11.ASPECTOS LEGALES

11.1. CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Sentinel se constituirá como una compañía de sociedad anónima, esta razón social será aprobada por la Secretaria General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil. Se ha seleccionado una compañía anónima ya que en un futuro Sentinel podría captar nuevos inversionistas interesados en nuestro negocio, y la transferencia de propiedad accionaria en la compañías anónimas es más sencillo que en los demás tipos de personas jurídicas.

La razón social será: **SENTINEL S.A.**

11.2. CANTIDAD DE SOCIOS

Los socios y porcentaje de participación inicial accionaria de Sentinel S.A. se muestra a continuación:

Tabla 11.1. ACCIONISTAS Y PARTICIPACIÓN INICIAL EN ACCIONES

Accionistas Fundadores	Monto Aportado(USDS)	% Part. accionaria
Julio Mayorga	22.317,98	40%
Álvaro Romero	22.317,98	40%
Mauricio González	11.158,99	20%
Total	55.794,96	100%

11.3. CAPITAL DE CONSTITUCIÓN

El capital suscrito mínimo para constituir una compañía anónima es de ochocientos dólares (USD\$ 800), y su capital debe ser pagado por lo menos en el 25%. El capital suscrito inicial de Sentinel S.A. será de USD\$.55.794,96 y será pagado en su totalidad por los accionistas de acuerdo a la tabla 11.1

11.4. PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO Y OTRAS FORMALIDADES PARA CONSTITUCIÓN DE SENTINEL S.A.

11.4.1. Registro en Cámara de Comercio

Sentinel S.A para poder ejercer sus labores comerciales se afiliará a la Cámara de Comercio para lo cual deberá presentar: Formulario de afiliación, referencias bancarias, referencias comerciales, copia del RUC, certificado de la Superintendencia de Compañías, copias de escritura de constitución de Sentinel S.A. y copia del nombramiento de su Representante Legal.

11.4.2. Registro Patronal

Sentinel S.A. debe obtener el número patronal que le servirá para afiliar a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para esto debe presentar el formulario que entrega el IESS para la obtención del número patronal, adjuntando los siguientes documentos: Copia simple de la escritura de constitución, copias de los nombramientos de Presidente y Gerente debidamente inscritos en el Registro Mercantil, copia del RUC, copia de la cédula de identidad del Representante Legal, copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo, copia del último pago de agua, luz o teléfono y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.

11.4.3. Requisitos para obtener la patente y tasa de habilitación municipal.

Sentinel S.A. previo a la obtención de los permisos municipales debe ser certificado que en la dirección de la planta de Sentinel el uso de suelo es factible para este tipo de negocio, para lo cual debe comprar una tasa de \$2.00, e ingresarla a la Dirección de Urbanismo, Avalúos y Registros y esperar 5 días hábiles para la respectiva aprobación.

Con este certificado de uso de suelo se compra la Patente cuyo costo es de \$15.00 y nos entregan un formulario de "Tasa de Habilitación" en el que se debe detallar: Razón Social, teléfono, indicar si está obligado a llevar Contabilidad, indicar a que Cámara de Producción está afiliado, cantidad de trabajadores, capital propio actual, dirección y croquis del negocio. Este formulario se lo presenta en la Dirección de Uso del Espacio y Vía Pública del Municipio de Guayaquil; más los siguientes documentos: Nombramiento del Representante Legal de Sentinel S.A., copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación del Representante Legal de Sentinel, y anexar la tasa de Patente Municipal.

11.4.4. Cuerpo de Bomberos

Sentinel S.A. debe obtener el Certificado del Benemérito Cuerpo de Bomberos cuyo costo es de \$60,00 (hasta 100 m² de construcción), para lo cual debe presentar copia del Contrato de arrendamiento y pago de los predios urbanos en la inspección final.

11.4.5. Permiso de Funcionamiento Emitido por Dirección Regional de Educación Popular Permanente (DIREPP)

Para operar un nuevo centro de capacitación es necesario contar con una resolución de creación (permiso de funcionamiento) emitido por la DIREPP.

Para obtener dicho permiso de funcionamiento es necesario presentar los siguientes requisitos en la Dirección Provincial de Educación:

- Solicitud de autorización para iniciar nuevo centro dirigida a la Subsecretaría Regional de Educación y al Jefe de DIREPP (Dirección Regional de Educación Popular Permanente)
- Pensum académico de los cursos a dictarse
- Programa analítico de cada uno de los tópicos del pensum académico
- Estudio socio-económico del lugar donde funcionará el Centro Ocupacional de Capacitación.
- Horarios de clases
- Carga horaria y académica de los Docentes de cada curso
- Presupuesto (mensual, trimestral o anual) de los ingresos, egresos y costos del giro del negocio
- Inventario de bienes relacionados con la actividad de impartimiento de clases.
- Contrato de arrendamiento del local o escritura de compra-venta
- Copias de títulos académicos (registrados en el Conesup) de los instructores del centro
- Contratos de trabajo del personal docente y administrativo.
- Certificado de que el Director del Centro no ha sido sancionado por la Dirección Provincial de Educación.
- Material bibliográfico o textos a utilizar en los cursos.

Una vez presentado todos los requisitos anteriores, un supervisor de la Dirección Provincial de Educación emite un informe aprobatorio de la factibilidad de operación del nuevo centro de capacitación.

Dicho informe más todos los requisitos citados anteriormente son enviados a la DIREPP para que sea revisado nuevamente la factibilidad académica y funcional de los cursos.

Después que la DIREPP aprueba la factibilidad académica de los cursos, se emite una Resolución de Creación de nuevo centro de capacitación (permiso de funcionamiento) cuyo costo en tasa de trámite es de USD\$ 100.

11.5. REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO EN IEPI

Con el propósito de proteger legalmente nuestra marca, logotipo y clase de negocio, se procederá al registro de los mismos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) cuyos trámites son:

- **Presentar solicitud de búsqueda fonética de la marca Sentinel**

Este trámite consiste en que formalmente a través de un formulario se pide al IEPI que busque si la marca "Sentinel" existe previamente o está siendo usando por otra compañía. El trámite toma un día y hay que pagar una tasa de USD\$16 para su realización.

- **Ingresar formulario de registro de signos distintivos**

Una vez que el IEPI ha constatado que la marca "Sentinel" no está siendo usada por otra compañía del mismo giro de negocio, se procede a ingresar el "Registro de Marca" adjuntando los siguientes requisitos:

- Formulario de Registro de Marca en la cual se detalla la denominación (marca), logotipo, clase de servicio a prestar y datos de la empresa. El formulario tiene que ser suscrito por el Representante Legal y un abogado patrocinador.

- Copia del nombramiento del Representante Legal
- Impresiones del “ signo mixto”⁸⁶ en papel adhesivo de tamaño 5 cm X 5cm
- Pago de una tasa de USD\$54 en cuenta corriente de IEPI.

El trámite toma alrededor de cinco meses, tiempo en el cual el IEPI analiza si hay empresas opositoras a dicha nueva marca y contesta si es procedente pasar a la siguiente fase del trámite.

- **Formulario de Pago tasa título de Registro**

Una vez que el IEPI ha verificado que no existen empresas opositoras a la nueva marca “Sentinel”, hay que presentar un formulario de Pago Tasa título en la cual se solicita al Director Nacional de IEPI emita el título de derecho de marca. El trámite toma alrededor de una semana y es necesario pagar una tasa de USD\$28.

⁸⁶ Signo Mixto consiste en marca e isotipo gráfico.

12. OFERTA A INVERSIONISTAS

12.1. FINANCIACIÓN REQUERIDA

La inversión inicial para emprender el proyecto Sentinel asciende al monto de USD\$ 72.324,60 (incluye capital de trabajo) , la misma que será financiada en un 22.86% mediante un préstamo bancario a la CFN y el saldo (77.14%) será cubierto por fondos aportados por los accionistas fundadores de la empresa.

El crédito de la CFN (\$ 16.529) se lo planteará bajo las siguientes condiciones⁸⁷:

- *Destino del préstamo:* Activo Fijo
- *Tasa de interés (i%):* 9.30%
- *Plazo :* 10 años
- *Tipo de amortización:* Trimestral (capital constante)
- *Período de gracia (Capital):* 2 años (8 cuotas)
- *Fecha de recepción préstamo:* 10-oct-2009.

Para obtener dicho préstamo, se dejará en garantía (prenda) dos vehículos de propiedad de los accionistas cuyo valor de mercado total es USD\$26.000

Por otro lado, los accionistas fundadores deberán colocar USD\$.55, 794.96, los mismos que serán aportados de la siguiente forma:

⁸⁷ Condiciones crediticias consultadas directamente a funcionarios de la CFN.

**TABLA 12.1. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO OTORGADO
POR ACCIONISTAS**

Accionistas Fundadores	Monto Aportado(USDS)	% Part. accionaria
Julio Mayorga	22.317,98	40%
Alvaro Romero	22.317,98	40%
Mauricio Gonzalez	11.158,99	20%
Total	55.794,96	100%

12.2. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS

A los inversionistas se les ofrecerá rentabilidad desde el segundo año de operaciones, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores que han sido calculados en base a los estados financieros proyectados.

TABLA 12.2. INDICADORES DE RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	-8,24%	8,14%	12,17%	16,37%	18,29%	21,16%	22,71%
ROE	-11,15%	11,13%	16,58%	21,89%	23,76%	27,17%	28,78%
No. Acciones emitidas	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
Utilidad por acción	\$ (2,81)	\$ 3,15	\$ 5,39	\$ 8,57	\$ 11,40	\$ 16,51	\$ 22,51
Ut Neta	\$ (5.221,59)	\$ 5.864,84	\$ 10.024,75	\$ 15.936,29	\$ 21.198,83	\$ 30.710,01	\$ 41.873,47
VAN (FC inversionista)*	\$ 33.751,07						
TIR (FC inversionista)*	31,00%						
Período de recuperación *							
(Años)	4,20						

* Calculados en base a proyección de Flujo de Caja del inversionista a 7 años

Cabe indicar que durante los tres primeros años (2010 – 2012) no se repartirán dividendos⁸⁸ y más bien se apuntará a la reinversión de utilidades con el objeto de crecimiento en activos, precios y utilidades por acción. A partir del año 2012 se generarán dividendos correspondientes al 25% de las utilidades neta de cada ejercicio anual.

En los anexos 10.2 y 10.4 (Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado) se observan los desembolsos por concepto de dividendos a los accionistas.

Cabe indicar que durante los siete primeros años de operaciones, se estima generar dividendos totales de USD\$.26.942

12.3. CAPITALIZACIÓN

Durante los dos primeros años (2010 – 2011) los accionistas y altos directivos de Sentinel tendrán como estrategia la reinversión total de utilidades con el objeto de fortalecer la solvencia patrimonial de la compañía, además de mejorar el valor en libros y utilidades por acción.

A partir del año 2012 (año 3), se planea reinvertir en la empresa el 75% de las utilidades netas generadas y el saldo es repartido en forma dividendos entre los accionistas. En el balance general proforma (anexo 10.3) se observa que las utilidades acumuladas retenidas durante los siete primeros años de operaciones ascienden a USD\$.93.966⁸⁹

12.4. APLICACIÓN DE LOS FONDOS

En el anexo 12.1 se observa la forma en que serán asignados los fondos de accionistas y crédito de CFN para cubrir la inversión inicial del proyecto Sentinel.

⁸⁸ Los dividendos se causan a partir del 2012, y en el 2013 se cancelaría los primeros dividendos a los accionistas.

⁸⁹ Incluida las reservas legales

12.5. RETORNO PARA LOS INVERSIONISTAS

Durante los dos primeros años de operaciones (2010 – 2011) la estrategia será reinvertir la totalidad de utilidades anuales en el negocio con el propósito de incrementar el precio de la acción y otorgar mayor solvencia patrimonial a la compañía. A partir del año 2012, se generarán dividendos⁹⁰, los mismos que durante el período de proyección (2010 – 2016) totalizan \$ 26.942. En la tabla 12.2 se muestran los principales indicadores de rentabilidad para los accionistas.

En el anexo 12.2. se muestra indicadores de rentabilidad basados en los dividendos pagados a los accionistas en el período 2010 – 2016. Es importante mencionar que el valor en libros por acción crece significativamente en el período comprendido desde 2009 hasta 2016. En el momento que los accionistas colocan sus fondos para financiar la inversión inicial (2009) el valor en libros por acción es de \$30⁹¹, y al final del séptimo año (2016) dicho valor crece a \$78.22, lo que representa un aumento del 160.73%. (Ver Anexo 12.3)

12.6. SALIDA PARA LOS INVERSIONISTAS

En caso que un accionista decida salirse del negocio puede vender sus acciones a los otros socios de la compañía. El accionista recuperará el capital invertido a través de los dividendos percibidos por acción (USD\$ 2.90 en promedio) a partir del año 2012 y además podrá vender sus acciones a un precio muy superior⁹² a los demás socios u otros inversionistas interesados en el negocio de Sentinel.

⁹⁰ La repartición de dividendos será equivalente al 25% de las utilidades netas anuales.

⁹¹ Considerando que la inversión accionaria es de USD\$55.795 cubierto a través de la emisión de 1860 acciones.

⁹² Precio superior al valor de libros inicial (USD \$30)

13. LOS RIESGOS

13.1. IDENTIFICACIÓN DE RIEGOS DEL ENTORNO, PROPIOS DEL PROYECTO Y OPERACIONALES

13.1.1. Riesgos del entorno

Los riesgos del entorno han sido clasificados en 2 clases: riesgos del macroentorno y riesgos del microentorno o industria.

Entre los riesgos del macroentorno que pueden afectar al giro del negocio de Sentinel se encuentran:

- Según análisis del Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2009 se podría generar un déficit comercial de USD\$2.500 millones de dólares debido a una caída drástica de las exportaciones en un 39.3%. Esta situación perjudicaría a las empresas exportadoras, lo cual se vería reflejado probablemente en una reducción de la oferta laboral lo que afectaría a la bolsa de empleo on line de Sentinel.⁹³
- En el 2008 se registró una reducción del 9.4% en el flujo de entrada de remesas al país con respecto al 2007⁹⁴. El descenso en los ingresos de remesas al Ecuador podría afectar a la capacidad de consumo y liquidez de nuestro mercado objetivo con lo se perjudicaría a las ventas de Sentinel.

⁹³ Fuente: www.eluniverso.com (11 de marzo del 2009)

⁹⁴ Fuente: www.eluniverso.com (14 de marzo del 2009)

- *Declaración "default" de los Bonos Global 2030.-* El 14 de marzo del 2009, el Gobierno decretó la moratoria en el pago de capital e intereses de los bonos Global 2030. Esta declaración de "default" aumenta el riesgo país con lo cual se complica el acceso a líneas de créditos externos para bancos y grandes corporaciones. La restricción de préstamos externos dificultaría el financiamiento de operaciones de grandes empresas con lo que existe el riesgo de que se reduzca la oferta laboral y se afecte a la bolsa de empleo on line de Sentinel.
- *Descenso significativo en las Reservas de Divisas estatales.-* En enero del 2009, la Reserva de Divisas del Ecuador era de USD\$4.473 millones y al 15 de marzo del 2009 asciende al monto de USD\$3.313 millones⁹⁵, lo que corresponde a una reducción del 25.93% en solo tres meses. Esta situación pone en riesgo el mantenimiento del dólar como moneda, que en caso, que el Gobierno decida crear una propia moneda local, se afectaría al sistema financiero y empresarial del Ecuador dada la negativa expectativa de la devaluación de la moneda local y la consiguiente inflación continua.

Los riesgos del microentorno o de la industria que podrían afectar a Sentinel son los siguientes:

- *Ingresos de nuevos competidores.-* Dado que la industria de capacitación en técnicas de consecución de empleo no está muy explotada y dado el alto poder de negociación⁹⁶ de nuestros principales proveedores (Psicólogos organizacionales); existe un alto riesgo de que nuevos

⁹⁵ Fuente: www.eluniverso.com (16 de marzo del 2009)

⁹⁶ Poseen poder de negociación por estar agremiados en una asociación y tienen conocimientos especializados en el giro del negocio de Sentinel que muy bien les permitiría llegar directamente con su servicio de capacitación al mercado objetivo. Al 2008, existían 6.824 psicólogos organizacionales en todo el Ecuador.

competidores corporativos o profesionales en psicología ingresen en la industria a ofrecer los mismos servicios de capacitación a nuestro mercado objetivo.

- *Amenaza de sustitutos.*- Existe gran cantidad de productos sustitutos que podrían instruir y facilitar al estudiante el proceso de la entrevista laboral. Entre los productos y servicios sustitutos se encuentran: páginas web especializadas en recursos humanos⁹⁷, centros de capacitación profesional (Dale Carnegie, IDEPRO, etc...), colocadoras de personal (Compolan, ManPower, Censervi), agencias universitarias de empleo (ESPOL, Universidad Católica de Guayaquil, Universidad de Guayaquil, etc...), bolsas de empleo on line (Multitrabajos, Computrabajo, etc...), entre otros. Los sustitutos más peligrosos que podrían llegar a ofrecer una gama de servicios similares a los de Sentinel son las colocadoras de personal y las agencias universitarias de empleo, con lo cual se amenazaría a las ventas y participación de mercado de nuestro negocio.
- *Programa estatal "Mi Primer Empleo"* tiene como misión facilitar el acceso al mundo laboral a bachilleres y estudiantes universitarios. El programa está enfocado en jóvenes entre los 18 a 29 años sin experiencia laboral. El riesgo consiste que en cualquier momento el Gobierno podría decidir dictar capacitación gratuita a nuestro mercado objetivo para prepararlos en el proceso de selección de personal, lo cual constituye una fuerte amenaza para las operaciones de Sentinel.

⁹⁷ www.expansionyempleo.com; www.entrevistadetrabajo.com ; www.emagister.com.

Riesgos propios del proyecto y operacionales

- *Riesgos del producto.* Sentinel no puede garantizar que a través de su capacitación el cliente conseguirá con seguridad el empleo deseado dado que la consecución de una plaza laboral depende de ciertos factores no controlables para nuestro negocio tales como: recomendaciones de “terceros” al entrevistador para contratar a un candidato específico⁹⁸, competencias de otros candidatos y personalidad y/o habilidades técnicas del propio cliente adecuadas para el puesto aplicado. Si durante cierto período, el porcentaje de clientes capacitados no contratados por empresas es significativo, se perjudicaría a la imagen y calidad del servicio ofrecido por Sentinel lo cual repercutiría en un descenso en ventas.

13.1.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos

Los riesgos antes citados serán analizados cualitativa y cuantitativamente en base a dos dimensiones que son: probabilidad de ocurrencia y clase de impacto.

- **Criterios cualitativos**

En los siguientes cuadros se presenta los parámetros de evaluación cualitativa de cada evento de riesgo según las dimensiones: probabilidad ocurrencia e impacto.

⁹⁸ Comúnmente llamado “palancas”

TABLA 13.1. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA: PROBABILIDAD		
Nivel	Probabilidad	Descriptivo
5	Casi Seguro	Ocurrirá en casi todas las circunstancias, al menos 1 vez a la semana
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las veces, al menos 1 vez al mes
3	Posible	Podría ocurrir en algún momento, al menos 2 veces en 1 año
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento, máximo 1 vez en año y medio
1	Raro	Puede ocurrir hasta 2 veces en 3 años

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA: IMPACTO		
Nivel	Clase Impacto	Descriptivo
5	Catastrófico	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 90%, mala imagen corporativa que aleja potenciales clientes. Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes en diarios y medios públicos. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 500 clientes y el rumor es difundido en toda la sociedad. Se pierde credibilidad y confianza del cliente.
4	Mayor	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 50%, imagen corporativa se deteriora significativamente. Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 150 clientes. Se puede perder credibilidad y confianza por parte del cliente.
3	Moderado	Se podrían reducir las ventas hasta un 20%, la imagen corporativa se deteriora considerablemente. Podría haber pérdidas de activos y quejas de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 50 clientes.
2	Menor	Se podrían reducir las ventas hasta un 10%, la imagen corporativa se deteriora muy levemente. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 25 clientes.
1	Insignificante	No se afectan las ventas para nada, ni la imagen corporativa. Evento negativo sólo es conocido por un grupo máximo de 10 clientes.

- **Criterios cuantitativos**

La evaluación cuantitativa consiste en asignar un valor⁹⁹ a cada rango de probabilidades y a cada clase de impacto.

En las siguientes tablas se presenta los parámetros de evaluación cuantitativa.

TABLA 13.2. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA: PROBABILIDAD			
Nivel	Probabilidad	Descriptivo	% probabilidad
5	Casi Seguro	Ocurrirá en casi todas las circunstancias, al menos 1 vez a la semana	80%
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las veces, al menos 1 vez al mes	50%
3	Posible	Podría ocurrir en algún momento, al menos 2 veces en 1 año	25%
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento, máximo 1 vez en año y medio	10%
1	Raro	Puede ocurrir hasta 2 veces en 3 años	5%

⁹⁹ El valor en el caso de las probabilidades corresponde a un porcentaje entre 0% y 100%, mientras que el valor en el caso de los impactos corresponde a un puntaje entre 0 y 100.

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA: IMPACTO			
Nivel	Clase Impacto	Descriptivo	Calificación Impacto
5	Catastrófico	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 90%, mala imagen corporativa que aleja potenciales clientes. Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes en diarios y medios públicos. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 500 clientes y el rumor es difundido en toda la sociedad. Se pierde credibilidad y confianza del cliente.	100
4	Mayor	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 50%, imagen corporativa se deteriora significativamente. Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 150 clientes. Se puede perder credibilidad y confianza por parte del cliente.	80
3	Moderado	Se podrían reducir las ventas hasta un 20%, la imagen corporativa se deteriora considerablemente. Podría haber pérdidas de activos y quejas de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 50 clientes.	50
2	Menor	Se podrían reducir las ventas hasta un 10%, la imagen corporativa se deteriora muy levemente. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 25 clientes.	30
1	Insignificante	No se afectan las ventas para nada, ni la imagen corporativa. Evento negativo sólo es conocido por un grupo máximo de 10 clientes.	10

Evaluación Cualitativa - Cuantitativa

En base a los parámetros mostrados en las tablas 13.1 y 13.2, se presenta a continuación la evaluación cuantitativa y cualitativa de cada evento de riesgo que afronta Sentinel.

TABLA 13.3. EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE RIESGOS

No.	Evento de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad*	
		Clase	%	Clase	Puntaje	Calificación	Grado de severidad
1	Déficit Comercial en el 2009	Posible	25%	Insignificante	10	2,5	Baja
2	Reducción en el flujo de remesas	Probable	50%	Menor	30	15	Baja
3	Default de Bonos Global 2030	Improbable	10%	Insignificante	10	1	Baja
4	Descenso en Reservas de Divisas (Cambio Moneda)	Posible	25%	Moderado	50	12,5	Baja
5	Ingreso de nuevos competidores	Probable	50%	Mayor	80	40	Media - Alta
6	Amenaza de Sustitutos	Probable	50%	Mayor	80	40	Media - Alta
7	Programa estatal "Mi Primer Empleo"	Posible	25%	Catastrófico	100	25	Moderada
8	Riesgos del Producto: No garantizar consecución de empleo	Probable	50%	Catastrófico	100	50	Media - Alta

* La severidad resulta de multiplicar el % Probabilidad por el puntaje de Impacto

En el Anexo 13.1. se muestra la escala de severidad utilizada para evaluar cada uno de los riesgos antes citados.

Como se puede observar en la tabla 13.3 las amenazas más peligrosas para el negocio son los eventos de riesgo # 5, 6 y 8; dado que tienen las más altas calificaciones de severidad.

13.2. MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos ayudará a identificar la clase de tratamiento y plan general de acción para mitigar riesgos fundamentales del negocio.

En la siguiente tabla se presenta las distintas estrategias generales a emprender según la severidad del riesgo.

TABLA 13.4. ESTRATEGIAS GENERALES SEGÚN SEVERIDAD DEL RIESGO

Estrategias Generales según Severidad del Riesgo		
Clase de Severidad	Estrategia General	Urgencia / Horizonte de aplicación
Baja	Adaptarse al entorno. Analizar posibles escenarios y movimientos de demás competidores. ESPERAR	Baja / se puede responder máximo en 3 meses
Moderada	Definir responsabilidades gerenciales y fortalecer posición competitiva de empresa	Moderada / Responder máximo en 2 meses
Media - Alta	Participación de altos directivos. Consolidar ventajas competitivas de empresa. Alta inversión para superar adversidad. REDUCIR	Alta / Responder en máximo 1 mes
Alta	Participación de altos directivos. Reingeniería o rediseño de procesos. Profundo estudio del entorno. Analizar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Alta inversión para superar obstáculos. EVITAR	Muy Alta / responder en máximo 1 semana.

A continuación se presenta la matriz de riesgo que relaciona la evaluación cualitativa – cuantitativa de cada evento con su estrategia general según la severidad.

TABLA 13.5. MATRIZ DE RIESGO Y ESTRATEGIAS

No.	Evento de Riesgo	Riesgo Evaluado				Estrategia aplicada
		Probabilidad	Impacto	Severidad	Nivel de Riesgo	
1	Déficit Comercial en el 2009	Posible	Insignificante	Baja	Bajo	Adaptarse al entorno y esperar
2	Reducción en el flujo de remesas	Probable	Menor	Baja	Bajo	Adaptarse al entorno y esperar
3	Default de Bonos Global 2030	Improbable	Insignificante	Baja	Bajo	Adaptarse al entorno y esperar
4	Descenso en Reservas de Divisas (Cambio Moneda)	Posible	Moderado	Baja	Bajo	Adaptarse al entorno y esperar
5	Ingreso de nuevos competidores	Probable	Mayor	Media - Alta	Alto	Consolidar ventajas competitivas y reducir impactos
6	Amenaza de Sustitutos	Probable	Mayor	Media - Alta	Alto	Consolidar ventajas competitivas y reducir impactos
7	Programa estatal "Mi Primer Empleo"	Posible	Catastrófico	Moderada	Medio	Crear ventajas competitivas y aprovechar FODA de Sentinel
8	Riesgos del Producto: No garantizar consecución de empleo	Probable	Catastrófico	Media - Alta	Alto	Consolidar ventajas competitivas y reducir impactos

En la tabla 13.5, el nivel de riesgo ha sido asignado en base a la escala de severidad – riesgo mostrada en el Anexo 13.2.

Cabe indicar que se tomará acciones específicas para evitar y contrarrestar efectos de los riesgos medios y altos.

13.3. ACCIONES DE MITIGACIÓN Y/O ELIMINACIÓN DE RIESGOS.

Los riesgos medios y altos se tratarán de reducir su impacto a través de las siguientes acciones específicas:

➤ RIESGO MEDIO: “Programa Estatal Mi Primer Empleo”

- Mantener diálogos con representantes del Ministerio de Trabajo para conocer los objetivos y misión a mediano y largo plazo del programa “Mi Primer Empleo”.
- Establecer alianzas con el Ministerio de Trabajo para que ellos se encarguen de reclutar jóvenes bachilleres y asignarles pasantías laborales en empresas públicas demandantes de personal; mientras que Sentinel se encargaría de prepararlos psicológica y técnicamente para enfrentar las entrevistas laborales.
- Si el Ministerio de Trabajo desea ofrecer a bachilleres y universitarios capacitación gratuita (o a bajo costo) para enfrentar procesos de selección laboral, Sentinel le plantearía que en vez de que el Min. Trabajo arme toda una estructura organizacional y docente para el dictado de capacitaciones; nuestro negocio podría recibir un subsidio

gubernamental para ofrecer entrenamiento de manejo de entrevistas laborales a jóvenes bachilleres y universitarios a precios muy económicos. Podría convencerse al Ministerio de Trabajo de permitir a Sentinel encargarse del entrenamiento y asesoría de jóvenes estudiantes al presentarle las fortalezas de nuestro staff docente y equipo directivo.

➤ **RIESGO ALTO: "Ingreso de nuevos competidores"**

- Crear economías de escala de tal forma que al contar con cursos numerosos de estudiantes, los costos totales unitarios sean bajos por capacitación dictada y por lo tanto se puedan asignar precios competitivos a cada curso; lo cual constituye una barrera de entrada para futuros competidores.
- Desde el inicio de operaciones, Sentinel enfocará sus esfuerzos en cristalizar alianzas con universidades de tal forma que éstas auspicien entre sus estudiantes los beneficios de los servicios de capacitación de Sentinel. Adicionalmente, durante los cinco primeros meses de operaciones, Sentinel creará stands de información en las principales universidades de Guayaquil con el propósito de informar a nuestro mercado objetivo acerca de: características, beneficios y precios de nuestras líneas de servicios. Las alianzas con universidades y los stands de información permitirán posicionar la marca Sentinel como la primera alternativa para resolver problemas de falta de trabajo; constituyéndose en una barrera de entrada para nuevos competidores.

- Durante el primer año de operaciones, el coordinador de operaciones dictará conferencias mensuales en universidades acerca de la importancia del currículum vitae, imagen, lenguaje corporal y verbal dentro del proceso de obtención de empleo. Se incentivará a los estudiantes a descubrir su propio perfil (fortalezas y debilidades en personalidad y habilidades) a fin de lograr que éste encaje con los requerimientos del puesto postulado. Esta táctica tiene como propósito direccionar al estudiante universitario hacia la búsqueda de información de cursos y capacitaciones en nuestra empresa; de tal forma que Sentinel se posicione como la primera y mejor alternativa para prepararse para enfrentar procesos de selección de personal.
- Adicionalmente, durante el primer año de operaciones, después de cada conferencia dictada a estudiantes en universidades, se tomarán pruebas de personalidad a los alumnos de tal forma que descubran brevemente sus fortalezas y debilidades para los respectivos puestos de trabajo. Esta estrategia sería un “gancho” para atraer a nuevos clientes para que conozcan y se identifiquen rápidamente con nuestra nueva marca.

➤ **RIESGO ALTO: “Amenaza de Sustitutos”**

Como se mencionó anteriormente, en las universidades, Sentinel creará stands de información y se dictarán charlas en los cuales se resaltarán los beneficios diferenciadores tales como:

- Comunidad On Line Sentinel permitirá a los clientes que hayan tomado cursos en la empresa recibir recomendaciones de ex profesores, empleadores y conocidos de tal forma que puedan ser observadas por todos sus potenciales empleadores. Adicionalmente, Sentinel publicará las fortalezas de sus

clientes del programa de asesoría que le aumentarán las probabilidades de ser contratados por potenciales empleadores.

- Los clientes del programa de asesoría para enfrentar entrevistas laborales podrán practicar una entrevista bajo la tutoría de un psicólogo organizacional experto en procesos de selección. La entrevista será filmada para ir constatando los avances en el desempeño del cliente. Este atributo del servicio de asesoría será diferenciador ya que ningún otro competidor directo ni indirecto lo está ofreciendo por el momento.
- En campañas publicitarias y en charlas informativas en universidades, se destacará la importancia y beneficios de agrupar en una sola empresa (Sentinel) todas las capacitaciones y asesorías necesarias para enfrentar íntegramente un proceso de selección de personal. Se recalcará que los productos sustitutos (intermediadoras de personal, páginas web y agencias universitarias laborales) pueden ayudar al cliente en uno de los componentes de la obtención de empleo que puede ser: contacto con la empresa demandante de personal, capacitación en el diseño de currículum vitae y manejo de entrevistas laborales. Sin embargo, a través de charlas informativas, volantes y afiches publicitarios, se creará conciencia en el cliente de la importancia de recibir capacitación y entrenamiento integral para la consecución de empleo.

