



**FACULTAD DE NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**“ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL EN EL DEPARTAMENTO
DE LA LIBERTAD”**

TESIS

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES

- Br. Camacho Flores, Aldo Raúl.
- Br. Tello Lengua, Katysa Verónica del Rocío.

ASESORA

Lic. D'Angelo Panizo, Carmen.

Trujillo – Perú

Noviembre, 2013

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado de un gran esfuerzo conjunto, por esto agradezco en primer lugar a Dios y a mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. En segundo lugar a la Lic. Carmen D'Angelo Panizo por el tiempo que dedicó a la asesoría para el desarrollo del presente proyecto.

Aldo Raúl Camacho Flores

La presente Tesis simboliza el término y a la vez el inicio de una nueva etapa profesional muy importante en mi vida, por ello quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza, paciencia y sabiduría. A mi familia, por todo su apoyo incondicional, su motivación y sobre todo por creer en mí. A la Lic. Carmen D'Angelo Panizo por su colaboración, orientación y sabios consejos. Finalmente a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo incondicional durante todo el tiempo que tomó desarrollar el presente proyecto.

Katysa Verónica del Rocío Tello lengua

PRESENTACIÓN

La presente tesis titulada “Estudio de Pre-Factibilidad Para la Creación de una Empresa de Selección de Personal Administrativo y Comercial en el Departamento de La Libertad” da a conocer un servicio personalizado y de calidad, que reúne talento humano capacitado así como también las herramientas y tecnologías necesarias para garantizar la satisfacción de los clientes, de modo que se logre competir con empresas que ya son reconocidas en el mercado, y lograr la consolidación y posicionamiento de la marca Brooke Street Solution, basándose en un servicio diferenciado y un trato directo, aplicando la retroalimentación de manera constante para conocer las necesidades de los clientes y las que exige el cambiante mundo laboral.

Por ello, en las siguientes páginas se presenta el estudio realizado, sustentando la conveniencia de la implementación del proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Resumen Ejecutivo y Abstract.....	1-3
Introducción.....	4
1. Capítulo I: Generalidades	5-9
1.1. Nombre de la Empresa y Marca Distintiva	6
1.2. Concepto del Negocio	6
1.3. Sector	7
1.4. Justificación	7
1.5. Posibles Barreras de Entrada y Salida	7
1.6. Objetivos del Estudio.....	8
1.6.1. Objetivo General.....	8
1.6.2. Objetivos Específicos.....	8
1.7. Horizonte de Evaluación.....	8
1.8. Cronología del Proyecto	8
1.9. Ejecutores.....	9
2. Capítulo II: Estudio de Mercado.....	10-47
2.1. Análisis del Entorno	11
2.1.1. Macro Entorno	11
2.1.1.1. Factores Legales	11
2.1.1.2. Factores Económicos	11
a. Empleo.....	11
b. Sector Servicios.....	15
c. Inflación.....	15
d. Producto Bruto Interno	17
e. Inversiones	19
2.1.1.3. Factores Políticos.....	21
2.1.1.4. Factores Tecnológicos	22
2.1.1.5. Factores Climáticos	23
2.1.1.6. Factores Sociales	24
a. Educación.....	24

	Pág.
2.2. Investigación de Mercado	25
2.2.1. Metodología Utilizada.....	25
2.2.2. Fuentes de Información	26
2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente y/o Consumidor	26
2.2.4. Segmentación.....	27
2.2.5. Análisis de la Demanda.....	27
2.2.5.1. Producto Básico, Real y Aumentado	27
2.2.5.2. Demanda Histórica y Actual	28
2.2.5.3. Variables que Afectan a la Demanda	29
2.2.5.4. Demanda Proyectada	30
2.2.6. Análisis de la Oferta.....	30
2.2.6.1. Identificación de la Competencia	30
2.2.6.2. Oferta Histórica y Presente	38
2.2.6.3. Variables que Afecten la Oferta	39
2.2.6.4. Oferta Proyectada	40
2.2.7. Deducción del Mercado.....	40
2.2.7.1. Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo	40
2.2.7.2. Mercado Objetivo Proyectado	41
2.3. Análisis de la Comercialización	42
2.3.1. Marketing Mix Usado por la Competencia	42
2.3.1.1. Calidad Intrínseca	42
2.3.1.2. Costo para el Cliente.....	42
2.3.1.3. Conveniencia	43
2.3.1.4. Comunicación.....	43
2.3.2. Análisis del Mercado Proveedor	43
2.3.2.1. Identificación y Caracterización.....	43
2.3.2.2. Criterios de Selección	45
2.3.2.3. Evaluación y Selección	45
3. Capítulo III: Estudio Técnico.....	48-62
3.1. Especificaciones Técnicas del Servicio	49
3.2. Ingeniería Básica	50
3.2.1. Descripción de Procesos.....	50
3.2.1.1. Mapa de Interacción de Procesos	50

	Pág.
3.2.1.2. Procesos de Principales	51
3.2.1.3. Procesos de Apoyo	52
3.2.1.4. Otros Procesos	53
3.2.2. Producción y Capacidad	54
3.2.2.1. Posibles Cuellos de Botella	54
3.2.2.2. Programa del Servicio	54
3.2.2.3. Capacidad Máxima y Normal	54
3.2.2.4. Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad	55
3.2.3. Descripción de Tecnologías	55
3.2.3.1. Maquinaria y Equipos	55
3.2.3.2. Mobiliario y Herramientas	56
3.2.3.3. Software y Similares	57
3.3. Centro de Operaciones	58
3.3.1. Macro y Micro Localización	58
3.3.1.1. Macro Localización	58
3.3.1.2. Micro localización	59
3.3.2. Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas	61
3.3.3. Diseño de Edificaciones e Instalaciones	62
4. Capítulo IV: Estudio Legal.....	63-67
4.1. Constitución de la Sociedad	64
4.1.1. Forma Societaria e Implicancias	64
4.1.2. Procesos de Constitución	64
4.1.3. Costos de Constitución	65
4.2. Tasas y Servicios Regulados	66
4.2.1. Licencias y Permisos	66
4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares	66
4.3. Demás aspectos laborales	66
4.3.1. Aspectos Laborales	66
4.3.2. Aspectos Tributarios	67
4.3.3. Registro de Marca	67
4.3.4. Regulación sobre Salud y Seguridad Ocupacional	67

	Pág.
5. Capítulo V: Estudio Organizacional	68-89
5.1. Planeamiento Estratégico.....	69
5.1.1. Misión	69
5.1.2. Visión	69
5.1.3. Objetivos Estratégicos.....	69
5.1.3.1. Perspectiva Financiera	69
5.1.3.2. Perspectiva Cliente	69
5.1.3.3. Perspectiva de Operaciones y Procesos	69
5.1.3.4. Perspectiva de Organización y Aprendizaje.....	69
5.1.4. Análisis FODA	69
5.1.4.1. Fortalezas	69
5.1.4.2. Oportunidades	70
5.1.4.3. Debilidades.....	70
5.1.4.4. Amenazas	70
5.1.5. Matriz EFE y EFI.....	72
5.1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	72
5.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	73
5.1.6. Análisis de la Competitividad del Proyecto.....	74
5.1.7. Estrategia de Entrada y Crecimiento	74
5.1.8. Estructura Organizacional	75
5.2. Plan de Mercadotecnia.....	75
5.2.1. Plan de Crecimiento Comercial	75
5.2.1.1. Marketing Directo.....	75
5.2.1.2. Venta Personal.....	76
5.2.1.3. Publicidad.....	76
5.2.1.3.1. Sucursal o Local Comercial	76
5.2.1.3.2. Página Web o Job Site	76
5.2.1.3.3. Redes Sociales	77
5.2.1.3.4. Buscadores de empleo virtuales	77
5.2.2. Mercado Meta.....	77
5.2.3. Calidad Intrínseca	78
5.2.4. Costo para el cliente.....	79
5.2.5. Conveniencia	80

	Pág.
5.2.6. Comunicación	80
5.2.7. Posicionamiento.....	81
5.2.8. Presupuesto de Marketing	82
5.3. Equipo de Trabajo	84
5.3.1. Descripción de Posiciones	84
5.3.1.1. Administrador.....	84
5.3.1.2. Asistente Administrativa.....	84
5.3.1.3. Consultor de Reclutamiento	85
5.3.1.4. Representante de Servicios.....	85
5.3.1.5. Asistente Informático.....	85
5.3.2. Manual de Organización y Funciones	85
5.3.2.1. Administrador.....	85
5.3.2.2. Asistente Administrativa.....	86
5.3.2.3. Consultor de Reclutamiento	86
5.3.2.4. Representante de Servicios.....	86
5.3.2.5. Asistente Informático.....	87
5.3.2.6. Asesor Contable: (Externo)	87
5.3.2.7. Asesor Legal: (Externo)	87
5.3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	87
5.3.4. Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo	88
5.3.5. Política y fijación de Fijación de Remuneraciones	88
6. Capítulo VI: Estudio De Costos	90-106
6.1. Inversiones	91
6.1.1. Inversiones en Activo Fijo.....	91
6.1.2. Inversiones en Activo Intangible	92
6.1.3. Inversiones en Capital de Trabajo.....	93
6.2. Costos y Gastos Proyectados	94
6.2.1. Materia Prima Directa	94
6.2.2. Mano de Obra Directa.....	95
6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación.....	96
6.2.4. Gastos de Administración.....	96
6.2.5. Gastos de Ventas.....	97
6.2.6. Otros Gastos Pre-Operativos	98

	Pág.
6.2.7. Depreciación del Activo Fijo.....	98
6.2.8. Amortización de Intangibles.....	99
6.3. Financiamiento.....	100
6.3.1. Estructura de Capital.....	100
6.3.2. Alternativas de Financiamiento Externo.....	101
6.3.3. Criterios de Selección de Fuentes de Financiamiento.....	101
6.3.4. Evaluación y Selección de Fuentes de Financiamiento.....	101
6.3.5. Amortización de Deuda.....	103
6.4. Ingresos Proyectados.....	104
6.4.1. Ingresos por Ventas.....	104
6.4.2. Recuperación de Capital de Trabajo.....	105
6.4.3. Valor de Desecho Neto.....	106
7. Capítulo VII: Evaluación Económica.....	107-120
7.1. Flujo de Caja Proyectado.....	108
7.1.1. Flujo de Caja Operativo.....	108
7.1.2. Flujo de Capital.....	108
7.1.3. Flujo de Caja Económico.....	109
7.1.4. Flujo de Deuda.....	109
7.1.5. Flujo de Caja Financiero.....	110
7.2. Determinación de la Tasa de Descuento.....	110
7.2.1. Costo de Oportunidad de Capital.....	110
7.2.2. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	111
7.3. Estados proyectados.....	112
7.3.1. Balance General.....	112
7.3.2. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	113
7.4. Rentabilidad.....	113
7.4.1. Indicadores de Rentabilidad.....	113
7.4.2. Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto.....	114
7.4.3. Período de Recuperación de Capital.....	115
7.4.4. Ratio Beneficio-Costo.....	115
7.5. Análisis de Sensibilidad.....	116
7.5.1. Variables de Entrada.....	116
7.5.2. Análisis Unidimensional.....	117

	Pág.
7.5.3. Análisis Multidimensional.....	118
7.6. Factores Críticos de Riesgo y Éxito	118
7.6.1. Descripción.....	118
7.6.2. Plan de Contingencia y Aseguramiento	120
8. Capítulo VIII: Conclusiones.....	121-122
9. Capítulo IX: Recomendaciones	123-124
10. Referencias.....	125-127
10.1. Bibliografía.....	126
10.2. Lincografía.....	126
10.3. Publicaciones.....	127
11. Anexos	128-141
Anexo N°1	129
Anexo N°2	133
Anexo N°3	140
Anexo N°4	141

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

<u>CUADROS:</u>	<u>Pág.</u>
Cuadro N°1 : Cronología del Proyecto	9
Cuadro N°2 : Variación anual del Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y más trabajadores, según Ámbito Geográfico y rama de Actividad Económica Enero 2013 / Enero 2012	13
Cuadro N°3 : Perú, Distribución de la PEA ocupada por rama de Actividad Económica según Departamento, 2012.....	23
Cuadro N°4 : Frecuencia de Contratación de Personal	28
Cuadro N°5 : Segmentación Base.....	29
Cuadro N°6 : Demanda Presente	29
Cuadro N°7 : Demanda Proyectada	30
Cuadro N°8 : Matriz EFE de Adecco Consulting SA	31
Cuadro N°9 : Matriz EFI de Adecco Consulting SA	32
Cuadro N°10: Matriz EFE de Manpower Professional Services SA	33
Cuadro N°11: Matriz EFI de Manpower Professional Services SA	34
Cuadro N°12: Matriz EFE de Tawa Consulting SA	35
Cuadro N°13: Matriz EFI de Tawa Consulting SA	36
Cuadro N°14: Matriz EFE de Overall Strategy SA	37
Cuadro N°15: Matriz EFI de Overall Strategy SA	38
Cuadro N°16: Oferta Presente de la Competencia.....	39
Cuadro N°17: Oferta Proyectada	40
Cuadro N°18: Mercado Potencial	40
Cuadro N°19: Mercado Disponible	41
Cuadro N°20: Mercado Efectivo	41
Cuadro N°21: Mercado Objetivo Proyectado.....	41
Cuadro N°22: Costo del Servicio de la Competencia	43

	Pág.
Cuadro N°23: Selección de Proveedor de Publicidad y Merchandising	45
Cuadro N°24: Selección de Proveedor de Internet y Telefonía.....	46
Cuadro N°25: Selección de Proveedor de Servicios de Tecnología e Información.....	46
Cuadro N°26: Selección de Proveedor de Papelería y Útiles de Escritorio	47
Cuadro N°27: Programa del Servicio.....	54
Cuadro N°28: Capacidad Máxima	54
Cuadro N°29: Capacidad Normal de la Empresa	55
Cuadro N°30: Porcentajes de Ocupabilidad	55
Cuadro N°31: Presupuesto para Maquinaria y Equipos.....	56
Cuadro N°32: Presupuesto Mobiliario y Herramientas.....	57
Cuadro N°33: Presupuesto de Software y Similares.....	57
Cuadro N°34: Determinación de la Localización	60
Cuadro N°35: Presupuesto para Constitución de Empresa	65
Cuadro N°36: Matriz FODA	71
Cuadro N°37: Matriz EFE.....	72
Cuadro N°38: Matriz EFI.....	73
Cuadro N°39: Mercado Meta Proyectado	78
Cuadro N°40: Market Share Proyectado.....	78
Cuadro N°41: Precio del Servicio.....	80
Cuadro N°42: Brooke Street Solution VS. Competidores.....	81
Cuadro N°43: Presupuesto de Merchandising	82
Cuadro N°44: Presupuesto de Actividades y Eventos	83
Cuadro N°45: Presupuesto de Publicidad	83
Cuadro N°46: Fijación de Sueldos.....	89
Cuadro N°47: Inversión en Activo Fijo	91
Cuadro N°48: Inversión en Activo Intangible	92
Cuadro N°49: Inversión y Reinversión de Capital de Trabajo	93
Cuadro N°50: Costos de Materiales Directos según Servicio	94
Cuadro N°51: Consolidado de Gastos de Personal.....	95

	Pág.
Cuadro N°52: Gastos Indirectos de Fabricación.....	96
Cuadro N°53: Gastos Administrativos	96
Cuadro N°54: Gastos de Ventas	97
Cuadro N°55: Gastos Pre-Operativos	98
Cuadro N°56: Depreciación del Activo Fijo	99
Cuadro N°57: Amortización de Intangibles	99
Cuadro N°58: Estructura de Capital	100
Cuadro N°59: Financiamiento de Capital de Trabajo y Activo Fijo.....	100
Cuadro N°60: Alternativas de Financiamiento Externo.....	101
Cuadro N°61: Tasas de Préstamos Elegidas.....	102
Cuadro N°62: Préstamo y Tasa para Capital de Trabajo.....	102
Cuadro N°63: Préstamo y Tasa para Activo Fijo.....	102
Cuadro N°64: Deudas	103
Cuadro N°65: Amortización de los Préstamos	103
Cuadro N°66: Ingresos Proyectados	104
Cuadro N°67: Costo por Servicio	104
Cuadro N°68: Margen de Contribución por Servicio	105
Cuadro N°69: Recuperación de Capital de Trabajo.....	105
Cuadro N°70: Valor de Desecho Neto	106
Cuadro N°71: Flujo de Caja Operativo	108
Cuadro N°72: Flujo de Capital	108
Cuadro N°73: Flujo de Caja Económico.....	109
Cuadro N°74: Flujo de Deuda	109
Cuadro N°75: Flujo de Caja Financiero	110
Cuadro N°76: Costo de Oportunidad de Capital	111
Cuadro N°77: Costo Promedio Ponderado de Capital	111
Cuadro N°78: Balance General Proyectado	112
Cuadro N°79: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	113
Cuadro N°80: Indicadores de Rentabilidad.....	114
Cuadro N°81: Punto de Equilibrio.....	114

	Pág.
Cuadro N°82: Período de Recuperación de Capital.....	115
Cuadro N°83: Relación Beneficio/Costo	115
Cuadro N°84: Supuestos	116
Cuadro N°85: Sensibilidad al Precio	117
Cuadro N°86: Sensibilidad a los Costos de Producción.....	117
Cuadro N°87: Sensibilidad a la Penetración de Mercado	118
Cuadro N°88: Efectos de la Inflación	118
Cuadro N°89: Efectos en las Variaciones del COK.....	119
Cuadro N°90: Efectos en las Variaciones de la Inversión.....	119

TABLAS:

	Pág.
Tabla N°1: Expectativas de Empleo en el Perú	12
Tabla N°2: Proyección de la Inflación	16
Tabla N°3: Proyección del Producto Bruto Interno	18

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N°1: Logo de la Empresa.....	6
Gráfico N°2: Expectativa Neta de Empleo en el Perú	12
Gráfico N°3: Índice de Avisos de Empleo	13
Gráfico N°4: Contribución a la Variación de la Producción Nacional según Actividad Económica Abril-2013.....	15
Gráfico N°5: Inflación y Meta de Inflación	16
Gráfico N°6: Proyección de la Inflación 2013-2015.....	17
Gráfico N°7: Proyección del Crecimiento del PBI 2013-2015.....	18
Gráfico N°8: Proyección del Crecimiento del PBI en América Latina.....	19
Gráfico N°9: Anuncios de Proyectos de Inversión Privada	20
Gráfico N°10: Proyectos de Inversión Previstos 2013-2015.....	20
Gráfico N°11: Perú, Nivel de Educación alcanzado por la Población al 2010.....	24
Gráfico N°12: Mapa de Interacción de Procesos	50
Gráfico N°13: Flujograma del Proceso de Selección de Personal	51
Gráfico N°14: Flujograma del Proceso de Venta	52
Gráfico N°15: Flujograma del Recorrido del Candidato.....	53
Gráfico N°16: Mapa Político del Perú	58
Gráfico N°17: Mapa del Departamento de La Libertad.....	59
Gráfico N°18: Localización del Terreno	61
Gráfico N°19: Vista Frontal del Local Comercial	61
Gráfico N°20: Diseño Interior de Instalaciones.....	62
Gráfico N°21: Organigrama de la Empresa.....	75

RESUMEN EJECUTIVO

A partir de las investigaciones realizadas en el sector de consultoría de recursos humanos, identificamos una oportunidad de negocio en temas de selección de personal para puestos administrativos y comerciales del mercado empresarial en el departamento de La Libertad. La oportunidad encontrada es el desarrollo de un servicio capaz de identificar y solucionar los problemas que surgen en el reclutamiento y selección de personal en cuanto a levantamiento de perfiles, esto permite medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral.

La propuesta de negocio se basó en: “Ser el mejor asesor confiable e innovador en el norte del país dentro del mundo laboral, contribuyendo con el crecimiento de nuestros clientes y la realización de los candidatos”. Brooke Street Solution tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa. Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo.

El servicio se ofrecerá mediante visitas comerciales que se cumplen dentro de una agenda semanal a cargo del representante de servicios, previamente aprobado por la administración y en el mediano plazo se espera que sin necesidad de abrir una sucursal, se expanda dicha agenda en la norte del país. El servicio propiamente dicho consta de 3 etapas: reclutamiento y selección de personal, evaluación de competencias y entrega y monitoreo de resultados. El primer punto tiene como base conocer las necesidades en el desarrollo de competencias del capital humano para definir el perfil solicitado, el segundo, busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar el liderazgo por medio de entrevistas, dinámicas y sesiones de aprendizaje, finalmente, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del candidato seleccionado para el puesto, lo que incluye la medición de resultados que permitan demostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de PEN 211,145.00 con una tasa interna de retorno (TIR) de 30.61% que supera de manera



Estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa de selección de personal administrativo y comercial en el Departamento de La Libertad.

significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 5 años, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de PEN 216,553.34.

ABSTRACT

As a result of research that has been done in the human resources consulting sector we identified a business opportunity in the recruiting process for executive management and trading management positions in the department of La Libertad. It was discovered the possibility to develop a new kind of service that will be able to identify and solve the recruiting and selection problems about profiles, this will allow us to measure and evaluate the impact of the process in the organization. Based on this idea we tried to build a business plan that will be able to identify the exact needs through an integral service.

The business proposal was based on the idea of “being the most reliable and innovator consultant of the north side of the country inside of the job market”. Brooke Street Solution aims to give a high quality service to the leading companies of the country giving solutions to the problems they might experiment on developing skills making and impact on the increase of their productivity. Besides that, it will count with the input of a high trained team on methodologies and to assure the success.

The service will be offered through sales visits that will follow a weekly schedule and will be executed by the service representative, previously approved by the administration and on a medium term is expected that without the need of opening a formal office this contact list will expand on the north side of the country. The service follows 3 stages: recruiting and selection process, evaluation of skills and delivery and monitoring of results. The first stage is based on knowing the necessity in skill development of Human Resources to define the ideal profile; second, is to maximize the skills in order to develop leadership using interviews, dynamics and learning sessions and finally the third stage the delivery and monitoring assures the sustainability of the candidate for the position, this includes the measuring of the results that allow us to demonstrate the benefits obtained by the HR investment.

Finally this business pilot presents a different and profitable proposal that needs a PEN 211,145 investment with an internal return rate (IRR) of 30.61% that exceeds the capital costs. On a 5 years period of evaluation presents an attractive profitability for the investors generating a net present value of PEN 216,553.34.

INTRODUCCIÓN

A pesar de la cautela con la que muchas organizaciones se siguen manejando ante la persistente incertidumbre económica, una importante proporción de empleadores de todo el Perú identifica a la falta de talento calificado disponible como un obstáculo permanente para el progreso de las empresas, he aquí donde se tiene que identificar cuáles son los puestos más difíciles de cubrir y por qué; ya que existe una preocupación por el impacto que tienen las empresas interesadas así como las estrategias que están aplicando los empleadores para superar esta barrera, la misma que según ellos consiste en la falta de candidatos disponibles que cuenten con la correcta experiencia y habilidades para el empleo, por lo que esta falta de correspondencia del talento les seguirá presentando problemas.

En la actualidad las empresas tratan de sumergirse en un mundo emergente, globalizado y sobre todo en expansión y rápida evolución tecnológica. Las tendencias emergentes le han dado un valor sin precedentes al talento como el impulsor del éxito de la empresa. Esto no hará más que aumentar la competencia por empleados de probado talento que tengan las habilidades que los empleadores necesitan, dando como resultado que los individuos con las competencias más demandadas serán más selectivos a la hora de evaluar sus alternativas de empleo, obligando a las empresas a desarrollar mejores estrategias de reclutamiento y selección. Del mismo modo, esta falta de talento forzarán a las organizaciones a adoptar una nueva actitud con respecto al desarrollo del talento, por lo que se buscará enseñar nuevas habilidades a los empleados y desarrollarlas en los candidatos potenciales.



Capítulo I

Generalidades

1.1. Nombre de la empresa y marca distintiva

Brooke Street Solution (BSS)

GRÁFICO N° 1: LOGO DE LA EMPRESA



Para poder tener un posicionamiento en la mente del cliente, es importante poseer una marca original con valor simbólico y buen impacto emocional y visual. En este caso, el logotipo de la marca tiene un diseño representado por edificios vistos en crecimiento, lo cual representa las empresas cliente y su crecimiento y superioridad que pueden alcanzar por contar con el apoyo de BSS en sus labores de recursos humanos.

Los atributos de la marca son representados por los siguientes colores:

- ✓ Verde : Innovadores
- ✓ Rojo : Visionarios
- ✓ Azul : Confiables

1.2. Concepto del negocio

Brooke Street Solution (BSS) es una empresa de servicios dedicada a la selección de personal especializándose en puestos administrativos y comerciales para empresas del departamento de La Libertad. Ofreciendo un conjunto de soluciones de recursos humanos que mejoran la productividad y eficiencia, utilizando un modelo de reclutamiento que incluye atracción, evaluación y desarrollo de

talento, especializado en gerencia, administración de empresas, ventas y marketing. Se proporciona a los clientes el talento más demandado en posiciones críticas, mejorando la competitividad de las organizaciones y personas con las que trabajamos.

1.3. Sector

El proyecto corresponde a actividades enmarcadas en el sector de servicios, sección actividades de agencias de empleo, con CIIU 7810 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), lo cual es utilizada para la clasificación de la actividad mercantil de la empresa, según la última versión Rev. 4.

1.4. Justificación

Las organizaciones no pueden negar el impacto a largo plazo que tiene la gestión de talento humano, considerado como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002:9) en sus empresas. Dejar puestos sin cubrir puede ser una solución a corto plazo que las organizaciones sienten que pueden soportar ahora y que mejora el balance general; sin embargo, a medida que la escasez del conjunto de habilidades específicas se hace aún más aguda, también es una forma cortoplacista e insostenible de abordar la escasez de talentos, es por ello por se busca establecer un perfil educable, es decir, contratar individuos que si bien no cuentan con todas las habilidades exigibles, tienen el potencial para aprender y crecer y con ello poder ocupar con éxito la función laboral específica. En el mercado local solo se cuenta con dos empresas transnacionales especializadas en este rubro, motivo por el cual se requiere de una empresa que también brinde soluciones de selección de personal para puestos administrativos y comerciales ya que son los más demandados y de alta rotación a través de buscadores laborales.