➤ **RIESGO ALTO: “Riesgo del producto”**

Para reducir el riesgo de que los clientes de Sentinel no sean contratados después de recibir la capacitación y mitigar el impacto del mismo, se emprenderán las siguientes acciones:

- Se promocionará en los departamentos de Recursos Humanos de empresas importantes los beneficios y confiabilidad de las

evaluaciones psicotécnicas realizadas por Sentinel a sus clientes. Se incentivará a los jefes de RRHH de dichas empresas a visitar constantemente la Comunidad Sentinel On Line a fin de que recluten personal que ya ha sido previamente evaluado y capacitado por Sentinel. El beneficio para las empresas visitantes de la Comunidad Sentinel On Line es que al conocer las fortalezas¹⁰⁰ de potenciales candidatos, podrán enfocarse en reclutar aquellas personas que cumplen con la personalidad y habilidades requeridas para el puesto. Al hacer de la Comunidad Sentinel On Line, la principal fuente de reclutamiento de personal se incrementa la probabilidad de selección de nuestros clientes capacitados.

- En caso de que el cliente no haya obtenido el empleo deseado después de impartido el curso (programa de asesoría para obtención de empleo), en el lapso de dos meses posteriores a la capacitación, el cliente podrá solicitar gratuitamente a nuestros psicólogos organizacionales consultas¹⁰¹ para enfrentar cualquier nuevo proceso de selección de personal. Los instructores de Sentinel direccionarán al cliente hacia aquellas ofertas de empleo que más se ajusten a la personalidad, habilidades y fortalezas del candidato. Esta táctica tiene como objetivo crear en el cliente una percepción de que Sentinel se preocupa por el éxito de sus clientes en los procesos de selección de personal.
- Al inicio de cada curso, nuestros instructores serán sinceros y responsables al indicarle al cliente que el propósito de la capacitación

¹⁰⁰ Fortalezas de personalidad, habilidades y destrezas serán evaluadas y publicadas por Sentinel en su Comunidad On Line.

¹⁰¹ Podrá solicitarse sin costo hasta 3 consultas telefónicas o personales. Cada consulta tendría una duración máxima de 25 minutos en horarios establecidos por el instructor. (Ver anexo 7.3)

no es garantizar al 100% la consecución de empleo sino aumentarle al cliente-candidato las probabilidades de ser contratado. Adicionalmente, los instructores serán claros en expresar las causas¹⁰² de por qué Sentinel no puede garantizar la consecución de empleo. Finalmente, se le indicará al cliente que Sentinel compensará al candidato por el riesgo asumido a través de consultas - orientaciones gratuitas brindadas por psicólogos organizacionales e incentivos a las empresas para que recluten prioritariamente clientes de Sentinel.

13.4. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS.

En la siguiente tabla se presenta los mecanismos, responsables e indicadores claves de control de los riesgos "altos" y "medios" que afronta Sentinel.

¹⁰² Factores no controlables como: influencias externas sobre seleccionador, competencias de otros candidatos y aspiraciones económicas del mismo cliente podrían hacerlo fracasar en el proceso de selección de personal pese a la capacitación recibida en Sentinel.

**TABLA 13.6. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE
RIESGOS**

Monitoreo y Control de eventos						
No.	Riesgo	Nivel de riesgo	Instrumento de Supervisión	Periodicidad	Responsable	Indicadores claves de control
1	Programa estatal "Mi Primer Empleo"	Medio	Noticias en radio, prensa y TV. Visitas al Ministerio de Trabajo.	3 veces / mes	Gerente General	* Ventas de la compañía
2	Ingreso de nuevos competidores	Alto	Networking con psicólogos organizacionales Publicidad y promociones en radio, TV, prensa, internet, revistas y universidades Focus Groups con estudiantes y egresados universitarios	2 veces / semana 1 vez / 15 días 1 vez / 3 meses	Coordinador de operaciones Gerente Administrativo y Gerente General Gerente General y coordinador de operaciones	* Ventas de la compañía * Volumen de afluencia de clientes * Encuestas de evaluación de calidad de cursos
3	Amenaza de Sustitutos	Alto	Internet Visitas a centros de capacitación profesional Publicidad y promociones en periódicos, revistas y volantes repartidas en Universidades Visitas y contactos con agencias de empleo universitarias	1 vez / 15 días 1 vez / mes 1 vez / 15 días 1 vez / mes	Gerente Administrativo Coordinador de Operaciones Gerente Administrativo Gerente General	* Ventas de la compañía * Volumen de afluencia de clientes * Encuestas de evaluación de calidad de cursos
4	Riesgos del Producto: No garantizar consecución de empleo	Alto	Llamadas telefónicas a clientes atendidos por Sentinel para conocer su éxito o fracaso en entrevistas Visitar Comunidad Sentinel On Line para informarse de comentarios y experiencias compartidas por ex clientes de Sentinel Focus Group con clientes que consiguieron éxitos y fracasos en sus procesos de selección	1 vez / semana 1 vez / semana 1 vez / 3 meses	Coordinador de operaciones Gerente Administrativo Gerente General	* Estadísticas descriptivas de clientes contratados y no contratados. * Ventas de la compañía * Volumen de afluencia de clientes * Buzón de sugerencias y quejas en página web de la compañía.

14.SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

14.1. ASPECTOS CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad del negocio de Sentinel dependerá principalmente de la calidad y efectividad¹⁰³ de los cursos de capacitación impartidos al cliente.

La calidad, éxito comercial y efectividad percibida de los cursos de capacitación dependerá de los siguientes factores:

- Preparación académica y experiencia de los instructores
- Número de contactos que tenga Sentinel con departamentos de recursos humanos de empresas importantes.
- Contenidos de cursos y asesorías actualizados con las últimas tendencias en la contratación de personal.
- Alianzas estratégicas de Sentinel con universidades locales para que éstas difundan entre sus alumnos la importancia de la preparación para enfrentar procesos de selección.
- Referencias difundidas y publicidad realizada por clientes que tuvieron éxito en la obtención de empleo después de recibida la capacitación en Sentinel.
- Estrategias de mitigación del riesgo del producto consistente en que el cliente podría no ser contratado en proceso de selección después de recibida la capacitación en Sentinel.(Ver capítulo 13)

Adicionalmente, la aceptación de los servicios de capacitación dependerá también de crear una comunidad on line “Sentinel” numerosa en volumen de

¹⁰³ Efectividad se refiere al éxito que obtiene el cliente en la consecución de empleo después de impartida la capacitación.

clientes y empresas participantes. Será importante posicionar los beneficios de la comunidad On Line como la posibilidad de que los ex clientes de Sentinel reciban recomendaciones de ex profesores, compañeros de estudio o anteriores jefes. Además, el mercado objetivo se sentirá atraído a convertirse en cliente nuestro si es que se posiciona fuertemente el beneficio de poder compartir experiencias en procesos de selección a través de la comunidad on line.

Para impulsar la viabilidad comercial del negocio y diversificar las fuentes de ingresos, Sentinel planea introducir en siete años nuevas líneas de productos consistentes en:

- ***Manuales de capacitación para enfrentar entrevistas.*** Consistirá en un compendio del contenido de nuestro curso de “Capacitación integral para manejar procesos de selección”, lo cual significa que el manual abordará temas como:
 - Consejos generales para elaborar un buen Currículum
 - Modelos de currículum vitae
 - Tipo de información relevante para un currículum según el cargo aplicado
 - Experiencias reales de ex-clientes de Sentinel en procesos de selección
 - Importancia de las técnicas de comunicación verbal y no verbal
 - Preguntas claves comunes a todo proceso de selección
 - Tips y consejos acerca de la imagen, gestos y conductas frente a una entrevista laboral

- ***Software de prácticas de pruebas psicotécnicas y actitudes.*** Se comercializará las licencias de uso de software de pruebas psicotécnicas más comunes de tal forma que el cliente desde su casa pueda identificar su personalidad, habilidades y aptitudes para determinados cargos laborales.

Creemos que en un futuro¹⁰⁴, los clientes otorgarán mayor importancia a la capacitación previa a un proceso de selección, por lo tanto en ciertos temas de RRHH desearán ser autodidactas, motivo por el cual será importante ofrecer al mercado objetivo nuevas alternativas (manuales de capacitación y software de pruebas) para que puedan autodesarrollar sus habilidades técnicas y comunicacionales. Sin embargo, para que los nuevos productos antes citados no se conviertan en una amenaza a nuestros servicios actuales, nuestros instructores destacarán con argumentos que la capacitación práctica guiada por expertos en RRHH es indispensable, ya que las actitudes y comportamientos únicamente se moldean con su entrenamiento.

14.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El ejercicio de responsabilidad social consistirá en que Sentinel contará con instructores altamente preparados, con vasta experiencia en procesos de selección y que practicarán permanentemente la ética profesional para impartir en cada curso todos los conocimientos actualizados en lo que se refiere a manejo de entrevistas y tests laborales.

Adicionalmente, Sentinel infundirá entre sus instructores valores como la paciencia y empatía para que éstos sepan manejar las necesidades y reacciones emocionales de los clientes¹⁰⁵ con mucho tino y responsabilidad.

¹⁰⁴ 4 a 5 años

¹⁰⁵ Reacciones emocionales negativas podrían ocurrir en el caso de un cliente que no ha conseguido el empleo deseado después de la capacitación. También podría existir reacciones adversas en clientes que piensan que la capacitación no aumentó su seguridad frente a la entrevista laboral.

Otra estrategia alineada con la responsabilidad social consiste en que si un cliente no ha logrado alcanzar el puntaje objetivo en pruebas psicotécnicas¹⁰⁶, se le permitirá contratar hasta tres horas adicionales de capacitación con un descuento del 10% en el precio por hora de entrenamiento.

Un aspecto importante de responsabilidad social consistirá en que Sentinel tendrá como política de servicio alinear constantemente sus programas de capacitación con las necesidades y realidades del mercado laboral ecuatoriano, de tal forma que nuestros cursos reflejen en todo momento las verdaderas técnicas de selección utilizadas por las empresas ecuatorianas.

Finalmente, como estrategia de responsabilidad social, Sentinel ha diseñado una fase de "*Contacto y seguimiento*"¹⁰⁷ dentro de sus programas de asesoría para entrevistas y preparación de pruebas psicotécnicas, con el propósito de: i) Recibir retroalimentación del cliente respecto a la utilidad y efectividad del curso de capacitación impartido por nuestra empresa ii) Compensar mediante orientación gratuita a aquellos clientes que tomaron el programa de asesoría para manejo de entrevistas y que no resultaron exitosos en el proceso de selección de personal.(*Ver capítulo 7.- Ciclos de producción*)

¹⁰⁶ Ver Cap 4 (descripción de la línea de servicio de preparación para desarrollo de pruebas psicotécnicas)

¹⁰⁷ Ver Cap 7 " Plan de Producción"

15. CRONOGRAMA

Una vez analizada la viabilidad comercial, técnica, legal y económica del proyecto, se presenta a continuación el cronograma de actividades necesarias para poner en marcha la nueva empresa Sentinel S.A.

ANEXOS

1 CONTENIDO

1	CONTENIDO	2
2	RESUMEN EJECUTIVO	4
3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
4	PLANTEAMIENTO Y ENFOQUE DEL PROBLEMA	9
4.1	LISTA DE INFORMACIÓN REQUERIDA EN LA INVESTIGACIÓN	9
5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	11
5.1	TIPO DE DISEÑO	11
5.2	FASE EXPLORATORIA CUALITATIVA	12
5.2.1	ENTREVISTAS CON EXPERTOS	12
5.2.2	FOCUS GROUP	15
5.3	FASE DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	18
5.3.1	CUESTIONARIO	18
5.3.2	PLAN MUESTRAL	19
6	ANÁLISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	22
6.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO UNIVARIADO	22
6.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO BIVARIADO	30
6.2.1	NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA LABORAL	30
6.2.2	SEGURIDAD DURANTE LA PRIMERA ENTREVISTA LABORAL	36
6.3	ANÁLISIS ESTADÍSTICO INFERENCIAL	51
6.3.1	NIVEL DE PREPARACION FRENTE A ENTREVISTA LABORAL.	51
6.3.2	GRADO DE SEGURIDAD EN LA PRIMERA ENTREVISTA LABORAL	51
6.3.3	INTENCION DE CONTRATACION DE SERVICIOS DE CAPACITACION LABORAL.	52
6.3.4	NUMERO DE HORAS DE CONTRATACION DE ASESORIA LABORAL	54
6.3.5	IMPORTANCIA DEL BENEFICIO DE SEGURIDAD FRENTE A ENTREVISTADOR.	54
6.3.6	IMPORTANCIA DEL COSTO: FALTA DE GARANTIA EN SER CONTRATADO	55
6.3.7	ATRIBUTO: CAPACITACION Y PREPARACION DE INSTRUCTORES	55
6.3.8	GRADO DE IMPORTANCIA DEL PROBLEMA DE INSEGURIDAD DURANTE ENTREVISTA	56
7	CONCLUSIONES	57
7.1	INVESTIGACION EXPLORATORIA	57
7.2	INVESTIGACION DESCRIPTIVA	58
7.2.1	ANALISIS DESCRIPTIVO UNIVARIADO	58
7.2.2	ANALISIS DESCRIPTIVO BIVARIADO	58
7.2.3	ANALISIS ESTADISTICO INFERENCIAL	60
8	ANEXOS	61

2 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la siguiente investigación de mercado es determinar en Guayaquil la importancia actual de la necesidad de asesorías para la obtención de empleo.

Sentinel S.A. se enfocará en 4 líneas de servicios: Capacitación para la elaboración de CV, preparación para entrevistas laborales, capacitación en el desarrollo de pruebas psicotécnicas, bolsa de Trabajo.

Se realizaron además grupos focales para establecer los factores económicos, sociales y culturales que motivan la búsqueda de empleo y los atributos determinantes en la decisión de compra de nuestros servicios. Las unidades de muestreo son las siguientes universidades: ESPOL (Carreras técnicas y administrativas), UESS (Carreras administrativas) y UTEG (Carreras administrativas)

Entre las razones principales para acceder al servicio de Sentinel S.A. están: Inseguridad y nerviosismo previo a la entrevista; mejorar el lenguaje corporal y gestos; conocer vacantes laborales ofrecidas de acuerdo a perfiles y competencias de los candidatos, esta última permite hacer un match entre los requerimientos del mercado laboral y las competencias que se requiere tenga el participante de acuerdo a la vacante laboral disponible. La magnitud promedio del problema de inseguridad se estableció en 5.7 sobre una base de diez puntos.

Por otro lado, un 50% de los estudiantes tienen un interés medio en los beneficios propuestos y el otro 50% tienen un interés alto. Además, el nivel de preparación promedio para la entrevista laboral genera un puntaje promedio de **78/100**.

Los resultados obtenidos muestran que es necesario priorizar la calidad antes que el precio del servicio y que existe una predisposición de contratar a Sentinel S.A. de 3/10, índice que tendería a subir si ubicamos una oficina dentro de la universidad.

El estudio también muestra en resumen que el primer motivador para la búsqueda de empleo son: las necesidades económicas individuales (12.7%); el segundo motivador es las ganas de aplicar lo aprendido en la universidad (15.5%) y el tercer motivador son las presiones familiares de padres y hermanos (72%).

El segmento con mayor seguridad durante su primera entrevista laboral es el de estudiantes entre 28 y 33 años (calificación media = 82.50/100) mientras que los de 24 a 27 años tuvieron menor seguridad durante su primera entrevista (calificación media = 60.67/100)

Del estudio realizado se puede concluir que:

- El nivel de preparación para la entrevista laboral no guarda correlación y es independiente de la edad del estudiante.

ANEXO 3.1

Investigación de Mercado

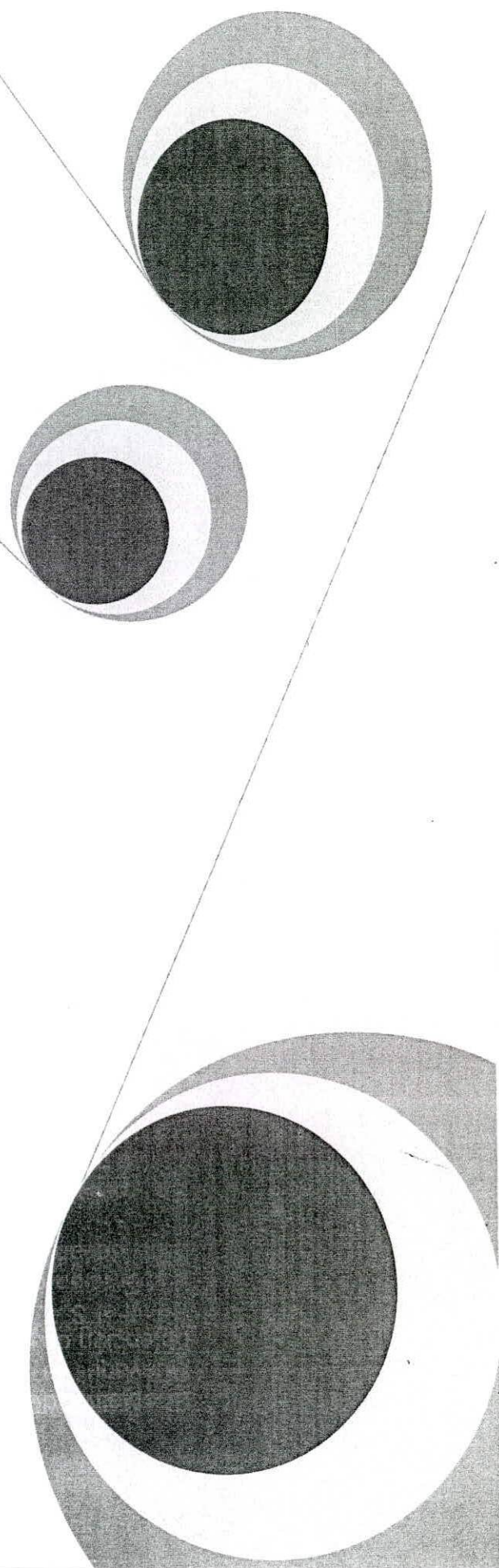
[Propuesta para Asesoramiento General
para la Obtención de Empleo]

Integrantes:

- Mauricio Gonzalez
- Julio Mayorga
- Alvaro Romero

Date

[28 de abril de 2008]



- El nivel de preparación para la entrevista laboral es independiente de la carrera del estudiante.
- No existe diferencias significativas estadísticamente en la seguridad experimentada en la primera entrevista laboral entre hombres y mujeres.
- Los expertos manifiestan y coinciden en que los estudiantes de carreras técnicas poseen menor grado de preparación para la entrevista laboral que los estudiantes de carreras administrativas.
- Finalmente puede observarse que los estudiantes de los distintos grupos de edades valoran estadísticamente igual el beneficio de mostrar seguridad frente al entrevistador.

3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Con el objeto de mitigar el problema de dificultad para la obtención de empleo, Alvaro Romero, Julio Mayorga y Mauricio Gonzalez se han propuesto crear una empresa dedicada al asesoramiento general de personas para que se desenvuelvan satisfactoriamente en una entrevista laboral. La empresa ofrecerá 4 líneas de servicios:

- ✿ *Capacitación para la elaboración de CV*
- ✿ *Preparación para entrevistas laborales*
- ✿ *Capacitación en el desarrollo de pruebas psicotécnicas*
- ✿ *Bolsa de Trabajo*

A continuación se presenta brevemente la planeación estratégica de la empresa:

Misión

"Somos una empresa dedicada a la preparación efectiva e integral de personas para que sobrelleven entrevistas de trabajo ganadoras y logren optimizar su imagen personal frente al entrevistador laboral"

Visión

"Ser en 4 años la empresa líder en posicionamiento y participación de mercado en Ecuador, ofreciendo a nuestros clientes valores importantes como seguridad y preparación efectiva para sobrellevar entrevistas laborales ganadoras"

1.2. Objetivos de Propietarios

- ❁ Posicionar la empresa como líder en confiabilidad y personal altamente capacitado en el mercado de Guayaquil durante el primer año de operaciones.
- ❁ Lograr un ROA anual mínimo del 15% por la comercialización de los servicios de asesoría durante los 3 primeros años de operaciones.
- ❁ Ofrecer beneficios atractivos e importantes a los clientes de tal forma que resuelvan el problema de inseguridad y nerviosismo frente a una entrevista laboral.

1.3. Problema de Decisión Gerencial

¿Cuál será el nivel de aceptación en el mercado de Guayaquil de los nuevos servicios de asesoría para la obtención de empleo?

1.4. Problema de Investigación de Mercado

1.4.1. Objetivo General

Determinar en Guayaquil la importancia actual de la necesidad de asesorías para la obtención de empleo y medir el valor ofrecido al cliente objetivo mediante las cuatro líneas de servicios de la empresa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ❁ *Cuál es la magnitud del problema de inseguridad y escasa preparación frente a una entrevista laboral en Guayaquil?*
- ❁ *Cuál es el segmento de mercado con mayor necesidad por el servicio de asesorías integrales para la obtención de empleo?*
- ❁ *Cuáles son los aspectos sociales, económicos, demográficos y culturales que acrecientan la necesidad de*

asesorías laborales y motivan fuertemente al cliente a buscar los beneficios antes citados?

- ❁ *Qué alternativas tiene el mercado de Guayaquil actualmente para contrarrestar el problema de la inseguridad y falta de preparación frente a entrevistas laborales?*
- ❁ *Cuáles serían las percepciones y actitudes del cliente frente a una empresa que ofrece innovadores servicios de asesoría para la obtención de empleo?*
- ❁ *Qué beneficios funcionales, emocionales, experimentales y de atributos son claves para que el cliente muestre una actitud afectiva y conductual favorable hacia los servicios de asesoría ofrecidos?*
- ❁ *Cuáles serían los costos monetarios, de transacción, de energía y psicológicos más importantes que asume el cliente para percibir los beneficios de asesoría integral para la obtención de empleo? Qué se podría hacer para mitigar dichos costos?*
- ❁ *Qué clase de posicionamiento se debería proyectar para lograr que el cliente reconozca y se identifique rápida e intensamente con nuestros servicios?*
- ❁ *Qué características tangibles e intangibles del servicio de asesoría son cruciales para que el cliente perciba un beneficio de alta calidad?*

4 PLANTEAMIENTO Y ENFOQUE DEL PROBLEMA

4.1 Lista de información requerida en la investigación

En base a los objetivos específicos de la investigación y al modelo teórico se requiere la siguiente información:

# Req.	Descripción
1.	Determinar en Guayaquil la percepción general y estadísticas acerca del problema de inseguridad y falta de preparación frente a entrevistas laborales.
2.	Datos generales acerca del desempleo y subempleo en Guayaquil en los últimos 2 años.
3.	Averiguar si el target de estudiantes universitarios, egresados y recién graduados con poca o ninguna experiencia laboral, en edades de 19 – 26 años y que sientan inseguridad frente a una entrevista laboral estarían realmente interesados en los beneficios ofrecidos.
4.	Determinar los factores sociales, económicos, culturales y geográficos que activan intensamente la necesidad de conseguir un empleo atractivo y motivan fuertemente al individuo a buscar soluciones que le permitan cristalizar la opción de trabajo anhelada.
5.	Identificar qué alternativas tiene actualmente el target de clientes para prepararse frente a una entrevista laboral y aumentar las probabilidades de ser contratado. Averiguar el grado de satisfacción y confiabilidad que les proporciona al target las alternativas actuales en el mercado de Guayaquil.
6.	Encontrar las experiencias y conocimientos previos comunes en el público en general que apoyarían a elaborar percepciones acerca del servicio de asesoría integral para la obtención de empleo.
7.	Definir si la percepción general del público sería favorable o desfavorable para esta clase de empresa.

8. Determinar los aspectos informativos claves del tipo de servicio prestado que habría que transmitir al target para que creen una actitud favorable hacia nuestra empresa y servicios.
9. Averiguar qué actitudes tiene el target y público en general acerca de las empresas de contratación laboral y consultoría de recursos humanos.
10. Definir los factores críticos del servicio que evaluarían los clientes y que los fidelizaría a la nueva empresa.
11. Establecer una jerarquía de beneficios desde la óptica del cliente que los alentaría a crear actitudes afectivas y conativas favorables hacia los servicios de asesoría para la obtención de empleo.
12. Determinar el precio máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes por cada una de las líneas de servicios ofrecidas.
13. Averiguar la ubicación idónea (plaza) de la nueva empresa
14. Conocer los factores comunes más importantes que evalúan los entrevistadores al momento de seleccionar personal.
15. Determinar los costos de transacción y psicológicos que asumirían los clientes al momento de contratar el servicio de asesoría integral para la obtención de empleo.
16. Informarse acerca de la estrategia de comunicación que debería emprender la empresa para mitigar los costos de transacción y psicológicos más importantes.
17. Definir el mensaje y estrategia central de posicionamiento que serviría para que los clientes reconozcan y se identifiquen rápidamente con los nuevos servicios.
18. Determinar los principales factores tangibles e intangibles que generarían un efectivo reconocimiento de la calidad del servicio por parte del cliente.

5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

5.1 Tipo de Diseño

Cuadro No.1 Técnicas de Investigación según información requerida

DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN						
No. Req	Información necesitada	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA			INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	INVESTIGACIÓN CAUSAL
		Focus Group	Entrevistas expertos	Información Secundaria	Encuestas	Experimentos
1	Percepción acerca del problema de inseguridad frente a entrevista laboral	x	x		x	
2	Estadísticas acerca del problema de inseguridad frente a entrevista laboral		x			
3	Estadísticas de desempleo y subempleo en Guayaquil (2005 - 2007)			x		
4	Target de clientes actual estaría interesado en los beneficios	x	x		x	
6	Factores sociales, económicos, geográficos que motivan al individuo a buscar beneficios de asesoría para obtención de empleo	x		x		
7	Alternativas actuales que satisfacen la necesidad de preparación frente a una entrevista laboral. Grado de satisfacción generado por dichas alternativas.	x	x			
8	Experiencias y conocimientos previos que serían base de las percepciones del target acerca de nuestros servicios.	x				
9	Percepciones favorables o desfavorables hacia nuestra empresa?	x	x			
10	Información clave a transmitir al target para crear una actitud favorable.	x			x	
11	Actitudes del target y público en general acerca de las consultoras de recursos humanos.	x	x			
12	Factores críticos de decisión de compra de nuestros servicios	x	x		x	
13	Jerarquía e importancia de beneficios desde óptica del cliente	x			x	
14	Precio máximo por cada una de las líneas de servicios	x			x	
15	Ubicación idónea de la nueva empresa de asesoría de obtención de empleo		x			
16	Factores evaluados por los entrevistadores laborales		x	x		
17	Costos de transacción y psicológicos que asumirían los clientes	x			x	
18	Estrategia de comunicación para mitigar los costos más significativos para el cliente	x				
19	Estrategia y clase de posicionamiento	x			x	
20	Atributos que generarían un rápido reconocimiento de la calidad por parte del cliente		x		x	

5.2 Fase Exploratoria Cualitativa

5.2.1 Entrevistas con expertos

❖ Personas a Entrevistar

Nombre	Cargo	Empresa/Experiencia	Años experiencia RRHH
Ing. Glenda Villamar	Asistente/Analista	ESPOL/CEPROEM	6
Psic. Cléber Desiderio	Jefe RRHH	Plásticos Panamericanos	7
Psic. Maria F. Gomez	Coordinadora RRHH	EBC	5

❖ Resultados Entrevistas Expertos

CUADRO No.2. Resultados de Entrevistas a Expertos

No	Preguntas	Ing Glenda Villamar	Psic. Kleber Desiderio	Psic. Maria Fernanda Gómez
		Asistente CEPROEM 5 años experiencia RRHH	Jefe RRHH Piapasa 7 años experiencia RRHH	Coordinadora Talento Humano 5 años experiencia RRHH
1	De que depende grado de incertidumbre y nerviosismo?	* Temperamento del candidato * Desconocimiento del proceso de entrevistas	* Poca experiencia en entrevistas * falta de carácter del entrevistado	* Temperamento del entrevistador y su ambiente creado * Temperamento del entrevistado
2	Considera innovador el beneficio	Si	Si	Si
3	Grado de interés del target seleccionado?	Alto	Alto	Alto, porque personas no tienen habilidades especiales para manejar la entrevista.
4	De cada 10 entrevistados cuantos exhiben actitud insegura?		7 6 personas	Puestos técnicos= 10 Puestos administrativos= 3
5	3 razones en orden de importancia que determinan contratación de un candidato	1.- Valores personales 2.- Trabajo en equipo 3.- Capacidad trabajo bajo presión	1.- Aptitud/actitud 2.- Experiencia laboral previa 3.- Referencias laborales	1.- Coherencia entre CV y lo expuesto en entrevista 2.- Grado de manipulación durante entrevista (que ti dominador de la entrevista) 3.- Nivel de capacitación y ganas de seguir mejoramiento profesional
6	Califique sobre 100 el nivel de preparación del target seleccionado	C. Técnicas: 70/100 C Adm: 85/100		CT = 70/100 C Ad = 90/100 Operativos = 50/100
7	Factores Críticos evaluados por entrevistadores al momento de contratar nuevo empleado	1.- Lenguaje utilizado 2.- Imagen personal (vestimenta adecuada y aseo) 3.- Conocimientos actualizados	1.- Exp Laboral 2.- Ref Laborales 3.- Nivel de instrucción académica 4.- Compromiso con la empresa 5.- Resultados de pruebas psicotécnicas	1.- Fluidez y coherencia verbal del candidato 2.- Cap trabajo en equipo 3.- Confiabilidad del candidato 4.- Grado de compromiso con la empresa
8	Tendencias de los dptos de RRHH?		* Evaluación por competencias * Contratación de personal discapacitado	Evaluación por competencias. Empresa fija parámetros de competencias para cada puesto y se los compara con las competencias expresadas en el CV y en la entrevista
9	De cada 10 entrevistados cuantos acuden con vestimenta inapropiada	5	6	4
10	% Importancia de las pruebas psicotécnicas en la contratación		40% importancia PS El resto corresponde a: Exp Laboral, ref Laboral, Nivel de educación y compromiso con la empresa	40 % importancia de PS 30% importancia de entrevista
11	3 pruebas psicotécnicas más difíciles		1.- Naipes (Int general) 2.- Seguros ((Trabajo bajo presión) 3.- Monedas (Hab Matemáticas)	1.- Test de Monedas (Habilidades Matemáticas) 2.- PMA (Aptitudes numéricas) 3.- GCT (Aptitudes numéricas)
12	Rol que juega la imagen del candidato	Está entre los 3 factores más evaluados durante la entrevista laboral	La imagen reviste mayor importancia según el cargo vacante. Para áreas administrativas y de atención al cliente, la imagen del candidato es aún mas importante. Los elementos que componen la imagen son: Vestimenta, Postura-gestos, Aseo personal, estado de cabellera y uñas, lenguaje usado	
13	Factores mas comunes que deterioran la imagen del candidato	1.- Introversión del candidato 2.- Descuidos en presentación física 3.- Impuntualidad	1.- Impuntualidad	1.- Excesiva conchudez y falta de prudencia al tratar entrevistador 2.- Imagen física (Vestimenta) 3.- Lenguaje incoherente e inconsistente con CV (Mentiroso)
14	De cada 10 personas cuantas exhiben falta de preparación en pruebas psicotécnicas	6	8	6
15	Califique del 1 al 10 problema de inseguridad durante la entrevista (10: maximo problema)	5	6	5
16	Califique del 1 al 10 problema de falta preparación en pruebas psicotécnicas	5	6	8
17	Cómo hacen las personas actualmente para prepararse para una entrevista laboral? Qué grado de efectividad tienen? (10: Máxima efectividad)	Entrevistados se meten en paginas web de empresa ofertante de empleo para conocer información básica. Ceproem ofrece cursos de marketing personal (sin costo) 3 veces al año al estudiantado de espol No hacen nada mas	No hay preparación previa del candidato en la actualidad.	No hay ninguna forma de entrenamiento previo. Lo máximo que suelen hacer es leer en internet información de la compañía (Misión, Vision, Valores, objetivos, directivos, etc...)
18	Señale el grado de importancia del beneficio prestado al target (Alto, medio, bajo. Ninguno)	Alto	Alto	Alto

No	Preguntas	Ing. Glenda Villamar Asistente CEPROEM 5 años experiencia RRHH	Psic. Kleber Desiderio Jefe RRHH Piapasa 7 años experiencia RRHH	Psic. Maria Fernanda Gómez Coordinadora Talento Humano 5 años experiencia RRHH
		5 años experiencia RRHH	7 años experiencia RRHH	5 años experiencia RRHH
19	Qué tipo de percepciones (+) o (-) podría despertar una empresa como ésta en el target?	Percepción (-): cierto grado de desconfianza al inicio hasta comprobarse ciertos resultados de efectividad Percepción (+): Me ayudaría a conseguir empleo por mí mismo	Percepciones (+) en los empleadores ya que verían la posibilidad de ahorrar costos y tiempo en el proceso de selección de nuevos empleados	Percepciones (+): Empresa ayudará a mejorar aptitudes personales Percepciones (-): Será verdad la efectividad de la asesoría?
20	Cuáles son los riesgos y costos que asumirían los clientes al momento de contratar esta clase de servicios?	Tiempo dedicado a pruebas psicotécnicas (Mucho y tedioso)		Costo emocional: Temperamento propio VS Imagen y comportamientos requeridos Esfuerzo mental y de tiempo: Pruebas psicotécnicas laborales
21	Qué tipo de actitudes (+) o (-) tiene el público en general acerca de las consultoras de RRHH y tercerizadoras de personal?	Mejor actitud hacia ManPower, Deloitte y Price. Procesos Transparentes de selección, alta confiabilidad en sus ofertas de empleo Actitud (-): Procesos de selección mas rigurosos que en propias empresas demandantes de empleo.	Estas empresas tercerizadoras de personal no cumplen con obligaciones patronales. Se desconfía en el proceso de selección por parte de los candidatos y entrevistados	Actitud (+): Estas empresas ayudan a conseguir trabajo Actitud (-): Estas empresas pueden tercerizarte y asignarte contratos temporales
22	Qué factores claves del servicio de asesoría evaluaría principalmente el cliente para contratarnos?	1.- Precio 2.- Confiabilidad (Garantía de ser contratado) 3.- Grado de preparación y experiencia en RRHH de instructores 4.- Network con dptos de RRHH	1.- Trayectoria de la empresa (grado de efectividad reportada) 2.- Preparación y reputación de instructores 3.- Confiabilidad en instructores 4.- Referencias comerciales No se fijarían en el precio	1.- Nivel de preparación y experiencia de instructores 2.- Precios 3.- Ubicación Geográfica de oficinas 3.- Prestigio de marca 4.- Network con Dptos RRHH 5.- Profesionalismo y confiabilidad de altos ejecutivos
23	Qué aspectos o riesgos lo desmotivarían para contratar dicho servicio de asesoría?		Costo emocional: Dificultad por adaptar el temperamento a los requerimientos de entrenamiento Costo social: Pruebas psicológicas de entrenamiento pueden develar algún trastorno mental o desviación	Costo emocional: Temperamento propio VS Imagen y comportamientos requeridos Esfuerzo mental y de tiempo: Pruebas psicotécnicas laborales
24	Sería buena idea colocar oficinas dentro de las propias universidades?	Si	No	Si
25	Cuáles son los factores más importantes evaluados por el personal de RRHH al momento de entrevistar un candidato?	1.- Seguridad del candidato 2.- Lenguaje utilizado 3.- Imagen física proyectada 4.- Conocimientos 5.- Empapado del entorno nacional	1.- Imagen física del candidato 2.- Lenguaje utilizado 3.- Postura y gesticulaciones 4.- CV	Ya respondida
26	En qué tipo de atributos del servicio podría el cliente percibir más rápido una alta calidad del servicio de asesoría?	1.- Resultados efectivos obtenidos por otros clientes 2.- Alta autoseguridad después de terminado proceso de capacitación		1.- Contactos con dptos de RRHH 2.- Instalaciones (Atractivo y formales diseños) 3.- Se sientan seguros de lo aprendido en PS 4.- Autoestima elevada
27	Jerarquice del 1 al 4 los beneficios más importantes para el cliente	1.- Aumento de probabilidades de ser contratado 2.- Preparación efectiva para entrevistas 3.- Agilidad en pruebas psicotécnicas 4.- Mejoramiento de imagen personal	1.- Aumento de probabilidades de ser contratado 2.- Preparación efectiva para entrevistas 3.- Agilidad en pruebas psicotécnicas 4.- Mejoramiento de imagen personal frente a entrevistador	1.- Preparación efectiva para entrevistas 2.- Habilidades afinadas en pruebas psicotécnicas 3.- Mejoramiento de imagen personal 4.- Aumento de prob de conseguir empleo

5.2.2 Focus Group

❖ Detalles acerca de organización del Focus Group

Cuadro No.3 Planeación del Focus Group

FOCUS GROUP								
CLASE/GRUPO	Fecha	Lugar	Hora	Moderador	Integrantes	Carreras	Experiencia Laboral (años)	Ocupación (Estudiante-Egresado-Graduado)
Grupo UEES	19-mar-08	UEES	9h00 - 12h00	Elma Ramirez	Joshua Astudillo	Economía	Ninguna	Estudiante 3er año
					Rafael Almeida	Neg. Internacionales	Ninguna	Estudiante 3er año
					Karen Ramirez	Comercio Exterior	Ninguna	Estudiante 4to año
					Jennifer Izquierdo	Comunicaciones	Ninguna	Estudiante 3er año
					Ma. Lorena Swanton	Arquitectura	Ninguna	Estudiante 3er año
Grupo ESPOL - TÉCNICO	19-mar-08	ESPAE	10h00 - 13h00	Alvaro Romero	Edison Sosa	Ingeniería Mecánica	1 año	Egresado
					Ronney Ramirez	Ingeniería Mecánica	Ninguna	Egresado
					Christian Freres	Ingeniería Mecánica	Ninguna	Egresado
					Danny Tandazo	Ingeniería Mecánica	2 años	Egresado
					Joffre Haro	Ingeniería Mecánica	Ninguna	Egresado
Grupo UTEG	20-mar-08	UTEG	19h00 - 22h00	Julio Mayorga	Maria Judith Andrade	Ing Puertos y Aduanas	6 meses	Estudiante 3er año
					Andrea Tovar	Ing. Comercial	Ninguna	Estudiante 3er año
					José Garcés	Economía	1 año	Estudiante 4 año
						Ing Negocios Internacionales	2 años	Estudiante 4 año
					Belen Ubilla	CPA	1 año	Estudiante 3er año

❖ Esquema Focus Group

La estructura de los temas abordados en el Focus Group puede ser revisado en el Anexo No.1.

Los objetivos del Focus Group eran conocer acerca de:

- Comentarios acerca de la nueva empresa de asesoría para la obtención de empleo.
- Cuantificar la magnitud del problema de inseguridad durante la entrevista laboral desde la óptica del cliente potencial.
- Grado de interés del target hacia los beneficios propuestos por la nueva empresa
- Factores económicos, sociales y culturales que motivan la búsqueda de empleo.
- Jerarquía de beneficios desde la óptica del cliente
- Motivadores y desmotivadores para solicitar asesoría en la búsqueda de empleo.
- Atributos determinantes en la decisión de compra de nuestros servicios.
- Nivel de preparación de estudiantes de carreras técnicas para la entrevista laboral.
- Idea de posicionamiento más atractivo para el cliente.
- Percepciones del cliente en caso de no ser contratado pese haber recibido asesoría para la obtención de empleo.
- Factibilidad de colocar una oficina del centro de capacitación profesional en universidades.

❖ Resultados Focus Group

➤ Resultados Preguntas abiertas (Ver Anexo No.1)

Pregunta # 1

- ✓ La asesoría y capacitación para la consecución de empleo es un valor agregado para el estudiante.
- ✓ No debería darse asesoría para la obtención de empleo ya que todo depende del carácter de cada persona.
- ✓ El servicio de capacitación para la obtención de empleo ya que permitiría conocer los factores a ser evaluados en la entrevista y así se mitiga la inseguridad y nerviosismo.
- ✓ El curso de capacitación ayudaría a expresarse más fácilmente en público.

Pregunta # 5

- ✓ Desarrollo de carrera profesional
- ✓ Adquirir experiencia
- ✓ Motivación económica

Pregunta # 6

- ✓ Se preparan actualmente pidiendo referencias de la empresa a conocidos que hayan trabajado ahí. También suelen visitar la página Web de la empresa para conocer a qué se dedican.
- ✓ La gran mayoría contestó que desconocen a quien acudir para pedir asesoría efectiva para la obtención de empleo.

Pregunta # 8

- ✓ Inseguridad y nerviosismo previo a la entrevista
- ✓ Mejorar el lenguaje corporal y gestos
- ✓ Desconocer la vacante laboral ofrecida

Pregunta # 9

- ✓ Querer ser original en su temperamento frente al entrevistador
- ✓ Elevado precio
- ✓ Suficiente autoseguridad y autoconfianza en la entrevista laboral

Pregunta # 10

- ✓ Experiencia de la empresa en el mercado
- ✓ % efectividad de asesorías pasadas
- ✓ Referencias recibidas
- ✓ Preparación y experiencia de los instructores
- ✓ Precio
- ✓ Contactos con dptos de RRHH de importantes empresas

Pregunta # 12

- ✓ La mayoría de participantes desconocen a estas empresas intermediadoras de personal.

Pregunta # 14

- ✓ Posicionamiento de Líder en Asesoría de Empleo
- ✓ La mejor guía para la obtención de empleo
- ✓ Líder en mejoramiento de capacidades del personal.

Pregunta # 15

- ✓ Pensaría que hubo un mejor candidato dentro del proceso de selección
- ✓ Existirán otras entrevistas para aplicar lo aprendido
- ✓ Se sentiría frustrado
- ✓ Fue una mala inversión el programa de capacitación para obtener empleo.

Pregunta # 17

- ✓ Establecer convenios de cooperación con Universidades
- ✓ Seguimiento y control de los candidatos que recibieron la asesoría para determinar la efectividad del programa de capacitación.
- ✓ Precios asequibles para los estudiantes.

➤ **Resultados Preguntas cerradas (Ver Anexo No.1)**

Pregunta # 2

Magnitud promedio del problema inseguridad = 5.67/10

Pregunta # 3

Dada la poca experiencia laboral de los estudiantes panelistas, máximo se han sentido inseguros en 1 entrevista

Pregunta # 4

Un 50% de los estudiantes tienen un interés medio en los beneficios propuestos. El otro 50% tienen un interés alto.

Pregunta # 7

La jerarquía e importancia de los beneficios desde la óptica del cliente es la siguiente:

- ✓ Primer lugar: Hacerlo sentir seguro frente al entrevistador
- ✓ Segundo lugar: Practicar actitudes favorables para la entrevista laboral
- ✓ Tercer lugar: Capacitación en desarrollo de pruebas psicotécnicas
- ✓ Cuarto lugar: Elaboración de CV atractivos
- ✓ Quinto lugar: Mejoramiento de imagen personal frente a entrevistador

Pregunta # 11

- ✓ Nivel de preparación promedio para la entrevista laboral= 78/100
- ✓ Máximo puntaje = 96/100
- ✓ Mínimo puntaje = 50/100

Pregunta # 13

- ✓ Considerando que mientras el puntaje se acerca más a 1 significa que el entrevistado valora más el precio, existe un puntaje promedio de 65/100 lo cual significa que se prioriza un poco más a la calidad que al precio en este tipo de servicios.

Pregunta # 16

- ✓ Existe una predisposición a contratarnos alta (3/10; mientras más cerca de 1; mayor intención de compra) si es que colocamos oficinas dentro de las universidades.

5.3 Fase de Investigación Descriptiva

5.3.1 Cuestionario

- **Método de encuesta :** Personal y e-mail
- **Lugar :** ESPOL, UTEG y UESS
- **Fechas :** 24 Marzo / 2008 al 31 Marzo/2008

El modelo de cuestionario aplicado puede ser observado en el Anexo No.2.

5.3.2 Plan Muestral

➤ Población Objetivo

- **Elemento**

Estudiantes y egresados universitarios, pertenecientes a carreras económicas, administrativas y técnicas pertenecientes a universidades de Guayaquil.

- **Unidad de muestreo**

Las unidades de muestreo serán las siguientes universidades: ESPOL (Carreras técnicas y administrativas), UESS (Carreras administrativas) y UTEG (Carreras administrativas)

- **Ubicación Geográfica**

La encuesta se realizará en las instalaciones, pasillos y aulas de las universidades antes mencionadas.

A continuación se presenta las direcciones de las universidades donde se aplicará la encuesta:

- ESPOL: Vía Perimetral Km 30.5
- UESS: Vía La Puntilla - Samborondón Km 2.5
- UTEG : Guayacanes 520 y la Quinta

- **Tiempo:**

La recolección de información mediante encuestas y otros métodos se realizará desde el 17 de marzo hasta el 15 de abril del 2008.

➤ Técnica de Muestreo

- **Muestreo por Cuota:** Se dividirá la población total de las 3 universidades en 2 estratos relevantes: Carreras técnicas y Carreras económicas/humanísticas. Se ha escogido este patrón de clasificación dado que según algunos expertos consultados el nivel de necesidad de preparación para una entrevista laboral no es igual entre estudiantes técnicos y administrativos (Humanísticos). Siendo necesario mencionar que se aplicará el muestreo por cuota no proporcional, es decir, el patrón de distribución de los estratos de la población se conservará en la muestra.
- **Muestreo por conveniencia:** Para seleccionar las personas a ser encuestadas en cada estrato (carreras técnicas y administrativas) se aplicará el muestro por conveniencia es

decir se encuestará a individuos que transiten por pasillos y bares de las respectivas universidades ya que se asume que serían más factible de contestar la encuesta.

➤ **Tamaño y composición muestral**

Debido a la escasez de tiempo para realizar la encuesta y dado que la validez/confiabilidad de información obtenida de entrevistas a expertos y focus group es significativa, se ha decidido calcular el tamaño de muestra con un nivel de precisión (Pr) del 7% y un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) .

A continuación se presenta la fórmula que permitirá el cálculo del tamaño muestral:

Cuadro No.4 Fórmula de Tamaño Muestral Población Finita

$$Pr = Z ((P*Q)/n)^{1/2} ((N-n)/(N-1))^{1/2}$$

Donde:

N = Tamaño Muestral

N = Tamaño de población meta (12.029 personas)

Z = Número de desviaciones estándares alrededor de media (1.96)

Pr = Nivel de precisión (7%)

P = Probabilidad de éxito (0.5)

Q = Probabilidad de fracaso (0.5)

En base a la fórmula y valores mostrados anteriormente obtenemos un tamaño muestral de:

$$n = 188 \text{ personas}$$

Según la técnica de muestreo por cuota no proporcional la muestra de encuestados estaría conformada de la siguiente forma:

CUADRO No.5 COMPOSICIÓN DE MUESTRA

COMPOSICION DE MUESTRA		
Tipo de Carrera	No. Encuestados	%
Administrativas	83	44,16%
Técnicas	105	55,84%
Total	188	100,00%

6 ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

El análisis de la encuesta ha sido dividido en 2 fases:

1. Descriptivo (Univariado y Bivariado)
2. Inferencial

A continuación se presenta el análisis estadístico de la encuesta.

6.1 Análisis Estadístico Descriptivo Univariado

♦ Universidad

CUADRO No.6 DETALLE DE ENCUESTAS POR UNIVERSIDADES

Universidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Espol	105	55,9	55,9	55,9
	UESS	50	26,6	26,6	82,4
	Uteg	33	17,6	17,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

♦ Carreras

CUADRO No.7 DETALLE DE ENCUESTADOS POR CARRERAS

Carrera de encuestado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnica	105	55,9	55,9	55,9
	Administrativa	83	44,1	44,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

♦ Edad

CUADRO No.8 DETALLE DE ENCUESTADOS POR EDAD

Edad por categorías

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 16 y 19 años	48	25,5	25,5	25,5
	Entre 20 y 23 años	111	59,0	59,0	84,6
	Entre 24 y 27 años	25	13,3	13,3	97,9
	Entre 28 y 31 años	3	1,6	1,6	99,5
	Entre 32 y 35 años	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

- Los encuestados oscilan entre los 17 y 33 años, siendo la edad promedio 22 años.

♦ **Sexo**

CUADRO No.9 DETALLE DE ENCUESTADOS SEGÚN SEXO

Sexo encuestado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	105	55,9	55,9	55,9
	Femenino	83	44,1	44,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

♦ **Experiencia Laboral**

CUADRO No.10 DETALLE DE ENCUESTADOS SEGÚN EXP. LABORAL

Experiencia laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	93	49,5	49,5	49,5
	Menos de 1 año	50	26,6	26,6	76,1
	1 año o mas	45	23,9	23,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

- Un 50% de los encuestados (Mediana) tiene como máximo 1 año de experiencia laboral.
- Gran parte de los estudiantes universitarios encuestados (49.5%) no poseen experiencia laboral.

♦ **Preg 1.- Grado de importancia del problema de inseguridad en entrevistas**

CUADRO No.11 GRADO DE IMPORTANCIA DEL PROBLEMA INSEGURIDAD

Importancia problema inseguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Extremadamente importante	67	35,6	35,6	35,6
	Muy importante	65	34,6	34,6	70,2
	Importante	43	22,9	22,9	93,1
	Poco importante	11	5,9	5,9	98,9
	Nada importante	2	1,1	1,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

- Al menos un 50% de los encuestados creen que el problema de la inseguridad en entrevistas laborales es muy importante o extremadamente importante.

- Un 70.2% de los estudiantes encuestados consideran al problema de la inseguridad en entrevistas laborales como muy importante o extremadamente importante.

♦ **Preg 2. Nivel de preparación frente a entrevista laboral**

Se pidió a los estudiantes que se autocalifiquen su nivel de preparación frente a una entrevista laboral y éstos fueron sus resultados:

CUADRO No.12. NIVEL DE PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA LABORAL

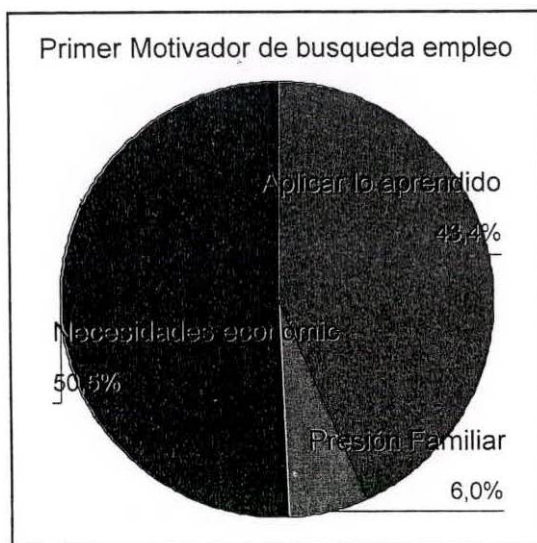
Descriptive Statistics

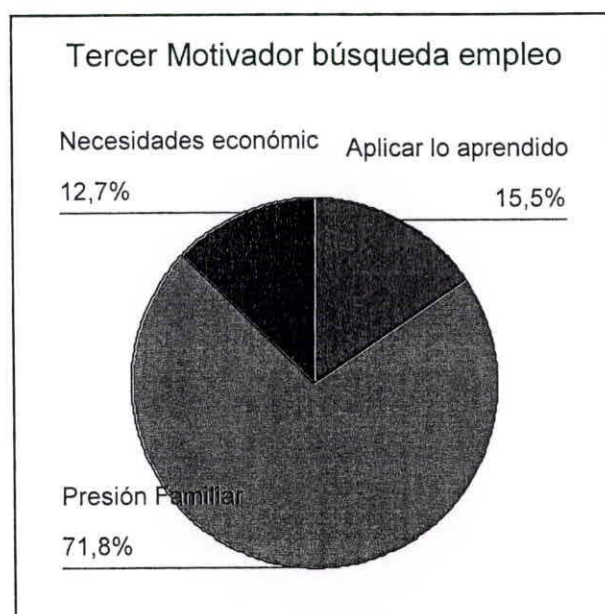
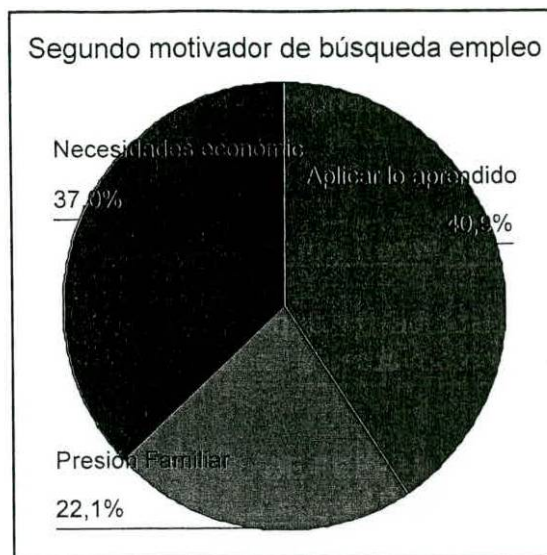
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Nivel de preparación frente entrevista	174	100	0	100	57,16	1,82	23,942	573,219
Valid N (listwise)	174							

Existe una calificación promedio de 57.16/100 lo cual refleja que los estudiantes poseen una regular preparación para sobrellevar entrevistas laborales.

♦ **Pregunta 3. Principales motivadores para conseguir empleo**

GRÁFICO No.1. MOTIVADORES EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO





En resumen el primer motivador para la búsqueda de empleo son las necesidades económicas individuales; el segundo motivador es las ganas de aplicar lo aprendido en la universidad y el tercer motivador son las presiones familiares de padres y hermanos.

♦ **Pregunta 4. Calificación de la experiencia durante la primera entrevista laboral**

➤ **Fracaso/Éxito.**

Se solicitó al encuestado que califique el grado de éxito en su primera entrevista laboral colocando un puntaje sobre 100. Siendo necesario citar que mientras más alta es la calificación mayor será el éxito considerado en esa entrevista laboral.

CUADRO No.13. NIVEL DE ÉXITO DURANTE PRIMERA ENTREVISTA LABORAL

Fracaso-Éxito 1 entrevista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 0 a 20	12	6,4	14,1	14,1
	De 21 a 40	2	1,1	2,4	16,5
	De 41 a 60	9	4,8	10,6	27,1
	De 61 a 80	11	5,9	12,9	40,0
	De 81 a 100	51	27,1	60,0	100,0
	Total	85	45,2	100,0	
Missing	System	103	54,8		
Total		188	100,0		

Como puede observarse en el cuadro No.10 un 60% califica su primera entrevista laboral como altamente exitosa. .

La calificación media del éxito en primera entrevista laboral es 75.65 / 100 (Ver Anexo 3)

➤ Inseguridad/Seguridad

Se solicitó al encuestado que califique el grado de seguridad en su primera entrevista laboral colocando un puntaje sobre 100. Siendo necesario citar que mientras más alta es la calificación mayor será la seguridad considerada en esa entrevista laboral.

CUADRO No.14. NIVEL DE SEGURIDAD DURANTE PRIMERA ENTREVISTA LABORAL

Inseguridad 1 entrevista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 0 a 19	6	3,2	7,0	7,0
	De 20 a 39	4	2,1	4,7	11,6
	De 40 a 59	21	11,2	24,4	36,0
	De 60 a 79	15	8,0	17,4	53,5
	De 80 a 100	40	21,3	46,5	100,0
	Total	86	45,7	100,0	
Missing	System	102	54,3		
Total		188	100,0		

Como puede observarse en el cuadro No. 11 un 64% de los encuestados califican su seguridad con notas iguales o mayores a 60/100.

La seguridad promedio durante la primera entrevista laboral equivale a un puntaje de 68.26 / 100. (Ver Anexo No.4)

♦ **Pregunta 5. Preferencias respecto a la forma de preparación para una entrevista**

- *Primer Lugar:* Ser capacitados por empresas y personas expertos en RRHH
- *Segundo Lugar:* Ser asesorado por un trabajador de la empresa al cual está aplicando.
- *Tercer Lugar:* Ser aconsejado por un amigo con vasta experiencia laboral.
- *Cuarto Lugar:* Prepararse por sí mismo para la entrevista laboral

Para mayores detalles revisar Anexo No.5

♦ **Pregunta 6. Importancia de beneficios desde la óptica del cliente**

A continuación se presenta un resumen estadístico descriptivo de los beneficios evaluados desde la óptica del cliente potencial (Estudiantes universitarios)

CUADRO No.15. JERARQUÍA DE LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS POR CLIENTE

Beneficios	Puntaje Promedio (/100)	Jerarquía	Puntaje Máximo Otorgado
Mejoramiento Imagen personal	15*	4	80
Hacerlo sentir seguro frente al entrevistador	25.50	1	60
Capacitación en habilidades de pruebas	17.96	3	45
Actitudes y respuestas favorables	20*	2	70
CV atractivo	10	5	59

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

♦ **Pregunta 7. Importancia de los costos desmotivadores a contratar este tipo de asesorías**

A continuación se presenta un resumen estadístico descriptivo de los beneficios evaluados desde la óptica del cliente potencial (Estudiantes universitarios)

CUADRO No.16. JERARQUÍA DE LOS COSTOS PERCIBIDOS POR CLIENTE

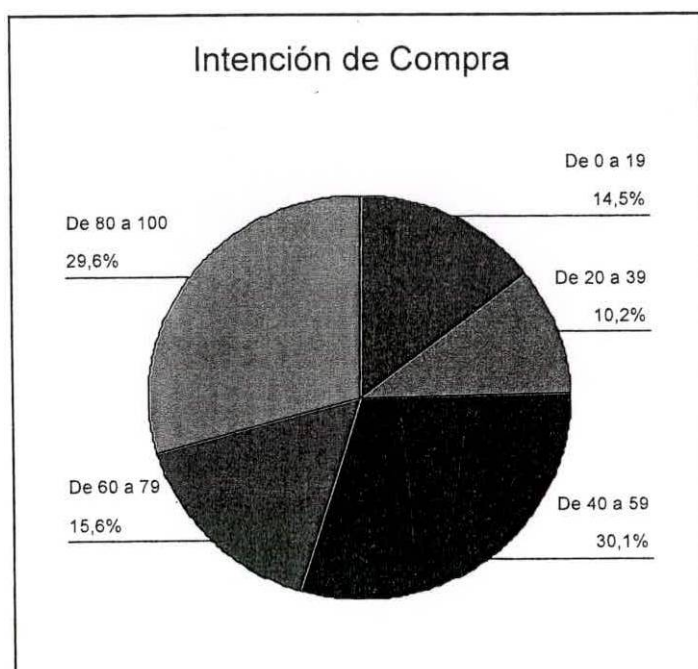
Costos Desmotivadores	Puntaje Promedio (/100)	Jerarquía	Puntaje Máximo Otorgado
Temperamento incompatible con actitudes favorables	25*	2	80
Falta de garantía absoluta de ser contratado	40.86	1	100
Cansancio en pruebas psicotécnicas	20	3	80
Otros	0*	4	100

* Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

♦ **Pregunta 8. Predisposición de contratación de servicios de asesoría para la obtención de empleo**

En el siguiente cuadro se muestra la distribución de los puntajes (sobre 100) que reflejan la intención de compra del candidato. Siendo necesario mencionar que mientras más alto es la calificación mayor es la tendencia de compra.

GRÁFICO No.2. PREDISPOSICIÓN DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE ASESORÍA



A continuación se presenta un cuadro resumen de los principales estadísticos descriptivos:

CUADRO No.17. ESTADÍSTICA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Predisposicion de contratacion nueva empresa	186	100	0	100	54,19	2,17	29,549	873,130
Valid N (listwise)	186							

Dada la alta variabilidad de los datos (coef variación >50) se considera la mediana como el promedio válido que es de 50/100.

Como puede observarse hay una equilibrada o moderada intención de compra.

♦ Pregunta 9. Número de horas de contratación

Las frecuencias descriptivas del número de horas de contratación pueden ser observadas en el Anexo No.6

Considerando los costos del servicio (aprox \$15/hora) los encuestados manifiestan estar dispuestos a contratar en promedio 4.55 horas de asesoría.

♦ Pregunta 10. Importancia de los atributos de decisión de contratación del servicio

CUADRO No.18. JERARQUÍA DE LOS ATRIBUTOS DE DECISIÓN DE COMPRA

Atributos	Puntaje Promedio (/100)	Jerarquía	Puntaje Máximo Otorgado
Grado de preparación de los instructores	25*	1	80
Servicio cordial	10*	4	50
Contactos con dptos de RRHH	20*	2	60
Efectividad histórica de empresa	20*	2	80
Precio	10*	4	70

* Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

Para mayores detalles de estadísticos descriptivos ver Anexo No.7

6.2 Análisis Estadístico Descriptivo Bivariado

6.2.1 Nivel de Preparación para la entrevista laboral

- *Según carreras universitarias*

CUADRO No.19. PREPARACIÓN ENTREVISTAS SEGÚN CARRERAS

Preparacion Entrevista Clasificada * Carrera de encuestado Crosstabulation

			Carrera de encuestado		Total
			Técnica	Administrativa	
Preparacion Entrevista Clasificada	De 0 a 20	Count	9	10	19
		% within Carrera de encuestado	9,3%	13,0%	10,9%
	De 21 a 40	Count	26	11	37
		% within Carrera de encuestado	26,8%	14,3%	21,3%
	De 41 a 60	Count	26	22	48
		% within Carrera de encuestado	26,8%	28,6%	27,6%
	De 61 a 80	Count	25	25	50
		% within Carrera de encuestado	25,8%	32,5%	28,7%
	De 81 a 100	Count	11	9	20
		% within Carrera de encuestado	11,3%	11,7%	11,5%
Total		Count	97	77	174
		% within Carrera de encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

A continuación se presenta los estadísticos descriptivos del nivel de preparación para entrevistas laborales según carreras.

CUADRO No.20. PREPARACIÓN PARA ENTREVISTAS LABORALES SEGÚN CARRERAS

Descriptives

Carrera de encuestado			Statistic	Std. Error
Nivel de preparación frente entrevista	Técnica	Mean	56,91	2,294
		95% Confidence Interval for Mean	52,35	
		Lower Bound	61,46	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	56,95	
		Median	60,00	
		Variance	510,648	
		Std. Deviation	22,598	
		Minimum	5	
		Maximum	**	
		Range	95	
		Interquartile Range	40,00	
		Skewness	-,086	,245
		Kurtosis	-,784	,485
	Administrativa	Mean	57,47	2,927
		95% Confidence Interval for Mean	51,64	
		Lower Bound	63,30	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	58,56	
		Median	60,00	
		Variance	659,621	
		Std. Deviation	25,683	
		Minimum	0	
		Maximum	**	
		Range	**	
		Interquartile Range	40,00	
		Skewness	-,588	,274
		Kurtosis	-,337	,541

Como se puede observar en el cuadro No.20 no hay mucha diferencia en la preparación promedio para la entrevista laboral entre los 2 tipos de carreras.