1.5. Posibles barreras de entrada y salida

Una posible barrera de entrada es la falta de conocimiento de la marca de la empresa, ya que en el mercado local se cuenta con fuertes competidores transnacionales que ya tienen lograda una posición, por ello se tiene que trabajar el ingreso al mercado con una fuerte publicidad y con una sólida red de contactos.

La posible barrera de salida sería la desvinculación con los clientes, lo cual se solucionaría realizando avisos anticipados vía electrónica así como el envío de cartas de agradecimiento.

1.6. Objetivos del estudio

1.6.1. Objetivo general

Demostrar la necesidad de implementar una empresa especializada en procesos de selección de personal para puestos administrativos y comerciales en el departamento de La Libertad.

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto.
- Determinar la localización de las instalaciones de la empresa.
- Determinar la mejor alternativa de financiamiento para el proyecto.
- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado laboral.

1.7. Horizonte de evaluación

- Cinco (5) años

1.8. Cronología del proyecto

El siguiente cuadro muestra cómo se ha ido desarrollando el presente proyecto capítulo a capítulo, así como el tiempo que ha tomado la realización del mismo.

[Cuadro N°1 en la siguiente página]

CUADRO N°1: CRONOLOGÍA DEL PROYECTO

		ACTIVIDADES																											
		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
CONTENIDOS	Reuniones con asesora																												
	Presentación de avances																												
	Elaboración de índice																												
	Elaboración de encuesta y																												
	Tabulación de resultados																												
	Capítulo I: Generalidades																												
	Capítulo II: Estudio de Mercado																												
	Capítulo III: Estudio Técnico																												
	Capítulo IV: Estudio Legal																												
	Capítulo V: Estudio Organizacional																												
	Capítulo VI: Estudio de Costos																												
	Capítulo VII: Evaluación																												
	Capítulo VIII: Conclusiones																												
	Capítulo IX: Recomendaciones																												
	Referencias																												
Anexos																													

Legenda: Actividad

Elaboración: Propia

1.9. Ejecutores

- Br. Camacho Flores Aldo Raúl.
- Br. Tello Lengua Katysa Verónica del Rocío.



Capítulo II

Estudio de Mercado

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Macro entorno

2.1.1.1. Factores legales

- La Ley General de Sociedades N° 26887 para determinar su marco jurídico de constitución es la que más se adecua a la organización. En este dispositivo legal, toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas según esta ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley, de acuerdo a los tipos de sociedades en que se encuentre.
- Así mismo, el Estado bajo el respaldo de la Ley N° 28015 de “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”, apoya a los pequeños micro empresarios brindando ventajas para poder formalizarse y promover un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE.
- Constitución Política del Perú, Ley N°25327 - El Decreto Legislativo N° 728 “Régimen Laboral General”, que manifiesta el esquema de contratación de personal, así como el pago de beneficios a los trabajadores del sector privado.

Es sobre esta base legal, que se puede afirmar que el proyecto cuenta con un marco legal y tributario, favorable y que se ha mostrado, a lo largo de los últimos 10 años, estable, alentando a que la ejecución del proyecto se lleve a cabo. Así pues, el entorno legal apoya a la creación de nuevas empresas, es por ello que se hace fácil al momento de recurrir a los permisos dados por las entidades competentes.

2.1.1.2. Factores económicos

Empleo

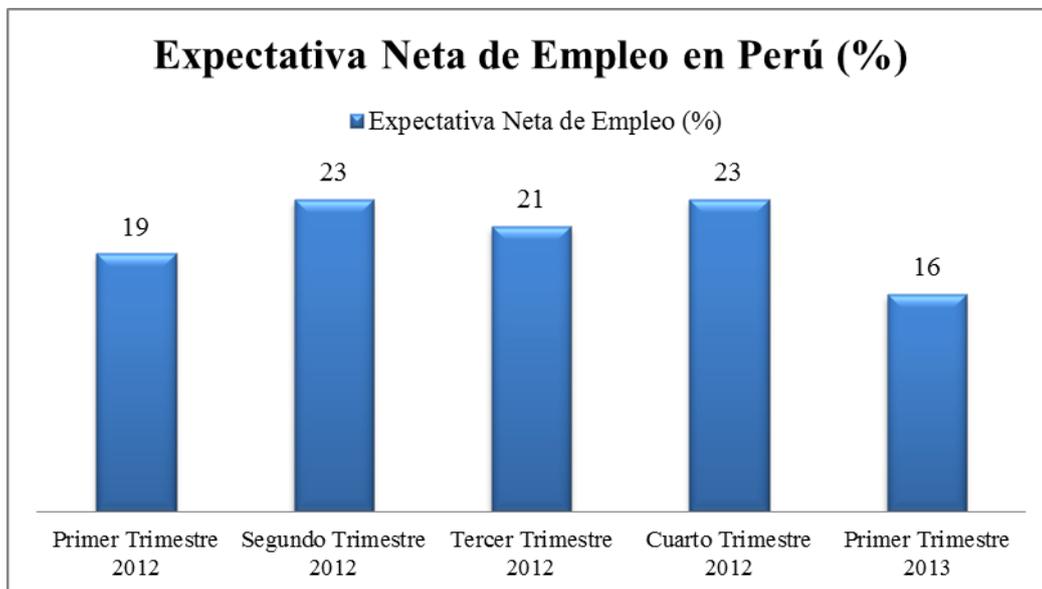
La tendencia de empleo en el Perú se ha incrementado a lo largo de los últimos años, esto acorde con el crecimiento de la economía, lo que se tradujo en la creación de un mayor número de empresas que conllevó a un aumento del trabajo para mucha gente que carecía de empleo.

TABLA N°1: EXPECTATIVAS DE EMPLEO EN EL PERÚ

	Aumento	Disminución	Sin Cambios	No Sabe	Expectativa Neta de Empleo
	%	%	%	%	%
Primer trimestre 2013	29	13	56	2	+16
Cuarto trimestre 2012	29	6	64	1	+23
Tercer trimestre 2012	24	3	72	1	+21
Segundo trimestre 2012	27	4	69	0	+23
Primer trimestre 2012	28	9	63	0	+19

Fuente: Encuesta de Expectativas de Empleo 2013 – Manpower Perú SA

GRÁFICO N°2: EXPECTATIVA NETA DE EMPLEO EN EL PERÚ



Fuente: Encuesta de Expectativas de Empleo 2013 – Manpower Perú SA

Elaboración: Propia

Los empleadores peruanos revelan saludables expectativas de empleo para el comienzo del año. Un 29% de los empresarios espera que los niveles de dotación de personal aumenten, 13% pronostica una disminución y el 56% no anticipa cambio alguno, lo cual estadísticamente arroja una expectativa neta de empleo a nivel nacional de 16%, esta cifra se deriva de tomar el porcentaje de empleadores que anticipan que aumentará el empleo en sus localidades y restarle el porcentaje de quienes esperan ver una disminución del empleo en su empresa en el próximo trimestre.

CUADRO N° 2: VARIACIÓN ANUAL DEL EMPLEO EN EMPRESAS PRIVADAS FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO 2013 / ENERO 2012 (En Porcentaje)

Ámbito geográfico/ Rama de Actividad Económica	Distribución de Trabajadores ^{1/}	Variación Anual (Ene. 2013 / Ene. 2012)
Perú Urbano^{2/}	100,0	3,7
Extractiva ^{3/}	6,7	5,5
Industria Manufacturera	25,4	-1,2
Comercio	17,5	4,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,8	3,2
Servicios ^{4/}	41,7	5,8
Lima Metropolitana^{5/}	100,0	4,2
Extractiva ^{3/}	2,2	7,1
Industria Manufacturera	24,8	0,5
Comercio	19,0	4,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,2	2,9
Servicios ^{4/}	44,8	6,4
Resto Urbano^{6/}	100,0	1,7
Extractiva ^{3/}	19,2	5,0
Industria Manufacturera	27,0	-6,2
Comercio	13,4	6,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,4	4,2
Servicios ^{4/}	33,0	3,7

Nota: Cifras preliminares. La variación anual se refiere a la variación porcentual del mes actual respecto al mismo mes del año anterior. La información corresponde al primer día de cada mes. Estas cifras excluyen a la rama construcción porque el periodo de referencia para el análisis de esta rama es distinto al de las otras ramas.

1/ La distribución porcentual de los trabajadores corresponde a la última actualización del marco muestral realizada en marzo del 2009 con la Planilla Electrónica.

2/ Perú Urbano comprende Lima Metropolitana y Resto Urbano.

3/ Conformado por las subramas agricultura, pesca y minería.

4/ Conformado por las subramas restaurantes y hoteles; enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; y establecimientos financieros.

5/ Conformado por la Provincia de Lima (43 distritos) y la Provincia Constitucional del Callao (6 distritos).

6/ Conformado por 29 ciudades del país: Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Paita, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

Fuente: MTPE – Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

Elaboración: MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

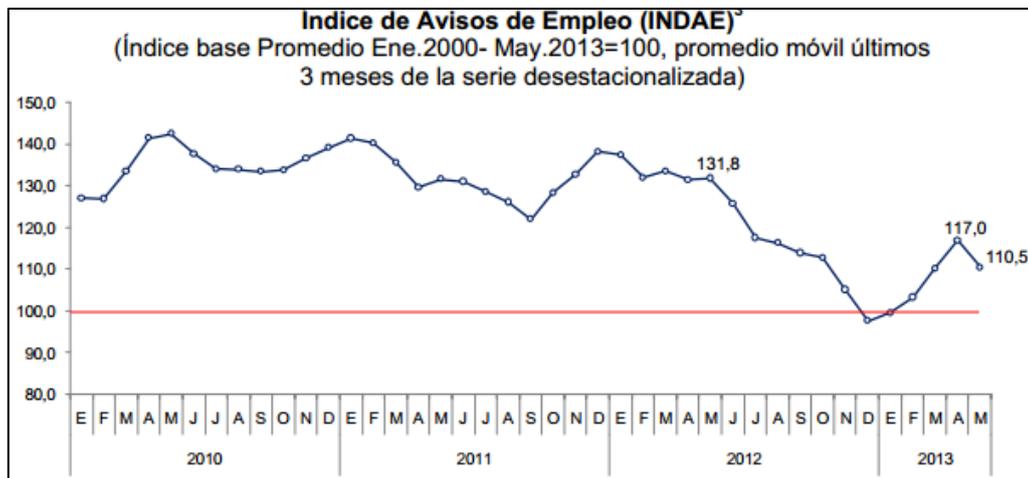
Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo

Durante este periodo enero 2013 / enero 2012, cuatro de las cinco ramas de actividad económica mostraron variaciones positivas en el empleo, registrando los mayores incrementos las ramas servicios y comercio.

El aumento del empleo en el resto urbano, al igual que en Lima Metropolitana, de acuerdo a la incidencia, se concentró, principalmente, en la rama servicios (3,7%) y en la rama comercio (6,2%). En la rama servicios el incremento del empleo

provino, de la sub-rama establecimientos financieros y enseñanza. En el primer caso, el incremento del empleo se debió a la mayor demanda de servicios financieros en las cajas municipales y en la banca comercial, donde se requirió analistas de crédito, asesores, personal administrativo, entre otros puestos de trabajo, mientras tanto, en la sub-rama enseñanza se contrató un mayor número de docentes y personal administrativo, por inicio tardío del ciclo académico en algunas carreras profesionales y técnicas. En la rama comercio, el incremento del empleo provino de las mayores ventas de productos de primera necesidad y de la apertura de nuevas supermercados y centros comerciales.

GRÁFICO N° 3: ÍNDICE DE AVISOS DE EMPLEO



Fuente: BCRP – Síntesis Económica de la Libertad

El Índice de Avisos de Empleo (INDAE) recoge la manifestación concreta de las empresas por personas, por lo que un aumento de éste reflejaría un incremento en el número de empresas buscando incrementar su dotación. Cabe resaltar que uno de los primeros pasos en el proceso de contratación de trabajadores es la publicación de un aviso de búsqueda de personal en algún medio escrito o electrónico.

Analizando el gráfico anterior, se puede observar que en el mes de mayo del 2013 se llegó a un nivel de 110.5 puntos, en términos desestacionalizados, 6,5 puntos por debajo de lo registrado el mes anterior. La caída se explica por los menores anuncios de empresas vinculadas a los sectores comercio y servicios.

Sector servicios

En este caso, este punto se enfoca al servicio en relación a la naturaleza del proyecto, es decir los servicios prestados a empresas.

GRÁFICO N° 4: CONTRIBUCIÓN A LA VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA – ABRIL 2013



Fuente: INEI

El gráfico nos muestra que el crecimiento de la producción nacional a abril del 2013 es de 7.65%, en este caso la contribución del sector donde se ubica el proyecto es servicios prestados a empresas con una participación de 0.50%

Inflación

Actualmente se puede apreciar que la inflación en el país ha disminuido desde la época del gobierno de Alberto Fujimori, lo cual hace pensar que la economía del país se encuentra en un auge el cual permitirá que los inversionistas extranjeros vengan e inviertan su dinero en el Perú.

**TABLA N° 2: PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN
(Var. % anual)**

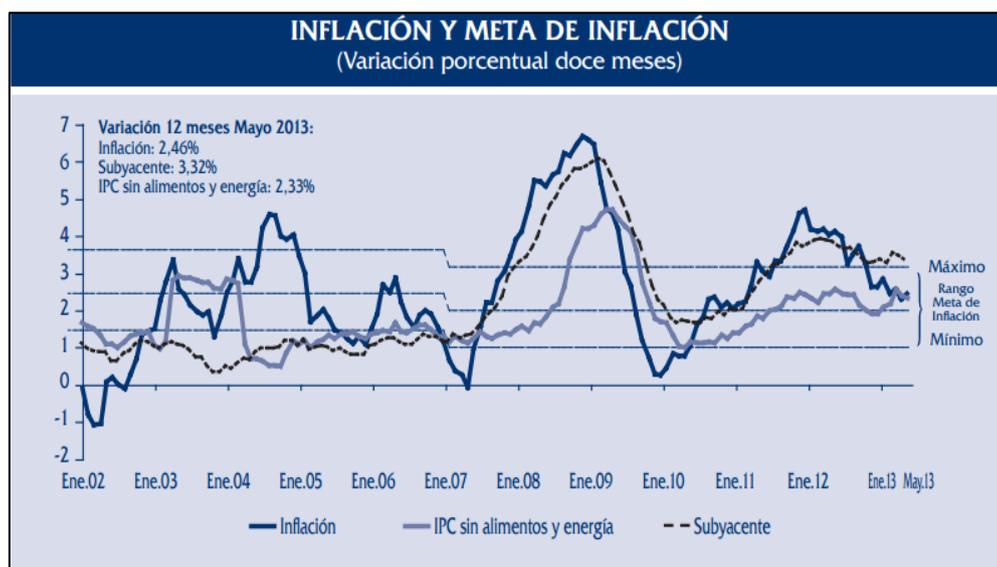
	2002 - 2008	2009	2010	2011	2012 - 2014	2015 - 2019
Perú	2.4	0.2	2.1	2.5	2.1	2
Colombia	5.9	2	3.7	3.8	4.3	4.4
Brasil	7.2	4.3	4.6	4.7	4.4	4.1
Chile	3.7	-1.4	2.7	3.1	3.2	2.9
México	4.4	3.6	5.1	3.8	3.6	3.5

Fuente: Latin Consensus Forecast

Elaboración: Propia

Se puede apreciar en la tabla anterior, desde el año 2002 hasta la actualidad, hay una inflación baja y esto hace que los precios se mantengan estables. Adicionalmente, las proyecciones de la inflación para los años 2012 al 2019 se mantienen relativamente bajas con valores entre 2.1% y 2.0%, anual. En el año 2009, el Perú tuvo una de las menores inflaciones a comparación de países como Brasil y México que tuvieron variaciones de 7,2% y 5,1% respectivamente.

GRÁFICO N° 5: INFLACIÓN Y META DE INFLACIÓN



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

El escenario contempla que la que la tasa de inflación seguiría su tendencia convergente hacia el nivel meta de 2%, dicho escenario se ve influenciado por factores externos que permiten un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda, esto sumado a una mayor oferta interna de productos agrícolas llevó a un menos crecimiento de los precios de alimentos contribuyendo a que en los últimos 12 meses la tasa de inflación bajara de 2.65% en diciembre a 2.46% en mayo.

GRÁFICO N° 6: PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN 2013-2015



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

Los riesgos a la baja en la proyección de la inflación son de origen externo, vinculados con el posible deterioro de la economía mundial, incluyendo una desaceleración más acentuada del crecimiento de economías emergentes, y de origen interno vinculado con la dinámica de las expectativas de confianza empresarial.

Producto Bruto Interno

[Tabla N°3 en la siguiente página]

TABLA N° 3: PROYECCIONES DEL PRODUCTO BRUTO INTERNO

**Proyecciones de PBI
(Var. % anual)**

	2002 - 2008	2009	2010	2011	2012 - 2014	2015 - 2019
Perú	6.8	1.1	4.8	4.8	5.7	5.6
Colombia	4.9	0.1	2.7	3.6	4.4	4.2
Brasil	3.9	-0.2	5.3	4.6	4.7	4.5
Chile	4.3	-1.7	4.8	4.7	4.5	4.4
México	2.8	-6.8	3.7	3.5	3.5	3.5

Fuente: Latin Consensus Forecast

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior el Producto Bruto Interno va en crecimiento con el paso de los años. En el 2010 y 2011 el crecimiento esperado se muestra estable, mientras que para los años 2012 al 2019 se estima muy superior a los años anteriores. Esto hace que pensar que el crecimiento del país será mayor en la próxima década, de continuar con mismo modelo macroeconómico.

Adicionalmente, se puede ver que Perú tiene un crecimiento del PBI mayor que el de países tales como: Colombia, Brasil, Chile y México. Esto quiere decir que el Perú está sobre el promedio de crecimiento de Latinoamérica.

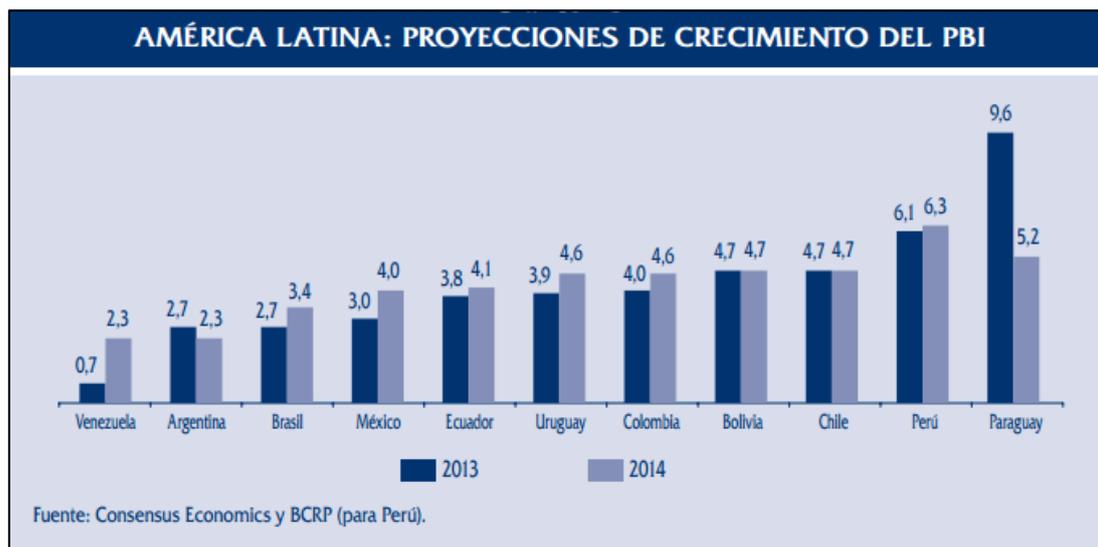
GRÁFICO N° 7: PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PBI 2013-2015



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

El crecimiento potencial fue alrededor de 6.1% a junio y se proyecta que en el próximo año se mantenga en un rango de 6.1% y 6.5% en un panorama que muestra moderación del crecimiento de la actividad económica privada sumado a un deterioro en los términos de intercambio y en la confianza empresarial, lo que es parcialmente compensado por un gasto público más dinámico.

GRÁFICO N° 8: PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PBI EN AMÉRICA LATINA



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

Este gráfico muestra que en Perú para este año en curso 2013 y para el 2014 el PBI se mantendría estable, pero superior al resto de países de América Latina con un 6.1%.

Inversiones

[Gráfico N°9 en la siguiente página]

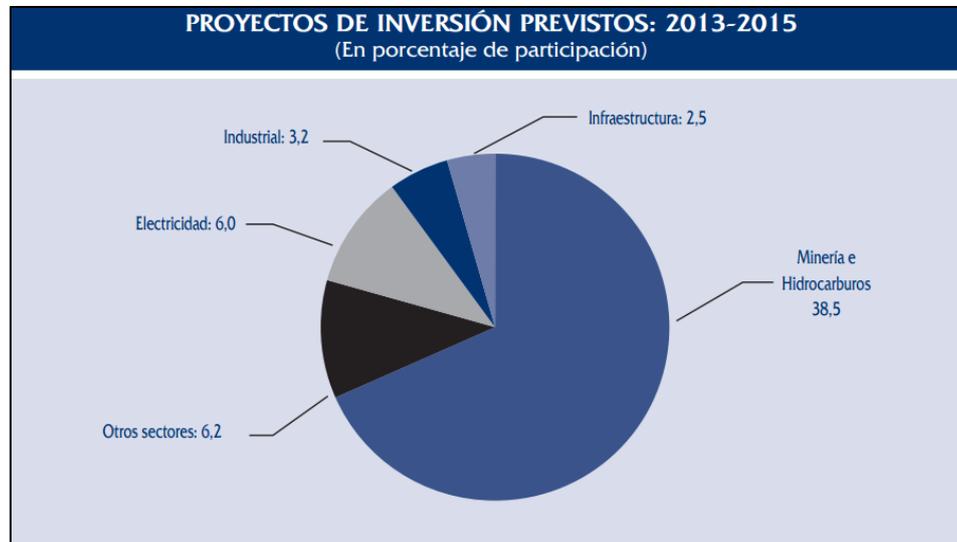
GRÁFICO N° 9: ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA

ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA	
(Millones de US\$)	
2013 - 2015	
Minería	20 346
Hidrocarburos	6 182
Electricidad	4 804
Industrial	2 347
Infraestructura	2 186
Otros sectores	6 116
Total	41 981
Fuente: Informes en diarios y medios especializados.	

Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

Para los años 2013-2015, se anuncian proyectos de inversión privada que alcanzan los US\$ 42 mil millones, que en comparación con el año 2012, tendrá un incremento de casi US\$ 1 mil millones. En líneas generales, esto significa que al haber mayor inversión, las empresas querrán dotarse de nuevo personal.

GRÁFICO N° 10: PROYECTOS DE INVERSIÓN PREVISTOS: 2013-2015



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Junio 2013

En este gráfico se puede observar, que la inversión privada tendrá mayor participación en el sector de la minería e hidrocarburos con 38.5%, seguido por

otros sectores con un 6.2%, es en este grupo donde se incluye el presente proyecto.

2.1.1.3. Factores políticos:

La crisis política y el estancamiento productivo son variables altamente correlacionadas. La concentración del poder político tiene efectos severos en la economía y el desarrollo empresarial local. Las decisiones políticas sobre la economía del país se miden no solo en el corto sino en el mediano y largo plazo. Estas decisiones políticas van a verse involucradas con el incremento o disminución de la producción, de modo tal que una mala decisión puede traer consigo repercusiones en la producción del país.

Al tocar este punto, no se puede dejar de lado el análisis del Gobierno actual del Perú, el cual está presidido por el Sr. Ollanta Humala Tasso, que al parecer está pasando por un buen momento, ya que desde el inicio de su Gobierno, hasta la actualidad, ha tenido un repunte en el nivel de aceptación de su mandato, esto según estudios realizados por la encuestadora CPI. Entre aquellos factores que han sido claves para este ascenso se puede mencionar: los programas sociales que se vienen implementando, la estabilidad y el crecimiento económico que experimenta el país y una imagen de trabajador y de que apoyo a los más necesitados. Hay que resaltar también, que junto al crecimiento económico logrado, se defiende la inversión de empresas promotoras para la mejora de la competitividad, la innovación y el crecimiento económico local, visto como una forma de asegurar y sentar las bases para que el crecimiento económico sea sostenido y pueda albergar a las generaciones venideras.

En el contexto de una economía social de mercado, el Estado garantiza la libre iniciativa privada. La economía social de mercado se desarrolla sobre la base de la libre competencia, tanto en la producción de bienes como en la provisión de servicios, en procura de brindar una mejor infraestructura económica y social, que permita una mayor competitividad para el desarrollo empresarial, y una mejor calidad de vida de la población.

En los últimos años, se observa una importante presencia de inversión privada en el departamento de La Libertad, principalmente con la apertura de nuevos establecimientos financieros, centros comerciales, instituciones educativas, viviendas, empresas de transportes, empresas mineras, entre otros; lo que ha permitido crear puestos de trabajo

decentes, generar mayor riqueza y disminuir la incidencia de la pobreza en beneficio de la población liberteña.

2.1.1.4. Factores tecnológicos:

En la actualidad, gracias al uso de las tecnologías de información, el mundo se encuentra en un entorno cambiante, complejo y globalizado, teniendo como protagonista a las redes sociales, haciéndolas un potencial campo para el comercio y marketing de las empresas. En el Perú, ignorar el progreso, masificación e impacto de las redes sociales parece casi una negación de la realidad. Los niveles de penetración de plataformas como Facebook, Twitter y LinkedIn, son tan grandes que construir una presencia fuerte en tales medios se ha vuelto el gran objetivo de la publicidad, ya que no se trata simplemente de poner anuncios en Internet como antaño y aprovecharse del peso de websites conocidos para figurar, sino de internarse dentro de las mismas redes sociales para ofrecer productos y/o servicios a través de perfiles, promociones, informaciones, likes (me gusta), fotos, videos. Y lo más difícil, hacer que las personas se interesen por ellos, los visiten y compartan sus contenidos con los amigos.