- *Según Sexo*

CUADRO No.21. PREPARACIÓN ENTREVISTAS SEGÚN SEXO

Preparacion Entrevista Clasificada * Sexo encuestado Crosstabulation

			Sexo encuestado		Total
			Masculino	Femenino	
Preparacion Entrevista Clasificada	De 0 a 20	Count	5	14	19
		% within Sexo encuestado	5,3%	17,7%	10,9%
	De 21 a 40	Count	24	13	37
		% within Sexo encuestado	25,3%	16,5%	21,3%
	De 41 a 60	Count	24	24	48
		% within Sexo encuestado	25,3%	30,4%	27,6%
	De 61 a 80	Count	33	17	50
		% within Sexo encuestado	34,7%	21,5%	28,7%
	De 81 a 100	Count	9	11	20
		% within Sexo encuestado	9,5%	13,9%	11,5%
Total	Count	95	79	174	
	% within Sexo encuestado	100,0%	100,0%	100,0%	

Como se puede observar en el cuadro No.21 las mujeres muestran niveles más bajos de preparación para la entrevista laboral que los hombres.

A continuación se presenta los estadísticos descriptivos del nivel de preparación para entrevistas laborales según sexo.

CUADRO No.22. PREPARACIÓN PARA ENTREVISTAS LABORALES SEGÚN SEXO

Descriptives

Sexo encuestado				Statistic	Std. Error
Nivel de preparación frente entrevista	Masculino	Mean		59,37	2,244
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	54,91	
			Upper Bound	63,82	
		5% Trimmed Mean		60,38	
		Median		60,00	
		Variance		478,320	
		Std. Deviation		21,871	
		Minimum		0	
		Maximum		**	
		Range		**	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,545	,247
		Kurtosis		-,277	,490
	Femenino	Mean		54,49	2,938
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	48,65	
			Upper Bound	60,34	
		5% Trimmed Mean		54,86	
		Median		55,00	
		Variance		681,792	
		Std. Deviation		26,111	
		Minimum		0	
		Maximum		**	
		Range		**	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,125	,271
		Kurtosis		-,705	,535

En el cuadro No.22 se aprecia que las mujeres presentan una preparación media para la entrevista laboral (54.49) ligeramente inferior a los hombres (59.37)

♦ *Según Experiencia laboral*

CUADRO No.23. PREPARACIÓN ENTREVISTAS SEGÚN EXP. LABORAL

Preparacion Entrevista Clasificada * Experiencia laboral Crosstabulation

			Experiencia laboral			Total
			Ninguna	Menos de 1 año	1 año o mas	
Preparacion Entrevista Clasificada	De 0 a 20	Count	11	6	2	19
		% within Experiencia laboral	12,9%	12,5%	4,9%	10,9%
	De 21 a 40	Count	28	7	2	37
		% within Experiencia laboral	32,9%	14,6%	4,9%	21,3%
	De 41 a 60	Count	21	18	9	48
		% within Experiencia laboral	24,7%	37,5%	22,0%	27,6%
	De 61 a 80	Count	19	11	20	50
		% within Experiencia laboral	22,4%	22,9%	48,8%	28,7%
	De 81 a 100	Count	6	6	8	20
		% within Experiencia laboral	7,1%	12,5%	19,5%	11,5%
Total		Count	85	48	41	174
		% within Experiencia laboral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como puede examinarse en el cuadro No.23 los niveles más bajos de preparación para la entrevista laboral se concentran en los estudiantes con ninguna experiencia laboral.

CUADRO No.24. PREPARACIÓN PARA ENTREVISTAS LABORALES SEGÚN EXPERIENCIA

Descriptives

Experiencia laboral				Statistic	Std. Error
Nivel de preparación frente entrevista	Ninguna	Mean		50,71	2,437
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	45,86	
			Upper Bound	55,55	
		5% Trimmed Mean		50,98	
		Median		50,00	
		Variance		504,853	
		Std. Deviation		22,469	
		Minimum		0	
		Maximum		**	
		Range		**	
		Interquartile Range		30,00	
		Skewness		-,039	,261
		Kurtosis		-,564	,517
	Menos de 1 año	Mean		57,40	3,485
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	50,38	
			Upper Bound	64,41	
		5% Trimmed Mean		58,24	
		Median		60,00	
		Variance		582,968	
		Std. Deviation		24,145	
		Minimum		0	
		Maximum		**	
		Range		**	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,425	,343
		Kurtosis		-,378	,674
	1 año o mas	Mean		70,24	3,386
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	63,40	
			Upper Bound	77,09	
		5% Trimmed Mean		72,17	
		Median		80,00	
		Variance		469,939	
		Std. Deviation		21,678	
		Minimum		0	
		Maximum		**	
		Range		**	
		Interquartile Range		20,00	
		Skewness		-1,345	,369
		Kurtosis		2,499	,724

En el cuadro No.24 se observa que los estudiantes con experiencia laboral de 1 año o más presentan mayores niveles de preparación para la entrevista laboral (puntaje medio = 70.24/100)

6.2.2 Seguridad durante la primera entrevista laboral

♦ Según carreras

CUADRO No.25. SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA SEGÚN CARRERAS

Seguridad primer entrevista * Carrera de encuestado Crosstabulation

			Carrera de encuestado		Total
			Técnica	Administrativa	
Seguridad primer entrevista	De 0 a 19	Count	1	5	6
		% within Carrera de encuestado	3,0%	9,4%	7,0%
	De 20 a 39	Count	1	3	4
		% within Carrera de encuestado	3,0%	5,7%	4,7%
	De 40 a 59	Count	12	9	21
		% within Carrera de encuestado	36,4%	17,0%	24,4%
	De 60 a 79	Count	6	9	15
		% within Carrera de encuestado	18,2%	17,0%	17,4%
	De 80 a 100	Count	13	27	40
		% within Carrera de encuestado	39,4%	50,9%	46,5%
Total	Count	33	53	86	
	% within Carrera de encuestado	100,0%	100,0%	100,0%	

CUADRO No.26. SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA SEGÚN CARRERAS

Descriptives				Statistic	Std. Error
Seguridad primera entrevista	Técnica	Carrera de encuestado			
		Mean		68,18	4,070
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	59,89	
			Upper Bound	76,47	
		5% Trimmed Mean		69,21	
		Median		70,00	
		Variance		546,591	
		Std. Deviation		23,379	
		Minimum		10	
		Maximum		100	
		Range		90	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,188	,409
		Kurtosis		-,450	,798
	Administrativa	Mean		68,30	3,975
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	60,33	
			Upper Bound	76,28	
		5% Trimmed Mean		70,20	
		Median		80,00	
		Variance		837,446	
		Std. Deviation		28,939	
		Minimum		0	
		Maximum		100	
		Range		100	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,888	,327
		Kurtosis		-,049	,644

Como puede apreciarse arriba existió un nivel de seguridad medio alto (68/100) durante la primera entrevista laboral para ambas carreras. Sin embargo en el cuadro No.22, puede verse que en los niveles más bajos de seguridad para la entrevista existe cierto predominio de las carreras administrativas.

♦ *Según edad*

CUADRO No.27. SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA SEGÚN EDAD

Seguridad Categorizada * Edad Categorizada Crosstabulation

			Edad Categorizada				Total
			Entre 16 y 19 años	Entre 20 y 23 años	Entre 24 y 27 años	Entre 28 y 33 años	
Seguridad Categorizada	De 0 a 19	Count		3	2		5
		% within Edad Categorizada		5,7%	13,3%		6,0%
	De 20 a 39	Count		4			4
		% within Edad Categorizada		7,5%			4,8%
	De 40 a 59	Count	3	12	6		21
		% within Edad Categorizada	27,3%	22,6%	40,0%		25,3%
	De 60 a 79	Count	3	9	2	1	15
		% within Edad Categorizada	27,3%	17,0%	13,3%	25,0%	18,1%
	De 80 a 100	Count	5	25	5	3	38
		% within Edad Categorizada	45,5%	47,2%	33,3%	75,0%	45,8%
Total	Count	11	53	15	4	83	
	% within Edad Categorizada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Descriptives

Edad Categorizada				Statistic	Std. Error
Seguridad primera entrevista	Entre 16 y 19 años	Mean		66,15	6,844
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	51,24	
			Upper Bound	81,07	
		5% Trimmed Mean		67,95	
		Median		70,00	
		Variance		608,974	
		Std. Deviation		24,677	
		Minimum		0	
		Maximum		100	
		Range		100	
		Interquartile Range		30,00	
		Skewness		-1,638	,616
		Kurtosis		3,826	1,191
	Entre 20 y 23 años	Mean		69,81	3,668
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	62,46	
			Upper Bound	77,17	
		5% Trimmed Mean		71,46	
		Median		70,00	
		Variance		726,380	
		Std. Deviation		26,951	
		Minimum		10	
		Maximum		100	
		Range		90	
		Interquartile Range		42,50	
		Skewness		-,622	,325
		Kurtosis		-,529	,639
	Entre 24 y 27 años	Mean		60,67	7,836
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	43,86	
			Upper Bound	77,47	
		5% Trimmed Mean		61,85	
		Median		50,00	
		Variance		920,952	
		Std. Deviation		30,347	
		Minimum		0	
		Maximum		100	
		Range		100	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,427	,580
		Kurtosis		-,105	1,121
	Entre 28 y 33 años	Mean		82,50	6,292
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	62,48	
			Upper Bound	102,52	
		5% Trimmed Mean		82,22	
		Median		80,00	
		Variance		158,333	
		Std. Deviation		12,583	
		Minimum		70	
		Maximum		100	
		Range		30	
		Interquartile Range		22,50	
		Skewness		1,129	1,014
		Kurtosis		2,227	2,619

El segmento con mayor seguridad durante su primera entrevista laboral es el de estudiantes entre 28 y 33 años (calificación media = 82.50/100) mientras que los de 24 a 27 años fueron los que tuvieron menor seguridad durante su primera entrevista (calificación media = 60.67)

♦ *Según experiencia laboral*

CUADRO No.28. SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL

Seguridad Categorizada * Experiencia laboral Crosstabulation

			Experiencia laboral		Total
			Menos de 1 año	1 año o mas	
Seguridad Categorizada	De 0 a 19	Count	4	1	5
		% within Experiencia laboral	10,0%	2,3%	6,0%
	De 20 a 39	Count	2	2	4
		% within Experiencia laboral	5,0%	4,7%	4,8%
	De 40 a 59	Count	12	9	21
		% within Experiencia laboral	30,0%	20,9%	25,3%
	De 60 a 79	Count	6	9	15
		% within Experiencia laboral	15,0%	20,9%	18,1%
	De 80 a 100	Count	16	22	38
		% within Experiencia laboral	40,0%	51,2%	45,8%
Total		Count	40	43	83
		% within Experiencia laboral	100,0%	100,0%	100,0%

Descriptives *

Experiencia laboral				Statistic	Std. Error
Seguridad primera entrevista	Menos de 1 año	Mean		62,25	4,334
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	53,48	
			Upper Bound	71,02	
		5% Trimmed Mean		63,33	
		Median		60,00	
		Variance		751,218	
		Std. Deviation		27,408	
		Minimum		0	
		Maximum		100	
		Range		100	
		Interquartile Range		30,00	
		Skewness		-,531	,374
		Kurtosis		-,323	,733
	1 año o mas	Mean		73,95	3,508
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	66,87	
			Upper Bound	81,03	
		5% Trimmed Mean		75,47	
		Median		80,00	
		Variance		529,236	
		Std. Deviation		23,005	
		Minimum		10	
		Maximum		100	
		Range		90	
		Interquartile Range		50,00	
		Skewness		-,696	,361
		Kurtosis		-,034	,709

a. There are no valid cases for Seguridad primera entrevista. Statistics cannot be computed.

Los estudiantes con una experiencia laboral de 1 año o más son los que manifiestan que tuvieron mayores niveles de seguridad durante su primera entrevista.

♦ *Según Sexo*

CUADRO No.29. SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA SEGÚN SEXO

Descriptives					
Sexo encuestado				Statistic	Std. Error
Seguridad primera entrevista	Masculino	Mean		71,56	3,567
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	64,37	
			Upper Bound	78,74	
		5% Trimmed Mean		73,02	
		Median		70,00	
		Variance		572,525	
		Std. Deviation		23,927	
		Minimum		10	
		Maximum		100	
		Range		90	
		Interquartile Range		40,00	
		Skewness		-,515	
		Kurtosis		-,465	
	Femenino	Mean		64,47	4,474
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	55,41	
			Upper Bound	73,54	
		5% Trimmed Mean		65,82	
		Median		70,00	
		Variance		760,526	
		Std. Deviation		27,578	
		Minimum		0	
		Maximum		100	
		Range		100	
		Interquartile Range		30,00	
		Skewness		-,716	
		Kurtosis		-,086	

Las mujeres manifiestan una menor seguridad promedio (64.47/100) que los hombres (71.56/100). Sin embargo, entre los puntajes de seguridad de las mujeres existe una mayor dispersión de los datos.

♦ Importancia del beneficio de seguridad frente al entrevistador

Se ha escogido este beneficio ya que según el análisis descriptivo univariado es el preferido en primer lugar por los estudiantes encuestados.

♦ *Según carreras*

CUADRO No.30. IMPORTANCIA BENEFICIO DE SEGURIDAD SEGÚN CARRERAS

Descriptives					
Carrera de encuestado				Statistic	Std. Error
% Importancia seguridad	Técnica	Mean		27,15	1,922
		95% Confidence	Lower Bound	23,30	
		Interval for Mean	Upper Bound	30,99	
		5% Trimmed Mean		26,58	
		Median		22,50	
		Variance		229,077	
		Std. Deviation		15,135	
		Minimum		0	
		Maximum		60	
		Range		60	
		Interquartile Range		25,00	
		Skewness		,628	,304
		Kurtosis		-,352	,599
	Administrativa	Mean		23,61	1,273
		95% Confidence	Lower Bound	21,06	
		Interval for Mean	Upper Bound	26,16	
		5% Trimmed Mean		23,31	
		Median		20,00	
		Variance		87,525	
		Std. Deviation		9,355	
		Minimum		7	
		Maximum		50	
		Range		43	
		Interquartile Range		10,00	
		Skewness		,653	,325
		Kurtosis		,133	,639

En el cuadro No.30 se concluye que las carreras técnicas le dan mayor importancia al beneficio de sentirse seguro en la entrevista (Mediana = 22.50) que las carreras administrativas (Mediana = 20)

♦ *Según Sexo*

CUADRO No.31. IMPORTANCIA BENEFICIO DE SEGURIDAD SEGÚN SEXO

Descriptives					
	Sexo encuestado			Statistic	Std. Error
% Importancia seguridad	Masculino	Mean		22,23	1,458
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19,31	
			Upper Bound	25,15	
		5% Trimmed Mean		21,50	
		Median		20,00	
		Variance		129,746	
		Std. Deviation		11,391	
		Minimum		0	
		Maximum		60	
		Range		60	
		Interquartile Range		15,00	
		Skewness		1,084	,306
		Kurtosis		1,682	,604
	Femenino	Mean		29,13	1,818
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,48	
			Upper Bound	32,77	
		5% Trimmed Mean		28,54	
		Median		30,00	
		Variance		181,706	
		Std. Deviation		13,480	
		Minimum		7	
		Maximum		60	
		Range		53	
Interquartile Range		20,00			
Skewness		,584	,322		
Kurtosis		-,217	,634		

Las mujeres otorgan una mayor importancia al beneficio de sentirse seguro en la entrevista (media = 29.13/100) que los hombres (media = 22.23/100)

♦ *Según Experiencia Laboral*

CUADRO No.32. IMPORTANCIA BENEFICIO DE SEGURIDAD SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL

Descriptives					
Experiencia laboral				Statistic	Std. Error
% importancia seguridad	Ninguna	Mean		27,12	1,626
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	23,87	
			Upper Bound	30,37	
		5% Trimmed Mean		26,63	
		Median		25,00	
		Variance		171,891	
		Std. Deviation		13,111	
		Minimum		0	
		Maximum		60	
		Range		60	
		Interquartile Range		15,00	
		Skewness		,684	
		Kurtosis		-,032	
	Menos de 1 año	Mean		23,39	2,346
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,58	
			Upper Bound	28,21	
		5% Trimmed Mean		22,75	
		Median		20,00	
		Variance		154,099	
		Std. Deviation		12,414	
		Minimum		3	
		Maximum		60	
		Range		57	
		Interquartile Range		10,00	
		Skewness		,950	
		Kurtosis		1,474	
	1 año o mas	Mean		23,48	2,600
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,09	
			Upper Bound	28,87	
		5% Trimmed Mean		22,31	
		Median		20,00	
		Variance		155,534	
		Std. Deviation		12,471	
Minimum			10		
Maximum			60		
Range			50		
Interquartile Range			15,00		
Skewness			1,305		
Kurtosis			2,108		

Dada la alta variabilidad de los datos (Coef variación >0.50) se ha decidido comparar la importancia de beneficio de seguridad en base a las medianas. Es importante resaltar que el segmento de estudiantes sin experiencia laboral es el que otorga mayor importancia al beneficio de sentirse seguro durante una entrevista laboral (25/100).

♦ *Según Nivel de seguridad durante primera entrevista*

CUADRO No.33. IMPORTANCIA BENEFICIO DE SEGURIDAD SEGÚN PERCEPCION DE SEGURIDAD EN PRIMERA ENTREVISTA

Descriptives				Statistic	Std. Error
% importancia seguridad	Seguridad Categorizada				
	De 0 a 19	Mean		25,00	6,455
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,46	
			Upper Bound	45,54	
		5% Trimmed Mean		25,00	
		Median		25,00	
		Variance		166,667	
		Std. Deviation		12,910	
		Minimum		10	
		Maximum		40	
		Range		30	
		Interquartile Range		25,00	
		Skewness		,000	1,014
		Kurtosis		-1,200	2,619
	De 20 a 39	Mean		18,75	3,146
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,74	
			Upper Bound	28,76	
		5% Trimmed Mean		18,89	
		Median		20,00	
		Variance		39,583	
		Std. Deviation		6,292	
		Minimum		10	
		Maximum		25	
		Range		15	
		Interquartile Range		11,25	
		Skewness		-1,129	1,014
		Kurtosis		2,227	2,619
	De 40 a 59	Mean		31,50	3,948
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,57	
			Upper Bound	40,43	
		5% Trimmed Mean		30,56	
		Median		30,00	
		Variance		155,833	
		Std. Deviation		12,483	
		Minimum		20	
		Maximum		60	
Range			40		
Interquartile Range			20,00		
Skewness			1,394	,687	
Kurtosis			2,172	1,334	
De 60 a 79	Mean		26,89	3,849	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,01		
		Upper Bound	35,77		
	5% Trimmed Mean		26,99		
	Median		30,00		
	Variance		133,361		
	Std. Deviation		11,548		
	Minimum		7		
	Maximum		45		
	Range		38		
	Interquartile Range		15,00		
	Skewness		-,059	,717	
	Kurtosis		-,043	1,400	
De 80 a 100	Mean		19,29	3,095	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,73		
		Upper Bound	25,86		
	5% Trimmed Mean		17,94		
	Median		20,00		
	Variance		162,846		
	Std. Deviation		12,761		
	Minimum		3		
	Maximum		60		
	Range		57		
	Interquartile Range		10,00		
	Skewness		2,096	,550	
	Kurtosis		6,233	1,063	

Los encuestados que contestaron poseer una seguridad moderada (de 40 a 59) durante su primera entrevista laboral son los que otorgan mayor importancia al beneficio de sentirse seguro durante una entrevista. Mientras que los encuestados

que respondieron haber tenido una regular seguridad (de 20 a 39) durante su primera entrevista son los que manifiestan una menor importancia al beneficio antes citado.

• Importancia del costo: Falta de Garantía de ser contratado

Se ha decidido comparar grupos de encuestados en base a esta variable ya que según el análisis descriptivo univariado es el principal desmotivador para buscar asesoría de empresas expertas en RRHH.

• *Según carreras*

CUADRO No.34. COSTO DE FALTA DE GARANTÍA SEGÚN CARRERAS

Carrera	Puntaje Medio Importancia	Rango de Puntajes
Técnicas	45.05 / 100	Mínimo : 0 Máximo: 100
Administrativas	35.42 / 100	Mínimo : 0 Máximo: 100

Entre los estudiantes de carreras técnicas existe una mayor importancia o fijación en el hecho de que la capacitación profesional no garantiza al 100% ser contratado dentro del proceso de selección de personal.

• *Según Sexo*

CUADRO No.35. COSTO DE FALTA DE GARANTÍA SEGÚN SEXO

Sexo	Puntaje Medio Importancia	Rango de Puntajes
Masculino	41.24	Mínimo : 10 Máximo: 100
Femenino	40*	Mínimo : 0 Máximo: 100

* Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de datos

- *Según edad*

CUADRO No.36. COSTO DE FALTA DE GARANTÍA SEGÚN EDADES

Grupo edades	Puntaje Medio Importancia	Rango de Puntajes
16 a 19 años	39.09/100	Mínimo : 10 Máximo: 89
20 a 23 años	42.50 / 100	Mínimo : 0 Máximo: 100
24 a 27 años	37.83 / 100	Mínimo : 10 Máximo: 90
28 a 33 años	35 / 100	Mínimo : 0 Máximo:70

- *Según Experiencia Laboral*

CUADRO No.37. COSTO DE FALTA DE GARANTÍA SEGÚN EXP. LABORAL

Experiencia Laboral	Puntaje Medio Importancia	Rango de Puntajes
Ninguna	41.22 / 100	Mínimo : 10 Máximo: 89
Menos de 1 años	43.62/100	Mínimo : 0 Máximo: 100
1 año o mas	37.20 / 100	Mínimo : 10 Máximo: 90

Los estudiantes con experiencia laboral máximo de 1 año son los que otorgan mayor importancia al costo de la falta de garantía en ser contratados aún recibiendo el programa de capacitación.

En el Anexo No.8 puede observarse detalles de estadísticos descriptivos de estas variables.

- ♦ Predisposición a contratar servicios de capacitación laboral

- *Según Universidad*

CUADRO No.38. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN UNIVERSIDAD

Universidad	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
UTEG	61.82/100	Entre 52/100 a 72/100
ESPOL	55.43 / 100	Entre 50/100 a 60/100
UESS	50/100*	Entre 36/100 a 56/100

* Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

Como puede observarse entre los estudiantes de la UTEG (carreras administrativas) existe una mayor intención de compra

- *Según carreras*

CUADRO No.39. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN CARRERA

Carreras	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
Técnicas	55.43/100	Entre 50/100 a 61/100
Administrativas	50/100*	Entre 45/100 a 60/100

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

- *Según edad*

CUADRO No.40. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN EDAD

Grupo edades	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
16 a 19 años	58.13 / 100	Entre 50/100 a 66/100
20 a 23 años	52.18 / 100	Entre 46/100 a 58/100
24 a 27 años	56.80/100	Entre 45/100 a 69/100
28 a 33 años	50/100*	

- *Según Sexo*

CUADRO No.41. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN SEXO

Sexo	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
Masculino	50/100*	Entre 49/100 a 61/100
Femenino	53.17 / 100	Entre 47/100 a 59/100

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

- *Según Experiencia Laboral*

CUADRO No.42. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN EXP. LABORAL

Experiencia Laboral	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
Ninguna	55.43 / 100	Entre 50/100 a 61/100
Menos de 1 años	50/100*	Entre 42/100 a 60/100
1 año o mas	55.23/100	Entre 44/100 a 66/100

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

- *Según nivel de preparación para la entrevista laboral*

CUADRO No.43. INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN PREPARACIÓN

Nivel de Preparación Entrevista	Puntaje Medio Intención Compra	Intervalos de Confianza Media de Contratación
De 0 a 20	52.78 / 100	Entre 42/100 a 63/100
DE 21 a 40	55.95 / 100	Entre 48/100 a 64/100
De 41 a 60	60/100	Entre 52/100 a 68/100
De 61 a 80	51.43/100	Entre 42/100 a 61/100
De 81 a 100	65 / 100*	Entre 36/100 a 72/100

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

♦ Número de horas y cantidad de gasto en servicios de capacitación laboral

• *Según Universidad*

Universidad	Horas promedio de contratación	Intervalos de Confianza Media de Contratación	Precio Máximo a invertir
UTEG	4.20	Entre 3.36 y 5.0 horas	\$ 150
ESPOL	4*	Entre 3.7 y 4.8 horas	\$ 150
UESS	5.57	Entre 4.84 y 6.31 horas	\$ 150

*Se escogió la mediana dada la alta variabilidad de los datos

• *Según carreras*

Carreras	Horas promedio de contratación	Intervalos de Confianza Media de Contratación	Precio Máximo a invertir
Técnicas	4	Entre 3.7 y 4.8 horas	\$ 150
Administrativas	4.92	Entre 4.36 y 5.49 horas	\$ 150

• *Según edad*

Edad	Horas promedio de contratación	Intervalos de Confianza Media de Contratación	Precio Máximo a invertir
16 a 19 años	3.97	Entre 3.25 y 4.7 horas	\$ 150
20 a 23 años	4.84	Entre 4.30 y 5.38 horas	\$ 150
24 a 27 años	4.53	Entre 3.27 y 5.79 horas	\$ 150
28 a 33 años	4.50	Entre 4.30 y 5.38 horas	\$75

• *Según Sexo*

Sexo	Horas promedio de contratación	Intervalos de Confianza Media de Contratación	Precio Máximo a invertir
Masculino	4.73	Entre 4.14 y 5.32 horas	\$ 150
Femenino	4.33	Entre 3.80 y 4.86 horas	\$ 150

• *Según Experiencia Laboral*

Experiencia Laboral	Horas promedio de contratación	Intervalos de Confianza Media de Contratación	Precio Máximo a invertir
Ninguna	4.57	Entre 4. y 5.12 horas	\$ 150
Menos de 1 años	4.19	Entre 3.43 y 4.96 horas	\$ 135
1 año o mas	4.87	Entre 3.92 y 5.81 horas	\$ 150

6.3 Análisis Estadístico Inferencial

6.3.1 Nivel de Preparacion frente a entrevista laboral.

Se han aplicado algunas técnicas de comprobación de hipótesis como:

- Prueba T muestras independientes
- Anova
- Correlación de Pearson
- Prueba de dependencia Chi Cuadrado

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- No existen diferencias significativas estadísticamente en el nivel de preparacion para la entrevista laboral entre los grupos:
 - ◆ Carreras técnicas y administrativas
 - ◆ Hombres y mujeres
- Los estudiantes universitarios con experiencia laboral mayor a un año poseen mayor preparación para la entrevista laboral que aquellos que poseen menos de 1 año de experiencia laboral
- El nivel de preparación para la entrevista laboral no guarda correlación y es independiente de la edad del estudiante.
- El nivel de preparación para la entrevista laboral es independiente de la carrera del estudiante.

Para mayores detalles de resultados estadísticos ver Anexo No.9

6.3.2 Grado de seguridad en la primera entrevista laboral

Se han aplicado algunas técnicas de comprobación de hipótesis como:

- Prueba T muestras independientes
- Anova
- Correlación de Pearson

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- No existe diferencias significativas estadísticamente en la seguridad experimentada en la primera entrevista laboral entre estudiantes de carreras técnicas y administrativas.
- No existe diferencias significativas estadísticamente en la seguridad experimentada en la primera entrevista laboral entre hombres y mujeres.

- ❑ No existe diferencias significativas estadísticamente en la seguridad experimentada durante la primera entrevista laboral entre los grupos de edades (16 – 19 años; 20 a 23 años; 24 a 27 años y 28 a 33 años)
- ❑ Hay evidencias estadísticas que demuestran que los estudiantes con experiencia laboral mayor a 1 año se sintieron con mayor seguridad durante su primera entrevista (media = 73.95/100) que los estudiantes con experiencia inferior a 1 año (media = 62.25/100)
- ❑ El nivel de seguridad durante la primera entrevista laboral no guarda correlación significativa con la edad del estudiante.

Para mayores detalles de resultados estadísticos ver Anexo No. 10

6.3.3 Intención de contratación de servicios de capacitación laboral.

Se han aplicado algunas técnicas de comprobación de hipótesis como:

- Prueba T muestras independientes
- Anova
- Correlación de Pearson
- Prueba de dependencia Chi Cuadrado

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ No existe diferencias significativas estadísticas en la predisposición de compra entre las siguientes parejas de grupos:
 - ◆ Carreras técnicas y administrativas
 - ◆ Hombres y mujeres
- ❑ No existe diferencias significativas estadísticas en la predisposición de compra debido a los factores siguientes:
 - ◆ Edad
 - ◆ Universidad (UTEG, ESPOL y UESS).
 - ◆ Experiencia laboral (Ninguna, menos de 1 año, mas de 1 año)
- ❑ No se observa correlación significativa entre la predisposición a contratar servicios de capacitación laboral y el nivel de preparación para la entrevista autoevaluado por el encuestado.
- ❑ No se observa correlación significativa entre la predisposición a contratar servicios de capacitación laboral y el grado de éxito experimentado en la primera entrevista de trabajo.

- La intención de compra de servicios de asesoría laboral es independiente de los siguientes factores:

- ◆ Edad
- ◆ Sexo
- ◆ Carrera

Para mayores detalles de resultados estadísticos ver Anexo No.11

6.3.4 Número de horas de contratación de asesoría laboral

Se han aplicado algunas técnicas de comprobación de hipótesis como:

- Prueba T muestras independientes
- Anova
- Correlación de Pearson

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ No existen diferencias significativas en el número de horas a contratar los servicios de asesoría laboral entre las carreras administrativas y técnicas.
- ❑ No se observan diferencias significativas estadísticas en el número de horas de contratación entre los estudiantes de los distintos grupos de edades. (Hay un intervalo de media de horas entre 4 a 4.50 horas entre los distintos grupos de edades)
- ❑ A continuación se presentan las medias de horas de contratación de servicios de asesoría según la experiencia laboral del estudiante:

CUADRO No.49. HORAS DE CONTRATACION SEGUN EXP. LABORAL

Nivel de Exp. Laboral	Horas de Contratación (Media)
Ninguna	4.57
Menos de 1 año	4.19
1 año o mas	4.87

Según el análisis estadístico, no se observan diferencias significativas estadísticas en el volumen de horas de contratación entre los estudiantes de distintos niveles de experiencia laboral.

- ❑ No se observa ningún tipo de correlación significativa entre la predisposición a contratar y el número de horas de capacitación requerida.

6.3.5 Importancia del beneficio de seguridad frente a entrevistador.

Se ha decidido realizar el análisis estadístico inferencial para este beneficio ya que según la evaluación descriptiva este es el más apreciado por los estudiantes (ver cuadro No.12)

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ No hay diferencias significativas estadísticas en el grado de importancia del beneficio de seguridad en la entrevista entre estudiantes de carreras técnicas y administrativas (Importancia de beneficio de seguridad: est técnicos = $27.15/100$ y est administrativos = $23.61/100$).

- ❑ Se puede afirmar estadísticamente que las mujeres valoran mas el beneficio de la seguridad frente al entrevistador (29.13 / 100) que los hombres (22 / 100)
- ❑ No existen diferencias significativas en el grado de importancia del beneficio de seguridad en la entrevista entre estudiantes de distintas experiencias laborales. (Ver Cuadro No.29)
- ❑ Puede observarse que los estudiantes de los distintos grupos de edades valoran estadísticamente igual el beneficio de seguridad frente al entrevistador. (Ver Anexo No.12)

6.3.6 Importancia del costo: Falta de Garantía en ser contratado

Se ha decidido realizar el análisis estadístico inferencial para este factor ya que según la evaluación descriptiva este es el más apreciado por los estudiantes (ver cuadro No.13)

Para llegar a las distintas conclusiones se ha utilizado unicamente el analisis ANOVA.