“Acudir a las redes sociales más que solo una tendencia, es una exigencia para toda empresa e institución que desee ampliar sus horizontes. ¿Cómo implementar dicho proceso estratégico y conectarse con sus mercados a través de las redes sociales? Existen varios puntos generales a considerar en este aspecto, entendiendo de antemano que cada empresa es un universo en sí mismo, así como su producto y/o servicio algo único y diferente”. (Link: <http://blog.staffcreativa.pe/redes-sociales-empresas/>)

Brooke Street Solution tiene claro sus objetivos empresariales, de modo que para acceder al mundo de las redes sociales, identifica el perfil de los clientes para una mejor interacción en la red social, este acercamiento será una herramienta de mayor fidelización, permitiendo realizar una evaluación de resultados y una retroalimentación constante para pulir y aplicar soluciones a posibles problemas.

En lo que respecta a la contratación de personal, las redes sociales y los buscadores de empleo, especialmente las de orientación profesional como LinkedIn, pueden resultar útiles para realizar contactos empresariales y reclutar a futuros empleados. Sin embargo, en el mundo de Internet, tanto las organizaciones como las personas deberán actuar con

precaución para asegurarse de que están tratando con alguien de confianza.

2.1.1.5. Factores climáticos:

En el departamento de La Libertad, tomando en cuenta los sectores de mayor desarrollo como son la Agroindustria y Minería y que por ende se constituyen en fuentes de mayor demanda laboral, la contratación de personal podría verse afectada ante una caída en la productividad de los mismos, afectando de manera directa la venta de los servicios de Brooke Street Solution, por lo que ésta se ve obligada a tener un plan de contingencia y en el largo plazo buscar incursionar en nuevos sectores y expandir nuestra cartera de servicios.

CUADRO N° 3: PERÚ, DISTRIBUCIÓN DE LA PEA OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SEGÚN DEPARTAMENTO, 2012 (En Porcentaje)

Departamento	Industria						Hogares 6/	Total relativo	PEA ocupada
	Extractiva 1/	Manufacturera 2/	Construcción 3/	Comercio	Servicios no personales 4/	Servicios personales 5/			
Perú	26,0	10,9	5,9	18,0	26,9	9,7	2,6	100,0	15 541 484
Amazonas	61,2	4,4	3,6	8,9	15,4	5,8	0,7	100,0	221 647
Áncash	35,1	8,2	5,6	16,9	23,8	9,0	1,4	100,0	584 379
Apurímac	58,6	3,1	3,5	11,9	16,7	5,3	1,0	100,0	240 702
Arequipa	16,8	13,0	7,4	18,7	31,4	10,3	2,4	100,0	628 875
Ayacucho	54,6	4,0	4,2	12,5	17,5	6,1	1,1	100,0	320 914
Cajamarca	54,9	7,1	3,7	11,8	17,1	4,3	1,1	100,0	768 061
Prov. Const. del Callao	1,3	16,3	6,6	22,0	37,4	12,7	3,7	100,0	487 499
Cusco	38,2	6,3	5,1	16,2	25,2	8,2	0,8	100,0	734 676
Huancavelica	70,7	2,0	1,8	9,6	10,8	4,6	0,5	100,0	249 523
Huánuco	52,9	4,3	4,4	11,3	18,9	6,8	1,4	100,0	431 172
Ica	21,0	11,3	7,2	21,3	26,8	9,9	2,4	100,0	394 190
Junín	39,1	8,1	4,6	15,8	20,0	10,7	1,7	100,0	677 942
La Libertad	27,3	13,4	6,4	16,5	22,1	10,3	3,8	100,0	911 126
Lambayeque	24,7	9,5	5,4	21,3	22,0	10,8	2,4	100,0	616 348
Lima	4,2	16,4	7,4	20,8	35,4	11,6	4,2	100,0	4 866 262
Loreto	33,6	5,2	4,3	18,5	25,0	11,0	2,3	100,0	485 418
Madre de Dios	28,2	4,1	5,2	18,4	29,4	13,4	1,3	100,0	72 339
Moquegua	28,8	6,6	7,4	13,4	33,7	8,4	1,7	100,0	98 312
Pasco	49,1	4,7	5,7	13,2	20,0	6,6	0,7	100,0	152 120
Piura	30,6	8,9	5,8	20,3	22,0	10,0	2,3	100,0	867 858
Puno	46,9	8,5	4,6	16,7	16,9	5,5	0,9	100,0	765 245
San Martín	46,2	4,8	4,4	14,2	21,6	7,3	1,4	100,0	415 880
Tacna	15,7	6,9	7,0	21,9	35,2	11,7	1,6	100,0	169 581
Tumbes	15,5	6,0	6,1	22,4	34,4	13,8	1,8	100,0	123 224
Ucayali	25,9	9,8	4,8	19,8	25,4	12,1	2,2	100,0	258 190

Notas: Las bases de datos han sido actualizadas con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007.
 Clasificación de ramas de actividad basada en el CIIU Rev. 3.
 La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.
 1/ Comprende a las ramas Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería. Cifras referenciales para la Prov. Const. del Callao y el departamento de Lima.
 2/ Cifras referenciales para los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Tacna y Tumbes.
 3/ Cifras referenciales para los departamentos de Amazonas, Apurímac, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Junín, Loreto, Madre de Dios, Pasco y San Martín.
 4/ Cifras referenciales para los departamentos de Apurímac y Huancavelica.
 5/ Cifras referenciales para los departamentos de Amazonas, Apurímac, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Pasco y Puno.
 6/ Cifras referenciales a excepción de Perú y de los departamentos de La Libertad y Lima.

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2012

Elaboración: MTPE – DIGPE – Dirección de Investigación General Socio Económico Laboral (DISEL)

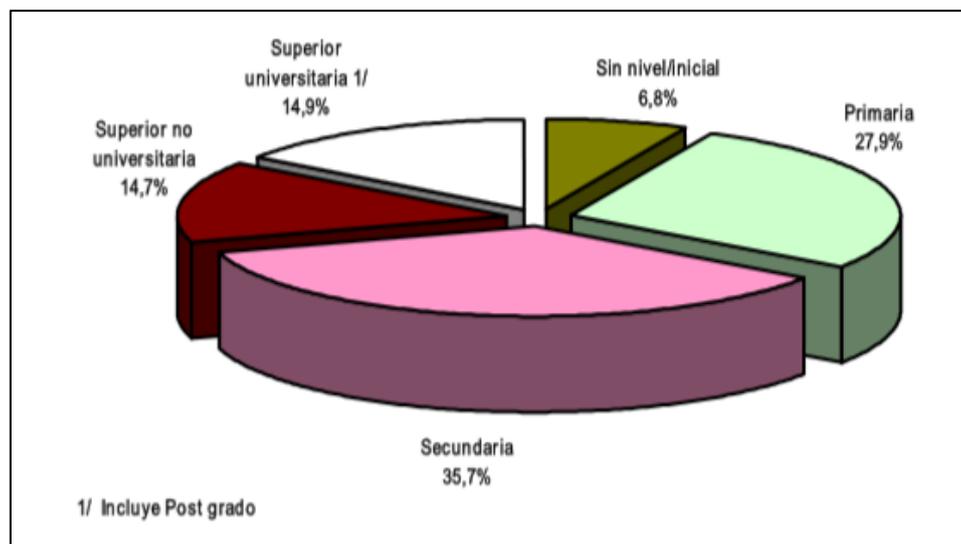
2.1.1.6. Factores sociales

Educación

En la actualidad, el mercado laboral es cada vez más competitivo y las empresas buscan incorporar a su equipo trabajo colaboradores con estudios universitarios y no universitarios, ambos complementados con cursos de especialización, que sumados a sus competencias, les permitan destacarse y acceder a mejores puestos de trabajo.

En Perú, el nivel de educación alcanzado muestra que los mayores porcentajes hacen referencia a estudios secundarios, universitarios y no universitarios, es en estos últimos dos puntos donde se hace hincapié, ya que son las fuentes emergentes de empleo; ambos hacen un total de 29.6% y que en un futuro se espera incrementarse para asegurar una mejor calidad de profesionales. Por ello a la fecha, las empresas se preocupan de brindar las facilidades en lo que a educación respecta para que sus colaboradores accedan a cursos, diplomados, maestrías, especializaciones, generando un beneficio personal y organizacional que se verá reflejado en el logro de objetivos.

GRÁFICO N°11: PERÚ, NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO POR LA POBLACIÓN AL 2010



Fuente: INEI

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1060/libro.pdf>

2.2. Investigación de mercado

2.2.1. Metodología utilizada

En términos de investigación de mercado, el método corresponde a investigación definitiva y la técnica empleada fue la encuesta por muestreo estratificado a los clientes del departamento de La Libertad, donde se les preguntó cuáles son sus necesidades y requerimientos, los cuales sirvieron de apoyo para desarrollar el servicio acorde a ellas, es decir el método usado es cuantitativo.

Muestra Piloto

La encuesta se realizó a 30, la que nos proporcionó los siguientes datos:

- ✓ 23 encuestados muestran aceptación por el servicio.
- ✓ 7 encuestados muestran rechazo por el servicio.

Estos datos expresados en porcentaje quedan así:

$$p = 0.77$$

$$q = 0.23$$

Muestra

Determinada mediante la aplicación de la fórmula probabilística para poblaciones finitas. En este caso los clientes son las pequeñas empresas con un número de 2,498 y las medianas y grandes empresas con 280 (Ver Anexo N°3), haciendo un total de 2,778 empresas.

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Leyenda:

N: Población

Z: Valor de la distribución normal según nivel de confianza (95%)

e: Margen de error (5%)

p: Proporción esperada (Nivel de aceptación del proyecto)

q: (1-p)

$$n = \frac{2778 * 1.96^2 * (0.77 * 0.23)}{0.05^2 * (2778 - 1) + 1.96^2 * (0.77 * 0.23)} = 248$$

Luego de sacar la muestra, el número de empresas a encuestar es de 248.

2.2.2. Fuentes de información

Para el presente proyecto se cuenta con información extraída de las páginas del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y para algunos datos relevantes sobre el entorno; el INEI, BCRP, SUNAT.

Adicionalmente, se usaron las entrevistas y encuestas, como herramientas de levantamiento de información primaria.

2.2.3. Definición y caracterización del cliente y/o consumidor

- Los clientes potenciales son todas las *empresas* localizadas en el departamento de La Libertad que requieran el servicio de selección de personal administrativo y comercial. Tanto las empresas que no poseen un área propiamente dicha de recursos humanos, así como como las empresas que sí poseen, pero que en algún momento requieren de un servicio externo especializado.
- Los clientes potenciales, entendidos como *candidatos o postulantes*, está representado por personas de ambos sexos que se encuentren estudiando carreras universitarias en los últimos ciclos, profesionales que estén o no laborando y se encuentren

entre los 20 y 50 años, cabe resaltar que los puestos a cubrir son netamente administrativos y comerciales.

2.2.4. Segmentación

- El primer criterio utilizado fue la ubicación geográfica, planteándose el departamento de La Libertad como zona de influencia del proyecto, ya que en ésta se ubicaron, mediante sondeo directo, 4 empresas del rubro (las más representativas).
- El segundo criterio utilizado es la política la tercerización en el servicio de selección de personal de las empresas que a pesar de contar con un área de recursos humanos requieren servicios externos para aminorar tiempo y esfuerzo.
- El criterio utilizado fue la decisión de utilizar el servicio del proyecto, por parte de las empresas sondeadas.
- El último criterio es el costo del servicio, ya que la empresa sólo acepta realizar procesos de selección para puestos que tengan un básico de 1,000.00 Nuevos Soles por candidato.

2.2.5. Análisis de la demanda

2.2.5.1. Producto básico, real y aumentado

- El servicio básico se define como la venta de procesos de selección para los puestos administrativos y comerciales en el departamento de La Libertad, ya que se encuentran dentro de los 10 puestos de trabajo más difíciles de cubrir en el Perú. En el Anexo N°4 se observa que dentro de este grupo, 6 categorías pertenecen al rubro comercial y administrativo.
- El servicio real se define como la venta del servicio de selección de personal en un plazo establecido de 12 días calendario a partir del pago del 50% inicial cumpliendo con lo establecido y acordado con el cliente que solicitó el servicio.
- El servicio aumentado se define como el valor agregado que le damos a éste, en este caso se cuenta con características diferenciales como contar con un representante de servicios o vendedor de campo y un establecimiento con ambiente look & feel, este término hace referencia a instalaciones diseñadas de manera contemporánea y que

transmitan frescura y comodidad, los ambientes muestran los colores representativos de los atributos de la marca, dichas características no las encuentran en la competencia.

2.2.5.2. Demanda histórica y actual

La demanda de servicios de consultoría en su mayoría está influenciada por la inversión privada, por parte de las empresas que tienen un propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de la competitividad. Además, éstas se encuentran en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión y su inserción a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales. Hoy en día las empresas intentan concentrar su actividad en las áreas claves de su negocio y para ello es necesario apoyarse en agentes externos o servicios especializados, para atender las actividades subsidiarias de la empresa. En los últimos cuatro años la economía peruana ha crecido a una tasa anual promedio del 7.1%, impulsada principalmente por el dinamismo de la demanda interna y externa. En el 2012 el crecimiento se situó alrededor del 5%, siendo la economía que más creció en América Latina. Particularmente, la inversión privada ha venido creciendo a una tasa promedio del 8,2% en el mismo período, principalmente en los sectores de comunicaciones, minería, industria, finanzas, y energía, siendo estos sectores altamente demandantes de asesoramiento de empresas consultoras. Todo ello representa una oportunidad para las empresas de consultoría que quieren abordar el mercado.

CUADRO N° 4: FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Frecuencia de Contratación de Personal (al año)	Cantidad	Marca de Clase	Promedio Ponderado
a. De 1 a 20 personas	171	10	1,710.78
b. De 21 a 40 personas	50	30	1,487.64
c. De 41 a 60 personas	27	50	1,363.67
d. De 61 a más personas	0	0	-
Total	248		4,562.09
Frecuencia Promedio Anual			18.4

Elaboración Propia

Esta información se obtuvo en base a una de las preguntas de la encuesta que permitió determinar con qué frecuencia las empresas contratan personal al año. En este caso el cuadro nos muestra que ésta es de 18.4 personas contratadas al año en promedio.

CUADRO N° 5: SEGMENTACIÓN BASE

Concepto	Porcentaje
Puestos a cubrir con un sueldo mayor o igual a S/1,000.00	65.18%
Total	1,811

Elaboración Propia

Con este criterio, según datos de la encuesta un 65.18% de empresas contratan personal con una remuneración mayor o igual a S/ 1,000.00, este porcentaje representa un número de 1,811 Pymes; este último dato multiplicado por la frecuencia promedio anual de contratación de personal da un total de 33,322 servicios al año como se puede observar en el Cuadro N°6 que viene a ser la demanda presente en el mercado.

CUADRO N° 6: DEMANDA PRESENTE

Concepto	Año 2013
Pequeñas, medianas y Grandes Empresas en la Libertad	1,811
Frecuencia	18.40
Demanda Anual Presente	33,322

Elaboración Propia

2.2.5.3. Variables que afectan a la demanda

Es común en algunas empresas contratar personal en volumen para campañas de ventas, por ejemplo fechas festivas como fiestas patrias y navidad; es en este momento donde existe una mayor necesidad de contratar personal y que en muchos casos resulta escaso y lo más importante, es que se requiere este proceso de manera rápida y eficaz permitiendo

dotar del personal idóneo para los puestos de trabajo. Aquí se encuentra una potencial oportunidad de mercado ya que al ser contrataciones en volumen permite a la empresa negociar y en un futuro formar una alianza estratégica con dichas o dichas empresas que permitan elaborar un plan de trabajo continuo según las necesidades de los clientes.

2.2.5.4. Demanda proyectada

El número de servicios de selección de personal proyectados corresponde a la demanda requerida en el horizonte de planeamiento de 5 años. Ésta se ha obtenido mediante la aplicación de la Población Económicamente Activa de La Libertad (PEA), que según el INEI es de 4.29% en el período 2011-2012, empezando con una demanda presente en el año 0 de 33,322 servicios.

CUADRO N° 7: DEMANDA PROYECTADA

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios de selección	33,322	34,750	36,239	37,792	39,412	41,101
Total	33,322	34,750	36,239	37,792	39,412	41,101

Elaboración Propia

2.2.6. Análisis de la oferta

2.2.6.1. Identificación de la competencia

La competencia son las empresas que se dedican a brindar el servicio de selección y evaluación de personal en el departamento de La Libertad. Entre los cuales tenemos:

- Adecco Consulting SA
- Manpower Perú SA / Manpower Professional Services SA
- Tawa Consulting SA
- Overall Strategy SA

También se debe tener en cuenta que en el mercado existen otras empresas como: T – Impulso SA, People SAC, Buro Outsourcing SA, CTO SAC y Lucky Services SA, que si

bien es cierto sólo ofrecen servicios de intermediación laboral y Outsourcing, se consideran una competencia menor o indirecta.

CUADRO N° 8: MATRIZ EFE DE ADECCO CONSULTING SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Estar presente en los buscadores virtuales y redes sociales más concurridas.	0.13	2	0.26
Asegurar la participación en la mayoría de ferias laborales que se realicen en el Departamento de La Libertad.	0.24	4	0.96
Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).	0.17	1	0.17
Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos	0.22	3	0.66
Subtotal			2.05
Amenazas			
Aparición de competidores con un mejor servicio y menor costo	0.11	2	0.22
En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.	0.13	3	0.39
Subtotal			0.61
TOTAL	1		2.66

Elaboración Propia

[Cuadro N°9 en la siguiente página]

CUADRO N° 9: MATRIZ EFI DE ADECCO CONSULTING SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Posee base de datos y cartera de clientes.	0.09	3	0.27
Marca reconocida a nivel mundial	0.12	4	0.48
Sucursales en 5 principales provincias del Perú.	0.13	3	0.39
Cuenta con divisiones especializadas en base a sectores, puestos, etc.	0.10	3	0.3
Cuenta con certificaciones de calidad de servicio.	0.10	2	0.2
Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 10 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.	0.11	2	0.22
Subtotal			1.86
Debilidades			
En comparación con la competencia, su servicio es más costoso y éste no se justifica con un valor agregado.	0.11	1	0.11
Los consultores ofrecen una deficiente atención	0.12	2	0.24
Falta de compromiso en la entrega puntual de los candidatos en los procesos de selección de personal	0.12	2	0.24
Subtotal			0.35
TOTAL	1.00		2.21

Elaboración Propia

[Cuadro N°10 en la siguiente página]

CUADRO N° 10: MATRIZ EFE DE MANPOWER PROFESSIONAL SERVICES SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Estar presente en los buscadores virtuales y redes sociales más concurridas.	0.13	2	0.26
Asegurar la participación en la mayoría de ferias laborales que se realicen en el Departamento de La Libertad.	0.24	4	0.96
Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).	0.17	1	0.17
Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos	0.22	3	0.66
Subtotal			2.05
Amenazas			
Aparición de competidores con un mejor servicio y menor costo	0.11	2	0.22
En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.	0.13	3	0.39
Subtotal			0.61
TOTAL	1		2.66

Elaboración Propia

[Cuadro N°11 en la siguiente página]

CUADRO N° 11: MATRIZ EFI DE MANPOWER PROFESSIONAL SERVICES SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Posee base de datos y cartera de clientes.	0.09	3	0.27
Marca reconocida a nivel mundial	0.13	4	0.52
Sucursales en 6 principales provincias del Perú	0.12	4	0.48
Cuenta con divisiones especializadas en base a sectores, puestos,	0.09	3	0.27
Realiza encuestas de satisfacción de servicio cada 6 meses.	0.08	3	0.24
Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 5 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.	0.13	3	0.39
Subtotal			2.17
Debilidades			
Falta de capacitación en el área comercial.	0.11	2	0.22
No posee un Plan Comercial definido.	0.12	2	0.24
Desorganización en las citas para evaluación de postulación en oficina.	0.13	2	0.26
Subtotal			0.48
TOTAL	1.00		2.65

Elaboración Propia

[Cuadro N°12 en la siguiente página]

CUADRO N° 12: MATRIZ EFE DE TAWA CONSULTING SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Estar presente en los buscadores virtuales y redes sociales más concurridas.	0.13	2	0.26
Expansión en diversas ciudades del país.	0.24	4	0.96
Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).	0.17	1	0.17
Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos	0.22	3	0.66
Subtotal			2.05
Amenazas			
Aparición de competidores con un mejor servicio y menor costo.	0.11	2	0.22
En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.	0.13	3	0.39
Subtotal			0.61
TOTAL	1.00		2.66

Elaboración Propia

[Cuadro N°13 en la siguiente página]

CUADRO N° 13: MATRIZ EFI DE TAWA CONSULTING SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Empresa Peruana en crecimiento.	0.15	3	0.45
Cuenta con oficinas en Perú y Chile.	0.17	4	0.68
Cuenta con divisiones especializadas en base a sectores: Selección de personal, Outsourcing y TradeMarketing.	0.13	3	0.39
Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 5 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.	0.13	2	0.26
Subtotal			1.78
Debilidades			
Operaciones centralizadas en Lima.	0.16	4	0.64
Los consultores ofrecen una deficiente atención y pobre información sobre los servicios adicionales que brindan.	0.13	2	0.26
Falta de publicidad en el mercado local.	0.13	2	0.26
Subtotal			0.90
TOTAL	1.00		2.68

Elaboración Propia

[Cuadro N°14 en la siguiente página]

CUADRO N° 14: MATRIZ EFE DE OVERALL STRATEGY SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Estar presente en los buscadores virtuales y redes sociales más concurridas.	0.13	2	0.26
Expansión en diversas ciudades del país.	0.24	4	0.96
Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).	0.17	1	0.17
Lograr asociaciones a largo plazo con clientes.	0.22	3	0.66
Subtotal			2.05
Amenazas			
Aparición de competidores con un mejor servicio y menor costo	0.11	2	0.22
En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.	0.13	3	0.39
Subtotal			0.61
TOTAL	1.00		2.66

Elaboración Propia

[Cuadro N°15 en la siguiente página]

CUADRO N° 15: MATRIZ EFI DE OVERALL STRATEGY SA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Empresa Peruana en crecimiento y expansión.	0.13	3	0.39
Bajo costo del servicio de Selección de Personal.	0.15	4	0.60
Ofrece servicios adicionales de Outsourcing e Intermediación Laboral.	0.15	3	0.45
Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 7 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.	0.13	2	0.26
Subtotal			1.70
Debilidades			
Centralización de las operaciones en Lima	0.16	4	0.64
Los consultores ofrecen una deficiente atención	0.13	2	0.26
Desconocimiento de la marca en el mercado local.	0.15	2	0.30
Subtotal			0.94
TOTAL	1.00		2.64

Elaboración Propia

2.2.6.2. Oferta histórica y presente

La oferta del servicio de selección se viene incrementando debido a que muchas empresas optan por contratar empresas especializadas en soluciones de recursos humanos. Muchas de las empresas tratan de dar un valor agregado al servicio que brindan, para lo cual buscan especializarse en algún aspecto del servicio.

Además, se observa que el mercado hace que las diversas empresas opten por formar alianzas estratégicas con el único fin de que se beneficien mutuamente y así poder ser más competitivas en el mercado actual y poder contar con personal calificado para realizar las funciones que requiera el puesto de trabajo a cubrir.

La oferta actual está conformada por el número de empresas nacionales e internacionales que ofrece al mercado la competencia del proyecto, que se encuentran dentro del departamento de La Libertad.

CUADRO N° 16: OFERTA PRESENTE DE LA COMPETENCIA

Competidores	Selección de personal	%
Manpower Perú SA	1,548	35%
Adecco Consulting SA	1,423	32%
Tawa Consulting SA	876	20%
Overall Strategy SA	565	13%
Oferta Anual Presente	4,412	100%

*Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración Propia*

El cuadro muestra el número de servicios prestados al año por los principales competidores en el mercado local, siendo los más destacados las multinacionales Manpower y Adecco; cabe indicar que solo se ha tomado de referencia los servicios de selección de personal, información obtenida a base de trabajo de campo y referidos, lo que en total hacen un número de 4,412 servicios al año.

2.2.6.3. Variables que afecten la oferta

Un factor que puede afectar la oferta es el aumento de sueldos a los trabajadores debido a factores políticos o políticas de la misma empresa y esto se va a ver reflejado a la hora que se contrate a más personal por requerimientos de los clientes.

El precio también es otro indicador que puede afectar la oferta en los servicios de selección de personal, ya que en la actualidad es muy común que en dichos procesos se empleen tecnologías cada vez más sofisticadas y modernas que permitan realizar un reclutamiento y selección más minucioso y de trato personalizado, por ello es muy probable que en futuro gracias a los avances tecnológicos sea una necesidad adquirir softwares especializados para dicho servicio, lo que significa un aumento en el precio en base a la remuneración básica del puesto a cubrir.

2.2.6.4. Oferta proyectada

El número de servicios de selección de personal proyectados corresponde a la oferta requerida en el horizonte de planeamiento de 5 años. Ésta se ha obtenido mediante la aplicación del Crecimiento Económico de La Libertad, que según el INEI es de 4.70% en el período 2011-2012, lo que arroja una oferta presente al 2013 de 4,412 servicios anuales.

CUADRO N° 17: OFERTA PROYECTADA

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Selección de personal	4,412	4,619	4,836	5,063	5,301	5,550
Total	4,412	4,619	4,836	5,063	5,301	5,550

Elaboración Propia

2.2.7. Deducción del mercado

En este tipo de servicio se puede hablar de un déficit de mercado, dado que los clientes a pesar de contar con un área de recursos humanos, muchas veces optan por tercerizar su proceso de reclutamiento y selección a empresas especializadas. Por ello el enfoque utilizado es de un mercado no saturado y la existencia de un déficit. Así, se parte del mercado potencial (demanda proyectada) y se aplican los criterios de segmentación de mercado disponible y efectivo.

2.2.7.1. Proyección del mercado potencial, disponible y efectivo

CUADRO N° 18: MERCADO POTENCIAL

Mercado Potencial	2014	2015	2016	2017	2018
D. Proyectada Servicios de selección	34,750	36,239	37,792	39,412	41,101
O. Proyectada	4,619	4,836	5,063	5,301	5,550
Déficit Servicios de selección	30,131	31,403	32,729	34,111	35,551

Elaboración Propia

Como se observa y se explicó en líneas anteriores, el mercado en el que se desarrolla la empresa considera un déficit, lo que genera una demanda insatisfecha de servicios de

selección de personal, que resulta de la diferencia entre la demanda y la oferta, siendo la primera mucho mayor, dando pie a que nuevas empresas puedan ingresar en este rubro para satisfacer este déficit.

CUADRO N° 19: MERCADO DISPONIBLE

Mercado Disponible	2014	2015	2016	2017	2018
81%	24,421	25,452	26,526	27,646	28,814

Elaboración Propia

Como se observa, el 81% del mercado potencial ha sido considerado como mercado disponible, este factor incluye las empresas que a pesar de contar con un área de Recursos Humanos, requieren servicios externos para la selección de personal; dichos datos provienen de la pregunta 5 de la encuesta aplicada.

CUADRO N° 20: MERCADO EFECTIVO

Mercado Efectivo	2014	2015	2016	2017	2018
63%	15,411	16,061	16,739	17,446	18,183

Elaboración Propia

El factor de 63% corresponde a aquellos clientes que afirmaron que sí estarían dispuestos a contratar el servicio diseñado por el proyecto. Luego de ello, y considerando la capacidad del servicio del proyecto y la demanda efectiva al quinto año, se dedujo que podría atenderse a un 4% del mercado efectivo, esto originaría el mercado objetivo o meta. Estos datos fueron obtenidos mediante la pregunta 12 de la encuesta aplicada.

2.2.7.2. Mercado objetivo proyectado

CUADRO N° 21: MERCADO OBJETIVO PROYECTADO

Mercado Objetivo	2014	2015	2016	2017	2018
4%	610	636	663	691	720

Elaboración Propia

Para llegar al mercado objetivo, se partió de una segmentación geográfica circunscrito al departamento de La Libertad; y de esta manera se puede concluir que el mercado potencial viene a ser la empresas que se encuentran en el departamento de La Libertad que usan o usarán el servicio de selección de personal. El mercado disponible viene a ser todas las empresas del departamento de La Libertad que teniendo o no un área de recursos humanos, recurren a empresas especializadas en el rubro para la selección de personal. El mercado efectivo, aquellas empresas que usarían el servicio y el mercado objetivo resultaría una porción acorde con la capacidad de servicio del proyecto. Por ello el mercado proyectado para el 2014 serían 610 servicios anuales, mientras que para el 2018 serían 720.

2.3. Análisis de la comercialización

2.3.1. Marketing mix usado por la competencia

2.3.1.1. Calidad intrínseca

En el esquema de la competencia, el servicio está clasificado según las necesidades de los clientes, es por ello que de acuerdo a los requerimientos de los mismos, el costo por el servicio es alto y además al ser empresas multinacionales cuentan con una agenda muy recargada, lo que en muchos casos impide que se cumplan a tiempo los procesos solicitados.

2.3.1.2. Costo para el cliente

En general, el costo del servicio de selección de personal es en base a una remuneración bruta mensual + IGV y alguna comisión que la entidad crea conveniente al momento de la prestación del servicio.

[Cuadro N°22 en la siguiente página]

CUADRO N° 22: COSTO DEL SERVICIO DE LA COMPETENCIA

	Manpower Professional Services S.A.	Adecco Consulting S.A.	Tawa Consulting S.A.C	Overall Strategy S.A.C
Costo del servicio	Procesos de Selección: Una y media remuneración bruta mensual + IGV de la misma.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(14% de la remuneración)+IGV de la misma.	Procesos de Selección: 120% de una remuneración bruta mensual.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(18% de la remuneración).

Elaboración Propia

2.3.1.3. Conveniencia

En este caso, los competidores recurren a una base de datos o red de contactos para programar visitas de manera ocasional a las empresas que buscan soluciones de personal, con la finalidad de escuchar sus necesidades y luego ofrecerles un servicio acorde a éstas. Frente a esto, la empresa utilizará el canal directo como lo utiliza la competencia, acudiendo a los mismos clientes a través de una persona especializada en ventas, en este caso se cuenta con un representante de servicios o vendedor de campo, con el cual se programarán visitas continuas de carácter comercial en sus propios establecimientos, de modo que esto permitirá tener una base de datos actualizada con continuidad. Claro está que ellos podrían acudir a la empresa mediante el correo electrónico, el cual se creará con el nombre de la empresa y de esta manera hacer más fácil la comunicación entre el cliente y la empresa.

2.3.1.4. Comunicación

La competencia da a conocer sus servicios a través de su página web, redes sociales y publica sus avisos de empleo a través de buscadores virtuales como Bumeran, Computrabajo, Laborum y LinkedIn.

2.3.2. Análisis del mercado proveedor

2.3.2.1. Identificación y caracterización

Servicios de: Publicidad y Merchandising

Proveedores

- Impresiones Chimú SAC.
- Publigráfico SRL
- Librería e Imprenta El Parque SRL
- Imprenta Editora Gráfica Real SAC

Servicio de: internet y telefonía.

Proveedor

- Telefónica Móviles SA
- América Móvil Perú SAC

Servicio de tecnologías de información (TI)

Proveedor

- Comunicaciones RICBAR SAC
- Data Link EIRL
- OGP Computer Solutions EIRL

Servicio de muebles y equipos de cómputo

Proveedor

- MasterData Computer SAC
- PC Market SAC
- Inversiones y Negocios Din SAC

Servicio de papelería y útiles de escritorio

Proveedor

- Copy Ventas SRL
- JR Distribuidor EIRL
- Multiservicios Copy Quick EIRL

2.3.2.2. Criterios de selección

Se seleccionará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Buena relación calidad – precio. El cual tendrá un peso de 35% en el ranking de elección.
- Cercanía a nuestro local. El cual tendrá un peso de 15% en el ranking de elección.
- Facilidad al momento de hacer algún trámite, ya sea por adquisición de algún accesorio o al momento de hacer algún reclamo. Este factor tendrá un peso de 20%.
- Disponibilidad de los productos, lo que tendrá un 30% en el ranking de elección.

2.3.2.3. Evaluación y selección

CUADRO N° 23: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE PUBLICIDAD Y MERCHANDISING

FACTORES	PESO	PROVEEDOR DE PUBLICIDAD Y MERCHANDISING							
		IMPRESIONES CHIMÚ SAC		PUBLIGRAFIC SRL		LIBRERÍA E IMPRENTA EL PARQUE SRL		IMPRENTA EDITORA GRÁFICA REAL SAC	
Calidad - Precio	0.35	5	1.75	4	1.40	4	1.40	4	1.40
Cercanía	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75	5	0.75
Facilidades para trámites en general	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Disponibilidad de productos	0.30	5	1.50	3	0.90	4	1.20	4	1.20
Totales	1.00		4.65		3.70		3.95		4.15

Elaboración Propia

El proveedor de publicidad y merchandising elegido según los factores de evaluación es Impresiones Chimú SAC con un puntaje de 4.65.

[Cuadro N°24 en la siguiente página]

CUADRO N° 24: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE INTERNET Y TELEFONÍA

		PROVEEDOR DE INTERNET Y TELEFONÍA			
FACTORES	PESO	TELEFÓNICA MÓVILES SA		AMÉRICA MÓVIL PERÚ SAC	
Calidad - Precio	0.35	4	1.40	5	1.75
Cercanía	0.15	3	0.45	3	0.45
Facilidades para trámites en general	0.20	4	0.80	3	0.60
Disponibilidad de productos	0.30	5	1.50	3	0.90
Totales	1.00		4.15		3.70

Elaboración Propia

El proveedor de servicios de internet y telefonía elegido según los factores de evaluación es Telefónica Móviles SA con un puntaje de 4.15.

CUADRO N° 25: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

		PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN					
FACTORES	PESO	COMUNICACIONES RICBAR SAC		DATA LINK EIRL		OGP COMPUTER SOLUTIONS EIRL	
Calidad - Precio	0.35	5	1.75	4	1.40	4	1.40
Cercanía	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Facilidades para trámites en general	0.20	5	1.00	4	0.80	5	1.00
Disponibilidad de productos	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Totales	1.00		4.55		3.55		4.05

Elaboración Propia

El proveedor de servicios de tecnología e información elegido según los factores de evaluación es Comunicaciones RicBar SAC con un puntaje de 4.55.

CUADRO N° 26: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO

FACTORES	PESO	PROVEEDOR DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO					
		COPY VENTAS SRL		JR DISTRIBUIDOR EIRL		MULTISERVICIOS COPY QUICK EIRL	
Calidad - Precio	0.35	4	1.40	5	1.75	4	1.40
Cercanía	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Facilidades para trámites en general	0.20	4	0.80	5	1.00	3	0.60
Disponibilidad de productos	0.30	5	1.50	5	1.50	4	1.20
Totales	1.00	4.30			4.70	3.80	

Elaboración Propia

El proveedor de papelería y útiles de escritorio elegido según los factores de evaluación es JR Distribuidor EIRL con un puntaje de 4.70.

Capítulo III

Estudio Técnico

3.1. Especificaciones técnicas del servicio

El servicio a ofrecer será la venta de procesos de selección para los puestos administrativos y comerciales, ya que son los más demandados en el mercado y con mayor dificultad de definir los perfiles de los puestos.

Se va a contar con el respaldo de una cartera de clientes sólida y una base de candidatos filtrada de acuerdo a las exigencias que requiere el mercado laboral actual, sumado a esto se podrá encontrar información de los servicios brindados a través de la página web de la empresa, así como también en las redes sociales y buscadores virtuales de empleo, esto en cualquier hora del día, y de querer obtener información de manera personal se podrá acercarse al establecimiento en horario de oficina de lunes a viernes de 8am a 1pm y de 3pm a 7pm.

El personal encargado de la atención al público está altamente capacitado, contando con psicólogos organizacionales que se encarguen de reclutar, seleccionar, entrevistar y evaluar los posibles candidatos utilizando un kit de pruebas especializadas para cada perfil, como por ejemplo Career Harmony cuyas pruebas son las siguientes:

- a) Talent Finder: Proporciona el marco que permite: Los procesos de evaluación de candidatos, la administración de candidatos, las funciones que ayudan en la selección del candidato idóneo.
- b) Talent Screen: Sesión corta de evaluación que contiene una gama de herramientas de filtro. Permite asegurar que sólo los candidatos más apropiados sean invitados a completar las etapas de evaluación. Las pruebas que conforman el Talent Screen son las mismas que integran el Talent Assess.
- c) Talent Assess: Sesión completa de evaluación que contiene una gama de productos de evaluación de profundidad. Las pruebas se realizan en un ambiente controlado. Se repite una de las pruebas de Talent Screen para verificar la identidad del candidato (usando diferentes ítems de la prueba).

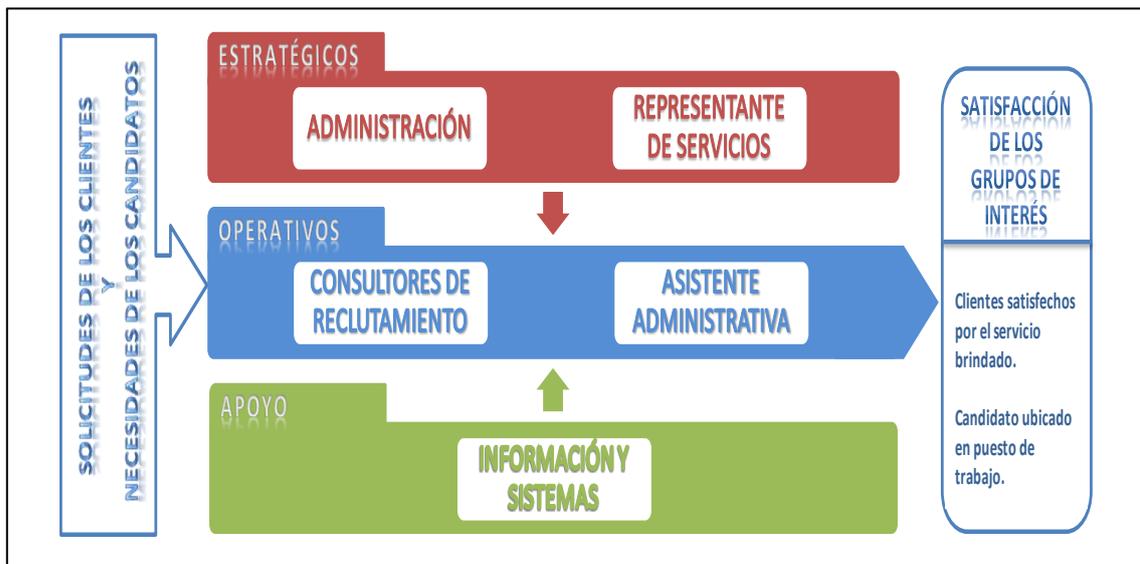
El Career Harmony es un sistema de reclutamiento y evaluación on-line que brinda una amplia gama de tests psicométricos que permiten predecir el desempeño de un individuo para un determinado puesto de trabajo.

3.2. Ingeniería básica

3.2.1. Descripción de procesos

3.2.1.1. Mapa de interacción de procesos

GRÁFICO N° 12: MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS



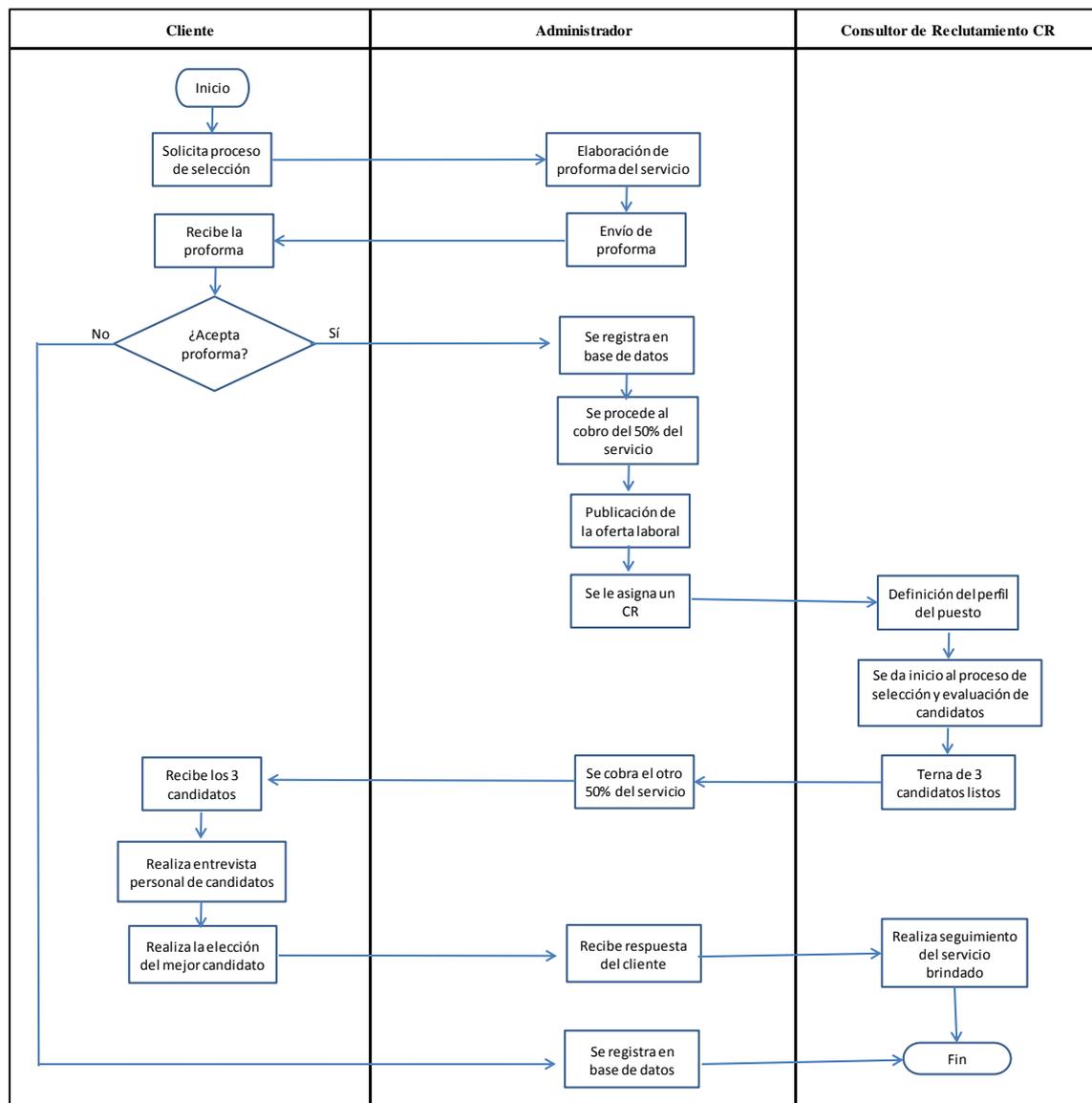
Elaboración Propia

En el gráfico podemos apreciar 3 procesos: los estratégicos conformados por la administración y el representante de servicios, pues ambos desarrollan y ejecutan el plan comercial, la gestión estratégica de clientes y el seguimiento de indicadores; los operativos conformados por los consultores de reclutamiento y la asistente administrativa, pues mediante ellos se desarrollan los servicios que ofrece la empresa, entendidos netamente como selección de personal, manejo de candidatos y seguimiento de los mismos, finalmente en el proceso de apoyo se encuentra la persona encargada en todo lo que se refiere a información y sistemas, pues éste brinda soporte informático y técnico en software y hardware para el desarrollo de los servicios de la empresa.

3.2.1.2. Procesos principales

Los procesos principales de Brooke Street Solution son aquellos que permiten la realización óptima de los servicios que se ofrecen; en este caso, la Selección de Personal para puestos netamente comerciales y administrativos.

GRÁFICO N° 13: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

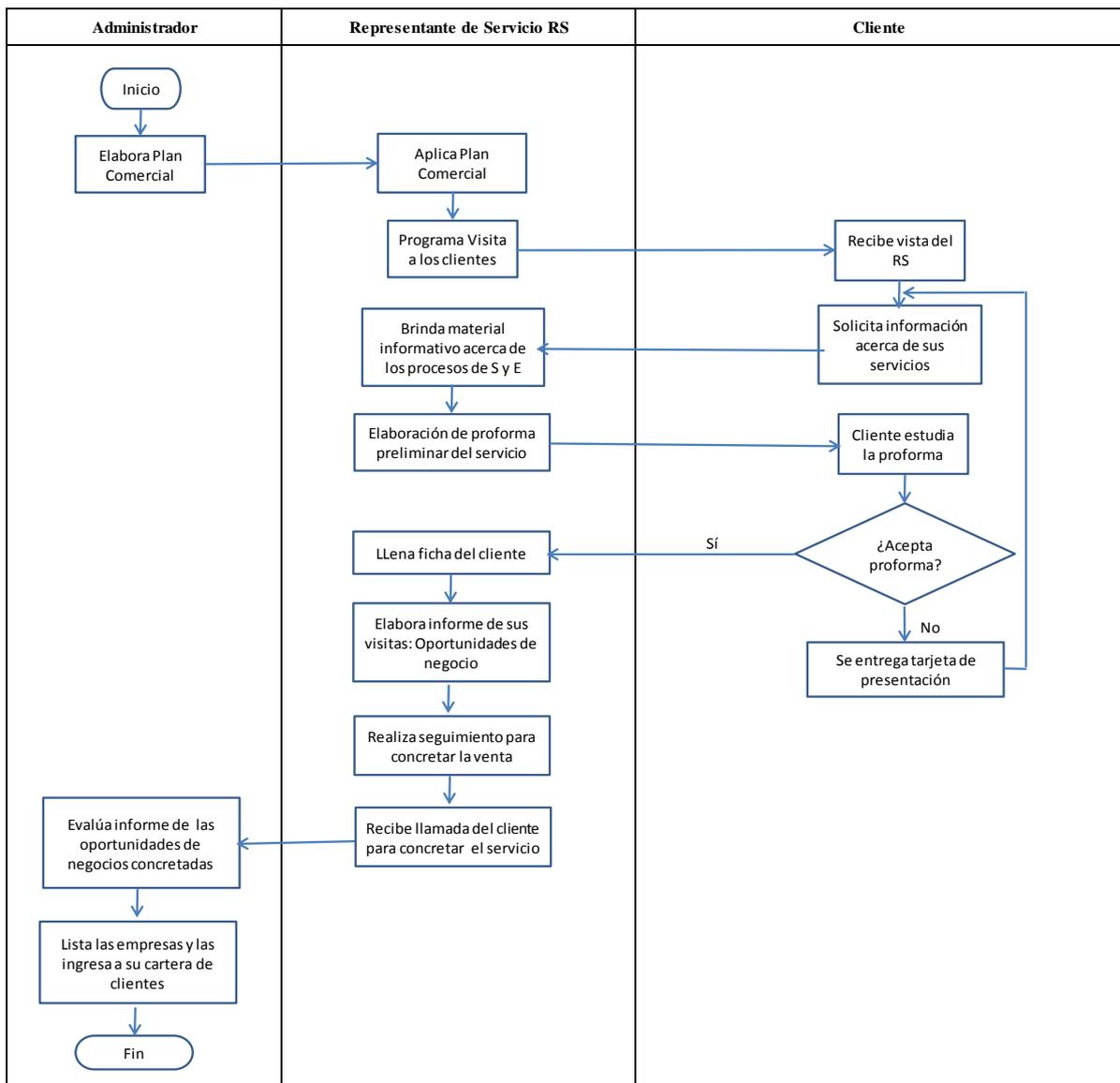


Elaboración Propia

3.2.1.3. Procesos de apoyo

Este proceso sirve de ayuda para desarrollar las actividades de selección de personal, pues la venta de los servicios a ofrecer, para el caso de la empresa, es una manera directa de dar a conocer a los clientes y candidatos la presencia de Brooke Street Solution e ir aumentando la cartera de clientes.

GRÁFICO N° 14: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA

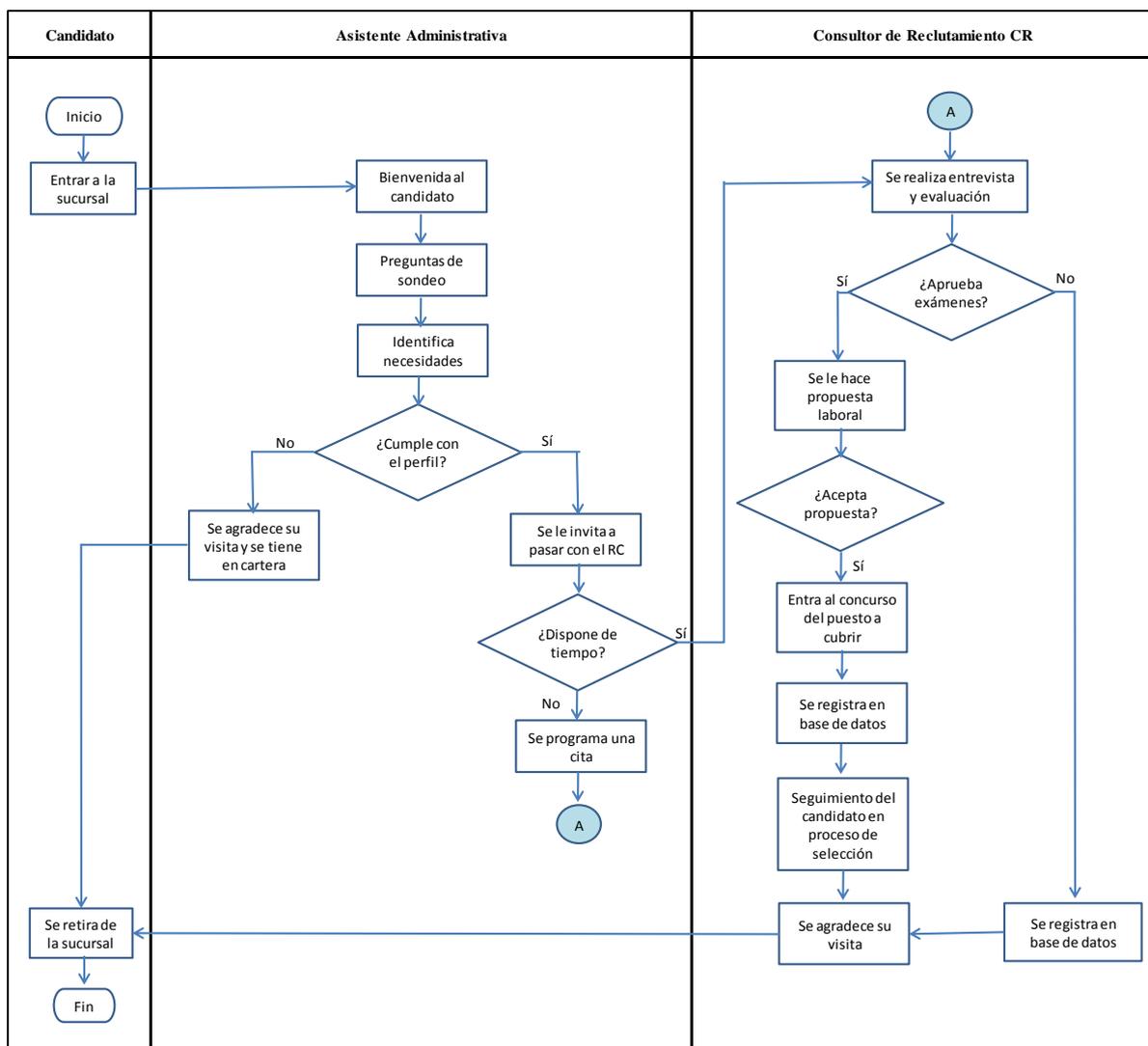


Elaboración Propia

3.2.1.4. Otros procesos

En este punto se considera la visita de los candidatos de manera espontánea o sin previa cita, siendo el contacto inicial con la asistente administrativa, quien de manera cordial hará un rápido filtro con preguntas de sondeo y así determinar si en ese momento se cuenta con una oferta de trabajo disponible a ofrecer.

GRÁFICO N° 15: FLUJOGRAMA DEL RECORRIDO DEL CANDIDATO



Elaboración Propia

3.2.2. Producción y capacidad

3.2.2.1. Tiempo de ciclo

La empresa, teniendo en cuenta que todo su proceso de reclutamiento y selección de personal tiene una duración de 12 días calendario (que inicia con el pago del 50% por parte del cliente una vez que éste haya comunicado el puesto que necesita cubrir) no considera la existencia de cuellos de botella, ya que sí o sí se debe cumplir con la entrega a tiempo de la terna de candidatos o candidato para el puesto requerido por los clientes.