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ Puede afirmarse estadísticamente que las carreras tecnicas le dan mas importancia al costo de falta de garantia en ser contratado (45/100) que las carreras administrativas (35/100).
- ❑ No se observan diferencias significativas en como valoran los estudiantes el costo de falta de garantia en ser contratado debido a los factores: sexo y experiencia laboral.

Para mayores detalles ver Anexo No.13

6.3.7 Atributo: Capacitación y preparación de instructores

Se ha decidido evaluar este atributo ya que según el análisis estadístico descriptivo este es el principal factor de decisión de compra de los servicios de asesoria laboral (Ver Cuadro No.15).

Para llegar a las distintas conclusiones se ha utilizado las siguientes técnicas estadísticas:

- ✓ Prueba T muestras independientes
- ✓ Correlación de Spearman

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ Los factores sexo y tipo de carrera (administrativa y técnica) no inciden para que existan diferencias significativas estadísticas en como los estudiantes valoran este atributo de decisión de compra.

Para mayores detalles ver Anexo No. 14

6.3.8 Grado de importancia del problema de inseguridad durante entrevista

Para llegar a las distintas conclusiones se ha utilizado las siguientes técnicas estadísticas:

- ✓ Prueba Mann Whitney
- ✓ ANOVA
- ✓ Correlación de Spearman
- ✓ Prueba Chi Cuadrado.

Con un nivel de confianza del 95% se llegan a las siguientes conclusiones:

- ❑ Los hombres le dan ligeramente mas importancia al problema de inseguridad durante entrevista laboral que las mujeres, sin embargo estadísticamente no existen diferencias significativas entre ambos.
- ❑ Los estudiantes de carreras administrativas le dan ligeramente mas importancia al problema de inseguridad durante entrevista laboral que los de carreras técnicas, sin embargo estadísticamente no existen diferencias significativas entre ambos.
- ❑ No hay evidencia estadística para aseverar que la experiencia laboral incide para que haya una mayor o menor importancia del problema de inseguridad durante la entrevista laboral.
- ❑ No existe ningún tipo de correlación significativa entre como un estudiante valora el problema de inseguridad durante entrevista laboral y su experiencia laboral.
- ❑ El grado de importancia dado al problema de inseguridad durante la entrevista laboral es independiente de los factores: Tipo de carrera, Sexo y universidad del estudiante.

Para mayores detalles ver Anexo No.15.

7 CONCLUSIONES

7.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA

Del analisis anteriormente presentado de focus groups y entrevistas a expertos se desprenden las siguientes conclusiones:

- ❑ Los 3 expertos en RRHH (CEPROEM, PLAPASA y EBC) la preparacion para la entrevista laboral como un beneficio innovador y que captara un interes alto por parte del target seleccionado.
- ❑ En promedio 7 de cada 10 candidatos a puestos de trabajo, muestran una actitud insegura durante la entrevista laboral. Asi mismo, 7 de cada 10 postulantes exhiben falta de preparacion en pruebas psicotecnicas segun los expertos consultados.
- ❑ Segun los expertos en RRHH los principales factores de decision de compra de los servicios de capacitacion laboral son: Nivel de preparacion de instructores, Network con Dptos de RRHH de empresas importantes y el precio.
- ❑ Glenda Villamar (CEPROEM) y Ma. Fernanda Gomez (Coordinadora EBC) coinciden en que los estudiantes de carreras tecnicas poseen menor grado de preparacion para la entrevista laboral que los estudiantes de carreras administrativas.

A continuacion se presentan las principales ideas extraidas del Focus Group realizado con estudiantes de Ing Mecanica en ESPOL:

- ❑ Los principales motivadores para buscar empleo son: Desarrollo de carrera profesional, adquirir experiencia laboral y necesidades economicas.
- ❑ Desde la optica de los clientes potenciales, los 2 beneficios mas importantes que podrian recibir de una empresa de esta indole son: Percepcion de mayor seguridad frente al entrevistador y dominar actitudes favorables durante la entrevista laboral.
- ❑ Los principales factores que desmotivarían a los estudiantes a contratar servicios de asesoria laboral son el elevado precio y suficiente autoseguridad personal.
- ❑ Entre los mas importantes factores de decision de contratacion del servicio los estudiantes encuestados destacan los siguientes:
 - ✓ Experiencia de la empresa en el mercado
 - ✓ % efectividad de asesorías pasadas
 - ✓ Referencias recibidas
 - ✓ Preparación y experiencia de los instructores
- ❑ De los 12 estudiantes que conformaron parte del focus group, un 50% manifesto un interes alto en los beneficios propuestos por la nueva empresa.

- Segun los estudiantes participantes del Focus Group, la magnitud promedio del problema de inseguridad durante la entrevista laboral es 5.67/10 (donde 10 es el problema maximo).

7.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

7.2.1 Analisis Descriptivo Univariado

- Un 70.2% de los encuestados consideran el problema de inseguridad durante la entrevista laboral como extremadamente importante o muy importante. Esta situacion favorece al establecimiento de la nueva empresa ya que desde la optica del cliente existe un problema real y relevante que resolver.
- Los estudiantes encuestados poseen un nivel de preparacion regular para la entrevista laboral (promedio = 57.15 / 100) situacion que favorece a la ejecucion del negocio ya que hay la posibilidad de elevar los niveles de preparacion para el desafio laboral.
- Un 64% de los encuestados manifiestan que su nivel de seguridad durante su primera entrevista laboral fue de buena a excelente (valores mayores a 60/100). La seguridad promedio de los estudiantes durante su primera entrevista laboral fue de 68/100. Se puede observar que el nivel de seguridad experimentado durante la primera entrevista laboral ha sido bueno sin embargo se puede mejorar aun mas esa seguridad a traves de la capacitacion y entrenamiento.
- Los estudiantes encuestados señalaron que las empresas expertas en RRHH serian las idóneas (primer lugar) para prepararlos previo a una entrevista laboral. Este hallazgo favorece a la creacion de la nueva empresa de asesoria laboral.
- El principal beneficio que seria preferido por el cliente es hacerlo sentir seguro frente al entrevistador laboral. Este factor alcanzo una puntuación ponderada de 25/100 de las preferencias.
- Existe una intencion promedio moderada de compra de los servicios de asesoria (50/100) lo cual obliga a la empresa a invertir mas en marketing y publicidad para mejorar la predisposicion de contratacion de esta clase de servicios.
- La formacion academica y preparacion de los instructores seria el principal atributo evaluado por el cliente al momento de contratar servicios de capacitacion laboral.

7.2.2 Analisis Descriptivo Bivariado

- Los estudiantes de carreras administrativas manifiestan tener ligeramente mayor preparacion para la entrevista laboral (57.47 / 100) que los de carreras tecnicas (56.91/100)

- ❑ Los estudiantes con experiencia laboral mayor a 1 año tienen significativamente mayor preparación para procesos de selección de personal (70/100) que los que poseen menos de 1 año o nunca han trabajado.
- ❑ Los hombres poseen mayor preparación para enfrentar entrevistas laborales (59/100) que las mujeres (54/100)_
- ❑ Con respecto al beneficio de sentirse seguro frente al entrevistador laboral, se concluye que los estudiantes técnicos le dan mayor valoración (mediana :22.50 / 100) que los de carreras administrativas (20/100). Por esta razón, la empresa al momento de tratar con clientes de carreras técnicas debería reforzar este aspecto en las campañas de marketing.
- ❑ Las mujeres otorgan mayor importancia al beneficio de sentirse seguro frente al entrevistador (29/100) que los hombres (22/100).
- ❑ Los estudiantes sin experiencia laboral otorgan mayor importancia al beneficio de sentirse seguro frente al entrevistador (mediana: 25/100) que los de otros grupos de experiencia laboral.
- ❑ Los estudiantes de carreras técnicas les preocupa más la falta de garantía en ser contratado pese haber sido capacitado (45 /100) que los de carreras administrativas (35/100). En base a estos resultados, es necesario que la empresa emprenda programas publicitarios y promocionales para mitigar especialmente entre los estudiantes técnicos el factor desmotivador de la falta de garantía en ser contratado.
- ❑ Los estudiantes de UTEG (administrativos) reflejan mayor intención de compra de servicios de asesoría laboral (61/100) que los estudiantes de ESPOL (55.43/100) y UESS (46.25/100). Esto indica que tendría que realizarse mayores esfuerzos de marketing en crear actitudes positivas hacia la nueva empresa dentro de la UESS.
- ❑ Las carreras técnicas reflejan una mayor intención de compra (55/100) que las carreras administrativas (mediana = 50/100). Esta situación significa que la demanda potencial del servicio estaría ligeramente más concentrada en estudiantes técnicos.
- ❑ Los estudiantes más jóvenes (16 a 19 años) reflejan mayor promedio de intención de compra de servicios de asesoría laboral (58.13 / 100). Por otro lado, los estudiantes más maduros (28 a 33 años) muestran la menor predisposición de compra.
- ❑ Puede observarse que los hombres manifiestan una ligeramente mayor predisposición de compra (55/100) que las mujeres (53 / 100).

- Estudiantes sin experiencia laboral muestran una mayor intencion de compra de servicios de capacitacion (55/100) que los de otros grupos de antecedentes laborales (menos de 1 año y mas de 1 año= 50/100).

7.2.3 Analisis Estadístico Inferencial

A continuación se presentan las principales hipótesis probadas:

- Estudiantes con más de 1 año de experiencia laboral estadísticamente poseen significativa mayor preparacion para la entrevista laboral que los de menos de 1 año de experiencia.
- Estadísticamente, las mujeres valoran significativamente mas el beneficio de seguridad frente al entrevistador que los hombres.
- Las carreras técnicas asignan estadísticamente mayor importancia al costo de falta de garantía en ser contratado que las carreras administrativas.

8 ANEXOS

ANEXO No. 1

PLANTEAMIENTO FOCUS GROUP

1. Comentarios e ideas generales acerca de la empresa de asesoría para la obtención de empleo. Puede contar de alguna experiencia en entrevistas en la cual le hubiere gustado estar previamente preparado.
2. Califique de 1 a 10 la magnitud del problema de la inseguridad/nerviosismo previo y durante una entrevista laboral? (1: Bajísima magnitud, 10: Altísima magnitud)
3. Si ya posee experiencia laboral, señale a cuantas entrevistas acudido y en cuantas se ha sentido inseguro o nervioso.
4. Qué grado de interés tendrían en esta clase de beneficios? (Alto, medio, bajo, ninguno)
5. Señale al menos 4 factores económicos, sociales, personales o familiares que lo motivan a buscar empleo. En orden de importancia.
6. Actualmente, siguen algún proceso de preparación o pide asesoría antes de una entrevista laboral? Si o no.
 - a. Si contesta "Sí", cuáles son?? Califique sobre 100 su grado de eficacia.
 - b. Si contesta "No" por qué?
7. Señale el orden de importancia que representa para Ud los siguientes beneficios a otorgarse:
 - 1) Mejoramiento de imagen personal frente a entrevistador ()
 - 2) Hacerlo sentir seguro frente al entrevistador laboral ()
 - 3) Capacitarlo en el desarrollo de pruebas psicotécnicas ()
 - 4) Permitirle a Ud conocer y practicar actitudes y respuestas Que le favorecen en una entrevista laboral ()
 - 5) Capacitarlo en la elaboración de CV atractivo para el entrevistador ()
8. Señale qué aspectos, factores u objetivos (de su temperamento, de su entorno, del tipo de empresa, etc..) lo motivarían a pedir asesoría para participar en procesos de selección de personal

9. Indique al menos 3 aspectos, circunstancias o hechos que lo desmotivarían a acudir a este tipo de empresa para solicitar asesoría para sobrellevar entrevistas laborales.
10. Mencione al menos 4 atributos, características o cualidades del servicio de asesoría que ud consideraría para decidirse a contratarnos. (Ejm: Grado de preparación de los asesores laborales, experiencia en el mercado, etc....)
11. Si mañana muy temprano (9:00am) tendría que acudir a una entrevista de selección de personal, califique sobre 100 su grado de preparación (saber con que ropa acudir, que respuestas dar a preguntas claves realizadas, desarrollo habilidoso de pruebas psicotécnicas, etc...). Recordar lo siguiente: 100: es máxima preparación y 1: ninguna preparación.
12. Señale ideas positivas o negativas que Ud tenga acerca de las tercerizadoras de personal (Manpower, Compolan) y consultoras de RRHH (Price, Deloitte).
13. Dado la clase de servicio de asesoría para la obtención de empleo que ofrecemos, Ud al momento de contratarnos se fijaría principalmente:
 - Precio
 - Calidad (Confiabilidad, grado de preparación de instructores, contactos con dptos de RRHH, prestigio de empresa)

Coloque una cruz sobre la línea de tal forma que demuestre por qué factor se inclinaría más

Precio _____ Calidad de servicio _____

- 14. Señale la idea en que se le haría más fácil y atractivo recordar a nuestra empresa**

Empresa "XYZ" líder en _____

15. Si después de haber sido asesorado por nuestra empresa para que consiga el empleo deseado, Ud se siente muy seguro de sí mismo y pese a haber aplicado todos los consejos dados en el proceso de selección de personal, Ud no consigue el puesto deseado. Ud inmediatamente pensaría:
16. Si esta empresa de asesoría para la obtención de empleo, tuviera oficinas dentro de la Universidad, ud posiblemente

Nos Contrataría **No nos contrataría**

- ## 16. Consejos Finales para el surgimiento de esta nueva empresa.

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO

a) Universidad : _____

b) Carreras: 1. Técnica ☐ 2. Económica-Administrativa ☐

c) Edad: _____ años

d) Sexo: 1. M ☐ 2. F ☐

e) Experiencia laboral (años) : 1. Ninguna ☐ 2. Menos de 1 año ☐
3. Un año ☐ más

1. Señale el grado de importancia que representa (ría) para Ud el problema de la inseguridad/nerviosismo durante una entrevista laboral:

- 1) Extremadamente importante _____
- 2) Muy Importante _____
- 3) Importante _____
- 4) Poco Importante _____
- 5) Nada Importante (No es problema) _____

Nota: Si contesta opción 4 o 5, pase a la pregunta No.3; de lo contrario siga respondiendo la pregunta # 2

2. Indique con una cruz sobre la línea el nivel de preparación efectiva frente a una entrevista laboral que Ud cree poseer

Ninguna preparación _____ Máxima Preparación
0 20 40 60 80 100

3. Ordene jerárquicamente los factores que lo motivan a buscar un empleo
(1: Más Importante ; 3: Menos Importante)

Orden

- 1) Aplicar lo aprendido en la U _____
- 2) Presión Familiar _____
- 3) Necesidades económicas _____

4. Califique su experiencia en su primera entrevista laboral colocando una cruz sobre el espacio en blanco. (Esta pregunta no se realiza a las personas que respondieron opción "Ninguna" en literal "f")

Fracaso (No conseguí empleo) _____ Éxito (Conseguí empleo)
0 50 100
Inseguridad/Nerviosismo _____ Seguridad/Tranquilidad
0 50 100
Desagradable _____ Agradable
0 50 100

5. Antes de una entrevista laboral Ud para lograr ser contratado preferiría (1: Más Preferido; 4: Menos Preferido)

ORDEN

- | | |
|--|-------|
| 1) Prepararse autodidactamente para lograr éxito | _____ |
| 2) Ser aconsejado por un amigo con vasta exp. Laboral | _____ |
| 3) Ser asesorado por una persona que trabaje o haya trabajado
Para dicha empresa demandante de personal | _____ |
| 4) Ser capacitado por empresas o personas expertas en
Recursos Humanos y manejo de entrevistas | _____ |

(Nota: Si le dio el primer o segundo lugar a la opción # 4, por favor pase a pregunta # 6; de lo contrario pase a preg # 7)

6. Asigne un porcentaje de importancia (%) a los beneficios que quisiera recibir por parte de una empresa o persona experta en RRHH al momento de asesorarlo a Ud previo a la entrevista laboral:

- | | % Importancia |
|---|----------------------|
| 1) Mejoramiento de imagen personal frente a entrevistador | _____ |
| 2) Hacerlo sentir seguro frente al entrevistador laboral | _____ |
| 3) Capacitarlo en el desarrollo de pruebas psicotécnicas | _____ |
| 4) Permitirle a Ud conocer y practicar actitudes y respuestas
Que le favorecen en una entrevista laboral | _____ |
| 5) Capacitarlo en la elaboración de CV atractivo
para el entrevistador | _____ |
| TOTAL | 100 % |

7. Asigne un porcentaje de importancia (%) a los factores (costos) que lo desmotivarían a contratar a empresas expertas en RRHH para que lo asesoren en el desenvolvimiento en entrevistas laborales

	% Importancia
1) Su temperamento sea incompatible con las actitudes Recomendadas para llevar entrevista	_____
2) No hay garantía absoluta que la capacitación dada Permitirá salir exitoso en la entrevista laboral	_____
3) Cansancio en la práctica de pruebas psicotécnicas	_____
4) Otros (Indique _____)	_____
TOTAL	100%

8. Estaría dispuesto a contratar a una empresa especializada en RRHH para que lo prepare para una entrevista laboral y lo capacite en su desempeño en el proceso de selección de personal? (Coloque una cruz sobre las líneas segmentadas)

Probablemente no contrataría _____ Probablemente sí contrataría
0 50 100

(Nota: Si señala a un nivel de 50 o más, continúe la encuesta; si coloca la cruz por debajo de 50 culmina el cuestionario)

9. Si una empresa experta en RRHH y entrevistas laborales, le ofreciera a Ud aumentar sus probabilidades de conseguir su empleo deseado en un 80% mediante capacitación personalizada a un costo de 15 dólares la hora; Ud estaría dispuesto a contratar a la empresa por:

Número de horas: 0 _____ 5 _____ 10

(Nota: Las horas totales a ser contratadas se pueden repartir en diferentes días)

10. Ordene asignando porcentajes (%) de importancia a los atributos y características que Ud evaluaría al momento de contratar los servicios de asesoría para la obtención de empleo ofrecidos por una empresa especializada en RRHH y entrevistas laborales.

ATRIBUTO/CARACTERÍSTICA	% IMPORTANCIA
Capacitación y preparación del personal	
Trato cordial y amable	
Contactos con Dptos RRHH de empresas importantes	
Grado de efectividad de asesorías pasadas permitiendo alcanzar el empleo deseado	
Precio del servicio	
TOTAL	100%

ANEXO No. 3

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Fracaso/exito primera entrevista	85	100	0	100	75,65	3,71	34,207	1170,112
Valid N (listwise)	85							

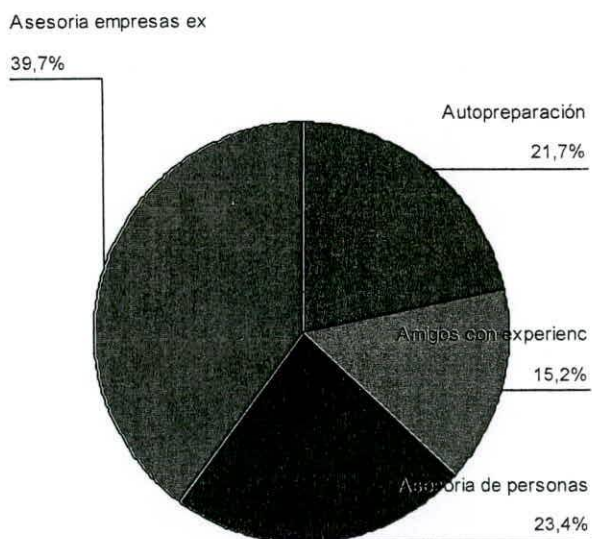
ANEXO No. 4

Descriptive Statistics

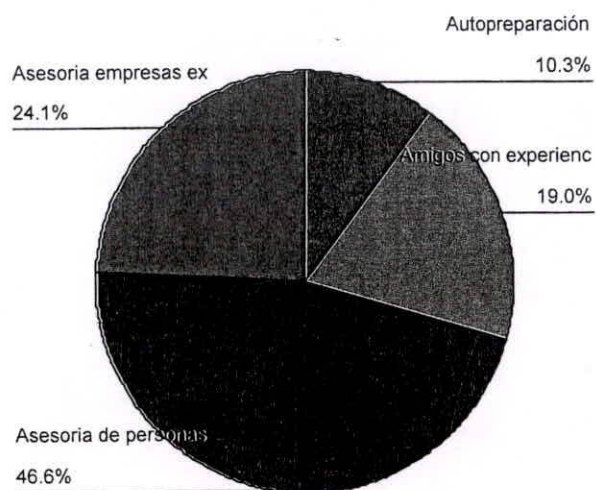
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Inseguridad/seguridad primera entrevista	86	100	0	100	68,26	2,89	26,797	718,098
Valid N (listwise)	86							

ANEXO No. 5

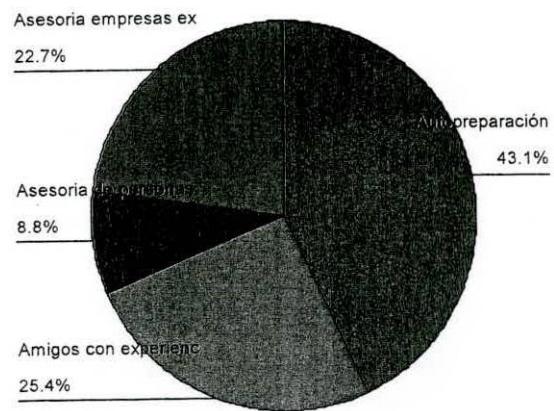
Primer Lugar Preparacion entrevista



Segundo Lugar Preparacion entrevista



Cuarto Lugar Preparacion entrevista



ANEXO No. 6

Horas Contratación Clasificada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 0 y 2 horas	28	14,9	21,9	21,9
	Entre 3 y 6 horas	73	38,8	57,0	78,9
	Entre 7 y 10 horas	27	14,4	21,1	100,0
	Total	128	68,1	100,0	
Missing	System	60	31,9		
Total		188	100,0		

ANEXO No. 7

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
% Importancia preparacion de instructores	126	80	0	80	26,33	1,34	15,004	225,120
Valid N (listwise)	126							

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
% Importancia servicio con cortesía	126	50	0	50	14,94	,87	9,816	96,348
Valid N (listwise)	126							

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
% Importancia network dptos RRHH	126	60	0	60	23,62	1,24	13,898	193,166
Valid N (listwise)	126							

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
% Importancia efectividad asesorias pasadas	126	80	0	80	19,63	1,23	13,781	189,914
Valid N (listwise)	126							

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
% Importancia precio	126	70	0	70	15,63	1,10	12,329	151,994
Valid N (listwise)	126							

ANEXO 8

EXPERIENCIA LABORAL SEGUN CARRERAS

Tabla de contingencia Carrera de encuestado * Experiencia laboral

			Experiencia laboral			Total
			Ninguna	Menos de 1 año	1 año o mas	
Carrera de encuestado	Técnica	Recuento	63	30	12	105
		% de Carrera de encuestado	60.0%	28.6%	11.4%	100.0%
	Administrativa	Recuento	30	20	33	83
		% de Carrera de encuestado	36.1%	24.1%	39.8%	100.0%
Total		Recuento	93	50	45	188
		% de Carrera de encuestado	49.5%	26.6%	23.9%	100.0%

ANEXO 9

INTENCIÓN DE COMPRA SEGÚN CARRERAS

Intención de Compra * Carrera de encuestado Crosstabulation

			Carrera de encuestado		Total
			Técnica	Administrativa	
Intención de Compra	De 0 a 19	Count	11	16	27
		% within Carrera de encuestado	10,5%	19,8%	14,5%
	De 20 a 39	Count	11	8	19
		% within Carrera de encuestado	10,5%	9,9%	10,2%
	De 40 a 59	Count	37	19	56
		% within Carrera de encuestado	35,2%	23,5%	30,1%
	De 60 a 79	Count	16	13	29
		% within Carrera de encuestado	15,2%	16,0%	15,6%
	De 80 a 100	Count	30	25	55
		% within Carrera de encuestado	28,6%	30,9%	29,6%
Total		Count	105	81	186
		% within Carrera de encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO 3.2.

DIAGRAMA DE BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE VALOR DE SENTINEL

seguridad, técnica de
realización de pruebas,
acción de imagen
vincente

Joven
Universitario

\$

Sentinel

Perfiles y evaluaciones de
clientes de Sentinel

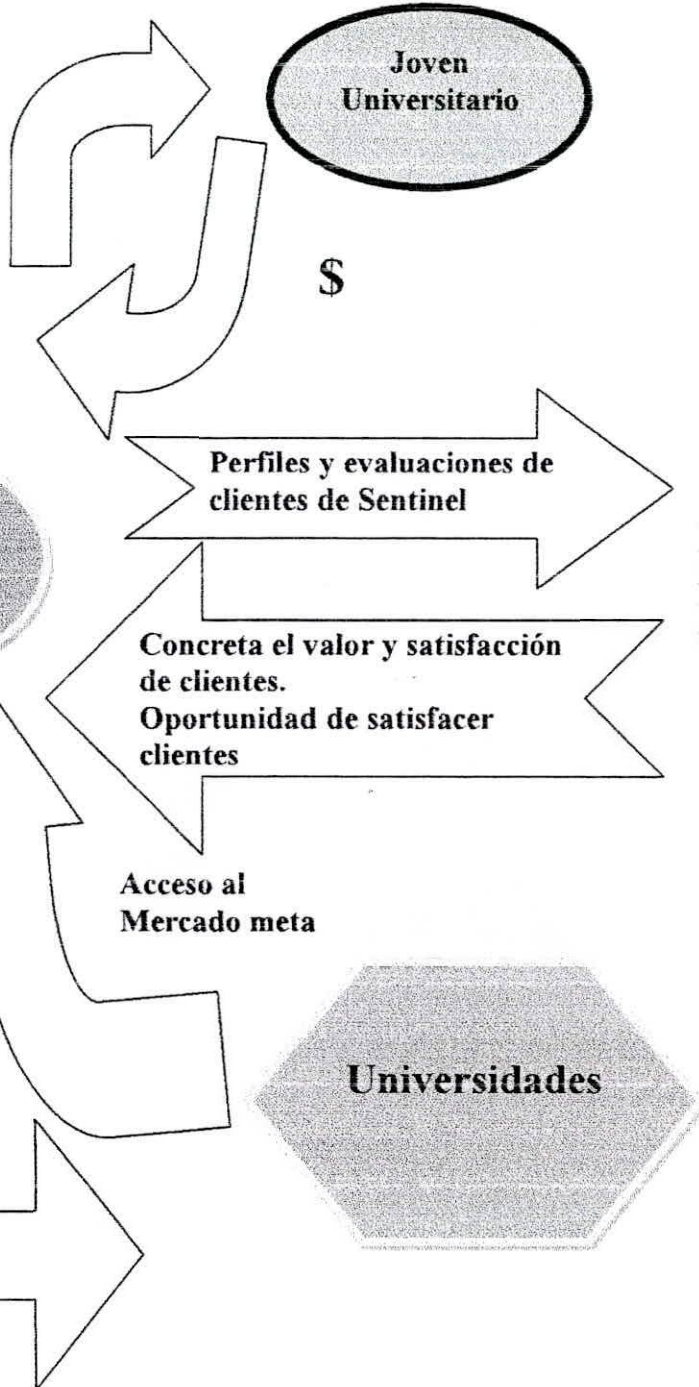
Empresas

Concreta el valor y satisfacción
de clientes.
Oportunidad de satisfacer
clientes

Acceso al
Mercado meta

Universidades

Mejoramiento
de imagen en
mundo laboral



ANEXO 4.1.

CONTENIDO MODULO: CAPACITACIÓN EN DISEÑO DE CURRICULUMS VITAE

Contenido	Duración
Carta de presentación: Importancia, contenido y consejos prácticos	0.5 hora
Consejos generales para elaborar un buen curriculum	0.5 hora
Contenido de un curriculum vitae	1 hora
Información relevante según el cargo a aplicar: Ejemplos prácticos	2 horas
Modelos de curriculum y su uso en herramientas on line	1 hora
Taller práctico de elaboración de CV según ofertas laborales	1 hora

ANEXO 4.2.

CONTENIDO MODULO: CAPACITACIÓN EN MANEJO DE ENTREVISTAS LABORALES

Contenido	Duración
Estrategia de información y técnicas de expresión oral efectiva en entrevistas (Talleres).	2 horas
Técnicas de comunicación no verbal: Gestos, posiciones y otras herramientas	1.5 horas
Imagen, apariencia física y etiqueta corporativa	1.5 horas
Actitudes y comportamientos apropiados para la entrevista (Talleres)	2 horas
Respuestas a preguntas claves durante la entrevista	1 hora
Talleres dinámicos de entrevistas laborales	1 hora

ANEXO 6.1.

POBLACIÓN UNIVERSITARIA EN GUAYAQUIL SEGÚN ÁREAS DE ESTUDIO Y UNIVERSIDADES (A Dic/2007)

Área de Estudio	# Estudiantes	%
Administración y comercio	41.607	33,86%
Tecnologías	21.025	17,11%
Humanidades	470	0,38%
Ciencias de la educación	17.448	14,20%
Ciencias Sociales	18.675	15,20%
Ciencias de la Salud	13.049	10,62%
Ciencias Básicas	2.365	1,92%
Artes y arquitectura	3.753	3,05%
Agrícola y pecuaria	4.488	3,65%
Total	122.879	100,00%

Fuente: Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup)

Nota: Corresponde a datos del Censo de Población Universitaria a Diciembre/2007.

* Ciencias básicas corresponde a carreras de ingeniería y técnicas

** Mercado objetivo consiste en áreas de estudio sombreadas en negrilla

Universidad	A DIC/2007	
	Número estudiantes	%
ESPOL	10.954	8,91%
U. GUAYAQUIL	65.126	53,00%
U. CATÓLICA	7.220	5,88%
U LAICA	8.772	7,14%
Otros	30.807	25,07%
Total	122.879	100,00%

ANEXO 6.2.

NUMERO DE EGRESADOS UNIVERSITARIOS EN GUAYAQUIL (A DIC/2007)

AÑO	% Egresados *	Número estudiantes universitarios	Número egresados
2005	8,50%	104.099	8.849
2006	9,10%	113.100	10.293
2007	10,06%	122.879	12.362
Total			31.504

* Se tomó como referencia los porcentajes de egresados de ESPOL y U. Guayaquil en cada uno de los respectivos años.

Universidad	% Egresados		
	2005	2006	2007
U Guayaquil	8,00%	8,50%	10%
ESPOL	9,00%	9,70%	10,12%
Promedio	8,50%	9,10%	10,06%

Fuente: Dptos de Bienestar Estudiantil de ESPOL y U. Guayaquil

Area de Estudio	# Egresados	%
Administración y comercio	10667	33,86%
Tecnologías	5390	17,11%
Humanidades	121	0,38%
Ciencias de la educación	4473	14,20%
Ciencias Sociales	4788	15,20%
Ciencias de la Salud	3346	10,62%
Ciencias Básicas	606	1,92%
Artes y arquitectura	962	3,05%
Agrícola y pecuaria	1151	3,65%
Total	31.504	100,00%

Mcdto potencial total (Guayaquil)	154.383
---	----------------

Nota: Considera la suma de estudiantes universitarios (122.879) más el número de egresados (31.504)

ANEXO 6.3.