3.2.2.2. Posibles cuellos de botella

No posee cuellos de botella.

3.2.2.3. Programa del servicio

CUADRO N° 27: PROGRAMA DEL SERVICIO (Mensual)

Concepto	Consultores	Procesos	Mensuales	Porcentaje
Servicios de selección	5	12	60.00	100%

Elaboración Propia

La empresa cuenta con 5 consultores de reclutamiento, los cuales al mes pueden cubrir un máximo de 12 procesos de selección cada uno, haciendo un total mensual de 60 servicios, siendo este el 100% de la capacidad total de la empresa.

3.2.2.4. Capacidad máxima y normal

CUADRO N° 28: CAPACIDAD MÁXIMA

Tiempo	Frecuencia
Mensual	60
Anual	720
Capacidad Total	720

Elaboración Propia

Del mismo modo, la empresa puede cubrir 720 procesos de selección al año, siendo esta su capacidad máxima durante los 5 años de estudio del proyecto.

CUADRO N° 29: CAPACIDAD NORMAL DE LA EMPRESA

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado Objetivo	610	636	663	691	720
Plan de Participación	70%	76%	82%	88%	94%
Capacidad Normal	427	483	544	608	677
Plan Comercial		13.11%	12.63%	11.76%	11.35%

Elaboración Propia

Se observa el plan de servicios anuales del mercado objetivo, que inicia con una participación de mercado de 70% con un crecimiento anual de 6%, llegando al quinto año a ocupar el 94% de la capacidad de la empresa, datos que permiten obtener la capacidad normal de la misma.

3.2.2.5. Criterios y porcentajes de ocupabilidad

CUADRO N° 30: PORCENTAJE DE OCUPABILIDAD

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Capacidad Normal	427	483	544	608	677
Capacidad Máxima	720	720	720	720	720
% de Ocupabilidad	59%	67%	76%	84%	94%

Elaboración Propia

Este cuadro permite observar que durante los 5 años de evaluación del proyecto, la empresa muestra que su porcentaje de ocupabilidad va aumentando hasta llegar al 94% de la capacidad de la empresa.

3.2.3. Descripción de tecnologías

3.2.3.1. Maquinaria y equipos

[Cuadro N°31 en la siguiente página]

CUADRO N° 31: PRESUPUESTO PARA MAQUINARIA Y EQUIPOS

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
Maquinaria y Equipo			3,398.00
Proyector	1.00	2,000.00	2,000.00
Lustradora	1.00	319.00	319.00
Aspiradora	1.00	189.00	189.00
Ecran de pared retráctil	1.00	570.00	570.00
Pizarra Acrílica	1.00	320.00	320.00
Equipos de Procesamiento de Datos			32,910.00
Computadora de escritorio	12.00	2,130.00	25,560.00
Laptop	2.00	2,250.00	4,500.00
Impresora multifuncional	1.00	2,850.00	2,850.00
TOTAL			36,308.00

Elaboración Propia

El equipo está conformado por 12 computadoras de escritorio, de las cuales 8 están distribuidas en las áreas de la empresa, y las 4 restantes se encuentran en el ambiente en el que se realizan las evaluaciones a los candidatos. La impresora es una multifuncional para realizar trabajos de impresión, fotocopios, escaneos y envío de archivos por correo electrónico, donde cada colaborador tendrá acceso a ésta a través de un código de usuario. 2 laptop, una para el representante de servicios el cual realiza trabajo de campo y otra para la sala de juntas, que adicionalmente contará con un proyector y un ecran de pared retráctil.

3.2.3.2. Mobiliario y herramientas

[Cuadro N°32 en la siguiente página]

CUADRO N° 32: PRESUPUESTO MOBILIARIO Y HERRAMIENTAS

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
Mobiliario			20,151.00
Escritorio	3.00	790.00	2,370.00
Sillas giratorias	12.00	435.00	5,220.00
Muebles para computadora	9.00	380.00	3,420.00
Juego de comedor	1.00	1,310.00	1,310.00
Mueble para periódicos y revistas	1.00	505.00	505.00
Sillones de un cuerpo	6.00	232.00	1,392.00
Estante Archivador	6.00	564.00	3,384.00
Cableado de red (voz y datos)CAT 5e-A	7.00	150.00	1,050.00
Switch de comunicaciones de 12 puertos	1.00	200.00	200.00
Router de internet	1.00	100.00	100.00
Central telefónica 3 líneas 8 anexos	1.00	1,200.00	1,200.00
Cuadros decorativos	8.00	400.00	3,200.00
TOTAL			20,151.00

Elaboración Propia

El mobiliario y herramientas están conformados por todos aquellos enseres para ambientar el local comercial y herramientas para instalar los servidores informáticos.

3.2.3.3. Software y similares

CUADRO N° 33: PRESUPUESTO DE SOFTWARE Y SIMILARES

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
Software y similares			46,840.00
Servidor Web	1.00	4,000.00	4,000.00
Software Career Harmony	1.00	36,000.00	36,000.00
Software de trabajo (MS Office Professional)	12.00	570.00	6,840.00
TOTAL			46,840.00

Elaboración Propia

El software de trabajo está conformado por aquellos programas informáticos para poder desarrollar las funciones administrativas y operativas en la empresa, para ello cada

computadora cuenta con el software y licencia original para cumplir con el reglamento ya que somos una empresa formal, además está la inversión realizada para la compra del programa Career Harmony el cual permitirá a los candidatos realizar los test y evaluaciones requeridas para los distintos perfiles de los puestos ya sea desde las instalaciones de la empresa o vía web (servidor web) en donde se encuentren.

3.3. Centro de operaciones

3.3.1. Macro y micro localización

3.3.1.1. Macro localización

- Por ser Trujillo la principal ciudad del departamento de La Libertad, ésta concentra el mayor número de empresas y profesionales que pueden ser nuestros clientes y candidatos potenciales.

Bajo esta premisa, se puede concluir que en el distrito de Trujillo hay una mayor concentración de grandes empresas locales, nacionales y multinacionales con fuerte presencia en el mercado.

GRÁFICO N° 16: MAPA POLÍTICO DEL PERÚ



Fuente: <http://demli.files.wordpress.com/2008/04/mapa-politico-peru1.jpg>

Teniendo como radio de acción los límites de La Libertad, el proyecto ubicará su local comercial en el distrito de Trujillo que pertenece a la provincia de Trujillo, tal como se observa en el Gráfico N° 17

GRÁFICO N°17: MAPA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



Fuente: http://www.kobrareal.com/peru/mapa_laibertad.gif

3.3.1.2. Micro localización

Al realizar el análisis de los factores cualitativos se logró obtener la ubicación óptima de la planta, debido a los siguientes motivos.

- Costo del alquiler del local, el cual tiene un peso de 35%, se considera este factor porque no se cuenta con un establecimiento propio.
- Ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y cerca de avenidas principales, con un peso de 30%.
- Área comprendida del local, con un peso de 20%, ya que éste tiene que ajustarse a las necesidades físicas del ambiente operativo.
- Mayor zona de parqueo, con peso del 15%, considerando que este factor es un plus para la comodidad de los clientes y candidatos que podrán dejar sus vehículos a las afueras del establecimiento contando con seguridad garantizada.

CUADRO N° 34: DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

FACTORES	PESO	OPCIONES DE LOCALIZACIÓN					
		CENTRO HISTÓRICO DE		URB. PRIMAVERA		URB. CALIFORNIA	
Costo de alquiler de establecimiento	0.35	4.00	1.40	3.00	1.05	4.00	1.40
Ubicación del establecimiento	0.30	3.00	0.90	4.00	1.20	4.00	1.20
Área comprendida del local	0.20	3.00	0.60	5.00	1.00	3.00	0.60
Mayor zona de parqueo	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	3.00	0.45
Totales	1.00	3.20		3.85		3.65	

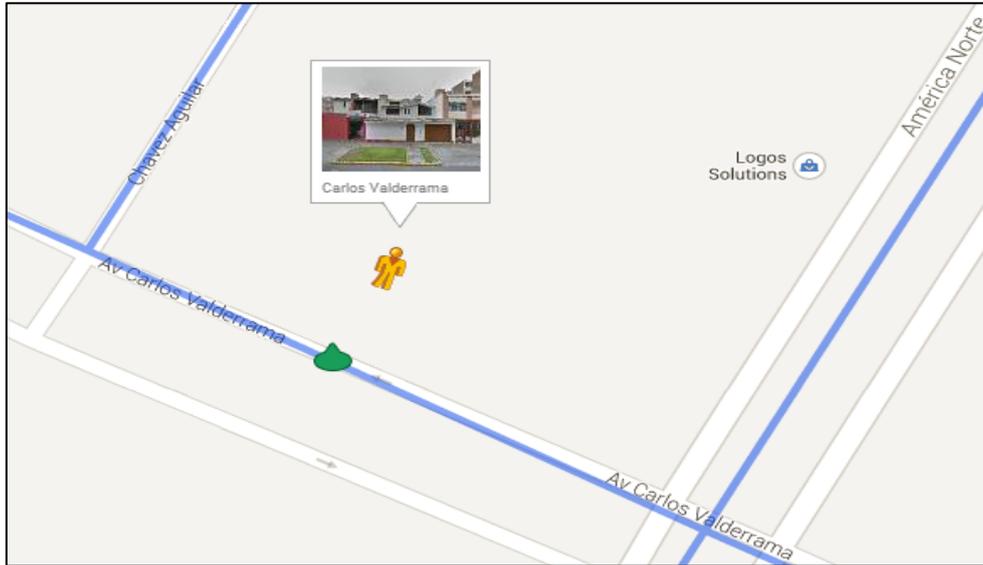
Elaboración Propia

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Medio
- 4 = Alto
- 5 = Muy Alto

Después de realizar el estudio de las alternativas mediante el método de localización por factores, se obtuvo con mayor resultado la Urb. Primavera con un puntaje de 3.85.

[Gráfico N°18 en la siguiente página]

GRÁFICO N° 18: LOCALIZACIÓN DEL TERRENO



Fuente: Google Street View

3.3.2. Descripción de terrenos, inmuebles e instalaciones fijas

GRÁFICO N° 19: VISTA FRONTAL DEL LOCAL COMERCIAL



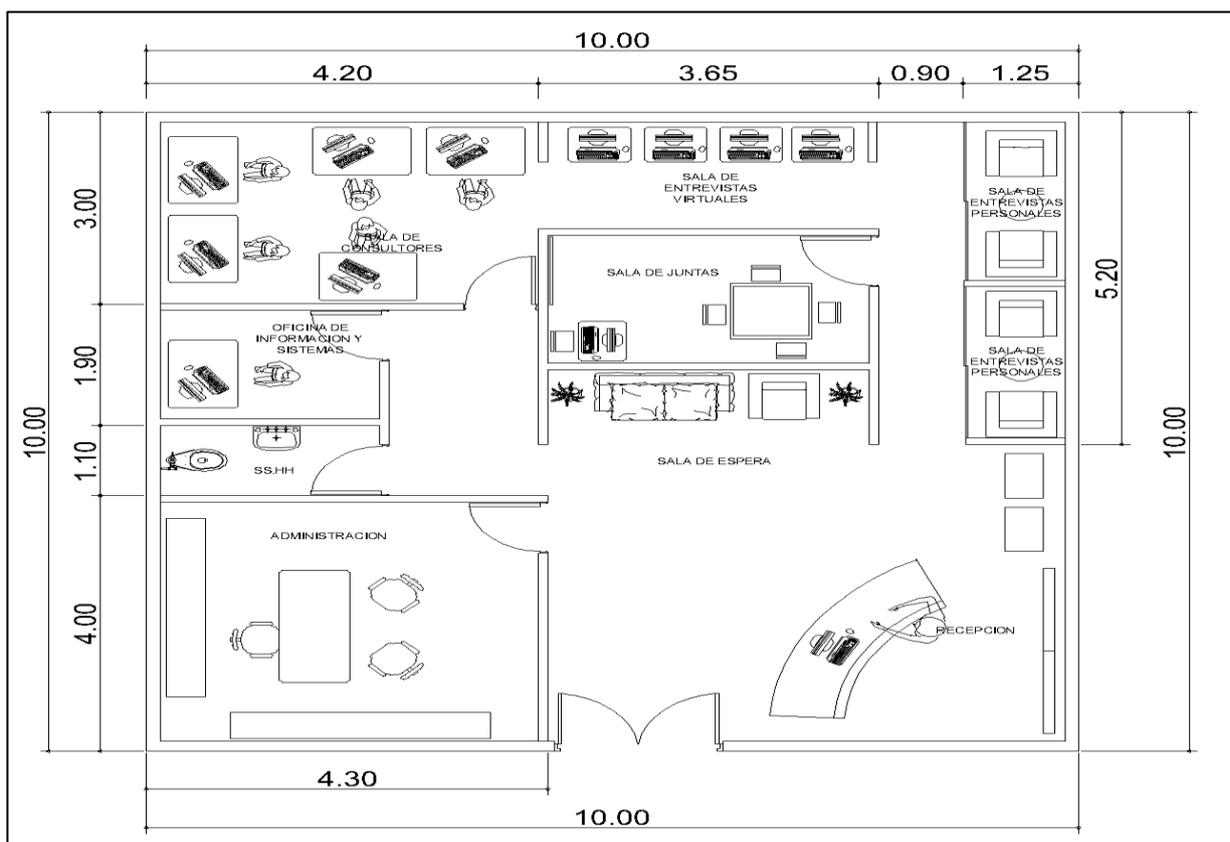
Fuente: Google Street View

El local se encuentra ubicado en la Avenida Carlos Valderrama #618 Urb. Primavera, en el primer nivel que tiene un área comprendida de 100m². El área está dividida en 4 áreas las cuales son:

- Área de bienvenida, comprendida por la recepción donde se encuentra ubicada la asistente administrativa.
- Área interactiva, comprendida por las salas de entrevista y sala de cómputo.
- Área de asesoramiento, que comprende las oficinas de los consultores de reclutamiento, y la sala de reuniones.
- Área administrativa, que cuenta solo con el administrador de la oficina.
- Área de informática, que cuenta solo con la oficina del asistente informático.

3.3.3. Diseño de edificaciones e instalaciones

GRÁFICO N° 20: DISEÑO INTERIOR DE INSTALACIONES



Elaboración Propia

Capítulo IV

Estudio Legal

4.1. Constitución de la sociedad

4.1.1. Forma societaria e implicancias

La forma societaria elegida es la de una Sociedad Anónima Cerrada. La denominación que tendrá la empresa será Brooke Street Solution S.A.C., y como nombre comercial B.S.S. S.A.C.

4.1.2. Procesos de constitución

A continuación se enumera los pasos para constituir la empresa:

1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos; en este caso la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que queremos para la empresa. Una vez realizada la búsqueda y al confirmar que no existen nombres iguales o similares, se procede a realizar la reserva del nombre Brooke Street Solution SAC para que otra empresa no pueda inscribirse con el mismo, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.
2. Elaboración de la minuta en la Notaría Guerra Salas; en este documento los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan sus datos personales y todos los acuerdos respectivos (pacto social y los estatutos). Posteriormente, ésta será revisada por el notario público y finalmente elevada a escritura pública. Al final, se genera la escritura pública, testimonio de sociedad o constitución social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal, la cual debe estar firmada y sellada por el notario.
3. Inscribir la escritura pública en Registros Públicos, es ahí donde la empresa Brooke Street Solution SAC ya existe como tal.
4. Se acude a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) para la obtención del número de Registro Único de Contribuyentes (RUC), para ello se procede a llenar un formulario de justificación y luego se debe esperar la notificación que nos confirme la obtención del RUC, ya que éste identifica a la empresa para el pago de los impuestos.

5. En la misma SUNAT, a la vez que se tramita la obtención del RUC, se determina el régimen tributario para el pago de los impuestos, en este caso la empresa se acogerá al Régimen General.
6. Comprar y legalizar libros contables, en este caso son 7 libros y, posteriormente, son llevados a una notaría para que sean legalizados por un notario público.
7. Inscribir trabajadores en EsSalud, para ello son registrados a través de un formulario que podemos obtener en la misma SUNAT. (Formulario 1010)
8. Solicitud de licencia de funcionamiento en la Municipalidad Provincial de Trujillo, para ello y por lo general se presentan los siguientes documentos:
 - Una fotocopia del RUC.
 - El certificado de zonificación (zona industrial, zona comercial, zona residencial, etc.).
 - Un croquis de la ubicación de la empresa.
 - Una copia del contrato de alquiler o del título de propiedad del local.
 - Una copia de la escritura pública.
 - El recibo de pago por derecho de licencia.
 - El formulario de solicitud.

4.1.3. Costos de constitución

CUADRO N° 35: PRESUPUESTO PARA CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

Concepto	Valor
Elaboración de minuta	100.00
Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas	746.21
Búsqueda de Antecedentes	18.00
Notaría y SUNARP	94.00
Derecho de inscripción de capital (S/. 3.00 por cada mil soles de capital)	634.21
Inscripción en el Registro Unico de Contribuyente	0.00
Libros de Contabilidad Legalizados	500.00
Página Web (incluye hosting y dominio)	4,000.00
Certificado de Defensa Civil / Municipalidad	50.80
Registro de Marca	534.99
Derecho de Formato de Licencia Municipal	161.00
TOTAL	6,093.00

Elaboración Propia

4.2. Tasas y servicios regulados

4.2.1. Licencias y permisos

Las gestiones para la obtención de la licencia de funcionamiento por parte de la Municipalidad Provincial de Trujillo, se realizan en las oficinas de Registros Civiles y para ello se efectúa un pago único de S/. 161.00 y el tiempo promedio de entrega es de 15 días.

4.2.2. Anuncios publicitarios y similares

En los exteriores del local comercial se requiere contar con un aviso publicitario luminoso, para ello se tramita un permiso en las oficinas de Registros Civiles efectuando un pago de S/. 592.00, monto que corresponde a un panel luminoso ubicado en el exterior del local con una medida de 6m².

4.3. Demás aspectos laborales

4.3.1. Aspectos laborales

La empresa está dentro del Régimen Laboral General, con las siguientes características:

- Remuneración mínima vital RMV: S/. 750.00.
- Jornada-horarios: 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Jornada nocturna: RMV más sobretasa 35%.
- Descanso semanal: 24 horas y pago por sobretiempo.
- Vacaciones: 30 días, reducción a 15 días.
- Despido arbitrario: 1 ½ remuneraciones por año, tope 12 remuneraciones, fracción en dozavos y treintavos.
- Indemnización especial: 2 remuneraciones por año, tope 12 remuneraciones para trabajadores despedidos del Régimen Laboral General que han sido reemplazados por trabajadores del Régimen Laboral Especial.
- Seguro social: Trabajador es asegurado regular.
- Pensiones: El trabajador decide el sistema pensionario.
- Gratificaciones: Fiestas Patrias y Navidad.

4.3.2. Aspectos tributarios

En lo que respecta al sistema tributario, la empresa se acoge al Régimen General del Impuesto a la Renta según el Decreto Legislativo 1086-Ley de MYPES y su reglamento.

4.3.3. Registro de marca

Estos trámites se realizan en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI, siguiendo los siguientes pasos:

1. Pago en el Banco de Crédito / Scotiabank /Banco de la Nación de un importe de S/. 534.99.
2. En las oficinas de INDECOPI se presentan los siguientes requisitos:
 - Comprobante de pago.
 - Se llena la solicitud de registro de marca de producto y/o servicio.
 - Adjuntar 5 reproducciones de 5x5 cm a color del logo de Brooke Street Solution.
 - Copia de escritura pública de constitución y copia de poder.

4.3.4. Regulación sobre salud y seguridad ocupacional

Los trabajadores están inscritos en ESSALUD y el empleador aporta mensualmente el 9% de su remuneración básica.

Capítulo V

Estudio Organizacional

5.1. Planeamiento estratégico

5.1.1. Misión

“Aportamos valor a la sociedad en su conjunto, contribuyendo con el crecimiento de nuestros clientes y realización de los candidatos, brindándoles asesoría en recursos humanos que nos permita ser el asesor confiable líder en el cambiante mundo laboral”

5.1.2. Visión

“Al 2018, consolidarnos como el asesor laboral confiable y líder en el Perú, contando con sucursales en el norte del país”

5.1.3. Objetivos estratégicos

5.1.3.1. Perspectiva financiera: Operar la empresa en una base sostenible financieramente de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y expandiendo oportunidades para el desarrollo y crecimiento de carrera de nuestros colaboradores.

5.1.3.2. Perspectiva cliente: Brindar un servicio acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y al mismo tiempo mejorar la calidad del mismo con el paso de los días.

5.1.3.3. Perspectiva de operaciones y procesos: Cumplir con los atributos de la marca en la prestación de nuestros servicios para crear asociaciones estratégicas a largo plazo.

5.1.3.4. Perspectiva de organización y aprendizaje : Lograr una sinergia entre todo nuestro equipo staff de colaboradores, a través de la comunicación efectiva, de modo que se sientan a gusto y en un corto plazo lograr compromiso e identificación con la marca.

5.1.4. Análisis FODA

5.1.4.1. Fortalezas

- Posee una base de datos y cartera de clientes actualizados cada 5 meses.
- Realiza encuestas de satisfacción de servicio cada 4 meses.
- Ambiente (look & feel) dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes.

- Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 7 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.
- Cuenta con un representante de servicios o vendedor de campo.
- Ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y tránsito.

5.1.4.2. Oportunidades

- Crecimiento del mercado objetivo.
- Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación.
- Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).
- Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos.

5.1.4.3. Debilidades

- La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital, pero que con un arduo trabajo se podrá recuperar a lo largo del tiempo de vida del proyecto.
- Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado.
- En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.

5.1.4.4. Amenazas

- En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.
- Al contar con un representante de servicios o vendedor de campo, la competencia puede optar por copiar esta estrategia.
- Aumento de la oferta de consultoras de recursos humanos.

[Cuadro N°36 en la siguiente página]

CUADRO N° 36: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	1. Posee una base de datos y cartera de clientes actualizados cada 5 meses. 2. Realiza encuestas de satisfacción de servicio cada 4 meses. 3. Ambiente (Look & Feel) dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes. 4. Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 7 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente. 5. Cuenta con un Representante de Servicios o Vendedor de Campo. 6. Ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y tránsito.	1. La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital, pero que con un arduo trabajo se podrá recuperar a lo largo del tiempo de vida del proyecto. 2. Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado. 3. En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.
OPORTUNIDADES - O	<u>ESTRATEGIA FO</u>	<u>ESTRATEGIA DO</u>
1. Crecimiento del mercado objetivo. 2. Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación. 3. Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas). 4. Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos.	F1,F2,F3,F4,F5,F6-O4 Lograr alianzas estratégicas a largo plazo con instituciones reconocidas gracias a nuestro servicio diferenciado.	D2-O1,O4 Elaborar un Plan de Marketing que incluya publicidad masiva del lanzamiento de la marca a través de redes sociales, medios escritos y evento de presentación.
AMENAZAS - A	<u>ESTRATEGIA FA</u>	<u>ESTRATEGIA DA</u>
1. En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados. 2. Al contar con un Representante de Servicios o Vendedor de Campo, la competencia puede optar por copiar esta estrategia. 3. Aumento de la oferta de consultoras de Recursos Humanos.	F2-A2,A3 Aprovechar los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio para evaluar indicadores.	D2-A3 Penetración de Mercado

Elaboración Propia

Esta matriz le va a permitir a la empresa una mejor toma de decisiones en temas puntuales, decisiones que buscan analizar la situación de la misma así como su desarrollo en el entorno, y de su correcta aplicación y uso de la información dependen los resultados; la estrategias que sean elegidas deberán ser las adecuadas ya que de su correcta elección depende el éxito de la empresa. En el caso de BSS por ser nueva en el mercado, tiene que iniciar sus actividades con un claro plan de marketing a seguir, ya que de éste depende el dar a conocer los servicios que se ofrecen y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

5.1.5. Matriz EFE y EFI

5.1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

CUADRO N° 37: MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del mercado objetivo.	0.26	4	1.04
Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación.	0.19	3	0.57
Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).	0.14	2	0.28
Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos.	0.17	3	0.51
Subtotal			2.40
Amenazas			
En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.	0.13	2	0.26
Al contar con un representante de servicios o vendedor de campo, la competencia puede optar por copiar esta estrategia.	0.11	1	0.11
Subtotal			0.37
TOTAL	1		2.77

Elaboración Propia

El peso ponderado total de las oportunidades es de 2.40 y está por encima del ponderado total de las amenazas que es 0.37, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, con un peso total de 2.77 siendo superior al estándar de 2.50.

5.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

CUADRO N° 38: MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Posee una base de datos y cartera de clientes actualizados cada 5 meses.	0.13	4	0.52
Realiza encuestas de satisfacción de servicio cada 4 meses.	0.09	3	0.27
Ambiente (look & feel) dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes.	0.13	4	0.52
Cuenta con un representante de servicios o vendedor de campo.	0.09	3	0.27
Ubicación en una avenida principal y de fácil acceso.	0.08	3	0.24
Ofrece el servicio de post-venta en un plazo de 7 días calendario en el caso de insatisfacción por parte del cliente.	0.13	4	0.52
Subtotal			2.34
Debilidades			
La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital, pero que con un arduo trabajo se podrá recuperar a lo largo del tiempo de vida del proyecto.	0.12	2	0.24
Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado.	0.14	1	0.14
En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.	0.09	1	0.09
Subtotal			0.33
TOTAL	1.00		2.67

Elaboración Propia

El peso ponderado total de las fortalezas internas de la organización es favorable, ya que las fortalezas tienen un peso de 2.34 siendo superior a las debilidades con 0.33, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, con un peso total de 2.67 siendo superior al estándar de 2.50.

5.1.6. Análisis de la competitividad del proyecto

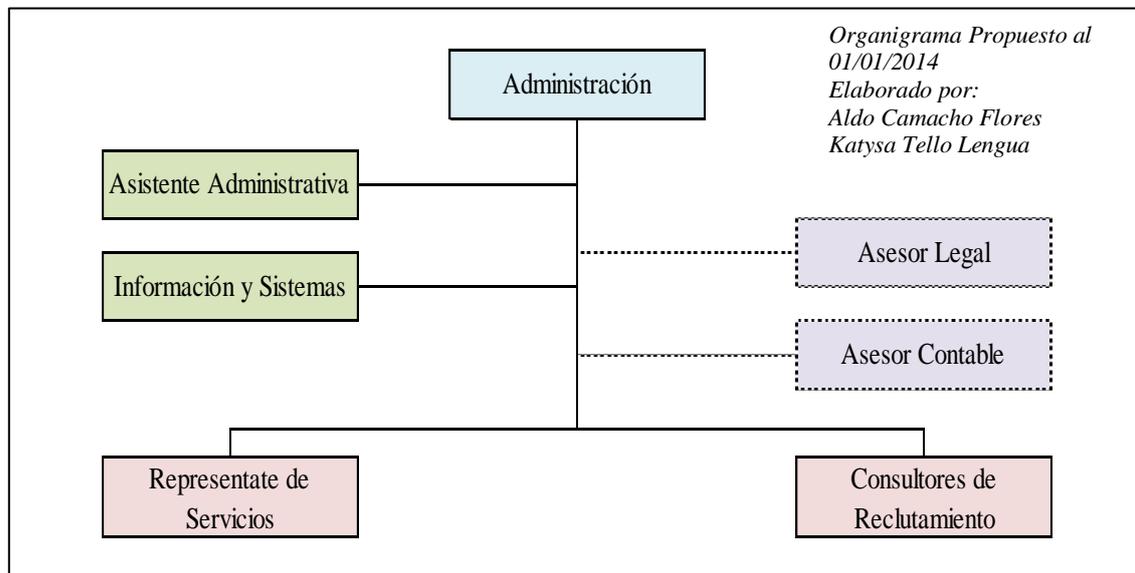
La empresa por ser nueva en el mercado ingresa a éste con una fuerte publicidad, no solo para atraer nuevos clientes, sino también para consolidar y lograr sinergia con la cartera de clientes que ya se posee, ya que por contar con experiencia en empresas de este rubro, es de mucha importancia mantener vínculos continuos con las personas que ocupen cargos estratégicos dentro de las organizaciones de la cartera de clientes, ello con la finalidad de darles a conocer el servicio de calidad que brinda la empresa, calidad que se basa en una atención personalizada y siempre pendiente de las necesidades de los clientes, ya que en un mediano plazo lo que se busca es formar alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes y sobre todo logren consolidar a Brooke Street Solution como una empresa confiable y que se encarga de dar soluciones de personal de manera eficiente.

5.1.7. Estrategia de entrada y crecimiento

- *Penetración en el mercado*, lo que significa que se entrará con estrategia de liderazgo en costos el fin de captar clientes y así poder comenzar a ganar terreno en el mercado. Posteriormente se subirán los precios en aquellos servicios con calidad diferenciada de acuerdo a cómo avance el tiempo y a cómo vaya el ciclo de vida de del servicio.
- *Diferenciación*, ya que se cuenta con un Representante de Servicios o Vendedor de Campo que se encarga de la visita periódica a los clientes, además se cuenta con un local comercial dinámico de estilo look & feel, siendo así la única empresa en el rubro con éstas características; todo ello se hace con la intención de generar valor al servicio prestado y no ser igual que la competencia.
- *Promoción*, para darse a conocer en el mercado se debe lograr la aceptación y el interés de los clientes y candidatos, la curiosidad por intermedio de la difusión de medios virtuales y relaciones públicas, además con la presentación dinámica de los servicios a ofrecer por la página web y merchandising.

5.1.8. Estructura organizacional

GRÁFICO N° 21: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Elaboración Propia

El administrador se encuentra en el ápice estratégico de la organización, teniendo como subordinados a todo el personal ubicado debajo de él, en el staff se cuenta con la asistente administrativa y el auxiliar de información y sistemas, en el nivel operativo encontramos a los consultores que son 3 y al representante de servicios. Finalmente se indica que la asesoría contable y legal es a través de un servicio externo.

5.2. Plan de mercadotecnia

5.2.1. Plan de crecimiento comercial

5.2.1.1. Marketing directo

Al inicio de las operaciones se enviarán correos personalizados a los gerentes o jefes de recursos humanos de las empresas de la cartera de clientes. Estos correos poseerán la siguiente estructura:

- Breve descripción de quiénes somos; en este punto se dará a conocer nuestra misión, visión y nuestros objetivos.

- Descripción de nuestros servicios; se detallarán nuestros servicios de consultoría y los beneficios que brindan estos.

Para un mayor detalle de todos los servicios que brindamos se adjuntará un *brochure* con todos los datos de contacto, el *staff* de los colaboradores e imágenes, para captar la atención del público objetivo.

5.2.1.2. Venta personal

Brooke Street Solution(BSS), a diferencia de las empresas competidoras, cuenta con un *representante de servicios*. El cual cumple con un perfil netamente comercial y especializado en visitas a empresas y trabajo de campo. Cuenta con herramientas como:

- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Cartera de clientes.
- ✓ Cartas de presentación.
- ✓ Movilidades.
- ✓ Plan de rutas y empresas a visitar.

5.2.1.3. Publicidad

5.2.1.3.1. Sucursal o local comercial:

La Sucursal está ubicada en una zona de alta afluencia de personas y fácil visibilidad para el público, cuenta con un ambiente de bienvenida (recepción y saludo a los candidatos) y un ambiente interactivo (pequeñas salas ambientadas con muebles, sillones y mesas) de ambiente fresco, limpio, ordenado y cómodo para la visita de los candidatos espontáneos y con citas programadas, cabe indicar que en este ambiente se cuenta con material de asesoramiento, tips para entrevistas, merchandising, revistas y diarios.

5.2.1.3.2. Página web o job site:

A través de la página web o job site en donde se encuentra información disponible como:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ Atributos de marca
- ✓ Valores
- ✓ Servicios que ofrecemos
- ✓ ¿Cómo contactarnos?
- ✓ Sucursal
- ✓ Ofertas laborales

5.2.1.3.3. Redes sociales:

A través del uso de las redes sociales más visitas por las personas como Facebook y Twitter.

5.2.1.3.4. Buscadores de empleo virtuales:

A través del uso de las páginas webs o buscadores virtuales de empleo más visitas por las personas como:

- ✓ Bumeran.
- ✓ LinkedIn
- ✓ Computrabajo.
- ✓ Laborum.
- ✓ Bolsas de trabajo universitarias.

5.2.2. Mercado meta

El mercado meta, definido como cliente, está representado por pequeñas, medianas y grandes empresas que operan en el departamento de La Libertad, que mediante encuestas han manifestado interés por el servicio que se va a ofrecer, atendiendo a la capacidad de servicio del proyecto y al plan comercial de penetración del mercado.

Finalmente, el mercado meta, definido como candidatos, está representado por personas de ambos sexos que se encuentren estudiando carreras universitarias en los últimos ciclos, profesionales que estén o no laborando y se encuentren entre los 20 y 50 años, cabe resaltar que los puestos a cubrir son netamente administrativos y comerciales.

[Cuadro N°39 en la siguiente página]

CUADRO N° 39: MERCADO META PROYECTADO

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado Objetivo	610	636	663	691	720
Plan de Participación	70%	76%	82%	88%	94%
Capacidad Normal	427	483	544	608	677
Plan Comercial		13.11%	12.63%	11.76%	11.35%

Elaboración Propia

Se estima que el proyecto iniciará con un 70% del mercado objetivo estimado y con un crecimiento muy por debajo del crecimiento del sector: 6% anual; ello implica que las estimaciones fueron realizadas bajo un escenario pesimista.

Esto implica un plan comercial de crecimiento implícito del 12.21% anual, en términos promedio. Con ello el market share del proyecto sería:

CUADRO N° 40: MARKET SHARE PROYECTADO

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Programa de Producción	427	483	544	608	677
Mercado Potencial	34,750	36,239	37,792	39,412	41,101
Market Share	1.23%	1.33%	1.44%	1.54%	1.65%

Elaboración Propia

Puede observarse que el proyecto implica un crecimiento en la captación del mercado, a base de ir atendiendo a su mercado objetivo proyectado.

5.2.3. Calidad intrínseca

El principal servicio que brinda Brooke Street Solution es el proceso de selección y evaluación de personal para puestos administrativos y comerciales, teniendo en cuenta siempre las necesidades de los clientes con los que ya cuenta dentro de una base de datos, además debido a la masiva publicidad en su ingreso al mercado, también busca formar nexos con nuevos clientes a los cuales tiene que fidelizar a través de un servicio personalizado y eficiente.

La empresa cuenta con un representante de servicios o vendedor de campo que se encarga de la visita periódica a los clientes, además se cuenta con un local comercial dinámico de estilo look & feel, siendo así la única empresa en el rubro con éstas características; todo ello se hace con la intención de generar valor al servicio prestado y no ser igual que la competencia.

5.2.4. Costo para el cliente

En este caso el costo del servicio de selección de personal será de: Una remuneración bruta mensual + IGV de la misma. De acuerdo a la remuneración que percibirá el o los candidatos a cubrir el puesto solicitado. Al ofrecer estos precios nos convertimos en la opción más económica, ya que la competencia cuenta con cobros superiores, en este caso Manpower Perú SA cobra una remuneración y media bruta mensual más IGV de la misma, Adecco Consulting SA, una remuneración bruta mensual más comisión del 14% más IGV de la misma, Tawa Consulting SA, el 120% de una remuneración bruta mensual y Overall Strategy SA cobra una remuneración bruta mensual más una comisión del 18%.

La entrega de la terna de candidatos se realizará en doce (12) días calendarios desde la fecha en que se inició el proceso de selección.

Al igual que el pago del servicio se realizará en dos (2) partes iguales. Cincuenta por ciento (50%) al iniciar el proceso y cincuenta por ciento (50%) antes de entregar la terna de candidatos solicitada. Además se cuenta con el servicio de postventa para los siguientes casos:

- Insatisfacción por parte del cliente que debe comunicar dentro de un plazo menor o igual a 30 días calendario, de ser así BSS entrega otra terna de candidatos en un plazo máximo de 7 días calendario, el cliente hace su elección y esta sería la última opción de la garantía que se ofrece.
- Candidato renuncia o abandona el puesto de trabajo dentro de un período menor o igual a 30 días calendario, de ser así BSS entrega otra terna de candidatos en un plazo máximo de 7 días calendario, el cliente hace su elección y esta sería la última opción de la garantía que se ofrece.
- El servicio de postventa se hará efectivo en las situaciones mencionadas anteriormente, siempre y cuando la parte contratante no haya trasgredido ninguna de las cláusulas acordadas entre Brooke Street Solution y la misma.

Nota: Cabe mencionar que sólo se trabajará con los perfiles que perciban de mil nuevos soles (S/.1,000.00) a más como remuneración mensual.

CUADRO N° 41: PRECIO DEL SERVICIO (En Nuevos Soles)

	Base: Remuneración Mensual	IGV	Total Ingreso Mínimo por Candidato
Selección de personal	1,000.00	18%	1,180.00

Elaboración Propia

5.2.5. Conveniencia

El primer paso que se debe seguir, es ponerse en el lugar del cliente, es por ello que se hace la siguiente pregunta: ¿Si yo fuera cliente de mi negocio qué me gustaría encontrar en el servicio que me hiciera sentir más cómodo?

La empresa maneja una lista de factores que permite atender las expectativas de los clientes, con el único fin de verlos y sentirlos satisfechos, dentro de éstos podemos mencionar que Brooke Street Solution cuenta con un personal amable y capacitado que atiende al cliente con cortesía y eficiencia, además tiene un centro de atención agradable al estilo look & feel que ofrece un servicio personalizado. Es por ello que se muestra mucho esfuerzo por conocer a los clientes y saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad para hacer énfasis en ellos y cuáles no para mejorarlos.

5.2.6. Comunicación

La empresa divulga y promueve el servicio que quiere vender, en este caso se trata de la selección y evaluación de personal para puestos administrativos y comerciales, lo cual implica informar y persuadir a los clientes, para ello lo ideal es *seducirlos*, y entusiasmarlos para que compren el servicio.

Dentro de los medios idóneos para comunicar el servicio, tenemos las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, ya que comparados con otros medios, éstos son de comunicación masiva y de interacción con el público usuario, además de significar un menor

costo. No por ello se dejará de lado otros medios como una página web o jobsite, que de manera dinámica dará a conocer la historia de la empresa, así como sus servicios.

El representante de servicios o vendedor de campo, es el encargado de visitar empresas no solo ofreciendo los servicios, sino dando a conocer a Brooke Street Solution como una nueva e innovadora alternativa, formando relaciones comerciales y favoreciendo a fortalecer la presencia en el mercado.

5.2.7. Posicionamiento

Brooke Street Solution busca posicionarse en el mercado como la empresa en el rubro con menor costo de servicio, esto no significa que sea un servicio de menor calidad que el ofrecido por los competidores. A continuación se muestra un cuadro donde se resalta las diferencias en comparación con los competidores.

CUADRO N° 42: BROOKE STREET SOLUTION VS. COMPETIDORES

	Manpower Professional Services S.A.	Adecco Consulting S.A.	Tawa Consulting S.A.C	Overall Strategy S.A.C	Brooke Street Solution
Costo del servicio	Procesos de Selección: Una y media remuneración bruta mensual + IGV de la misma.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(14% de la remuneración)+IGV de la misma.	Procesos de Selección: 120% de una remuneración bruta mensual.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(18% de la remuneración).	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + IGV de la misma.
Tiempo de entrega	Procesos de Selección: Quince (15) días calendario	Procesos de Selección: Dieciocho (18) días calendario	Procesos de Selección: Quince (15) días calendario	Procesos de Selección: Doce (12) días calendario	Procesos de Selección: Doce (12) días calendario
Equipo de trabajo	Consultores de reclutamiento	Consultores de reclutamiento	Consultores de reclutamiento	Consultores de reclutamiento	Consultores de reclutamiento Representante de Servicios
Post Venta	Reposición de candidatos en cinco(5) días calendario en caso no esté satisfecho con el candidato seleccionado dentro de un plazo de treinta días calendario una vez culminado el servicio.	Reposición de candidatos en diez(10) días calendario en caso no esté satisfecho con el candidato seleccionado dentro de un plazo de treinta días calendario una vez culminado el servicio.	Reposición de candidatos en cinco(5) días calendario en caso no esté satisfecho con el candidato seleccionado dentro de un plazo de treinta días calendario una vez culminado el servicio.	Reposición de candidatos en cinco(7) días calendario en caso no esté satisfecho con el candidato seleccionado dentro de un plazo de treinta días calendario una vez culminado el servicio.	Reposición de candidatos en Siete(7) días calendario en caso no esté satisfecho con el candidato seleccionado dentro de un plazo de treinta días calendario una vez culminado el servicio.

Elaboración Propia

5.2.8. Presupuesto de marketing

Brooke Street Solution considera que dentro del presupuesto de marketing es conveniente contar con merchandising que se pueda brindar a los clientes en las visitas del representante de servicios, así mismo este material se encontrará disponible en zonas visibles dentro de la sucursal de la empresa de modo que clientes y candidatos se informen de manera preliminar de los servicios a ofrecer, y así generar interés.

El objetivo principal que se persigue es la difusión de la marca para lograr presencia en el mercado.

CUADRO N° 43: PRESUPUESTO DE MERCHANDISING (En Nuevos Soles)

Concepto	Medida	Cantidad Mensual	Precio	Valor al Año
Tarjetas de presentación	Ciento	5.00	95.00	4,830.51
Volantes	Ciento	2.00	240.00	4,881.36
Lapiceros con logo	Ciento	2.00	85.00	1,728.81
Mugs metálicos	Ciento	1.00	1350.00	4,576.27
Hojas de asesoramiento	Ciento	2.00	240.00	4,881.36
Hojas de entrevista	Ciento	2.00	120.00	2,440.68
Folders Personalizados	Ciento	1.00	115.00	1,169.49
TOTAL				24,508.47

Elaboración Propia

Este cuadro muestra el gasto en que se incurre de manera anual por un importe de 24,508.47 Nuevos Soles, ya que detalla los ítems de merchandising para publicitar la empresa y los cuales serán adquiridos de manera mensual y en las cantidades detalladas, (salvo los mugs metálicos personalizados cuya compra se hará trimestralmente) todos estos materiales estarán a disposición de los candidatos que visiten las instalaciones de Brooke Street Solution, así mismo el representante de servicios, dentro de sus visitas comerciales podrá facilitar dichos materiales a los clientes.

[Cuadro N°44 en la siguiente página]

CUADRO N° 44: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES Y EVENTOS (En Nuevos Soles)

Concepto	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año
Ferias laborales UCV - UPAO - UPN	3,500.00	2.00	5,932.20
Fechas cívicas (Día del trabajador, fiestas patrias, navidad)	1,700.00	3.00	4,322.03
TOTAL			10,254.24

Elaboración Propia

Brooke Street Solution, estará presente en las ferias laborales de las 3 principales universidades de nuestra ciudad, considerando que estas actividades se realizarán 2 veces al año y lo que se busca es hacer que la empresa sea considerada como una opción para brindar soluciones de personal. Del mismo modo, Brooke Street Solution también se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, por eso ha creído conveniente la realización de agasajos en las fechas cívicas que se detallan en el cuadro, el monto asciende a 10,254.24 Nuevos Soles al año.

CUADRO N° 45: PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD (En Nuevos Soles)

Concepto	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año
Web	58.33	12.00	593.19
Lanzamiento de la Marca en periódico	6,367.58	1.00	5,396.25
Cóctail de presentación de la marca	3,500.00	1.00	2,966.10
Folletos	300.00	12.00	3,050.85
TOTAL			12,006.39

Elaboración Propia

Dos puntos importantes que se debe resaltar en este cuadro son el lanzamiento de la marca y su coctail de presentación. El primero se hará en el Diario La Industria ya que es un informativo de mucha presencia local, el aviso constará de una publicación a página entera a colores un día domingo donde el lector podrá conocer todo acerca de la nueva empresa y de los servicios que ofrece en el mercado local; el segundo punto refuerza la estrategia de publicidad y constará de una cena coctail en el Gran Hotel Costa del Sol ubicado en el distrito de Victor Larco Herrera – Urbanización El Golf, al cual asistirán los principales clientes (Gerentes y/o puestos claves de las organizaciones), medios de prensa local y todo el equipo staff de Brooke Street Solution para su presentación formal en el primer año de inicio de sus

operaciones. Ambas actividades se realizarán anualmente para reforzar los vínculos sociales y laborales con nuestros clientes y también para posicionar la marca y captar clientes potenciales.

Contar con una página web dinámica, fresca y de fácil dominio para todos los usuarios es un factor que permite a los mismos obtener la información de manera rápida, así como también el registro de sus datos personales y laborales para elaborar un curriculum vitae virtual y poder así postular a ofertas laborales presentes en la página web, para ello el usuario podrá contactarse con la empresa a través de este medio virtual. Los folletos mostrarán información básica del establecimiento y servicios ofrecidos por Brooke Street Solution.

5.3. Equipo de trabajo

5.3.1. Descripción de posiciones

5.3.1.1. Administrador:

- Egresado de las carreras de Administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras afines.
- Conocimiento en marketing y ventas.
- Contar mínimo con tres (3) años de experiencia comprobada en administración y jefaturas comerciales y de ventas.
- Experiencia en el área comercial.
- Manejo de MS Office a nivel avanzado.
- Conocimiento del idioma Inglés en nivel intermedio.

5.3.1.2. Asistente administrativa:

- Egresada de la carrera de Administración, Contabilidad, Ingeniería industrial o afines.
- Contar mínimo con un (1) año de experiencia comprobada.
- Buen nivel de redacción y ortografía.
- Manejo de MS Office a nivel intermedio.
- Experiencia en el área comercial.
- Conocimiento del idioma Inglés en nivel intermedio.

5.3.1.3. Consultor de reclutamiento:

- Profesional egresado de la carrera de Psicología.
- Contar mínimo con dos (2) años de experiencia comprobada como psicólogo organizacional.
- Conocimiento del idioma inglés en nivel intermedio.
- Manejo de MS Office en nivel intermedio.

5.3.1.4. Representante de servicios:

- Profesional egresado de las carreras de: Administración de empresas, Ingeniería industrial, Psicología y/o afines.
- Disposición para realizar trabajo de campo.
- Conocimiento indispensable en marketing y ventas.
- Experiencia mínima de dos (2) años comprobada en puestos afines.
- Dominio de la herramienta MS Office a nivel intermedio.
- Conocimiento del idioma Inglés en nivel intermedio.

5.3.1.5. Asistente informático:

- Profesional egresado de las carreras de ingeniería de sistemas o ingeniería electrónica.
- Experiencia mínima de un (1) año comprobada.
- Contar con Certificado en Redes Syscom.

5.3.2. Manual de organización y funciones

5.3.2.1. Administrador:

- Elaborar el plan estratégico de la empresa para lograr utilidades consistentes con las expectativas establecidas, basadas en una efectiva acción comercial y de ventas.
- Administrar efectivamente el personal permanente asignado a su cargo.
- Implementar un programa consistente de desarrollo de los negocios para maximizar el crecimiento de las horas facturadas, de las ventas y la utilidad bruta, incrementando así la cuota en el mercado y las utilidades operativas, conforme a sus objetivos aprobados.

- Supervisar, asesorar y vigilar el rendimiento profesional de todo su equipo de trabajo de la sucursal, manteniendo un clima laboral adecuado.
- Organizar, supervisar y controlar las operaciones de los clientes que tiene bajo su responsabilidad.
- Identificar oportunidades de negocio con los clientes actuales y potenciales, elaborando propuestas comerciales, haciendo su seguimiento y cierre de las mismas.
- Manejo y consolidación de reportes comerciales en Excel.
- Desarrollo de presentaciones comerciales.
- Establecer la cuota de ventas mensual al representante de servicios.

5.3.2.2. Asistente administrativa:

- Realizar el seguimiento y control de los documentos internos y externos.
- Realizar llamadas telefónicas y coordinaciones con los clientes y candidatos.
- Administrar la agenda diaria.
- Administrar los files (archivos) y documentos de la administración en forma eficaz.
- Redactar los documentos internos y externos de la administración.
- Apoyar en todas las labores de la administración.

5.3.2.3. Consultor de reclutamiento:

- Desarrollar los procesos de selección de personal completos.
- Mantener contacto directo con los clientes y candidatos.
- Realizar evaluaciones, entrevistas e informes de personal.
- Realizar coordinaciones con el cliente y atender oportunamente sus necesidades.
- Reclutar y filtrar posibles candidatos para base de datos.

5.3.2.4. Representante de servicios:

- Realizar coordinaciones con el cliente y atender oportunamente sus necesidades.
- Realizar visitas comerciales a las empresas y clientes.
- Elaboración de ruta de visita a los clientes de manera semanal.
- Identificar oportunidades de negocio con los clientes actuales y potenciales, elaborando propuestas comerciales, seguimiento y cierre de las mismas.
- Seguimiento del cumplimiento los procesos de selección y capacitación.
- Elaborar informes semanales relacionados a los clientes visitados, ventas realizadas y oportunidades de negocios presentadas.

5.3.2.5. Asistente informático:

- Administrar las redes y servidores de correo.
- Dar soporte técnico especializado a cada colaborador de la sucursal.
- Administrar el servidor de la página web.
- Administrar la red interna de la empresa (Red lan).

5.3.2.6. Asesor contable: (Externo)

- Llevar los libros contables de la empresa.
- Preparar los estados financieros de la empresa.
- Emitir informes contables para reportar a la administración.
- Asesorar a la empresa en aspectos contables y tributarios.

5.3.2.7. Asesor legal: (Externo)

- Resolver las consultas legales requeridas por la empresa.
- Llevar los casos judiciales o extra judiciales que la empresa deba afrontar.

5.3.3. Proceso de reclutamiento y selección

Para realizar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación es primordial haber definido claramente el perfil desarrollado en el punto anterior, posteriormente se procederá a realizar los siguientes pasos:

- Debido a que se cuenta con el apoyo de personas que vienen desarrollando la prestación del mismo servicio que el presente proyecto, se ha decidido que el mecanismo de reclutamiento y selección sea a través de referencias personales.
- Se lleva a cabo la entrevista personal de manera individual y/o grupal dependiendo del puesto a cubrir.
- Los candidatos filtrados en la entrevista personal, pasarán evaluación de conocimientos mediante las pruebas especializadas para cada puesto.
- Posteriormente se realiza la verificación de las referencias laborales y personales.

5.3.4. Plan de desarrollo del personal y monitoreo

- Se elaborará y presentará un plan anual de desarrollo del personal, en el cual se toque temas como: Manejo de conflictos, comunicación efectiva, administración eficaz del tiempo, experiencia del candidato, manejo efectivo de clientes, etc.
- Se realizarán debates grupales sobre temas como negociación con los clientes y trato con los candidatos para mejorar nuestra calidad de servicio.
- Para evaluar el desempeño del colaborador se empleará en esencia la técnica del *jefe inmediato*, ya que conoce y sabe del desenvolvimiento del trabajador dentro de su puesto de trabajo; además se piensa en hacer una *evaluación de 360°*, esto comprende en obtener opiniones sobre el desempeño del trabajador desde el punto de vista de los compañeros, de la administración, de los clientes y candidatos.
- Se considera llevar a cabo este programa al segundo año de operaciones, por cuanto el personal contratado al iniciar las actividades deberá estar capacitado.

5.3.5. Política y fijación de remuneraciones

Se trabaja bajo el esquema del Régimen Laboral General (Decreto Legislativo N° 728), en este caso se hace el pago de los siguientes beneficios: Compensación por Tiempo de Servicios CTS dos veces al año, gratificación correspondiente a Fiestas Patrias y Navidad, Essalud mensual, vacaciones, cabe mencionar que en un inicio la empresa contará con menos de 20 trabajadores, motivo por el cual no se hace reparto de utilidades.