CARACTERISTICAS DE ESTUDIANTES SEGUN NIVELES SOCIOECONÓMICOS SEGÚN FACTOR "P" (ESPOL)

Factor "P"	Nivel Socioeconómico	Tipo de Vivienda	Nivel de Ingreso	Colegio de graduación	Otros
3 a 10	Bajo	Vivienda o dpto alquilado. Area menor a 50 m2. Paga alquiler máximo de USD\$120 mensual. Falta al menos 1 servicio básico en vivienda. No hay acceso a internet.	No genera ingresos propios. Dependen económicamente de padres	Colegio fiscal o municipal	Padres no poseen educación de tercer nivel y hogar genera ingresos mensuales inferiores a USD\$600
11 a 20	Medio - Bajo	Vicienda o dpto alquilado. Area disponible entre 50 y 70 m2. Paga alquiler entre \$ 121 y \$ 140 mensual. No hay acceso a internet.	No genera ingresos propios. Dependen económicamente de padres	Colegio fiscal o municipal	Padres no poseen educación de tercer nivel y hogar genera ingresos mensuales entre \$601 y \$ 700
21 a 27	Medio - Típico	Vivienda o dpto propio o alquilado. Area disponible entre 70 y 80 m2. Si pagan alquiler, su valor está entre \$141 y \$ 250 mensual. Se tiene acceso a todos los servicios básicos incluido el internet.	No genera ingresos propios. Dependen económicamente de padres	Colegio particular con pensiones mensuales inferiores a \$400	Padres poseen educación de tercer nivel y hogar genera ingresos mensuales entre \$701 y \$ 900
28 a 33	Medio - Alto	Vivienda o dpto propio o alquilado. Area disponible entre 81 y 100 m2. Si pagan alquiler, su valor está entre \$251 y \$ 600 mensual. La vivienda cuenta con todos los servicios básicos existentes. Uso de internet	Generan ingresos propios pero pueden apoyarse económicamente en padres	Colegio Particular con pensiones mensuales entre \$400 y \$700.	Padres poseen educación de tercer nivel y hogar genera ingresos mensuales entre \$901 y \$ 1800
34 a 40	Alto	Vivienda propia. Area disponible mayor a 100 m2. Ubicada en zona residencial exclusiva. La vivienda cuenta con todos los servicios básicos y acceso de internet banda ancha.	Generan ingresos propios pero pueden apoyarse económicamente en padres	Colegio Particular con pensiones mensuales mayores a \$700	Padres poseen educación de tercer nivel y hogar genera ingresos mensuales mayores a \$1,800

Fuente: Bienestar Estudiantil (ESPOL)

ANEXO 6.4. (PARTE A)

MERCADO OBJETIVO SEGÚN CARRERAS, EDAD Y NIVEL SOCIOECONÓMICO

EDAD

ESPOL

Rango Edad	Carreras	
	Administrativa	Técnica
16-18	16,99%	11,35%
19-21	49,96%	44,95%
22-24	20,75%	27,10%
25-27	5,95%	10,40%
28-30	4,45%	3,92%
31-33	0,82%	1,10%
34-36	0,32%	0,50%
37-39	0,38%	0,21%
Mas de 39 años	0,38%	0,46%
Total	100,00%	100,00%

U. Guayaquil

Rango Edad	Carreras	
	Administrativa	Técnica
16-18	17,12%	12,09%
19-21	52,00%	43,78%
22-24	21,09%	26,00%
25-27	6,19%	9,65%
28-30	2,76%	5,03%
31-33	0,26%	1,26%
34-36	0,30%	1,10%
37-39	0,26%	1,00%
Mas de 39 años	0,02%	0,09%
Total	100,00%	100,00%

U. Católica

Rango Edad	Carreras	
	Administrativa	Técnica
16-18	16,05%	13,00%
19-21	51,68%	43,02%
22-24	21,75%	26,78%
25-27	5,98%	10,19%
28-30	2,55%	5,20%
31-33	1,00%	0,89%
34-36	0,81%	0,40%
37-39	0,10%	0,29%
Mas de 39 años	0,08%	0,23%
Total	100,00%	100,00%

PROMEDIO GLOBAL (3 UNIVERSIDADES)

Rango Edad	Carreras	
	Administrativa	Técnica
16-18	16,72%	12,15%
19-21	51,21%	43,92%
22-24	21,20%	26,63%
25-27	6,04%	10,08%
28-30	3,25%	4,72%
31-33	0,69%	1,08%
34-36	0,48%	0,67%
37-39	0,25%	0,50%
Mas de 39 años	0,16%	0,26%
Total	100,00%	100,00%

ANEXO 6.4. (PARTE B)

MERCADO OBJETIVO SEGÚN CARRERAS, EDAD Y NIVEL SOCIOECONÓMICO

Variable: Edad

POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE GUAYAQUIL SEGÚN EDADES

Rango Edad	Carreras	
	Administrativa	Técnica
16-18	6.956	2.841
19-21	21.308	10.272
22-24	8.820	6.228
25-27	2.513	2.358
28-30	1.353	1.103
31-33	289	253
34-36	199	156
37-39	103	117
Mas de 39 años	66	62
Total	41.607	23.390

Nota: Basado en la distribución porcentual promedio de edades
Se extrapoló el distribución porcentual promedio de las 3 universidades
antes citadas (ver anexo 6.4)

MERCADO OBJETIVO DE GUAYAQUIL SEGÚN CARRERAS Y EDADES

Categoría	Carreras	
	Administrativa	Técnica
Estudiantes Universitarios	32.641	18.858
19-21	21.308	10.272
22-24	8.820	6.228
25-27	2.513	2.358
Egresados	10.667	5.997
Total Mcdo objetivo	43.308	24.855

ANEXO 6.4. (PARTE C)

MERCADO OBJETIVO SEGÚN CARRERAS, EDAD Y NIVEL SOCIOECONÓMICO

Variable: Nivel Socioeconómico y Carrera

Nivel Socioeconómico	Factor P	Carreras	
		Administrativa	Técnica
Bajo	3 a 10	65,23%	65,22%
Medio-Bajo	11 a 20	29,08%	28,48%
Medio-Típico	21 a 27	3,56%	3,98%
Medio-Alto	28 a 33	1,27%	1,43%
Alto	34 a 40	0,85%	0,89%
Total		100,00%	100,00%

Fuente: ESPOL

Nota: Dada la escasez de datos de la población universitaria, se ha extrapolado la distribución de niveles socioeconómicos de ESPOL a la población universitaria de Guayaquil

MERCADO OBJETIVO CONSIDERANDO SIMULTANEAMENTE VARIABLES: CARRERAS, EDAD, NIVEL SOCIOECONÓMICO

Grupo de Edad		Carrera Administrativa	Carrera Técnica	Total
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 19 a 21 años	21.308	10.272	31.580
	Bajo (P3 a P10)	13900	6700	20.600
	Medio-Bajo (P11 a P20)	6198	2926	9.124
	Medio-Típico (P21 a P27)	759	410	1.169
	Medio-Alto (P28 a P33)	270	146	416
	Alto (P34 a P40)	181	90	271
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 22 a 24 años	8.820	6.228	15.048
	Bajo (P3 a P10)	5754	4062	9.816
	Medio-Bajo (P11 a P20)	2565	1774	4.339
	Medio-Típico (P21 a P27)	314	248	562
	Medio-Alto (P28 a P33)	112	89	201
	Alto (P34 a P40)	75	55	130
Nivel Socioeconómico	Grupo de Edad: 25 a 27 años	2.513	2.358	4.871
	Bajo (P3 a P10)	1639	1538	3.177
	Medio-Bajo (P11 a P20)	731	671	1.402
	Medio-Típico (P21 a P27)	90	94	184
	Medio-Alto (P28 a P33)	32	34	66
	Alto (P34 a P40)	21	21	42
Total Mco Objetivo Estudiantes (Edad - Carrera)		32.641	18.858	51.499
Total Mco Objetivo Estudiantes (Edad - Carrera - N.S)		31.950	18.423	50.373
Egresados (según carreras)		10.667	5.997	17.463
Total Mco Objetivo Global		42.617	24.420	67.836

ANEXO 6.5.

EXPERIENCIA LABORAL DE ESTUDIANTES SEGÚN CARRERAS: ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS

Tabla de contingencia Carrera de encuestado * Experiencia laboral

			Experiencia laboral			Total
			Ninguna	Menos de 1 año	1 año o mas	
Carrera de encuestado	Técnica	Recuento	63	30	12	105
		% de Carrera de encuestado	60.0%	28.6%	11.4%	100.0%
	Administrativa	Recuento	30	20	33	83
		% de Carrera de encuestado	36.1%	24.1%	39.8%	100.0%
Total		Recuento	93	50	45	188
		% de Carrera de encuestado	49.5%	26.6%	23.9%	100.0%

Fuente: Investigación de Mercado realizada por los autores

ANEXO 6.6.

ESTADÍSTICAS DE ESTUDIANTES INGRESADOS A ESPOL (2003 – 2006)

Tipo de Carreras	Número de estudiantes ingresados a ESPOL				
	2002	2003	2004	2005	2006
Carreras Administrativas	484	513	681	700	803
Carreras Técnicas	1633	1460	1572	1610	1583
Total	2.117	1.973	2.253	2.310	2.386

Fuente: www.espol.edu.ec

	TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL EN ESTUDIANTES INGRESADOS				
	2003	2004	2005	2006	Tasa Crecimiento Promedio
Modo Objetivo Global	-6,80%	14,19%	2,53%	3,29%	3,30%
Carreras Administrativas	5,99%	32,75%	2,79%	14,71%	14,06%
Carreras Técnicas	-10,59%	7,67%	2,42%	-1,68%	-0,55%

ANEXO 6.7.

PRECIOS REFERENCIALES DE COMPETIDORES LINEA DE SERVICIO: CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA ENFRENTAR PROCESOS DE SELECCIÓN

Curso	No. Personas	Precio Paquete capacitación	Número de horas	Precio por hora	# Alumnos
Técnicas de comunicación escrita	INDEG	160	8	20	10
Liderazgo y comunicación	Dale Carnegie	315	21	15	12
Capacitación diseño CV	Paola Jácome	60	3	20	1

Fuente: Se consultó directamente con las unidades de capacitación

ANEXO 6.8.

PRECIOS REFERENCIALES DE COMPETIDORES LINEA DE SERVICIO: ASESORÍA MANEJO DE ENTREVISTAS

No.	Clase de curso	Unidad de Capacitación	No Alumnos	Costo Hora	Duración (horas)	Precio por persona	Detalles Generales
1	Conferencias motivación	Dale Carnegie	10	\$ 100	2	\$ 200	Consiste en charlas para estimular un buen desempeño en las organizaciones
2	Técnicas de comunicación oral	INDEG	12	\$ 20	8	\$ 160	Curso para realizar buenas presentaciones corporativas y exposiciones de proyectos
3	Conferencias de motivación, test personalidad y aptitudes	Psic Blanca Zea	20	\$ 60	12	\$ 36	Consiste en una charla de motivación hacia el trabajo. La psicóloga a través de un test grupal descubre los puntos fuertes y débiles de sus alumnos. Al final emite un informe acerca del tipo de trabajo idóneo para cada uno.
4	Orientación laboral	Psic Balbina Salazar					En una primera fase se ofrece una charla de motivación y se aplican test de personalidad a un grupo mínimo de 20 alumnos. Luego la psicóloga obtiene los resultados de las pruebas, destacando los rasgos de personalidad y competencias de los alumnos.
	Motivación y test grupal		20	\$ 13	4	\$ 52	
	Entrevista de resultados		1	\$ 30	2	\$ 60	
	Precio Total				6	\$ 112	En una segunda fase, la psicóloga mantiene entrevistas individuales con sus alumnos en los cuales los orienta hacia qué tipo de trabajos deben aplicar.
5	Manejo de entrevistas	Dra Cecilia Palacios					Se refiere a cómo la Dra Cecilia Palacios ofrecería el servicio de preparación para manejo de entrevistas laborales. En una primera fase se aplicaría un test grupal para conocer la personalidad, habilidades e intereses de los alumnos. En una segunda fase, la Dra. Palacios mantendría una entrevista individual con cada alumno en la cual le manifestaría los resultados del test, hacia qué ofertas laborales debería aplicar y cuáles son los factores a evaluarse en la entrevista. En una tercera etapa, se llevaría a cabo la simulación de la entrevista bajo la guía del instructor.
	Test, informe y entrevista		8	\$ 15	4	\$ 60	
	Capac técnica		1	\$ 30	2	\$ 60	
	Simulación entrevista		1	\$ 30	3	\$ 90	
	Precio Total				9	\$ 210	
6	Psicoterapia	Psic Alisva Rodriguez	1	\$ 30	1	\$ 30	
7	Orientación Vocacional	Psic Melba Rivadeneira	1	\$ 30	6	\$ 180	
8	Etiqueta corporativa	Ernesto Iturralde & Asociados	10	\$ 10	10	\$ 100	

Fuente: Se consultó directamente con las unidades de capacitación

ANEXO 6.9.

RESUMEN DE PRECIOS REFERENCIALES DE COMPETIDORES

Línea de Servicio	Precio de Mercado
Capacitación integral para procesos de selección	\$ 262,50
Manejo de entrevistas laborales	\$ 300,00
Preparación pruebas psicotécnicas	
Curso Regular (10 Horas)	\$ 250,00
Curso Intensivo (15 horas)	\$ 375,00

ANEXO 6.10

MERCADO OBJETIVO Y DEMANDA REAL

Tipo de Carrera	Mercado Objetivo**	% Intención de Compra*	Cientes (Demanda Real)
Carreras Administrativas	29.901	46,90%	14.024
Carreras Técnicas	25.219	43,80%	11.046
Total	55.120		25.070

* Obtenido en la Investigación de mercado

** Incluye estudiantes universitarios y egresados

ANEXO 6.11

PROYECCIONES DE VENTAS POR LÍNEA DE SERVICIO

1. CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA ENFRENTAR PROCESOS DE SELECCIÓN

PARAMETROS DE ESTIMACIÓN PRIMER AÑO

Período: Mes 1 a Mes 6	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	2
No. Cursos al mes	2
No. Personas por curso	40
No. Clientes al mes	80
No. Clientes totales (Mes 1 a Mes 6)	480
No. Cursos totales (Mes 1 a Mes 6)	12

Período: Mes 7 a Mes 12	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	3
No. Cursos al mes	3
No. Personas por curso	40
No. Clientes al mes	120
No. Clientes totales (Mes 1 a Mes 6)	720
No. Cursos totales (Mes 1 a Mes 6)	18

	Primer año de operaciones											
	Mes 1 ene-10	Mes 2 feb-10	Mes 3 mar-10	Mes 4 abr-10	Mes 5 may-10	Mes 6 jun-10	Mes 7 jul-10	Mes 8 ago-10	Mes 9 sep-10	Mes 10 oct-10	Mes 11 nov-10	Mes 12 dic-10
# Cursos colocados	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Alumnos por curso	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total paquetes cursos vendidos	80	80	80	80	80	80	120	120	120	120	120	120

Cursos vendidos (Año 1)	1200
--------------------------	------

i% incremento anual	15%
---------------------	-----

	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Cursos vendidos	1200	1380	1587	1826	2100

2. ASESORÍA PARA MANEJAR ENTREVISTAS LABORALES

PARAMETROS DE ESTIMACIÓN PRIMER AÑO

Período: Mes 1 a Mes 4	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	3
No. Semanas con dictado de cursos	3
No. Cursos al mes	9
No. Personas por curso	1
No. Clientes al mes	9
No. Clientes totales (Mes 1 a Mes 4)	36
No. Cursos totales (Mes 1 a Mes 4)	36

Período: Mes 5 a Mes 12	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	4
No. Semanas con dictado de cursos	4
No. Cursos al mes	16
No. Personas por curso	1
No. Clientes al mes	16
No. Clientes totales (Mes 5 a Mes 12)	128
No. Cursos totales (Mes 5 a Mes 12)	128

	Primer año de operaciones											
	Mes 1 Ene-10	Mes 2 Feb-10	Mes 3 Mar-10	Mes 4 Abr-10	Mes 5 May-10	Mes 6 Jun-10	Mes 7 Jul-10	Mes 8 Ago-10	Mes 9 Sep-10	Mes 10 Oct-10	Mes 11 Nov-10	Mes 12 Dic-10
Cursos colocados	9	9	9	9	16	16	16	16	16	16	16	16
Personas por curso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Paquetes cursos vendidos	9	9	9	9	16	16	16	16	16	16	16	16

Cursos vendidos (Año 1)	164
---------------------------	-----

% incremento anual	10%
--------------------	-----

	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Cursos vendidos	164	181	200	220	242

3. PROGRAMA REGULAR ENTRENAMIENTO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS (10 HORAS)

PARAMETROS DE ESTIMACIÓN PRIMER AÑO

Período: Mes 1 a Mes 3	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	2
No. Cursos al mes	2
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	30
No. Clientes totales (Mes 1 a Mes 3)	90
No. Cursos totales (Mes 1 a Mes 3)	6

Período: Mes 4 a Mes 7	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	3
No. Cursos al mes	3
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	45
No. Clientes totales (Mes 4 a Mes 7)	180
No. Cursos totales (Mes 4 a Mes 7)	12

Período: Mes 8 a Mes 12	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	2
No. Semanas con dictado de cursos	3
No. Cursos al mes	6
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	90
No. Clientes totales (Mes 8 a Mes 12)	450
No. Cursos totales (Mes 8 a Mes 12)	30

	Primer año de operaciones											
	Mes 1 ene-10	Mes 2 feb-10	Mes 3 mar-10	Mes 4 abr-10	Mes 5 may-10	Mes 6 jun-10	Mes 7 jul-10	Mes 8 ago-10	Mes 9 sep-10	Mes 10 oct-10	Mes 11 nov-10	Mes 12 dic-10
# Cursos colocados	2	2	2	3	3	3	3	6	6	6	6	6
Alumnos por curso	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Total paquetes cursos vendidos	30	30	30	45	45	45	45	90	90	90	90	90

Cursos vendidos (Año 1)	720
---------------------------------	------------

i% incremento anual	8%
----------------------------	-----------

	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Cursos vendidos (clientes atendidos)	720	774	833	896	964

4. PROGRAMA INTENSIVO ENTRENAMIENTO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS (15 HORAS)

PARAMETROS DE ESTIMACIÓN PRIMER AÑO

Período: Mes 1 a Mes 3	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	2
No. Cursos al mes	2
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	30
No. Clientes totales (Mes 1 a Mes 3)	90
No. Cursos totales (Mes 1 a Mes 3)	6

Período: Mes 4 a Mes 7	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	3
No. Cursos al mes	3
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	45
No. Clientes totales (Mes 4 a Mes 7)	180
No. Cursos totales (Mes 4 a Mes 7)	12

Período: Mes 8 a Mes 12	
No. Semanas al mes	4
No. Cursos por semana	1
No. Semanas con dictado de cursos	4
No. Cursos al mes	4
No. Personas por curso	15
No. Clientes al mes	60
No. Clientes totales (Mes 8 a Mes 12)	300
No. Cursos totales (Mes 8 a Mes 12)	20

Primer año de operaciones												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Cursos colocados	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Personas por curso	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Total paquetes cursos vendidos	30	30	30	45	45	45	45	60	60	60	60	60

Cursos vendidos (Año 1)	570
--------------------------	-----

i% incremento anual	7,50%
---------------------	-------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Cursos vendidos (clientes atendidos)	570	613	659	709	763

ANEXO 6.12.

DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN ESTUDIANTEL DE ESPOL SEGÚN EDADES, NIVEL SOCIOECONÓMICO Y CARRERAS

Grupo de Edad	Tipo de carreras	
	% Adm	% Técnica
16-18	16,99%	11,35%
19-21	49,96%	44,95%
22-24	20,75%	27,10%
25-27	5,95%	10,40%
28-30	4,45%	3,92%
31-33	0,82%	1,10%
34-36	0,32%	0,50%
37-39	0,38%	0,21%
Mas de 39 años	0,38%	0,46%
Total	100,00%	100,00%

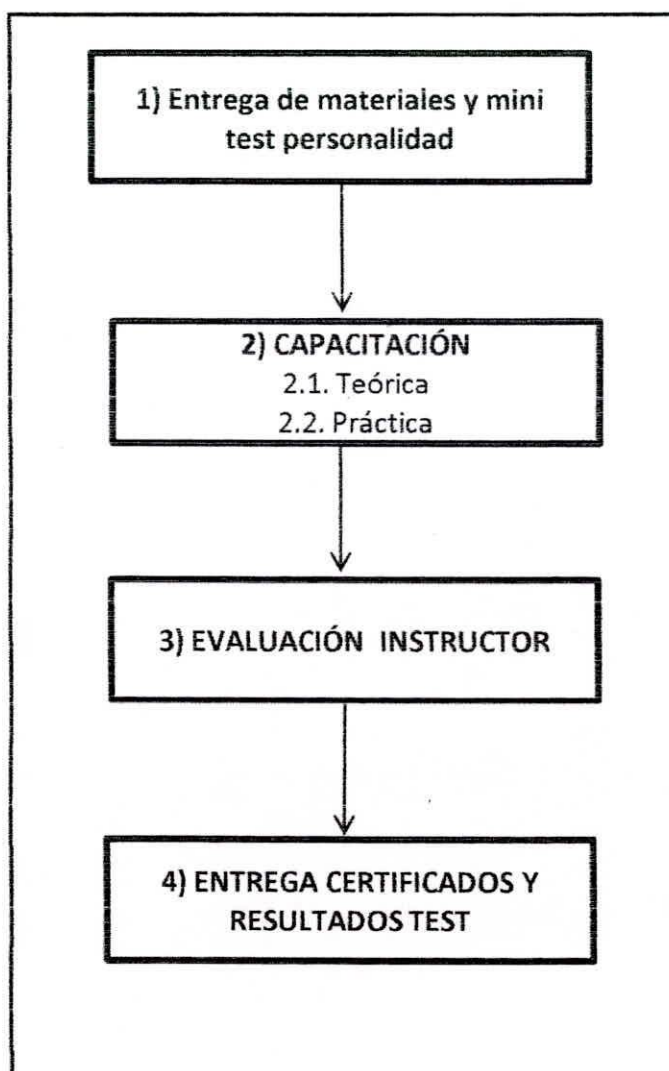
Fuente: www.espol.edu.ec

Nivel socioeconómico	TIPO DE CARRERA	
	Administrativa	Técnica
Bajo	65,23%	65,22%
Medio-Bajo	29,08%	28,48%
Medio-Típico	3,56%	3,98%
Medio-Alto	1,27%	1,43%
Alto	0,85%	0,89%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: www.espol.edu.ec

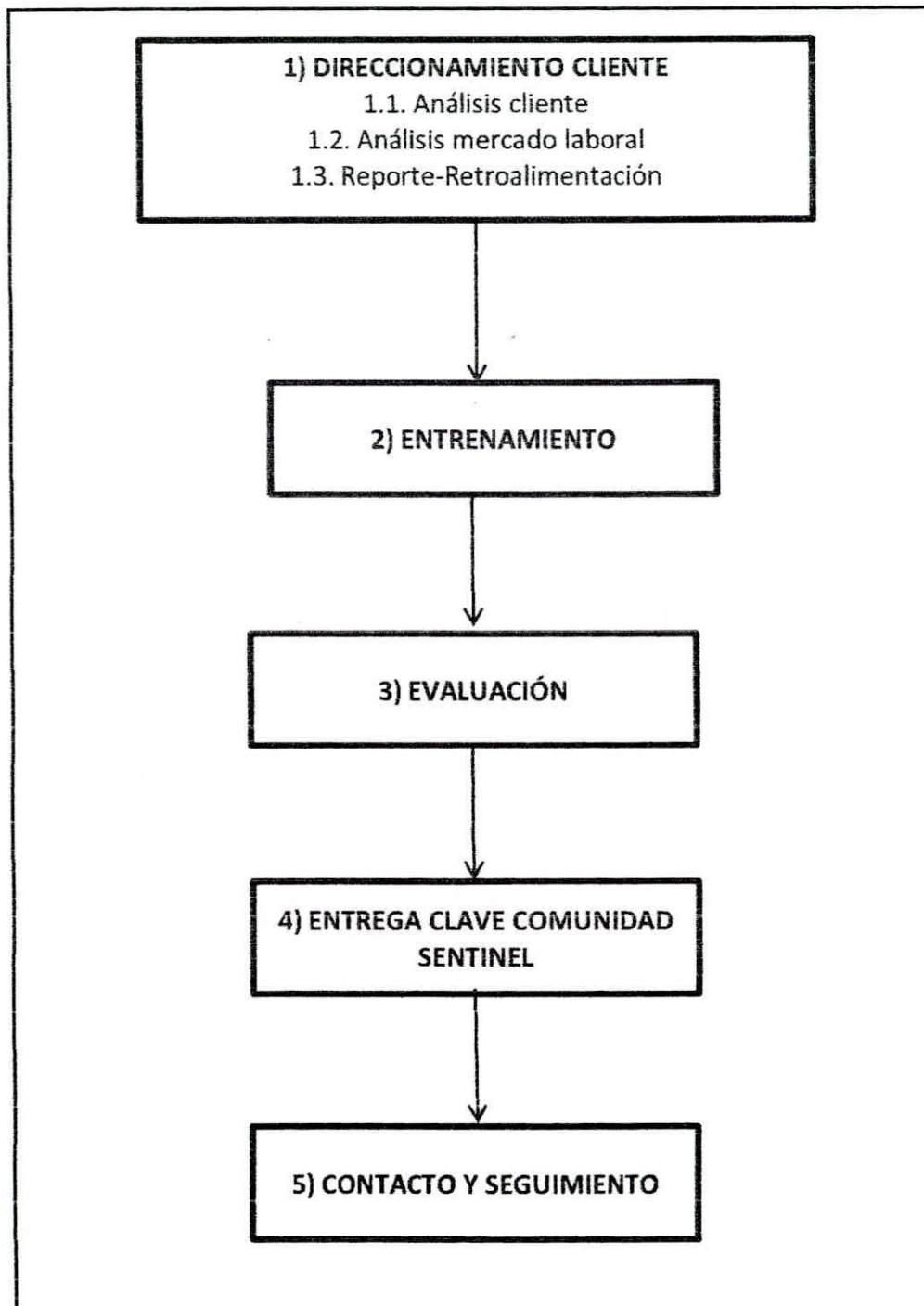
ANEXO 7.1.

PROCESO DE ENTREGA DEL SERVICIO: CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA ENFRENTAR PROCESOS DE SELECCIÓN.



ANEXO 7.2.

PROCESO DE ENTREGA DEL SERVICIO: ASESORÍA ENTREVISTAS LABORALES



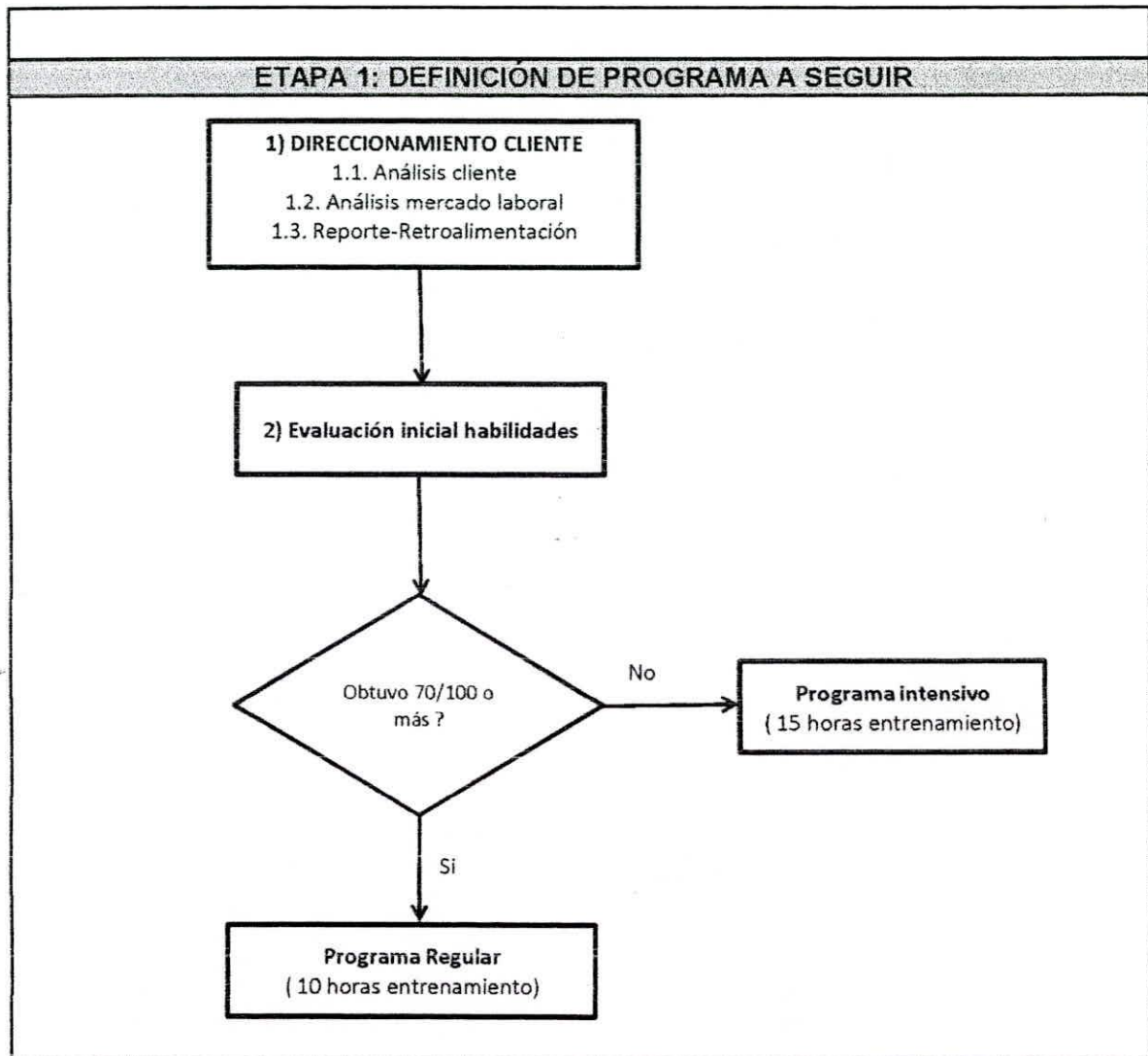
ANEXO 7.3.