[Cuadro N°46 en la siguiente página]

CUADRO N° 46: FIJACIÓN DEL SUELDOS

Concepto	N° de Trabajadores	Sueldo Mensual	CTS	Beneficios Sociales	Sueldo Total	Sueldo Anual	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA							
Consultor de reclutamiento	5	2,000.00	200.00	180.00	2,380.00	33,320.00	166,600.00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA							166,600.00
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Asistente informático	1	1,400.00	140.00	126.00	1,666.00	23,324.00	23,324.00
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA							23,324.00
ADMINISTRACIÓN							
Administrador	1	3,000.00	300.00	270.00	3,570.00	49,980.00	49,980.00
Asistente administrativo	1	1,500.00	150.00	135.00	1,785.00	24,990.00	24,990.00
SERVICIOS POR TERCEROS							
Asesoría contable	1	1,000.00			1,000.00	12,000.00	12,000.00
Asesoría legal	1	850.00			850.00	10,200.00	10,200.00
Vigilancia	1	750.00			750.00	9,000.00	9,000.00
Limpieza	1	620.00			620.00	7,440.00	7,440.00
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS							113,610.00
VENTAS							
Representante de servicios	1	2,500.00	250.00	225.00	2,975.00	41,650.00	41,650.00
TOTAL SUELDO VENTAS							41,650.00
TOTAL SUELDOS DE PERSONAL							345,184.00

Elaboración Propia

El monto anual en pago de sueldos es de 345,184.00 Nuevos Soles, cabe resaltar que año a año se considera un incremento del 5% sobre la remuneración básica, esto para compensar que la empresa no hará reparto de utilidades.

Capítulo VI

Estudio de Costos

6.1. Inversiones

6.1.1. Inversiones en activo fijo

CUADRO N° 47: INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO (En Nuevos Soles sin IGV)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
ACTIVO FIJO			56,459.00
Maquinaria y Equipo			3,398.00
Proyector	1.00	2,000.00	2,000.00
Lustradora	1.00	319.00	319.00
Aspiradora	1.00	189.00	189.00
Ecran de pared retractil	1.00	570.00	570.00
Pizarra Acrilica	1.00	320.00	320.00
Equipos de Procesamiento de Datos			32,910.00
Computadora de escritorio	12.00	2,130.00	25,560.00
Laptop	2.00	2,250.00	4,500.00
Impresora multifuncional	1.00	2,850.00	2,850.00
Mobiliario			20,151.00
Escritorio	3.00	790.00	2,370.00
Sillas giratorias	12.00	435.00	5,220.00
Muebles para computadora	9.00	380.00	3,420.00
Juego de comedor	1.00	1,310.00	1,310.00
Mueble para periódicos y revistas	1.00	505.00	505.00
Sillones de un cuerpo	6.00	232.00	1,392.00
Estante Archivador	6.00	564.00	3,384.00
Cableado de red (voz y datos)CAT 5e-AMP	7.00	150.00	1,050.00
Switch de comunicaciones de 12 puertos	1.00	200.00	200.00
Router de internet	1.00	100.00	100.00
Central telefónica 3 líneas 8 anexos	1.00	1,200.00	1,200.00
Cuadros decorativos	8.00	400.00	3,200.00
TOTAL			56,459.00

Elaboración Propia

El activo fijo total asciende a un total de 56,459.00 Nuevos Soles. Dichos activos tienen una vida útil de 5 y 10 años. Como se puede apreciar todo lo que respecta a equipos de

procesamiento de datos constituyen la mayor inversión y constituyendo el principal activo de la empresa.

6.1.2. Inversiones en activo intangible

CUADRO N° 48: INVERSIÓN EN ACTIVO INTANGIBLE (En Nuevos Soles sin IGV)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
INTANGIBLES			23,936.00
Gastos Pre Operativos			
Implementación Oficinas Administrativas		12,000.00	
Software Career Harmony		36,000.00	
Software de trabajo (MS Office Professional)		6,840.00	
Derechos y otros			23,936.00
Capacitación Inicial		5,960.00	5,960.00
Remodelación del Local		1,144.07	1,144.00
Anuncios Publicitarios		2,392.00	2,392.00
Constitución y Organización de Empresa		6,093.00	6,093.00
Alianzas y Convenios		350.00	350.00
Estudios Definitivos		7,300.00	7,300.00
Imprevistos	3%	697.17	697.00
TOTAL			23,936.00

Elaboración Propia

Los activos intangibles ascienden a un monto total de 23,936.00 nuevos soles, con un 3% de imprevistos. Estos activos son procedimientos para la constitución de la empresa y a su vez permisos para poder comenzar a prestar el servicio. Se debe tener en cuenta que la administración de los intangibles es un concepto relevante para la empresa, ya que no solo se refiere a administrar la fuerza de trabajo, ni trata de enfocarse en el control del servicio, sino que busca el incremento de su valor y de los beneficios.

6.1.3. Inversiones en capital de trabajo

CUADRO N° 49: INVERSIÓN Y REINVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (En Nuevos Soles)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costos de Producción		203,673	214,805	226,559	238,899	251,909
Gastos Administrativos		159,032	171,436	179,577	188,123	197,096
Gastos de Ventas		90,656	85,263	88,472	91,814	95,298
Total de Costos y Gastos		453,361	471,505	494,608	518,837	544,302
Variaciones del Capital de Trabajo	453,361	18,144	23,103	24,229	25,465	
Factor de Desfase	3/12					
TOTAL SIN IGV	113,340	4,536	5,776	6,057	6,366	0
Costos de Producción		206,147	217,575	229,650	242,326	255,699
Gastos Administrativos		159,894	173,120	181,269	189,824	198,806
Gastos de Ventas		99,075	92,398	95,781	99,304	102,972
Total de Costos y Gastos		465,116	483,092	506,700	531,455	557,477
Variaciones del Capital de Trabajo	465,116	17,976	23,608	24,755	26,022	
Factor de Desfase	3/12					
TOTAL CON IGV	116,279	4,494	5,902	6,189	6,505	0

Elaboración Propia

Para determinar el capital de trabajo se ha considerado un factor de desfase de 3 meses de operaciones. Siendo el capital de trabajo inicial de 113,340.00 Nuevos Soles sin considerar IGV. Con ello se comenzará a prestar el servicio ofrecido por la empresa, considerando que es éste el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia. Posteriormente se realizarán incrementos en el capital de trabajo del orden de los 5,684.00 Nuevos Soles, en promedio anual.

Es preciso mencionar que el capital de trabajo incremental es positivo por cuanto existe mayor generación de servicios, requiriendo con ello mayor efectivo necesario para atender esas mayores operaciones, al producirse mayores gastos.

6.2. Costos y gastos proyectados

6.2.1. Materia prima directa

CUADRO N° 50: COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS SEGÚN SERVICIO (En Nuevos Soles)

Producto	Materiales	Medida	Cantidad	Costo	Valor al Año	Costo x paquete
Selección de personal	Caja de lapiceros	caja	1.00	9.40	56.40	1,268.56
	Caja de lapices	caja	1.00	7.30	43.80	
	Caja de borradores	caja	1.00	6.50	39.00	
	Caja de Plumones acrilicos	unidad	6.00	2.50	90.00	
	Block de notas	unidad	5.00	5.80	174.00	
	Folderes/ fastener	ciento	1.00	17.20	103.20	
	Set Utería: perforador, grapador y portacinta	unidad	5.00	23.00	230.00	
	Hojas bond	millar	2.00	24.80	297.60	
	Cinta adhesiva	docena	1.00	11.60	69.60	
	Marcadores	docena	0.50	19.10	57.30	
Archivadores	unidad	5.00	11.20	336.00		
TOTAL					1,496.90	
					Por un servicio	2.32

Elaboración Propia

El presupuesto de materiales directos consta de todos los requerimientos de insumos que necesitan los consultores de reclutamiento para realizar con eficiencia sus procesos para los puestos de trabajo solicitados por los clientes.

En este caso lo que se requiere, principalmente, para la prestación del servicio, con los útiles de escritorio. Todo ello está calculado en el cuadro anterior, y cabe resaltar que éste muestra el costo por un servicio (un proceso de selección), es así que al tratarse de útiles de escritorio empleados netamente para las evaluaciones y diversas pruebas que se requieren en el proceso, se obtiene un costo anual de 1,268.56 Nuevos Soles, que al dividirlo entre el promedio de la capacidad normal de servicios ofrecidos por la empresa anualmente, arroja un costo unitario de 2.32 Nuevos Soles.

6.2.2. Mano de obra directa

CUADRO N° 51: CONSOLIDADO DE GASTOS DE PERSONAL (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Mano de Obra Directa	166,600.00	174,930.00	183,676.50	192,860.33	202,503.34
Mano de Obra Indirecta	23,324.00	24,490.20	25,714.71	27,000.45	28,350.47
Administración	113,610.00	119,290.50	125,255.03	131,517.78	138,093.67
Ventas	41,650.00	43,732.50	45,919.13	48,215.08	50,625.84
TOTAL	345,184.00	362,443.20	380,565.36	399,593.63	419,573.31

Elaboración Propia

Son considerados 5 consultores de reclutamiento. La mano de obra directa asciende a 166,600.00 Nuevos Soles en el primer año y de 202,503.34, al año. En cuanto a mano de obra indirecta, se considera al asistente informático, el que estarán ligados a la parte de manejo de redes, sistemas, mantenimiento de software y hardware y cualquier imprevisto que pueda ocurrir con respecto a tecnología de información, el costo de esta planilla inicia con un gasto en el primer año de 23,324.00 Nuevos Soles y para el quinto año es de 28,350.47. En lo que respecta en a la planilla de administración, considera a la asistente administrativa y al administrador con un monto inicial de 113,610.00 Nuevos Soles para el primer año y al quinto año de 138,093.67 (Este monto considera el gasto por servicios prestados por terceros: Asesor contable, asesor legal, servicio de vigilancia y de limpieza). En ventas, solo se considera al representante de servicios el cual trabaja con una básico de 750.00 más comisiones según su cumplimiento de metas, en este caso se ha considerado el sueldo mensual al 100% del cumplimiento de su meta, lo que genera un monto para el primer año de 41,650.00 Nuevos Soles y al quinto año 50,625.64.

Cabe resaltar que en los cuatros conceptos detallados anteriormente, año a año se ha considerado un incremento en los sueldos de todo el personal de 5%, además todos cuentan con los beneficios de ley.

6.2.3. Costos y gastos indirectos de fabricación

CUADRO N° 52: GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (En Nuevos Soles)

Concepto	%	2014	2015	2016	2017	2018
Electricidad	24.04%	3,000.00	3,393.44	3,822.01	4,271.66	4,756.44
Agua	8.65%	1,080.00	1,221.64	1,375.93	1,537.80	1,712.32
Internet + Telefonía	67.31%	8,400.00	9,501.64	10,701.64	11,960.66	13,318.03
TOTAL MATERIALES	100%	12,480.00	14,116.72	15,899.58	17,770.12	19,786.79

Elaboración Propia

Los gastos indirectos son todos aquellos egresos de efectivo relacionados con el servicio, que se consideran importantes para que éste sea llevado a cabo de forma eficiente, dentro de ello está la electricidad, agua y luz. Como se observa, estos gastos son crecientes, en la misma proporción del aumento en la prestación del servicio: a mayor cantidad de servicios vendidos, mayor gasto indirecto generado.

6.2.4. Gastos de administración

CUADRO N° 53: GASTOS ADMINISTRATIVOS (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Útiles de escritorio	981.61	831.87	859.16	887.34	916.44
Útiles de limpieza	1,367.80	1,159.15	1,197.17	1,236.44	1,276.99
Sueldos	113,610.00	119,290.50	125,255.03	131,517.78	138,093.67
Plan de capacitación		4,380.93	4,524.62	4,673.03	4,826.30
Alquileres*	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23
Mantenimiento y reparación del local		912.09	942.01	972.91	1,004.82
Servicios de comunicación	2,440.68	2,068.37	2,136.21	2,206.28	2,278.65
Imprevistos 3%	4,632.00	4,993.29	5,238.13	5,495.05	5,764.65
TOTAL SIN IGV	159,032.09	171,436.20	179,842.32	188,663.32	197,919.75
TOTAL CON IGV	159,894.30	173,119.63	181,580.97	190,459.00	199,774.33
IGV	862.22	1,683.43	1,738.65	1,795.68	1,854.58

*Elaboración Propia-*Incluye pago de tributos*

Los gastos administrativos son todos aquellos desembolsos, no relacionados con la producción, que le van a permitir a la empresa operar sin ningún inconveniente durante su horizonte de vida planeado. Dentro de ello encontramos a los útiles de escritorio, útiles de limpieza, imprevistos del 3% ante cualquier caso fortuito, sueldos, alquiler (con un incremento anual de 5%), etc. Siendo estos un total de 159,032.09 Nuevos Soles en el primer año, notando que el mayor de los gastos en este rubro son los sueldos administrativos, además se considera un aumento anual en los útiles de escritorio y limpieza, plan de capacitación, mantenimiento y reparación de local y servicios de comunicación por efectos de la inflación.

6.2.5. Gastos de ventas

CUADRO N° 54: GASTOS DE VENTAS (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Publicidad y Marketing	46,769.10	39,634.83	40,934.85	42,277.52	43,664.22
Publicidad	12,006.39	10,174.91	10,508.64	10,853.33	11,209.32
Actividades y Eventos	10,254.24	8,690.03	8,975.06	9,269.45	9,573.48
Merchandising	24,508.47	20,769.89	21,451.15	22,154.74	22,881.42
Sueldos	41,650.00	43,732.50	45,919.13	48,215.08	50,625.84
Transporte y Representación	2,237.29	1,896.01	1,958.20	2,022.42	2,088.76
TOTAL SIN IGV	90,656.39	85,263.34	88,812.18	92,515.02	96,378.82
TOTAL CON IGV	99,074.83	92,397.61	96,180.45	100,124.98	104,238.38
IGV	8,418.44	7,134.27	7,368.27	7,609.95	7,859.56

Elaboración Propia

Los gastos de ventas corresponden a todos los egresos por concepto de pagos de publicidad y marketing, dentro de los cuales se encuentran todos los gastos realizados por publicidad netamente dicha como avisos en el periódico, actividades y eventos en los que participa la empresa como ferias laborales y actividades para los colaboradores de la empresa en ciertas fechas cívicas y finalmente, el merchandising como mugs metálicos, folders personalizados y lapiceros, todos estos artículos con el logo y los colores que identifican a la empresa; también están incluidos los gastos del personal de ventas así como sus gastos de representación por transporte para las visitas comerciales. Teniendo un total para el primer año de 90,656.39 Nuevos Soles sin IGV y 99,074.83 Nuevos Soles para el último año.

6.2.6. Otros Gastos: pre-operativos

CUADRO N° 55: GASTOS PRE-OPERATIVOS (En Nuevos Soles)

Concepto	Valor
Implementación Oficinas Administrativas	12,000.00
Software Career Harmony	36,000.00
Software de trabajo (MS Office Professional)	6,840.00
TOTAL	54,840.00

Elaboración Propia

En este cuadro están incluidos aquellos desembolsos que se realizan antes del inicio de las operaciones de la empresa, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo el desarrollo de las actividades; es así que aquí se encuentran 3 conceptos: La implementación de las oficinas administrativas, compra del software Career Harmony y finalmente la compra de los cd's para la instalación del MS Office Professional original para cada máquina de trabajo, todo esto asciende a un monto de 54,840.00 Nuevos Soles.

6.2.7. Depreciación del activo fijo

Bajo la Ley del Impuesto a la Renta actualizada al 2011, cabe precisar que el Artículo 23° refiere que “La inversión en bienes de uso cuyo costo por unidad no sobrepase de un cuarto (1/4) de la Unidad Impositiva Tributaria, a opción del contribuyente, podrá considerarse como gasto del ejercicio en que se efectúe. Lo señalado en el párrafo anterior no será de aplicación cuando los referidos bienes de uso formen parte de un conjunto o equipo necesario para su funcionamiento.”

[Cuadro N°56 en la siguiente página]

CUADRO N° 56: DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO (En Nuevos Soles)

Concepto	Inversión	2014	2015	2016	2017	2018	2018
TANGIBLES	56,459	9,282	9,277	9,277	9,277	9,277	10,070
Maquinaria y Equipo	3,398	680	680	680	680	680	
Equipos de Procesamiento de Datos	32,910	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	
Mobiliario	20,151	2,021	2,015	2,015	2,015	2,015	10,070
TOTAL	80,395	14,069	14,064	14,064	14,064	14,064	10,070
ACUMULADO		14,069	28,133	42,197	56,261	70,325	

Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro, la vida útil de la maquinaria y equipo de procesamiento de datos es de 5 años, que le genera una tasa de depreciación de 20% y para el mobiliario se ha considerado una vida útil de 10 años lo cual da una tasa de depreciación de 10%, por ende en este rubro habrá un valor residual por los 5 años sobrantes que al final del período de evaluación hace un importe de 10,070.00 Nuevos Soles.

6.2.8. Amortización de intangibles

CUADRO N° 57: AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES (En Nuevos Soles)

Concepto	Inversión	2014	2015	2016	2017	2018	2018
INTANGIBLES	23,936	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	
Gastos Pre Operativos							
Capacitación Inicial	5,960	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	
Remodelación del Local	1,144	229	229	229	229	229	
Anuncios Publicitarios	2,392	478	478	478	478	478	
Constitución y Organización de Empresa	6,093	1,219	1,219	1,219	1,219	1,219	
Alianzas y Convenios	350	70	70	70	70	70	
Estudios Definitivos	7,300	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	
Imprevistos	697	139	139	139	139	139	
TOTAL	80,395	14,069	14,064	14,064	14,064	14,064	10,070
ACUMULADO		14,069	28,133	42,197	56,261	70,325	

Elaboración Propia

La amortización de los intangibles está distribuida a lo largo de los 5 años proyección de las funciones de la empresa, lo que ocasiona un gasto de amortización anual de 4,787.00 Nuevos Soles.

6.3. Financiamiento

6.3.1. Estructura de capital

CUADRO N° 58: ESTRUCTURA DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

Concepto	Monto de capital	%
Aporte Propio	126,687.12	60.00%
Préstamo	84,458.08	40.00%
Inversión Total	211,145.21	100.00%

Elaboración Propia

Para iniciar las actividades de la empresa, se tendrá que hacer un préstamo equivalente al 40% de la inversión total, quedando así el 60% que será financiado por los ejecutores del proyecto, esto debido a que cada socio se dividirá el aporte por contar con dicho capital para la ejecución del presente proyecto.

CUADRO N° 59: FINANCIAMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO Y ACTIVO FIJO

%	Para Capital de trabajo	Para Activo fijo
45%	38,006.14	46,451.95
100%	116,279.11	66,621.62

Elaboración Propia

En este cuadro se puede apreciar que del total de deuda a tomar, el 45% será destinado para capital de trabajo y el otro 55% será destinado para activo fijo.

6.3.2. Alternativas de financiamiento externo

CUADRO N° 60: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Alternativas	Para Capital de Trabajo	Para Activo Fijo
BANCO	CEA MN	CEA MN
Mi Banco	56.12%	59.13%
BCP	64.34%	44.51%
Scotiabank	36.19%	36.22%
BBVA	57.59%	46.61%

*Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Información al 16 de Agosto del 2013
<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>
Elaboración Propia*

Se tomó en cuenta 4 entidades bancarias reconocidas en la zona como opciones para el préstamo, el cual será para financiar tanto activo fijo como capital de trabajo de la empresa, y se puede observar que el Scotiabank ofrece una menor tasa costo efectiva anual tanto para capital de trabajo como para activo fijo, considerando también la rapidez en la gestión del crédito y el posicionamiento que tiene la mencionada entidad en el país.

6.3.3. Criterios de selección de fuentes de financiamiento

- Posicionamiento de la entidad financiera en el país.
- Bajas Tasas de Costos Efectivas Anuales.
- Rapidez en la gestión del crédito.
- Los ejecutores del proyecto cuentan con buenas relaciones comerciales en la entidad elegida ya que vienen trabajando con ésta y se encuentran satisfechos con el servicio y los productos ofrecidos.

6.3.4. Evaluación y selección de fuentes de financiamiento

Como se ha mencionado anteriormente, se cuenta con apoyo de personas que tienen experiencia en el rubro por casi 3 años, las mismas que realizan su financiamiento mediante el Scotiabank, por ello tomando esto como referencia, se ha decidido elegir a esta entidad bancaria para solicitar el préstamo que será para financiar parte del capital de trabajo de la

empresa, esta institución ofrece una TCEA de 36.19%, con 3 años de repago. Así mismo para financiar parte del activo fijo, a una tasa del 36.22% de TCEA, con 1 año de repago.

CUADRO N° 61: TASAS DE PRÉSTAMOS ELEGIDAS

Para Capital de Trabajo		Para Activo Fijo	
Elección	Scotiabank	Elección	Scotiabank
Tasa	36.19%	Tasa	36.22%

Elaboración Propia

CUADRO N° 62: PRÉSTAMO Y TASA PARA CAPITAL DE TRABAJO

Para Capital de Trabajo	Reales	Nominales
116,279.11		
Para Capital de Trabajo	38,006.14	38,006.14
Periodos (meses):	36	36
Tasa Mensual:	2.61%	2.82%
Costo Efectivo Anual:	36.19%	39.54%

Elaboración Propia

CUADRO N° 63: PRÉSTAMO Y TASA PARA ACTIVO FIJO

Para Activo Fijo	Reales	Nominales
66,621.62		
Para Activo Fijo	46,451.95	46,451.95
Periodos (meses):	12	12
Tasa Mensual:	2.61%	2.82%
Costo Efectivo Anual:	36.22%	39.57%

Elaboración Propia

En los cuadros anteriores se muestra los montos del préstamo a realizar por la empresa, el número de periodos y las tasas de interés tanto anual como mensual en términos nominales y reales, tanto para capital de trabajo como para activo fijo.

Se procederá al cálculo de los flujos de deuda individuales de cada tipo de crédito para luego unificarlos en un solo cuadro, todos en términos nominales, para poder combinarlos con los cuadros de presupuestos de costos e ingresos estimados en los capítulos anteriores.

6.3.5. Amortización de deuda

CUADRO N° 64: DEUDAS (En Nuevos Soles y en términos nominales)

Capital de Trabajo	2014	2015	2016	2017	2018
Intereses	11,861.85	8,337.99	3,381.43	0.00	0.00
Amortización	8,667.29	12,191.15	17,147.71	0.00	0.00
Saldo	29,338.85	17,147.71	0.00	0.00	0.00
Cuota -38,006.14	20,529.14	20,529.14	20,529.14	0.00	0.00
Activo Fijo	2014	2015	2016	2017	2018
Intereses	9,166.36	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización	46,451.95	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuota -46,451.95	55,618.30	0.00	0.00	0.00	0.00

Elaboración Propia

En el cuadro se observa el fraccionamiento de la deuda a lo largo de los años en los cuales progresivamente va disminuyendo el capital más los intereses generados hasta quedar en 0.00 nuevos soles de deuda en el tercer año (2016), debido a la política de pago del endeudamiento en el caso del financiamiento para capital de trabajo.

Al combinar ambos tipos de deudas, se genera el cuadro siguiente:

CUADRO N° 65: AMORTIZACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Intereses	21,028	8,338	3,381	-	-
Amortización	55,119	12,191	17,148	-	-
Saldo	29,339	17,148	(0)	-	-
Cuota -84,458	76,147	20,529	20,529	-	-

Elaboración Propia

6.4. Ingresos proyectados

6.4.1. Ingresos por ventas

Considerando el Cuadro N° 41: Precio del Servicio, se logró establecer los ingresos proyectados para los 5 años de horizonte de planeamiento, obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO N° 66: INGRESOS PROYECTADOS (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Selección de personal	503,860.00	569,940.00	641,920.00	717,440.00	798,860.00
TOTAL SIN IGV	503,860.00	569,940.00	641,920.00	717,440.00	798,860.00
TOTAL CON IGV	594,554.80	672,529.20	757,465.60	846,579.20	942,654.80
IGV	90,694.80	102,589.20	115,545.60	129,139.20	143,794.80

Elaboración Propia

Como se mencionó, los ingresos consideran el precio según un proceso solicitado por el cliente, es decir la selección de personal para un puesto de trabajo, servicio detallado en el Cuadro N°41, así como el número de procesos que se realizarán en el año teniendo en cuenta que son 5 los consultores de reclutamiento con lo que se cuenta.

CUADRO N° 67: COSTO POR SERVICIO (En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Materiales Directos						
Selección de personal	2.32	2.32	2.32	2.32	2.32	2.32
Demás Costos de Producción						
Selección de personal	474.01	442.11	414.14	390.84	370.22	418.26
Gastos Administrativos						
Selección de personal	372.44	354.94	330.59	310.30	292.35	332.12
Gastos de Ventas						
Selección de personal	212.31	176.53	163.26	152.16	142.36	169.32
Costo Total						
Selección de personal	1,061.08	975.89	910.30	855.62	807.25	922.03

Elaboración Propia

Luego de obtener los costos y gastos que generan la prestación del servicio de selección de personal, se puede calcular el costo unitario, el cual ayudará a obtener el precio por cada servicio. Para esto se utilizó el método de absorción. Los resultados se exponen en el cuadro anterior.

CUADRO N° 68: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR SERVICIO (En Nuevos Soles)

Concepto	Valor de Venta	IGV	Precio Medio	Costo Total Medio	Margen Contribución
Selección de personal	1,180.00	212.40	1,392.40	922.03	257.97

Elaboración Propia

Se debe tener en cuenta que el sueldo mínimo para iniciar un proceso de selección es de 1,000.00 Nuevos Soles de básico, al cual se le sumará un 18% de IGV que corre por cuenta del cliente. En líneas generales se puede apreciar que el proyecto muestra sus datos en base a un escenario pesimista ya que solo considera proyecciones de ingresos y margen de contribución en base a 1,000.00 Nuevos Soles, pudiendo darse procesos de selección para puestos con un sueldo mayor.

6.4.2. Recuperación de capital de trabajo

CUADRO N° 69: RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (En Nuevos Soles con IGV)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capital de Trabajo Inicial	-116,279					
Capital de Trabajo Incremental		-4,494	-6,080	-6,375	-6,700	
Recuperación del Capital de Trabajo						139,928

Elaboración Propia

Para el período número 5, el importe total de devolución del capital de trabajo es de 139,928.00 Nuevos Soles. Siendo el monto más alto el correspondiente al capital de trabajo inicial. El monto del año 5 es el total recuperado después de todos los años de duración de la evaluación y para el Flujo de Caja Económico estará afecto al CPPC por el tiempo estimado de demora de liquidación de las cuentas.

Puede observarse además que el capital de trabajo incremental es creciente debido a que estima un crecimiento en la venta de servicios, lo que haría incrementar las necesidades de capital de soporte.