CONTENIDO CONSULTA TELEFÓNICA O PERSONAL DESPUÉS DE IMPARTIDA ASESORÍA

No.	Preguntas o temas a tratar con cliente
1	Contenido relevante del CV para aplicar a cierto cargo específico
2	Valores o actitudes que podría destacar cierta empresa en particular
3	Tipo de habilidades que se valorarían según el cargo aplicado. (Pruebas psicotécnicas que podría estar siendo sujeto de examen)
4	Posibles respuestas a preguntas claves y temas que debería evitar durante entrevista
5	Determinar si el cargo aplicado se ajusta a la personalidad, habilidades y competencias del cliente
6	Temas varios que desee abordar el cliente

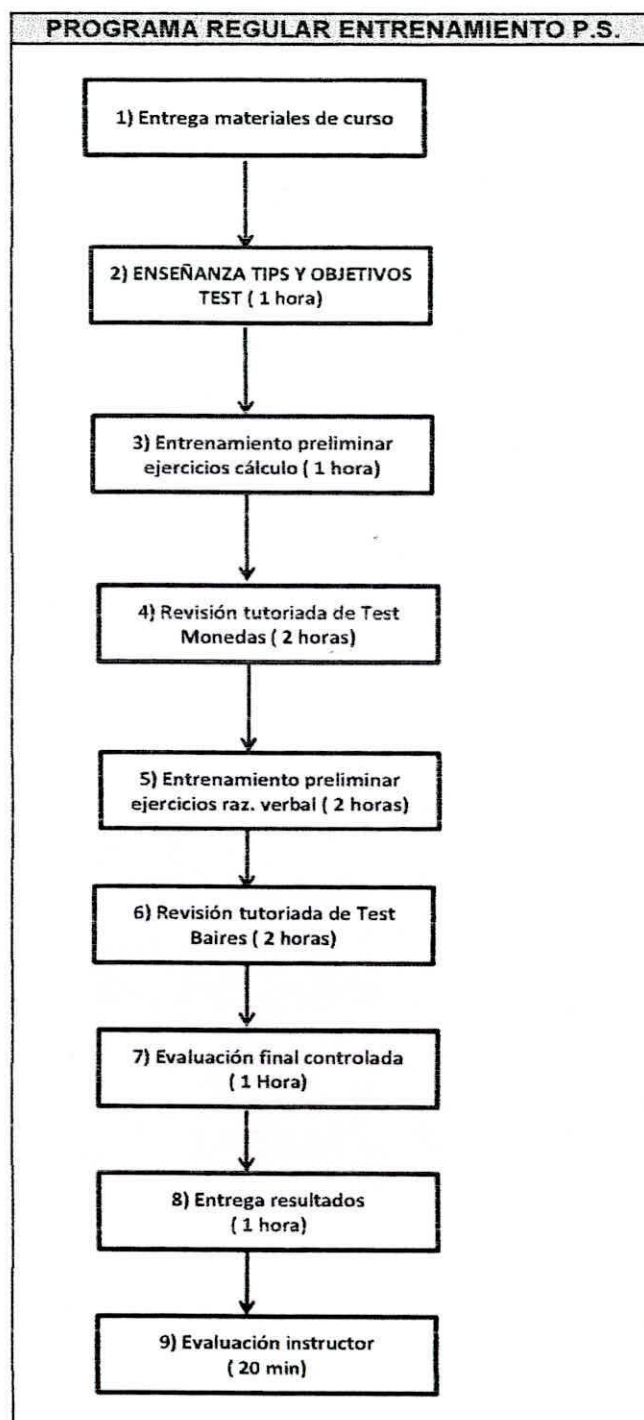
ANEXO 7.4.

PROCESO DE ENTREGA SERVICIO: ENTRENAMIENTO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

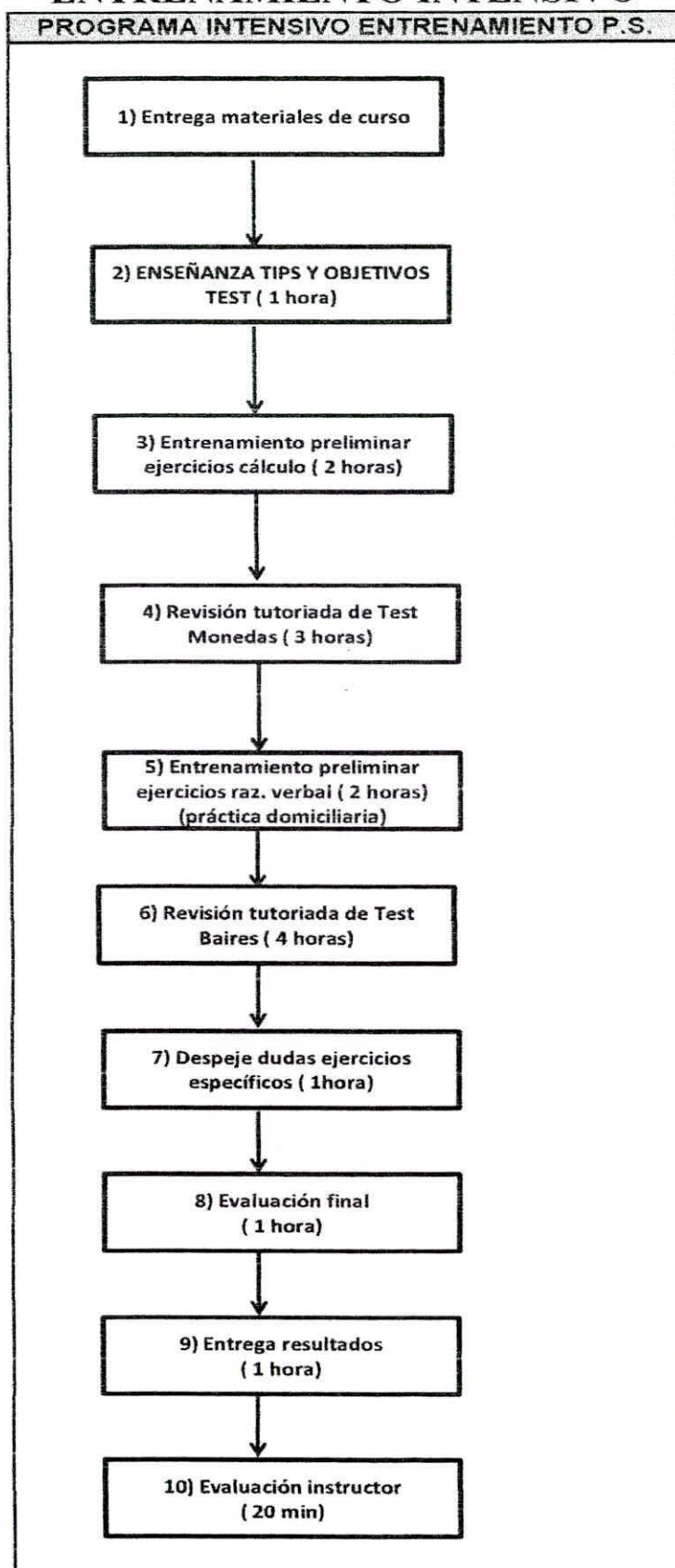


ANEXO 7.4.A

PROCESO DE ENTREGA SERVICIO: PROGRAMA REGULAR ENTRENAMIENTO PRUEBAS



ANEXO 7.4.B
PROCESO DE ENTREGA SERVICIO: PROGRAMA
ENTRENAMIENTO INTENSIVO



ANEXO 7.5.

MÉTODO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS EN EVALUACIÓN INICIAL

$$\text{PUNTAJE FINAL} = (\text{Nota Test Monedas}) * 0.70 + (\text{Nota Test Baires}) * 0.30$$

ANEXO 7.6.

DISTRIBUCIÓN DE AULAS Y HORARIOS PARA ASESORÍA ENTREVISTAS LABORALES

AULA S2 (Capac: 5 personas)					
DIAS DE SEMANA					
Horarios	L	M	Mier	Jue	Vie
9:00 - 10:00 AM	Cliente 1 (DC)	Cliente 1 (CT)	Cliente 1 (EP)	Cliente 1 (EP)	Cliente 1 (EF)
10:00 - 11:00 AM	Cliente 1 (DC)	Cliente 1 (CT)	Cliente 1 (EP)	Cliente 1 (EP)	Cliente 1 (EF)
11:00 - 12:00 AM	Cliente 1 (EII)				Cliente 1 (EF)
12:00 - 12:20					Cliente 1 (E INS)
12:20 : 13:00	SIN CLASES				
13:00 - 14:30					
14:30 - 15:30 AM	Cliente 3 (DC)	Cliente 3 (CT)	Cliente 3 (EP)	Cliente 3 (EP)	Cliente 3 (EF)
15:30 - 16:30 AM	Cliente 3 (DC)	Cliente 3 (CT)	Cliente 3 (EP)	Cliente 3 (EP)	Cliente 3 (EF)
16:30 - 17:30 AM	Cliente 3 (EII)				Cliente 3 (EF)
17:30 - 18:00					Cliente 3 (E INS)

AULA S3 (Capac: 5 personas)					
DIAS DE SEMANA					
Horarios	L	M	Mier	Jue	Vie
9:00 - 10:00 AM	Cliente 2 (DC)	Cliente 2 (CT)	Cliente 2 (EP)	Cliente 2 (EP)	Cliente 2 (EF)
10:00 - 11:00 AM	Cliente 2 (DC)	Cliente 2 (CT)	Cliente 2 (EP)	Cliente 2 (EP)	Cliente 2 (EF)
11:00 - 12:00 AM	Cliente 2 (EII)				Cliente 2 (EF)
12:00 - 12:20					Cliente 2 (E INS)
12:20 : 13:00	SIN CLASES				
13:00 - 14:30					
14:30 - 15:30 AM	Cliente 4 (DC)	Cliente 4 (CT)	Cliente 4 (EP)	Cliente 4 (EP)	Cliente 4 (EF)
15:30 - 16:30 AM	Cliente 4 (DC)	Cliente 4 (CT)	Cliente 4 (EP)	Cliente 4 (EP)	Cliente 4 (EF)
16:30 - 17:30 AM	Cliente 4 (EII)				Cliente 4 (EF)
17:30 - 18:00					Cliente 4 (E INS)

Nomenclatura:

DC : Direccionamiento Cliente

EII : Evaluación Imagen Inicial

CT : capacitación teórica

EP: Enseñanza Práctica

EF: Evaluación Final

E INS : Evaluación Instructor

ANEXO 8.1.

PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN DE REMUNERACIONES ADMINISTRATIVAS (PRIMER AÑO DE OPERACIONES)

Cargo	No. Personal	Sueldo mensual Unitario	Remuneración Mensual Total	% Beneficios Sociales	Remuneración Mensual con Beneficios	Remuneración Anual
Gerente General	1	\$ 1.200	\$ 1.200	30%	\$ 1.560	\$ 18.720
Gerente Administrativo - Financ	1	\$ 600	\$ 600	30%	\$ 780	\$ 9.360
Coordinador Operaciones	1	\$ 1.000	\$ 1.000	30%	\$ 1.300	\$ 15.600
Recepcionista	1	\$ 250	\$ 250	30%	\$ 325	\$ 3.900
Contador	1	\$ 550	\$ 550	30%	\$ 715	\$ 8.580
Conserje limpieza	1	\$ 220	\$ 220	30%	\$ 286	\$ 3.432
Instructores	4	\$ 1.000	\$ 4.000	30%	\$ 5.200	\$ 62.400
Total	10		\$ 7.820		\$ 10.166	\$ 121.992

PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES ADMINISTRATIVAS (2010 – 2014)

	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Remuneración anual	\$ 121.992	\$ 134.191	\$ 147.610	\$ 162.371	\$ 178.608

ANEXO 8.2.

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ALQUILER

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Alquiler mensual Edif Finansur	\$ 900,00	\$ 972,00	\$ 1.049,76	\$ 1.133,74	\$ 1.224,44
Alquiler mensual Edif Executive		\$ 1.200,00	\$ 1.296,00	\$ 1.399,68	\$ 1.511,65
Total Alquiler mensual	\$ 900,00	\$ 2.172,00	\$ 2.345,76	\$ 2.533,42	\$ 2.736,09
No. Meses	12	12	12	12	12
Alquiler anual	\$ 10.800,00	\$ 26.064,00	\$ 28.149,12	\$ 30.401,05	\$ 32.833,13

ANEXO 8.3.

PROYECCIÓN DE GASTOS EN UTILES DE OFICINA Y GASTOS PREOPERATIVOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto mensual	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
No. Meses	12	12	12	12	12
Gasto anual	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00

GASTO PREOPERACIONAL		
Rubro	Monto	%
Diseño de página web	\$ 3.360,00	78,60%
Permiso Funcionamiento emitido por BCBG y DIREPP	\$ 200,00	4,68%
Patente Municipal	\$ 15,00	0,35%
Constitución legal compañía	\$ 700,00	16,37%
Total	\$ 4.275,00	100,00%

ANEXO 8.4.

PROYECCION DE GASTOS EN INTERNET, SERVICIOS BÁSICOS Y PERMISOS ANUALES.

INTERNET

Gasto mensual (1 año)	50
------------------------	----

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto mensual	50	50	50	50	50
No. Meses	12	12	12	12	12
Gasto anual	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00

SERVICIOS BÁSICOS

PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN (PRIMER AÑO DE OPERACIONES)

PRIMER AÑO OPERACIONES		
	Costo mensual	Costo anual
Agua	\$ 20	\$ 240
Luz	\$ 200	\$ 2.400
Fono	\$ 60	\$ 720
Total	\$ 280	\$ 3.360

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto mensual	280	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560
No. Meses	12	12	12	12	12
Gasto anual	\$ 3.360	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720

PERMISOS ANUALES

PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN (A PARTIR SEGUNDO AÑO)

Clase Permiso	Monto (\$)
Cuerpo Bomberos	\$ 30,00
Patente municipal	\$ 20,00
Total	\$ 50,00

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto mensual	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
No. Meses	1	1	1	1	1
Gasto anual	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00

ANEXO 8.5.

PROYECCION DE DEPRECIACIÓN SOBRE ACTIVOS FIJOS INICIALES Y SOBRE LOS ADQUIRIDOS DURANTE OPERACIÓN

Clase de Activo Fijo	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Muebles de Oficina	\$ 1.174,88	\$ 97,91
Equipos Cómputo	\$ 7.238,93	\$ 603,24
Instalaciones (Tecnológicas)	\$ 448,00	\$ 37,33
Total	\$ 8.861,81	\$ 738,48

Nota: Valores en función de inversión inicial en act fijos (Ver Cap 8)

Depreciaciones	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS INICIALES				
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles de Oficina	\$ 1.174,88	\$ 1.174,88	\$ 1.174,88	\$ 1.174,88	\$ 1.174,88
Equipos Cómputo	\$ 7.238,93	\$ 7.238,93	\$ 7.238,93		
Instalaciones (Tecnológicas)	\$ 448,00	\$ 448,00	\$ 448,00		
Total Depreciación	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 1.174,88	\$ 1.174,88

Depreciaciones	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS EN OPERACIÓN				
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Computo				\$ 5.791,15	\$ 5.791,15
Instalaciones (tecnológicas)				\$ 448,00	\$ 448,00
Total Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.239,15	\$ 6.239,15

Nota: Valores en función de inversiones realizadas en fase de operación. (Ver cap 10)

	DEPRECIACIONES CONSOLIDADAS				
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Período	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 7.414,03	\$ 7.414,03

ANEXO 8.6.

PROYECCION DE AMORTIZACIÓN SOBRE ACTIVOS DIFERIDOS

	Amort Anual	Amort Mensual	Vida Util
Diseños Pagina Web	\$ -	\$ -	0
Licencia software	\$ 746,67	\$ 62,22	3
Total	\$ 746,67	\$ 62,22	

Amortizaciones	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencia software	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67		
Total Amortización	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ -	\$ -

ANEXO 8.7.

PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN DE REMUNERACIONES DE VENTAS (Primer Año de Operaciones)

Cargo	No. Personal	Sueldo mensual Unitario	Remuneración Mensual Total	% Beneficios Sociales	Remuneración Mensual con Beneficios	Remuneración Anual
Vendedores	4	\$ 280	\$ 1.120	30%	\$ 1.456	\$ 17.472
Total	4		\$ 1.120		\$ 1.456	\$ 17.472

i % crec anual sueldos	10%
------------------------	-----

PROYECCION DE REMUNERACIONES DE PERSONAL DE VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Remuneración anual	\$ 17.472	\$ 19.219	\$ 21.141	\$ 23.255	\$ 25.581

ANEXO 8.8.

PROYECCION DE GASTOS EN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Total cursos impartidos	8	8	7	7	7
Precio curso capacitación	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Gasto Capacitación	\$ 640	\$ 640	\$ 560	\$ 560	\$ 560

ANEXO 8.9.

PROYECCION DE GASTOS EN PUBLICIDAD

PRIMER AÑO DE OPERACIONES (2010)													
Clase Publicidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
ntes	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00							\$ 15.624,00
ners	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00
nes carteleras	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93	\$ 26,93					\$ 215,47
ntografías icitarias	\$ 195,00						\$ 195,00						\$ 390,00
iller stands ersidades	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00								\$ 3.000,00
al Gastos icidad	\$ 4.675,93	\$ 4.480,93	\$ 4.480,93	\$ 4.480,93	\$ 4.480,93	\$ 3.880,93	\$ 1.471,93	\$ 1.276,93	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 34.229,47

Rubros	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Banners*	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Afiches carteleras	\$ 215,47	\$ 215,47	\$ 215,47	\$ 215,47
Gigantografías publicitarias	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00
Total	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47

* Sólo se consideran banners en la página de multitabajos

ANEXO 8.10.

PROYECCION DE GASTOS EN MANTENIMIENTO DE PAGINA WEB

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto mensual	100	100	100	100	100
No. Meses	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Gasto anual	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200

ANEXO 8.11.

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO A CFN

No. Periodo	Fecha	Capital pagado	Interés Pagado	Dividendo	Saldo de Capital
0	10-Oct-09				\$ 16.529,84
1	08-Ene-10		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
2	08-Abr-10		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
3	07-Jul-10		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
4	05-Oct-10		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
5	03-Ene-11		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
6	03-Abr-11		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
7	02-Jul-11		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
8	30-Sep-11		\$ 384,32	\$ 384,32	\$ 16.529,84
9	29-Dic-11	\$ 516,56	\$ 384,32	\$ 900,88	\$ 16.013,28
10	28-Mar-12	\$ 516,56	\$ 372,31	\$ 888,87	\$ 15.496,73
11	26-Jun-12	\$ 516,56	\$ 360,30	\$ 876,86	\$ 14.980,17
12	24-Sep-12	\$ 516,56	\$ 348,29	\$ 864,85	\$ 14.463,61
13	23-Dic-12	\$ 516,56	\$ 336,28	\$ 852,84	\$ 13.947,05
14	23-Mar-13	\$ 516,56	\$ 324,27	\$ 840,83	\$ 13.430,50
15	21-Jun-13	\$ 516,56	\$ 312,26	\$ 828,82	\$ 12.913,94
16	19-Sep-13	\$ 516,56	\$ 300,25	\$ 816,81	\$ 12.397,38
17	18-Dic-13	\$ 516,56	\$ 288,24	\$ 804,80	\$ 11.880,82
18	18-Mar-14	\$ 516,56	\$ 276,23	\$ 792,79	\$ 11.364,27
19	16-Jun-14	\$ 516,56	\$ 264,22	\$ 780,78	\$ 10.847,71
20	14-Sep-14	\$ 516,56	\$ 252,21	\$ 768,77	\$ 10.331,15
21	13-Dic-14	\$ 516,56	\$ 240,20	\$ 756,76	\$ 9.814,59
22	13-Mar-15	\$ 516,56	\$ 228,19	\$ 744,75	\$ 9.298,03
23	11-Jun-15	\$ 516,56	\$ 216,18	\$ 732,74	\$ 8.781,48
24	09-Sep-15	\$ 516,56	\$ 204,17	\$ 720,73	\$ 8.264,92
25	08-Dic-15	\$ 516,56	\$ 192,16	\$ 708,72	\$ 7.748,36
26	07-Mar-16	\$ 516,56	\$ 180,15	\$ 696,71	\$ 7.231,80
27	05-Jun-16	\$ 516,56	\$ 168,14	\$ 684,70	\$ 6.715,25
28	03-Sep-16	\$ 516,56	\$ 156,13	\$ 672,69	\$ 6.198,69
29	02-Dic-16	\$ 516,56	\$ 144,12	\$ 660,68	\$ 5.682,13
30	02-Mar-17	\$ 516,56	\$ 132,11	\$ 648,67	\$ 5.165,57
31	31-May-17	\$ 516,56	\$ 120,10	\$ 636,66	\$ 4.649,02
32	29-Ago-17	\$ 516,56	\$ 108,09	\$ 624,65	\$ 4.132,46
33	27-Nov-17	\$ 516,56	\$ 96,08	\$ 612,64	\$ 3.615,90
34	25-Feb-18	\$ 516,56	\$ 84,07	\$ 600,63	\$ 3.099,34
35	26-May-18	\$ 516,56	\$ 72,06	\$ 588,62	\$ 2.582,79
36	24-Ago-18	\$ 516,56	\$ 60,05	\$ 576,61	\$ 2.066,23
37	22-Nov-18	\$ 516,56	\$ 48,04	\$ 564,60	\$ 1.549,67
38	20-Feb-19	\$ 516,56	\$ 36,03	\$ 552,59	\$ 1.033,11
39	21-May-19	\$ 516,56	\$ 24,02	\$ 540,58	\$ 516,56
40	19-Ago-19	\$ 516,56	\$ 12,01	\$ 528,57	\$ -0,00
Total		\$ 16.529,84	\$ 9.415,81	\$ 25.945,65	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto Financiero	\$ 1.537,28	\$ 1.921,59	\$ 1.417,18	\$ 1.225,02	\$ 1.032,86	\$ 840,70	\$ 648,54	\$ 456,38	\$ 264,22	\$ 72,06

ANEXO 8.12.

COSTOS VARIABLES POR LÍNEA DE SERVICIO

➤ Capacitación Integral para manejar procesos de selección (15 horas)

Materiales de estudio

No. Hojas por folio / persona	26
Costo unitario copia	\$ 0,02
Costo total copias	\$ 0,52
(+) Anillado	\$ 1,50
(+) CD con información	\$ 0,85
Total	\$ 2,87

Alimentación de estudiantes

Costo break por persona	\$ 3,00
--------------------------------	----------------

COSTOS VARIABLES TOTALES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
No. Clientes captados	1200	1380	1587	1826	2100
Costo Variable Materiales / persona	\$ 2,87	\$ 2,87	\$ 2,87	\$ 2,87	\$ 2,87
Costo Variable Break / persona	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Costo Variable Unitario total	\$ 5,87	\$ 5,87	\$ 5,87	\$ 5,87	\$ 5,87
Costo Variable Anual	\$ 7.044,00	\$ 8.100,60	\$ 9.315,69	\$ 10.718,62	\$ 12.327,00

➤ Programa Regular de Entrenamiento Pruebas Psicotécnicas (10 horas)

Materiales de estudio

No. Folletos por persona	1
No. Hojas por folio / persona	15
Costo unitario copia	\$ 0,02
Costo total copias	\$ 0,30
(+) Anillado	\$ 1,50

Costo total mat estudio/persona	\$ 1,80
--	----------------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
No. Clientes captados	720	774	833	896	964
Costo Variable Materiales / persona	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
Costo Variable Anual	\$ 1.296,00	\$ 1.393,20	\$ 1.499,40	\$ 1.612,80	\$ 1.735,20

➤ **Programa Intensivo de Entrenamiento Pruebas Psicotécnicas
(15 horas)**

Materiales de estudio

No. Folletos por persona	1
No. Hojas por folio / persona	26
Costo unitario copia	\$ 0,02
Costo total copias	\$ 0,52
(+) Anillado	\$ 1,50

Costo total mat estudio/persona	\$ 2,02
--	----------------

Alimentación de estudiantes

Costo Break / alumno	\$ 3
-----------------------------	-------------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
No. Clientes captados	570	613	659	709	763
Costo Variable Materiales / persona	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02
Costo Variable Break / persona	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Costo Variable Unitario total	\$ 5,02	\$ 5,02	\$ 5,02	\$ 5,02	\$ 5,02
Costo Variable Anual	\$ 2.861,40	\$ 3.077,26	\$ 3.308,18	\$ 3.559,18	\$ 3.830,26

ANEXO 8.13.

COSTOS VARIABLES EN COMISIONES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Ing Ventas Totales	\$ 217.950	\$ 240.875	\$ 266.565	\$ 295.205	\$ 327.225
% Comisiones	3%	3%	3%	3%	3%
Gasto total comisiones	\$ 6.538,50	\$ 7.226,25	\$ 7.996,95	\$ 8.856,15	\$ 9.816,75

COSTOS VARIABLES CONSOLIDADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Capacitación Integral	\$ 7.044,00	\$ 8.100,60	\$ 9.315,69	\$ 10.718,62	\$ 12.327,00
Programa Regular Entrenamiento	\$ 1.296,00	\$ 1.393,20	\$ 1.499,40	\$ 1.612,80	\$ 1.735,20
Programa Intensivo entrenamiento	\$ 2.861,40	\$ 3.077,26	\$ 3.308,18	\$ 3.559,18	\$ 3.830,26
Comisiones	\$ 6.538,50	\$ 7.226,25	\$ 7.996,95	\$ 8.856,15	\$ 9.816,75
Total	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21

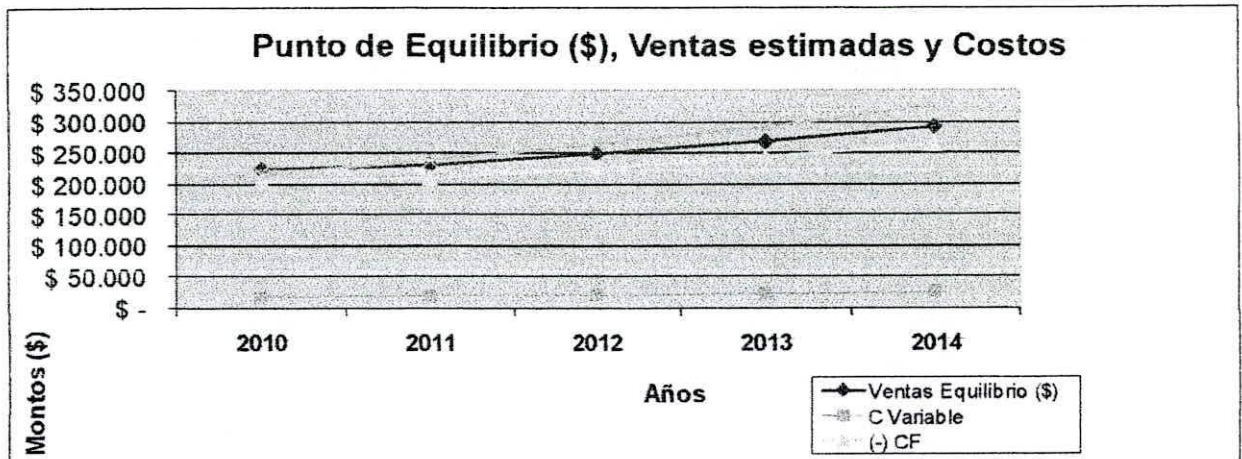
ANEXO 8.14.

ESTADO DE PÉRIDAS Y GANANCIAS BAJO ENFOQUE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (SIN IMPUESTOS)

Margenes de Ganancia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Ventas (ER)	\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00
(-) Costos Variables	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21
(=) Margen Contribución	\$ 200.210,10	\$ 221.077,69	\$ 244.444,78	\$ 270.458,25	\$ 299.515,79
(-) G. Administrativo	\$ 152.093,48	\$ 178.691,68	\$ 194.195,92	\$ 209.014,43	\$ 227.683,65
(-) G. Ventas	\$ 53.541,47	\$ 31.264,67	\$ 33.106,59	\$ 35.220,70	\$ 37.546,22
(=) Margen Operativo	\$ -5.424,85	\$ 11.121,34	\$ 17.142,27	\$ 26.223,12	\$ 34.285,92
(-) G. Financieros	\$ 1.537,28	\$ 1.921,59	\$ 1.417,18	\$ 1.225,02	\$ 1.032,86
(=) Utilidad final antes IR y Part trab	\$ -6.962,12	\$ 9.199,75	\$ 15.725,10	\$ 24.998,11	\$ 33.253,06

ANEXO 8.15.

PUNTO DE EQUILIBRIO, VENTAS ESTIMADAS, COSTOS FIJOS Y VARIABLES



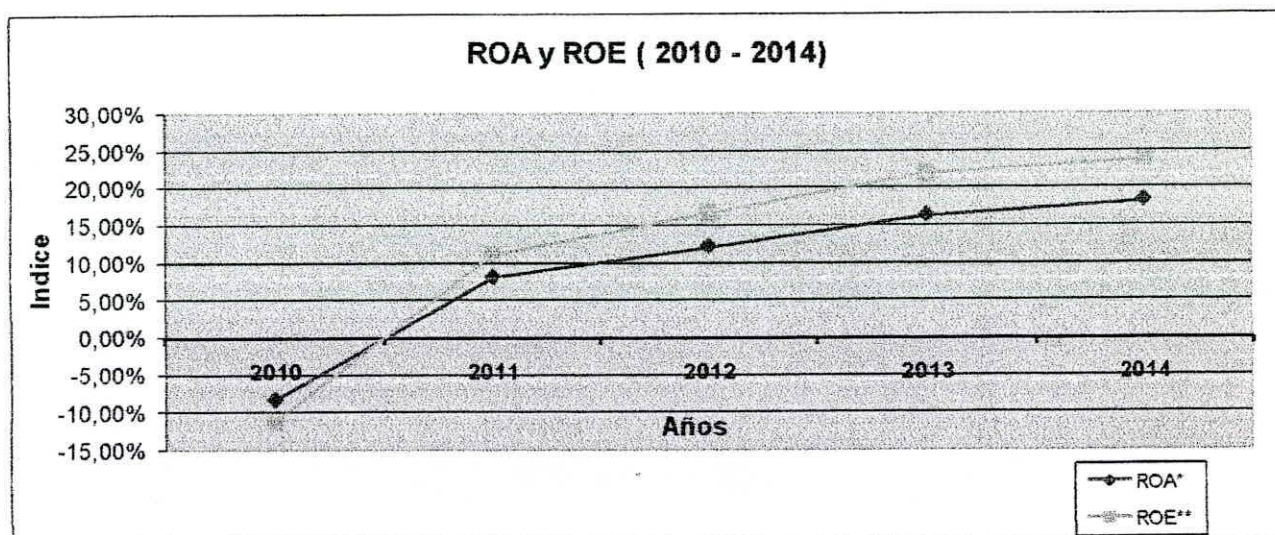
ANEXO 8.16.

ESTADO DE PÉRIDAS Y GANANCIAS BAJO ENFOQUE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (CON IMPUESTOS Y PART EMPLEADO)

Estado de Resultados según punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Ventas	\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00
(-) Costos Variables	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21
(-) Costos Fijos	\$ 207.172,22	\$ 211.877,94	\$ 228.719,68	\$ 245.460,14	\$ 266.262,73
(=) Utilidad antes IR y Part Empleados	\$ -6.962,12	\$ 9.199,75	\$ 15.725,10	\$ 24.998,11	\$ 33.253,06
(-) Part Empleados		\$ 1.379,96	\$ 2.358,76	\$ 3.749,72	\$ 4.987,96
(=) Utilidad antes de IR	\$ -6.962,12	\$ 7.819,79	\$ 13.366,33	\$ 21.248,39	\$ 28.265,10
(-) IR	\$ -1.740,53	\$ 1.954,95	\$ 3.341,58	\$ 5.312,10	\$ 7.066,28
(=) Utilidad neta final	\$ -5.221,59	\$ 5.864,84	\$ 10.024,75	\$ 15.936,29	\$ 21.198,83

ANEXO 8.17.

GRAFICO DE ROA Y ROE DEL PROYECTO



ANEXO 8.18.

DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL FIJA Y DIFERIDA

Cantidad	Descripción	Clase de Activo	Precios Unitarios (Sin Iva)	IVA	Precio Unitario (Con IVA)	Inversión Total
8	Escritorios	Muebles Oficina	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00	\$ 2.688,00
1	Counter Recepción	Muebles Oficina	\$ 180,00	\$ 21,60	\$ 201,60	\$ 201,60
24	Computadoras*	Equipos de Cómputo	\$ 750,00	\$ 90,00	\$ 840,00	\$ 20.160,00
3	Impresora Multifunción	Equipos de Cómputo	\$ 130,00	\$ 15,60	\$ 145,60	\$ 436,80
4	Archivadores	Muebles Oficina	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 168,00	\$ 672,00
8	Sillas principales oficinistas	Muebles Oficina	\$ 130,00	\$ 15,60	\$ 145,60	\$ 1.164,80
7	Sillas de invitados (Oficinistas)	Muebles Oficina	\$ 110,00	\$ 13,20	\$ 123,20	\$ 862,40
1	Sillon Gerente General	Muebles Oficina	\$ 160,00	\$ 19,20	\$ 179,20	\$ 179,20
1	Licencia e instalación software pruebas	G. Preoperacional	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00	\$ 2.240,00
1	Silla giratoria recepcionista	Muebles Oficina	\$ 80,00	\$ 9,60	\$ 89,60	\$ 89,60
9	Teléfonos	Muebles Oficina	\$ 40,00	\$ 4,80	\$ 44,80	\$ 403,20
1	Sistema de Red Interno	Equipos de Cómputo	\$ 1.000,00	\$ 120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00
1	Diseño de página web	G. Preoperacional	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00
1	Permiso Funcionamiento CBG y Permiso DIREPP	G Preoperacional	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Patente Municipal	G Preoperacional	\$ 15,00	\$ -	\$ 15,00	\$ 15,00
1	Constitución legal compañía	G Preoperacional	\$ 700,00	\$ -	\$ 700,00	\$ 700,00
	Equipamiento aulas (3)					
50	Asientos estudiantes	Muebles Oficina	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00	\$ 2.800,00
3	Pizarras Acrílicas	Muebles Oficina	\$ 70,00	\$ 8,40	\$ 78,40	\$ 235,20
1	Aire acondicionado Central (48.000 BTU)	Muebles Oficina	\$ 1.800,00	\$ 216,00	\$ 2.016,00	\$ 2.016,00
3	Mesa instructor	Muebles Oficina	\$ 80,00	\$ 9,60	\$ 89,60	\$ 268,80
3	Sillas de profesor	Muebles Oficina	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00	\$ 168,00
2	Circuito TV cerrado (2 aulas)	Instalaciones	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00	\$ 1.344,00
					Total	\$ 41.324,50

* Incluye 4 computadoras para personal de oficinas y 20 laptops portátiles para equipamiento aulas

ANEXO 8.19.

CRONOGRAMA DE INVERSIONES

INVERSIÓN INICIAL

Rubro	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Total
Muebles de Oficina				\$ 11.748,80	\$ 11.748,80
Equipos Cómputo				\$ 21.716,80	\$ 21.716,80
Instalaciones (Tecnológicas)			\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 1.344,00
G preoperacional (Constitución legal, permisos y diseño pag web)			\$ 2.565,00	\$ 1.710,00	\$ 4.275,00
Licencia Software			\$ 448,00	\$ 1.792,00	\$ 2.240,00
Total	\$ -	\$ -	\$ 3.685,00	\$ 37.639,60	\$ 41.324,60

INVERSIÓN DURANTE OPERACIÓN PROYECTO

	Calendario de inversiones en fase operativa				
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Computo				\$ 17.373,44	
Instalaciones (tecnológicas)				\$ 1.344,00	
Total Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.717,44	\$ -

ANEXO 10.1.

RESUMEN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS POR VENTAS	\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00	\$ 363.165,00	\$ 403.330,00
COSTOS VARIABLES							
Capacitación Integral	\$ 7.044,00	\$ 8.100,60	\$ 9.315,69	\$ 10.718,62	\$ 12.327,00	\$ 14.176,05	\$ 16.306,86
Programa Regular Entrenamiento	\$ 1.296,00	\$ 1.393,20	\$ 1.499,40	\$ 1.612,80	\$ 1.735,20	\$ 1.866,60	\$ 2.007,00
Programa Intensivo entrenamiento	\$ 2.861,40	\$ 3.077,26	\$ 3.308,18	\$ 3.559,18	\$ 3.830,26	\$ 4.121,42	\$ 4.432,66
Comisiones*	\$ 6.538,50	\$ 7.226,25	\$ 7.996,95	\$ 8.858,15	\$ 9.816,75	\$ 10.894,95	\$ 12.099,90
Total Costos Variables	\$ 17.739,90	\$ 19.797,31	\$ 22.120,22	\$ 24.746,75	\$ 27.709,21	\$ 31.059,02	\$ 34.846,42
COSTOS FIJOS							
Gastos Administrativos							
Remuneraciones	\$ 121.992,00	\$ 134.191,20	\$ 147.610,32	\$ 162.371,35	\$ 178.608,49	\$ 196.469,34	\$ 216.116,27
Alquiler	\$ 10.800,00	\$ 26.064,00	\$ 28.149,12	\$ 30.401,05	\$ 32.833,13	\$ 35.459,78	\$ 38.296,57
Útiles de oficina	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00
Internet	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Servicios Básicos	\$ 3.360,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00
Permisos Anuales	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
G Preoperacionales	\$ 4.275,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 8.861,81	\$ 7.414,03	\$ 7.414,03	\$ 7.414,03	\$ 1.174,88
Amortizaciones	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Administrativos	\$ 152.093,48	\$ 178.691,68	\$ 194.195,92	\$ 209.014,43	\$ 227.683,65	\$ 248.171,15	\$ 264.415,72
Gastos de Ventas							
Remuneraciones	\$ 17.472,00	\$ 19.219,20	\$ 21.141,12	\$ 23.255,23	\$ 25.580,76	\$ 28.138,83	\$ 30.952,71
Capacitación Vendedores	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Publicidad	\$ 34.229,47	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47	\$ 10.205,47	\$ 5.102,73	\$ 5.102,73
Mantenimiento Web	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Gastos Ventas	\$ 53.541,47	\$ 31.264,67	\$ 33.106,59	\$ 35.220,70	\$ 37.546,22	\$ 34.921,56	\$ 37.735,45
Gastos Financieros							
Préstamo CFN	\$ 1.537,28	\$ 1.921,59	\$ 1.417,18	\$ 1.225,02	\$ 1.032,86	\$ 840,70	\$ 648,54
Total Gastos Financieros	\$ 1.537,28	\$ 1.921,59	\$ 1.417,18	\$ 1.225,02	\$ 1.032,86	\$ 840,70	\$ 648,54
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 224.912,12	\$ 231.675,25	\$ 250.839,90	\$ 270.206,89	\$ 293.971,94	\$ 314.992,43	\$ 337.646,12

* En el Estado Resultados proyectado han sido incluidas dentro del Gasto de Ventas

ANEXO 10.2.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (2010 – 2016)

SENTINEL S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	\$ 217.950,00	100%	\$ 240.875,00	100,00%	\$ 266.565,00	100%	\$ 295.205,00	100%	\$ 327.225,00	100,00%	\$ 363.165,00	100,00%	\$ 403.330,00	100,00%
Costo de Ventas	\$ 11.201,40	5,14%	\$ 12.571,06	5,22%	\$ 14.123,27	5,30%	\$ 15.890,60	5,38%	\$ 17.892,46	5,47%	\$ 20.164,07	5,55%	\$ 22.746,52	5,64%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 206.748,60	94,86%	\$ 228.303,94	94,78%	\$ 252.441,73	94,70%	\$ 279.314,40	94,62%	\$ 309.332,54	94,53%	\$ 343.000,93	94,45%	\$ 380.583,48	94,36%
Gastos de ventas	\$ 60.079,97	27,57%	\$ 38.490,92	15,98%	\$ 41.103,54	15,42%	\$ 44.076,85	14,93%	\$ 47.362,97	14,47%	\$ 45.816,51	12,62%	\$ 49.835,35	12,36%
Gastos de administración	\$ 152.093,48	69,78%	\$ 178.691,68	74,18%	\$ 194.195,92	72,85%	\$ 209.014,43	70,80%	\$ 227.683,65	69,58%	\$ 248.171,15	68,34%	\$ 264.415,72	65,56%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ -5.424,86	-2,49%	\$ 11.121,34	4,62%	\$ 17.142,27	6,43%	\$ 26.223,12	8,88%	\$ 34.285,92	10,48%	\$ 49.013,27	13,50%	\$ 66.332,42	16,45%
Gastos financieros	\$ 1.537,28	0,71%	\$ 1.921,59	0,80%	\$ 1.417,18	0,53%	\$ 1.225,02	0,41%	\$ 1.032,86	0,32%	\$ 840,70	0,23%	\$ 648,54	0,16%
Otros ingresos	\$ -	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%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	\$ -6.962,12	-3,19%	\$ 9.199,75	3,82%	\$ 15.725,10	5,90%	\$ 24.998,11	8,47%	\$ 33.253,06	10,16%	\$ 48.172,57	13,26%	\$ 65.683,88	16,29%
(-) Participación utilidades	\$ -	0,00%	\$ 1.379,96	0,57%	\$ 2.358,76	0,88%	\$ 3.749,72	1,27%	\$ 4.987,96	1,52%	\$ 7.225,89	1,99%	\$ 9.852,58	2,44%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA	\$ -6.962,12	-3,19%	\$ 7.819,79	3,25%	\$ 13.366,33	5,01%	\$ 21.248,39	7,20%	\$ 28.265,10	8,64%	\$ 40.946,69	11,27%	\$ 55.831,30	13,84%
(-) Impuesto a la renta	\$ -1.740,53	-0,80%	\$ 1.954,95	0,81%	\$ 3.341,58	1,25%	\$ 5.312,10	1,80%	\$ 7.066,28	2,16%	\$ 10.236,67	2,82%	\$ 13.957,82	3,46%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	\$ -5.221,59	-2,40%	\$ 5.864,84	2,43%	\$ 10.024,75	3,76%	\$ 15.936,29	5,40%	\$ 21.198,83	6,48%	\$ 30.710,01	8,46%	\$ 41.873,47	10,38%

ANEXO 10.3.

BALANCE GENERAL PROFORMA (2010 – 2016)

SENTINEL S.A.

Balance General Proforma

	Presup. B	Operacional						
		1 31-dic-10	2 31-dic-11	3 31-dic-12	4 31-dic-13	5 31-dic-14	6 31-dic-15	7 31-dic-16
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y bancos	\$ 31.060,00	\$ 35.909,05	\$ 54.260,72	\$ 74.133,16	\$ 77.805,71	\$ 103.759,09	\$ 140.455,48	\$ 180.875,70
Inversiones temporales								
CXC Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impsto pagados anticipado y Cred Tributario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 31.060,00	\$ 35.909,05	\$ 54.260,72	\$ 74.133,16	\$ 77.805,71	\$ 103.759,09	\$ 140.455,48	\$ 180.875,70
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS								
Muebles y Eq de oficina	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80	\$ 11.748,80
Vehiculos	\$ -							
Equipos Computo	\$ 21.716,80	\$ 21.716,80	\$ 21.716,80	\$ 21.716,80	\$ 17.373,44	\$ 17.373,44	\$ 17.373,44	\$ -
Instalaciones	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ -
Otros	\$ 34.809,60	\$ 34.809,60	\$ 34.809,60	\$ 34.809,60	\$ 30.466,24	\$ 30.466,24	\$ 30.466,24	\$ 11.748,80
Subtotal activos fijos	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 8.224,16
(-) deprec. acumuladas								
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 3.524,64
ACTIVO DIFERIDO								
Otros activos diferidos (Netos)	\$ 2.240,00	\$ 1.493,33	\$ 746,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	\$ 2.240,00	\$ 1.493,33	\$ 746,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 68.819,20	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 60.338,88	\$ 184.408,34
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones Bancarias LP	\$ -	\$ 516,56	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23
Porción corriente préstamo buo L/P								
C X P Proveedores								
Impostos y obligaciones fiscales por pagar	\$ -	\$ 1.954,95	\$ 3.341,58	\$ 3.341,58	\$ 3.341,58	\$ 3.341,58	\$ 3.341,58	\$ 13.957,82
Participación empleados por pagar	\$ -	\$ 1.379,96	\$ 2.358,76	\$ 2.358,76	\$ 3.749,72	\$ 4.987,96	\$ 7.225,89	\$ 9.421,53
Dividendos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.255,57	\$ 3.585,67	\$ 4.769,74	\$ 6.909,79	\$ 9.421,53
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 5.166,56	\$ 5.401,14	\$ 10.022,15	\$ 14.713,71	\$ 18.890,20	\$ 26.438,54	\$ 35.298,17
PASIVO LARGO PLAZO								
Préstamo bancos LP	\$ 16.529,84	\$ 16.013,28	\$ 13.947,05	\$ 11.880,82	\$ 9.814,59	\$ 7.748,36	\$ 5.682,13	\$ 3.615,90
Accionistas								
Total Pasivo Largo Plazo	\$ 16.529,84	\$ 16.013,28	\$ 13.947,05	\$ 11.880,82	\$ 9.814,59	\$ 7.748,36	\$ 5.682,13	\$ 3.615,90
TOTAL DE PASIVOS	\$ 16.529,84	\$ 16.529,84	\$ 19.348,19	\$ 21.902,97	\$ 24.523,40	\$ 26.638,56	\$ 32.120,67	\$ 38.914,07
PATRIMONIO								
Capital social pagado	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76	\$ 51.519,76
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 586,48	\$ 1.588,96	\$ 3.182,59	\$ 5.302,47	\$ 8.473,47	\$ 12.560,82
Futuras capitalizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad (pérdida) retenida	\$ -	\$ -	\$ -4.699,43	\$ 578,92	\$ 7.345,63	\$ 18.102,63	\$ 32.411,84	\$ 53.141,10
Utilidad (pérdida) neta	\$ -	\$ -	\$ 5.278,36	\$ 6.766,71	\$ 10.757,00	\$ 14.309,21	\$ 20.729,26	\$ 28.264,59
TOTAL PATRIMONIO	\$ 51.519,76	\$ 46.820,33	\$ 52.685,17	\$ 60.454,35	\$ 72.684,96	\$ 89.234,07	\$ 113.034,53	\$ 145.486,27
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 68.819,20	\$ 63.350,17	\$ 72.033,36	\$ 82.357,32	\$ 97.353,38	\$ 115.872,43	\$ 145.155,00	\$ 184.408,34

ANEXO No. 10. 4

FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO													
SENTINEL S.A.													
FLUJO DE CAJA ANUAL													
DETALLE	PERÍODO PREOPERACIONAL				FASE OPERACIONAL								Saldo final
	2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Saldo final	% Sobre Ing
	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC		
INGRESOS OPERACIONALES													
Ventas cursos					\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00	\$ 363.165,00	\$ 403.330,00	\$ 2.114.315,00	100,00%
												\$ -	0,00%
Ingresos operacionales totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00	\$ 363.165,00	\$ 403.330,00	\$ 2.114.315,00	100,00%
EGRESOS OPERACIONALES													
Costos de Venta					\$ 11.201,40	\$ 12.571,06	\$ 14.123,27	\$ 15.890,60	\$ 17.892,46	\$ 20.164,07	\$ 22.746,52	\$ 114.589,38	5,42%
Costos de Venta					\$ 60.079,97	\$ 38.490,82	\$ 41.103,54	\$ 44.076,85	\$ 47.362,97	\$ 45.616,51	\$ 49.835,35	\$ 326.766,10	15,45%
Costos de administración					\$ 142.485,00	\$ 169.083,20	\$ 184.587,44	\$ 201.600,40	\$ 220.269,62	\$ 240.757,12	\$ 263.240,84	\$ 1.422.023,62	67,26%
												\$ -	0,00%
												\$ -	0,00%
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 213.766,37	\$ 220.145,18	\$ 239.814,25	\$ 261.567,85	\$ 285.525,05	\$ 306.737,70	\$ 335.822,70	\$ 1.863.379,10	88,13%
FLUJO OPERACIONAL (A - B)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.183,63	\$ 20.729,82	\$ 26.750,75	\$ 33.637,15	\$ 41.699,95	\$ 56.427,30	\$ 67.507,30	\$ 250.935,90	11,87%
INGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamo bancario CFN		\$ 16.529,84										\$ 16.529,84	0,78%
Préstamo a accionistas												\$ -	0,00%
Préstamos de capital			\$ 24.794,76									\$ 24.794,76	1,17%
Capital Trabajo Aportado				\$ 31.000,00	\$ 2.262,69							\$ 33.262,69	1,57%
Venta de Activos Fijos												\$ -	0,00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONAL	\$ -	\$ 16.529,84	\$ 24.794,76	\$ 31.000,00	\$ 2.262,69	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 74.587,29	3,53%
EGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamo bancario													
Pago de intereses					\$ 1.537,28	\$ 1.921,59	\$ 1.417,18	\$ 1.225,02	\$ 1.032,86	\$ 840,70	\$ 648,54	\$ 8.623,15	0,41%
Pago de Capital					\$ -	\$ 516,56	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 2.066,23	\$ 10.847,71	0,51%
												\$ -	0,00%
Pago de Impuesto a la renta						\$ -	\$ 1.954,05	\$ 3.341,58	\$ 5.312,10	\$ 7.086,28	\$ 10.236,67	\$ 27.911,54	1,32%
Pago de participación empleados						\$ -	\$ 1.379,96	\$ 2.358,76	\$ 3.749,72	\$ 4.987,96	\$ 7.225,89	\$ 19.702,29	0,93%
Pago de dividendos								\$ 2.255,57	\$ 3.585,67	\$ 4.789,74	\$ 6.909,75	\$ 17.520,72	0,83%
Depreciaciones periódicas en operación					\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.717,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.717,44	0,89%
VERSIONES INICIALES:												\$ -	0,00%
Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.748,80								\$ -	0,00%
Equipos Computo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.716,80								\$ 11.748,80	0,56%
Instalaciones (Tecnológicas)	\$ -	\$ -	\$ 872,00	\$ 872,00								\$ 21.716,80	1,03%
												\$ 1.344,00	0,06%
Licencia de software	\$ -	\$ -	\$ 448,00	\$ 1.792,00								\$ -	0,00%
G Preoperacionales	\$ -	\$ -	\$ 2.565,00	\$ 1.710,00								\$ 2.240,00	0,11%
												\$ 4.275,00	0,20%
												\$ -	0,00%
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONAL	\$ -	\$ -	\$ 3.685,00	\$ 37.639,60	\$ 1.537,28	\$ 2.438,15	\$ 6.818,31	\$ 29.964,60	\$ 15.746,57	\$ 19.730,90	\$ 27.087,08	\$ 144.647,49	6,84%
FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	\$ -	\$ 16.529,84	\$ 21.109,76	\$ (6.639,60)	\$ 725,42	\$ (2.438,15)	\$ (6.818,31)	\$ (29.964,60)	\$ (15.746,57)	\$ (19.730,90)	\$ (27.087,08)	\$ (70.060,20)	-3,31%
FLUJO NETO GENERADO (C + F)	\$ -	\$ 16.529,84	\$ 21.109,76	\$ (6.639,60)	\$ 4.909,05	\$ 18.291,67	\$ 19.932,44	\$ 3.672,55	\$ 25.953,38	\$ 36.696,40	\$ 40.420,22	\$ 180.875,70	8,55%
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -	\$ -	\$ 16.529,84	\$ 37.639,60	\$ 31.000,00	\$ 35.909,05	\$ 54.200,72	\$ 74.133,16	\$ 77.805,71	\$ 103.759,09	\$ 140.455,48	\$ -	0,00%
SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	\$ -	\$ 16.529,84	\$ 37.639,60	\$ 31.000,00	\$ 35.909,05	\$ 54.200,72	\$ 74.133,16	\$ 77.805,71	\$ 103.759,09	\$ 140.455,48	\$ 180.875,70	\$ 180.875,70	8,55%

ANEXO No.10.5

VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO EXTERNO

SENTINEL S.A.		PERÍODOS						
FLUJO DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO	AÑO 0	1	2	3	4	5	6	7
DETALLE		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A. INGRESOS OPERACIONALES		\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00	\$ 363.165,00	\$ 403.330,00
B. EGRESOS OPERACIONALES		\$ (213.766,37)	\$ (220.145,18)	\$ (239.814,25)	\$ (261.567,85)	\$ (285.525,05)	\$ (306.737,70)	\$ (335.822,70)
Pago participación de trabajadores			\$ -	\$ (1.663,20)	\$ (2.571,34)	\$ (3.933,47)	\$ (5.142,89)	\$ (7.351,99)
Pago de impuesto a la renta			\$ 1.356,21	\$ (2.363,29)	\$ (3.642,73)	\$ (5.572,41)	\$ (7.285,76)	\$ (10.415,32)
C. FLUJO OPERACIONAL NETO		\$ 4.183,63	\$ 22.086,04	\$ 22.719,27	\$ 27.423,08	\$ 32.194,07	\$ 43.998,65	\$ 49.739,99
INVERSIONES INICIALES ADIC								
Inversión fija	\$ (34.809,60)							
Inversión diferida	\$ (6.515,00)							
Capital de operación	\$ (31.000,00)							
Inversiones durante operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ (18.717,44)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Recuperación								
Inv Fija								\$ 5.696,32
Capital de Trabajo								\$ 31.000,00
FLUJO NETO PROYECTO	\$ (72.324,60)	\$ 4.183,63	\$ 22.086,04	\$ 22.719,27	\$ 8.705,64	\$ 32.194,07	\$ 43.998,65	\$ 86.436,31

TASA DE DESCUENTO PROYECTO	15,72%
VAN FINANCIERO	\$ 32.261,66
TIR FINANCIERO ANUAL	25,22%
PERÍODO RECUPERACIÓN NOMINAL (AÑOS)	4,45

RAZÓN BENEFICIO COSTO	
COSTO A VALOR PRESENTE	\$ 72.324,60
BENEFICIO A VALOR PRESENTE	\$ 104.586,26
INDICE COSTO/BENEF	1,45

ANEXO 10.6

KD % DESCUENTO

WACC $wa\% * i\% * (1-T\%) + wb\% * iprop\%$

l% neta ponderada préstamo

wa%	22,86%
i% nom	9,30%
T%	36,25%

i% prest neto	1,36%
---------------	-------

WACC	15,72%
------	--------

l% neta ponderada Rec Propios

$i \text{ prop} = RF \% + B (RF - RM) + ipas\% + \text{prima riesgo tasas inter}$

Método del CAPM ajustado por riesgo

wb%	77,14%
-----	--------

RF%	1,58%
B	0,67
Rm - RF	6,50%
i% pasiva referencial (361 días y mae	7,68%
Prima Riesgo i%	5,00%

i % prop (ponderada)	14,36%
----------------------	--------

i% prop (sin ponderar)	18,62%
-------------------------	--------

ANEXO No.10.7

VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

SENTINEL S.A.		PERÍODOS						
FLUJO DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO	AÑO 0	1	2	3	4	5	6	7
DETALLE		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A. INGRESOS OPERACIONALES		\$ 217.950,00	\$ 240.875,00	\$ 266.565,00	\$ 295.205,00	\$ 327.225,00	\$ 363.165,00	\$ 403.330,00
B. EGRESOS OPERACIONALES		\$ (213.766,37)	\$ (220.145,18)	\$ (239.814,25)	\$ (261.567,85)	\$ (285.525,05)	\$ (306.737,70)	\$ (335.822,70)
Pago participación de trabajadores (con financ.)		\$ -	\$ -	\$ (1.379,96)	\$ (2.358,76)	\$ (3.749,72)	\$ (4.987,96)	\$ (7.225,89)
Pago de impuesto a la renta (con financ.)		\$ -	\$ -	\$ (1.954,95)	\$ (3.341,58)	\$ (5.312,10)	\$ (7.066,28)	\$ (10.236,67)
C. FLUJO OPERACIONAL NETO		\$ 4.183,63	\$ 20.729,82	\$ 23.415,84	\$ 27.936,80	\$ 32.638,13	\$ 44.373,06	\$ 50.044,74
INVERSIONES INICIALES ADIC								
Inversión fija	\$ (34.809,60)							
Inversión diferida	\$ (6.515,00)							
Capital de operación	\$ (31.000,00)							
Inversiones durante operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ (18.717,44)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Recuperación								
Inv Fija								\$ 5.696,32
Capital de Trabajo								\$ 31.000,00
FLUJO NETO PROYECTO	\$ (72.324,60)	\$ 4.183,63	\$ 20.729,82	\$ 23.415,84	\$ 9.219,36	\$ 32.638,13	\$ 44.373,06	\$ 86.741,06
(+) Contratación préstamo	\$ 16.529,84							
(-) Gastos financieros		\$ (1.537,28)	\$ (1.921,59)	\$ (1.417,18)	\$ (1.225,02)	\$ (1.032,86)	\$ (840,70)	\$ (648,54)
(-) Devolución préstamo		\$ -	\$ (516,56)	\$ (2.066,23)	\$ (2.066,23)	\$ (2.066,23)	\$ (2.066,23)	\$ (2.066,23)
(+) Dividendos percibidos					\$ 2.255,57	\$ 3.585,67	\$ 4.769,74	\$ 6.909,75
Flujo neto para accionistas	\$ (55.794,76)	\$ 2.646,36	\$ 18.291,67	\$ 19.932,44	\$ 8.183,68	\$ 33.124,71	\$ 46.235,87	\$ 90.936,04

TASA DE DESCUENTO ACCIONISTA	18.62%
VAN FINANCIERO	\$ 33.751,07
TIR FINANCIERO ANUAL	31.00%
PERIODO RECUPERACIÓN NOMINAL (AÑOS)	4,20

RAZÓN BENEFICIO COSTO	
COSTO A VALOR PRESENTE	\$ 55.794,76
BENEFICIO A VALOR PRESENTE	\$ 89.545,83
INDICE COSTO/BENEF	1,60

ANEXO 10.8

Indices	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez							
Capital Trabajo	\$ 35.392,49	\$ 48.799,58	\$ 64.111,01	\$ 63.092,00	\$ 84.868,88	\$ 114.016,94	\$ 145.577,53
Índice Solvencia	#DIV/0!	69,52	10,04	7,40	5,29	5,49	5,31
Flujos operacionales netos	\$ 4.183,63	\$ 20.729,82	\$ 26.750,75	\$ 33.637,15	\$ 41.699,95	\$ 56.427,30	\$ 67.507,30
Palancamiento							
Deuda / Activo	26,09%	26,86%	26,60%	25,20%	22,99%	22,13%	21,10%
Patrimonio / Activo	73,91%	73,14%	73,40%	74,80%	77,01%	77,87%	78,90%
Deuda / Patrimonio	0,35	0,37	0,36	0,34	0,30	0,28	0,27
Eficiencia							
Rotación Ventas	3,44	3,34	3,24	3,03	2,82	2,50	2,19
Rentabilidad							
ROA	-8,24%	8,14%	12,17%	16,37%	18,29%	21,16%	22,71%
ROE	-11,15%	11,13%	16,58%	21,89%	23,76%	27,17%	28,78%
Margen Neto	-2,40%	2,43%	3,76%	5,40%	6,48%	8,46%	10,38%
Margen Operativo	-2,49%	4,62%	6,43%	8,88%	10,48%	13,50%	16,45%

ANEXO 12.1.

APLICACIÓN DE FONDOS OBTENIDOS DE ACCIONISTAS FUNDADORES Y CRÉDITO CFN

Rubro de Inversión	Recursos aportados por accionistas	Recursos externos (CFN)	TOTAL	
	Monto	Monto	Monto (\$)	%
Activos Fijos				
Muebles de Oficina	\$ 2.349,76	\$ 9.399,04	\$ 11.748,80	16,24%
Equipos Cómputo	\$ 15.052,93	\$ 6.663,87	\$ 21.716,80	30,03%
Instalaciones (Tecnológicas)	\$ 877,07	\$ 466,93	\$ 1.344,00	1,86%
Activos Diferidos				
Licencias software	\$ 2.240,00		\$ 2.240,00	3,10%
G. Preop	\$ 4.275,00		\$ 4.275,00	5,91%
Capital de Trabajo	\$ 31.000,00		\$ 31.000,00	42,86%
TOTAL	\$ 55.794,76	\$ 16.529,84	\$ 72.324,60	100,00%
% Financiamiento Total	77,14%	22,86%	100,00%	

ANEXO 12.2.

INDICADORES DE RETORNO (DIVIDENDOS) PARA LOS ACCIONISTAS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ 2.255,57	\$ 3.585,67	\$ 4.769,74	\$ 6.909,75	\$ 9.421,53
Dividendos por acción	\$ -	\$ -	\$ 1,21	\$ 1,93	\$ 2,56	\$ 3,71	\$ 5,07
Utilidades por acción	\$ (2,81)	\$ 3,15	\$ 5,39	\$ 8,57	\$ 11,40	\$ 16,51	\$ 22,51
Valor en libros por acción	\$ 25,17	\$ 28,33	\$ 32,50	\$ 39,14	\$ 47,98	\$ 60,77	\$ 78,22
Incremento Dividendos (Div / Valor Libros)	0,00%	0,00%	3,73%	4,93%	5,35%	6,11%	6,48%

ANEXO 12.3.

VALOR EN LIBROS POR ACCION (2009 – 2016)



ANEXO 13.1.

ESCALA DE SEVERIDAD DE RIESGOS

Severidad	
Rango	Clase de severidad
80 - 60	Alta
40 - 59	Media - Alta
20 - 39	Moderada
0 - 19	Baja

ANEXO 13.2.

NIVEL DE RIESGO SEGÚN GRADO DE SEVERIDAD

Grado severidad	Tipo de Riesgo
Baja	Bajo
Moderada	Medio
Media - Alta	Alto
Alta	Extremo

ANEXO 15.1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREOPERATIVAS

		Fase Preoperativa															
		2009								2010							
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
No.	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Constitución Legal de compañía																
2	Gestión de obtención de financiamiento en CFN																
3	Consecución de préstamo CFN (Desembolso)																
4	Adquisición y almacenamiento de muebles de oficina en bodegas de uno de los accionistas																
5	Trámites para formalizar contrato de alquiler oficinas a partir primera semana enero**																
6	Adquisición y almacenamiento de equipos de cómputo en bodegas de uno de los accionistas																
7	Permisos de funcionamiento																
8	Proceso de reclutamiento y selección coordinador operaciones (psicólogo organizacional)*																
9	Reclutamiento-selección instructores y resto de personal***																
10	Traspaso de bienes y activos a nuevas oficinas de Sentinel																
11	Relaciones públicas con universidades y empresas																
12	Diseño página web empresa																
14	Marketing Preoperacional**** (Volantes, afiches, charlas)																
15	Adquisición licencias y software pruebas psicotécnicas																
16	Diseño y elaboración material de capacitación*****																
17	Capacitación e Inducción de instructores																
18	Inicio de operaciones																

* Psicólogo organizacional brindará asesoría para el reclutamiento y selección de instructores durante fase preoperativa.

** Se negociará con administración del edificio para que permitan traspasar muebles oficina y equipos a partir de primera semana de enero/2010

*** Contratación bajo relación de dependencia será a partir de tercera semana enero/2010

**** Campaña de mercadeo diseñada y ejecutada por: Gerente General, Gerente Administrativo y Coordinador de operaciones

***** Hasta la segunda semana de diciembre/2009 se tiene previsto contar con el Coordinador de Operaciones e instructores. Ellos serán los encargados de elaborar manual de capacitación por curso

Nota 1: Barras del mismo color enlazadas por rectas consisten en actividades dependientes o vinculadas entre sí.

Nota 2: Cada mes del cronograma está dividido en 4 semanas

Nota 3: Accionistas poseen bodegas propias que permitirían almacenar sin costo el mobiliario y equipos de cómputo del nuevo negocio