6.4.3. Valor de desecho neto

CUADRO N° 70: VALOR DE DESECHO NETO (En Nuevos Soles con IGV)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Residual					11,883

Elaboración Propia

Este monto es el resultado de sumar el valor residual de los activos fijos e intangibles, aplicándole la tasa de 18% correspondiente al IGV, que deviene en 11,883.00 Nuevos Soles al cabo del quinto año. Considerando un tiempo de 3 meses necesarios para convertirlos en efectivo, el valor de rescate sería 10,766.00 Nuevos Soles.

Capítulo VII

Evaluación Económica

7.1. Flujo de caja proyectado

7.1.1. Flujo de caja operativo

CUADRO N° 71: FLUJO DE CAJA OPERATIVO (En Nuevos Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL DE INGRESOS		594,555	672,529	757,466	846,579	942,655
Costos de Producción		-206,147	-217,575	-229,650	-242,326	-255,699
Gastos Administrativos		-159,894	-173,120	-181,581	-190,459	-199,774
Gastos de Ventas		-99,075	-92,398	-96,180	-100,125	-104,238
Impuesto General a las Ventas		-61,529	-91,002	-103,348	-116,307	-132,103
Impuesto a la Renta		-10,929	-25,311	-39,793	-54,989	-71,577
TOTAL DE EGRESOS		-537,575	-599,406	-650,552	-704,206	-763,392
FLUJO OPERATIVO	0	56,980	73,124	106,913	142,373	179,263

Elaboración Propia

Este cuadro está compuesto por los costos de producción, gastos administrativos y los gastos de ventas; además de los impuestos de ley. Siendo los costos más resaltantes los de producción por el monto promedio de 230 mil Nuevos Soles. Puede observarse que tanto los ingresos como los egresos aumentan con el paso de los años, debido al incremento de las ventas.

7.1.2. Flujo de capital

CUADRO N° 72: FLUJO DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión en Activo Fijo	-64,767					
Inversión en Intangibles	-28,757					
Capital de Trabajo Inicial	-116,279					
Capital de Trabajo Incremental		-4,494	-6,080	-6,375	-6,700	0
Recuperación del Capital de Trabajo						139,928
Valor Residual						10,766
FLUJO DE CAPITAL	-209,803	-4,494	-6,080	-6,375	-6,700	150,693

Elaboración Propia

El flujo de capital presenta los aportes realizados por concepto de inversión en activos fijos, tangibles y capital de trabajo. Dentro de ello lo más resaltante es la inversión en capital de

trabajo inicial el cual es de 116,279.00 Nuevos Soles, ya que dicho monto comprende todo los desembolsos que se necesitan para iniciar las operaciones de la empresa.

7.1.3. Flujo de caja económico

CUADRO N° 73: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (En Nuevos Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Capital	-209,803	-4,494	-6,080	-6,375	-6,700	150,693
Flujo Operativo	0	56,980	73,124	106,913	142,373	179,263
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-209,803	52,486	67,044	100,539	135,672	329,957

Elaboración Propia

El flujo de caja económico muestra los saldos de efectivo que se presentan en cada uno de los 5 años proyectados para el flujo de caja deducido del flujo operativo y el flujo de capital. En este caso para el último año el monto es de 329,957.00 Nuevos Soles, por rescate del capital de trabajo y del activo fijo.

7.1.4. Flujo de deuda

CUADRO N° 74: FLUJO DE DEUDA (En Nuevos Soles Nominales)

Amortización de deuda	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo Inicial	84,458	84,458	29,339	17,148	0	0
Amortización		-55,119	-12,191	-17,148	0	0
Interés		-21,028	-8,338	-3,381	0	0
Escudo Fiscal		6,308	2,501	1,014	0	0
Saldo Final	84,458	29,339	17,148	0	0	0
(a) PRINCIPAL + INTERESES*	84,458	-69,839	-18,028	-19,515	0	0

*Elaboración Propia- *Los intereses contemplan la deducción del escudo fiscal*

Aquí se observa el pago de la deuda a lo largo de los 5 años de evaluación del proyecto, especificando cuanto es el interés y amortización para cada período. Al ir amortizando la deuda, el saldo de la misma va disminuyendo con el paso de los años hasta quedar en cero, debido a la política de cumplir con la deuda asumida.

7.1.5. Flujo de caja financiero

CUADRO N° 75: FLUJO DE CAJA FINANCIERO (En Nuevos Soles)

Flujo Financiero	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Económico	-209,803	52,486	67,044	100,539	135,672	329,957
Desembolso de (a)	84,458	-69,839	-18,028	-19,515	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-125,345	-17,353	49,016	81,024	135,672	329,957

Elaboración Propia

Al unir el flujo de caja económico con el flujo de deuda, se obtiene el flujo de caja financiero.

Este flujo muestra el ingreso de efectivo por el préstamo realizado así como las salidas por concepto de pagos de interés y amortización, que ya para este caso se financia el 40% de total de la inversión mediante crédito bancario. Como puede observarse existe una salida de efectivo en el periodo cero (2013) y posteriormente se generan ingresos de efectivo, existiendo un solo cambio de signo.

7.2. Determinación de la tasa de descuento

7.2.1. Costo de oportunidad de capital

Los datos que nos permiten determinar el COK son los siguientes:

Sector	Beta
Human Resources	1.28

Rendimiento Libre de Riesgo (Rf)	5.64%
Rendimiento de Mercado	8.71%
Riesgo País	1.94%
Riesgo Implícito	1.66
Participación Laboral	0.00%

*Fuente: Damodaran – Información obtenida al 16 de Agosto del 2013
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>*

De los datos proporcionados por la página de Damodaran, y mediante la siguiente fórmula, se procedió a hallar el COK para el proyecto:

$$Cok = Rf_{US} + \beta_{apalancado} * (Rm_{US} - Rf_{US}) + \lambda * (\sigma_{País})$$

CUADRO N° 76: COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Deuda	84,458.08	29,338.85	17,147.71	0.00	0.00	0.00
Capital	126,687.12	126,687.12	126,687.12	126,687.12	126,687.12	126,687.12
Beta Apalancado	1.88	1.49	1.40	1.28	1.28	1.28
Cok para el Proyecto	14.62%	13.43%	13.16%	12.79%	12.79%	12.79%
Nominal	13.26%					
Real	9.66%					

Elaboración Propia

Este cuadro nos muestra los COK esperados para el proyecto desde el año 0 hasta el año 5. El COK promedio es de 13.26% en términos nominales y 9.66% en términos reales, para el horizonte de evaluación de 5 años del proyecto.

7.2.2. Costo promedio ponderado de capital

CUADRO N° 77: COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Cálculo del CPPC	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Deuda	84,458	29,339	17,148	0	0	0
Capital	126,687	126,687	126,687	126,687	126,687	126,687
Costo Promedio Ponderado de Capital	14.99%	14.07%	13.78%	13.26%	13.26%	13.26%
CPPC Promedio	13.77%					

Elaboración Propia

Sobre la inversión hecha y considerando el financiamiento mediante deuda bancaria, la empresa deberá exigir un rendimiento de 13.77% en promedio cada año.

Se observa en el cuadro anterior, que conforme pasa el tiempo el CPPC disminuye hasta el 2016, esto por efecto del pago de la deuda que arrastra una tasa superior al COK, por tanto el

promedio inicia con un valor mayor al COK para luego terminar siendo igual al rendimiento exigido por el inversionista sobre su aporte (13.26%=COK).

Para el flujo de caja económico, se debe de calcular en función al CPPC, mientras que para el flujo de caja financiero (del accionista), se debe de calcular en función del COK.

7.3. Estados proyectados

7.3.1. Balance general

CUADRO N° 78: BALANCE GENERAL PROYECTADO (En Nuevos Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO	211,145	183,755	222,506	291,963	414,773	572,814
Caja y Bancos	116,279	102,958	155,773	239,294	376,168	548,273
Cientes		0	0	0	0	
Total Activo Corriente	116,279	102,958	155,773	239,294	376,168	548,273
Activo Fijo	66,622	57,339	48,063	38,786	29,509	20,233
Intangibles	28,244	23,457	18,670	13,883	9,096	4,308
Total Activo No Corriente	94,866	80,797	66,733	52,669	38,605	24,541
PASIVO Y PATRIMONIO	211,145	183,755	222,506	291,963	414,773	572,814
<u>Pasivo</u>	84,458	46,749	34,558	17,410	17,410	15,597
Proveedores		0	0	0	0	
Tributos		17,410	17,410	17,410	17,410	15,597
Total Pasivo Corriente	0	17,410	17,410	17,410	17,410	15,597
Deuda a Largo Plazo	84,458	29,339	17,148	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	84,458	29,339	17,148	0	0	0
<u>Patrimonio</u>	126,687	137,006	187,948	274,553	397,363	557,217
Capital social	126,687	126,687	126,687	126,687	126,687	126,687
Reserva Legal	0	1,540	9,143	22,070	40,399	64,258
Utilidades acumuladas	0	8,779	52,118	125,796	230,276	366,272

Elaboración Propia

El cuadro muestra en resumen la estructura financiera de la empresa, es decir, los recursos con que cuenta y cómo los financió.

7.3.2. Estado de ganancias y pérdidas

CUADRO N° 79: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO (En Nuevos Soles)

		2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas		503,860	569,940	641,920	717,440	798,860
Costo de Ventas		-203,673	-214,805	-226,559	-238,899	-251,909
Utilidad Bruta		300,187	355,135	415,361	478,541	546,951
Gastos Administrativos		-159,032	-171,436	-179,842	-188,663	-197,920
Gastos de Ventas		-90,656	-85,263	-88,812	-92,515	-96,379
Utilidad Operativa		50,499	98,435	146,706	197,362	252,652
Depreciación Activo Fijo		-9,282	-9,277	-9,277	-9,277	-9,277
Amortización Intangibles		-4,787	-4,787	-4,787	-4,787	-4,787
UAI		36,430	84,371	132,642	183,298	238,588
Gastos Financieros		-21,028	-8,338	-3,381	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		15,401	76,033	129,261	183,298	238,588
Impuesto a la Renta		-4,620	-22,810	-38,778	-54,989	-71,577
Reserva Legal	10%	-1,540	-7,603	-12,926	-18,330	-23,859
Entrega de Dividendos	5%	-462	-2,281	-3,878	-5,499	-7,158
Utilidad Neta		8,779	43,339	73,679	104,480	135,995

Elaboración Propia

Este estado nos muestra la utilidad proyectada a lo largo de la vida útil de la empresa, así mismo se puede observar una tendencia creciente de éstas. En resumen, muestra la situación de la empresa en los 5 años de horizonte. Como se observará, las utilidades del primer año son bajas, dados los niveles de depreciación del activo fijo y los gastos administrativos.

7.4. Rentabilidad

7.4.1. Indicadores de rentabilidad

[Cuadro N°80 en la siguiente página]

CUADRO N° 80: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tasas	Indicador	Nominal	Real
Cok	VANE	216,553.34	184,266.05
	VANF	212,435.52	180,762.19
	TIRE	30.61%	26.46%
	TIRF	38.10%	33.72%

Elaboración Propia

Como se observa, el proyecto genera un excedente económico, que resulta luego de deducir el rendimiento exigido y la inversión realizada, de 216,553.34 Nuevos Soles corrientes y de 184,266.05 Nuevos Soles constantes, al cabo de los 5 años de horizonte de evaluación. Del mismo modo genera un excedente financiero, luego de deducir el aporte, la deuda y el rendimiento exigido, de 212,435.52 Nuevos Soles corrientes y de 180,762.19 Nuevos Soles constantes.

El rendimiento económico a precios corrientes (nominales) es de 30.61% (equivalente a 26.46% a precios constantes), superior al CPPC nominal de 13.77% (equivalente a 10.16% a precios constantes). El rendimiento financiero real, del proyecto, es de 33.72% (equivalente a 38.10% nominal), también superior al CPPC.

7.4.2. Punto de equilibrio para el horizonte del proyecto

CUADRO N° 81: PUNTO DE EQUILIBRO (En Nuevos Soles)

Período	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Costos Fijos	284,786	279,101	286,100	295,242	308,362	290,718
Costos Variables	203,673	214,805	226,559	238,899	251,909	227,169
Producción	427	483	544	608	677	540
Costo Variable Medio	477	445	416	393	372	421
Costos Totales	488,459	493,907	512,659	534,142	560,272	517,888
Ingresos Totales	499,240	547,130	603,142	662,451	727,283	607,849
Precio Medio	1,169	1,133	1,109	1,090	1,074	1,115
PE Unidades	411	406	413	424	439	419
PE Ventas	481,026	459,505	458,223	461,772	471,773	466,861

Elaboración Propia

El punto de equilibrio muestra el nivel de ventas que debe alcanzarse en cada período para que se cubran todos los costos en los que la empresa incurre. En promedio, para que la empresa logre utilidades en cada año, las ventas tendrían que superar los 466,861.00 Nuevos Soles, lo que sería equivalente a 419 servicios anuales vendidos.

7.4.3. Período de recuperación de capital

CUADRO N° 82: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Económico	-209,803	52,486	67,044	100,539	135,672	329,957
Flujo de Caja Económico Actualiz.		46,133	51,797	68,248	80,951	173,044
Saldo	-209,803	-163,670	-111,873	-43,625	37,326	210,370
Cálculo de Valor					4.00	
Cálculo de Años					4	
Cálculo de Meses					1	
PRC =	4 años, 1 meses.					

Elaboración Propia

El cuadro muestra que el capital invertido en la empresa se recupera al cuarto año de la vida útil de ésta, siendo más exactos, el capital invertido se recupera a los 4 años y 1 mes.

7.4.4. Ratio beneficio-costo

CUADRO N° 83: RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (En Nuevos Soles)

	Salidas	Entradas	(B/C)
Flujo de Caja Económico	-209,803	420,173	2.00

Elaboración Propia

Se tiene un beneficio de 2.00 Nuevos Soles por cada sol invertido en el proyecto, siendo el ratio 2.00x.

7.5. Análisis de sensibilidad

7.5.1. Variables de entrada

CUADRO N° 84: SUPUESTOS

Variables	Valor
Inflación Anual	3.28%
Crecimiento de la PEA Total (2012-201	4.29%
Crecimiento Económico La Libertad (20	4.70%
Crecimiento Poblacional	4.60%
Devaluación Media Anual Esperada	-0.50%
Spread - Embi+ Perú (pbs)	1.9%
Bonos Tesoro EE.UU. - 10 años	5.64%
Rendimiento S&P500 10 años	8.7%
Riesgo implícito	1.66
Beta Sectorial	1.28
Impuesto a la Renta	30.00%
IGV	18.00%
Beneficios Sociales	9.00%
Reserva Legal	10.00%
Plan de Participación	70.00%
Crecimiento del Proyecto	6.00%
Aumento de alquiler por año	5.00%
Meses para Capital de Trabajo	3
Imprevistos	3%
Incremento de Sueldos	5.00%
Número de Sueldos al Año	14.00
Ventas a Contado	100%
Compras a Contado	100%
Reducción del Precio	0%
Elevación de Costo Total	0%

Teniendo como fuentes de información, los reportes mensuales y anuales del Banco Central de Reserva del Perú, Scotiabank, Banco de Crédito del Perú, Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística e Informática, se estimaron las variables descritas en el Cuadro N°84, los que se han considerado como supuestos.

Así pues, todos estos ítems influyen en la ejecución del proyecto, algunos de los cuáles se debe tener en cuenta ya que su aumento o reducción puede variar datos de la empresa, de modo que se tengan que tomar decisiones de último minuto, como por ejemplo al ponerse en la situación de qué es lo que pasaría si el crecimiento del sector disminuye.

7.5.2. Análisis unidimensional

CUADRO N° 85: SENSIBILIDAD AL PRECIO

	-4.00%	-6.00%	-8.00%	-10.00%	-13.59%	-15.00%
184,266	131,075	102,756	74,438	46,119	-4,986	-26,543

Elaboración Propia

Si la empresa se viera forzada a reducir su precio en más de 13.59%, en su servicio, el Vane Real sería inferior a cero con lo que el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del riesgo: Para enfrentar este posible fenómeno se buscaría negociar con los proveedores y empleados, la reducción de costos e integrar otro segmento al mercado objetivo.

CUADRO N° 86: SENSIBILIDAD A LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

	5.00%	10.00%	15.00%	25.00%	36.08%	45.00%
184,266	159,923	134,354	107,675	54,316	-5,218	-56,650

Elaboración Propia

Si se elevan los costos de producción (materiales + mano de obra) en más de 36.08%, el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del riesgo: Para enfrentar dicha situación se buscaría elevar el precio en forma compensatoria.

CUADRO N° 87: SENSIBILIDAD A LA PENETRACIÓN DE MERCADO

	94.00%	80.00%	70.00%	65.00%	59.18%	40.00%
184,266	469,666	335,013	184,266	100,088	-5,270	-406,921

Elaboración Propia

El proyecto quiebra ante una reducción en la penetración del mercado objetivo debajo del 59.18%

Administración del riesgo: Para enfrentar este posible fenómeno se buscaría integrar otro segmento al mercado objetivo.

7.5.3. Análisis Multidimensional

CUADRO N° 88: EFECTOS DE LA INFLACIÓN

184,266	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	2.46%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%
3.00%	260,079	253,000	246,138	239,486	233,545	226,781	220,715	214,831	209,123
2.00%	245,122	238,414	231,911	225,607	219,978	213,570	207,823	202,249	196,842
1.00%	230,166	223,827	217,684	211,729	206,411	200,358	194,930	189,666	184,560
0.00%	215,210	209,241	203,457	197,850	192,844	187,146	182,037	177,083	172,278
-1.00%	200,254	194,655	189,230	183,972	179,277	173,935	169,145	164,500	159,996
-2.00%	185,298	180,069	175,002	170,093	165,710	160,723	156,252	151,918	147,715

Elaboración Propia

Ante una elevación generalizada de los precios (inflación) la empresa podría compensar las pérdidas en el VANFREAL con elevación de precios (signo negativo en la reducción).

7.6. Factores críticos de riesgo y éxito

7.6.1. Descripción

[Cuadro N°89 en la siguiente página]

CUADRO N° 89: EFECTOS EN LAS VARIACIONES DEL COK

Var. Cok	VANE	VANF	TIRE	TIRF
	184,947.61	180,962.76	34.57%	38.91%
5.00%	304,564.19	291,577.52	34.57%	38.91%
10.00%	226,597.20	219,289.03	34.57%	38.91%
15.00%	165,192.60	162,870.19	34.57%	38.91%
13.17%	185,993.72	181,922.48	34.57%	38.91%
20.00%	116,215.12	118,301.60	34.57%	38.91%
22.00%	99,407.79	103,117.59	34.57%	38.91%
25.00%	76,691.87	82,702.42	34.57%	38.91%

Elaboración Propia

Si el Cok variara, ¿cómo afectaría al VAN en función a un cok y a la TIR normal, reales?

Si el Costo de Oportunidad de Capital disminuyera (se elevara), el excedente económico se elevaría (disminuiría), por tanto es preciso estar a la expectativa de lo que pueda ocurrir en el mercado financiero para actualizar la información del proyecto y conocer realmente el efecto sobre el excedente.

CUADRO N° 90: EFECTOS EN LAS VARIACIONES DE LA INVERSIÓN

Var. Inversión	VANE	VANF	TIRME	TIRMF
	184,266	180,762	26.46%	33.72%
-15%	211,044	207,541	30.63%	41.67%
-10%	202,118	198,614	29.15%	38.70%
-5%	193,192	189,688	27.76%	36.07%
0%	184,266	180,762	26.46%	33.72%
5%	175,340	171,836	25.23%	31.59%
10%	166,414	162,910	24.07%	29.64%
15%	157,488	153,984	22.97%	27.86%

Elaboración Propia

Si la inversión total variara, ¿cómo afectaría al VAN en función a distintos cok y la TIRM, reales?

Si la inversión estimada se viera alterada por imprevistos, haciéndola aumentar o disminuir, entonces el excedente y el rendimiento del proyecto se verían reducidos o elevados, correspondientemente. Por tanto, es preciso tener un control estricto sobre los gastos de inversión a realizar, sujetándose estrictamente a lo planeado, salvo en los casos que el mercado haya cambiado y no se logre evitar incurrir en mayores gastos de inversión.

7.6.2. Plan de contingencia y aseguramiento

- Diversificar la cartera de los servicios a ofrecer para que el cliente tenga más opciones, como por ejemplo: consultorías y asesorías laborales, evaluaciones de desempeño, medición del clima laboral y cultura laboral; esto en conjunto refuerza el servicio principal de la empresa para consolidar el vínculo con los clientes y atraer potenciales.
- Realizar campañas de ventas sobre el servicio, resaltando sus ventajas y beneficios a través de talleres y seminarios.
- Intensificar el plan de marketing, incrementando la publicidad para que la marca y el servicio se posicionen en el mercado.

Capítulo VIII

Conclusiones

8. Conclusiones

- El proyecto se consolidará en el mercado actual por medio de un buen servicio a comparación de la competencia, gracias a que toma en cuenta variables que la competencia deja de lado como: calidad de servicio, puntualidad y ambiente comfortable.
- La empresa podrá posicionarse, en el mediano plazo, en la mente del cliente como una empresa trujillana en soluciones de recursos humanos, gracias a que contará con personal profesional y sistemas de evaluación novedosos, lo que permitirá otorgar un servicio responsable al cliente.
- Se logrará minimizar los riesgos en cuanto a la elección de el o los candidatos, gracias a que se mantendrá capacitado al personal y se contará encuestas cada 4 meses de satisfacción de servicio.
- Tras la evaluación económica se obtuvo un rendimiento nominal del 30.61%, superior al COK nominal de 13.26%.
- Se pudo establecer la existencia de la necesidad del servicio de selección de personal en el Departamento de La Libertad al determinar un mercado meta de 610 servicios para el primer año, creciente hasta el quinto año.
- La empresa se localizará en la provincia de Trujillo, siendo la ubicación óptima considerando que es una zona céntrica, tranquila y de fácil acceso para clientes y proveedores.
- Se determinó, en base a la Tasa Costo Efectiva Anual, que las mejores alternativas de financiamiento externo correspondían al Banco Scotiabank tanto para capital de trabajo como para activo fijo.
- El proyecto es factible financiera y económicamente, con un Valor Actual Neto Económico de 216,553.34 Nuevos Soles y un Valor Actual Neto Financiero de 212,435.52 Nuevos Soles.

Capítulo IX

Recomendaciones

9. Recomendaciones

- Se recomienda invertir en el proyecto por ser una alternativa viable.
- Es recomendable mantener la política de capacitación del recurso humano por cuanto ese será un elemento diferenciador en el mercado.
- En la medida que se vaya posicionando la empresa, se debe ir ampliando la cartera de servicios a ofrecer: outsourcing, evaluación del desempeño, intermediación laboral, asesorías y capacitaciones, brindando así más soluciones en recursos humanos.
- En el largo plazo, considerar el lanzamiento de la marca en otras ciudades del norte.
- Se recomienda mantener una comunicación constante con los clientes y personal, captando sus opiniones y sugerencias.
- Después de observar y evaluar a lo largo de 5 años el proyecto, logrando obtener resultados favorables, se recomienda su ejecución.

Referencias

10. Referencias

10.1. Bibliografía

- SAPAG CHAÍN, Nassir (2007) “Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación”, Editorial Prentice Hall.
- CÓRDOVA PADILLA, Marcial (2006) “Formulación y Evaluación de Proyectos”, Editorial Ecoe.
- ARBAIZA, Lydia (2010) “Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos”, Editorial Cengage Learnig.
- ALLES, Martha (2009) “Desempeño por competencias: evaluación de 360°”, Editorial Granica.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009) “Gestión del Talento Humano”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- BARWISE, Patrick (2007) “Herramientas de Marketing”, Editorial Deusto.

10.2. Páginas web

- **Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - www.sunarp.gob.pe**
Servicios (última consulta: 05 de mayo del 2013)
http://www.sunarp.gob.pe/tupaDetails.asp?tupaid=tupaR01_1
- **Banco Central de Reserva del Perú – www.bcrp.gob.pe**
Estadísticas (última consulta: 17 de julio del 2013)
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
Publicaciones (última consulta: 17 de julio del 2013)
<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones.html>
Proyección Institucional – La Libertad (última consulta: 17 de julio del 2013)
<http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursal/trujillo/la-libertad.html>
- **Municipalidad Provincial de Trujillo – www.munitrujillo.gob.pe**
Licencias de Funcionamiento (consulta: 28 de junio del 2013)
<http://www.munitrujillo.gob.pe/portal/tramitesfrecuentes.php?tipo=1>
- **Damodaran - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>** (consulta: 16 de agosto del 2013)
- **Yahoo Finance – <http://finance.yahoo.com/>** (consulta: 17 de agosto del 2013)

- **Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - <http://www.indecopi.gob.pe>**
Registro de Marca y Otros Signos (última consulta: 08 de agosto del 2013)
http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302
- **Instituto Nacional de Estadística e Informática – www.inei.gob.pe**
Biblioteca Digital (última consulta: 13 de mayo del 2013)
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1077/index.html>
- **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - www.sbs.gob.pe**
Costo y Rendimiento de Productos Financieros (consulta 16 de Agosto del 2013)
<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>
- **El Portal del Capital Humano – Consideraciones para la Inversión en la Capacitación de los Trabajadores** (consulta: 25 de abril del 2013)
<http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=30&t=consideraciones-%20para-la-inversion-en-la-capacitacion-de-los-trabajadores>
- **El Portal del Capital Humano – Capacitación Outdoor versus Clase Tradicional, ¿cuál elegir?**
<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=221&t=capacitacion-%20outdoor-versus-clase-tradicional-cual-elegir>
- **Gestiopolis - Evaluación de Competencias Laborales** (consulta: 30 de mayo del 2013)
<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>

10.3. Publicaciones:

Documentos:

- Banco Central de Reserva del Perú: Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015 – Junio 2013



Anexos

ANEXO N° 1

ENCUESTA

Estimado(a), buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva empresa de recursos humanos que ofrece soluciones de reclutamiento y selección de personal para puestos administrativos y comerciales. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. En su empresa, ¿se cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la selección de personal?

a. Sí

b. No

2. En su empresa, ¿se han presentado problemas para cubrir puestos de trabajo administrativo y/o comercial?

a. Sí

b. No

3. Si su respuesta anterior fue sí, ¿por qué cree que se dan estos problemas? Marcar solo una opción.

a. Perfiles inadecuados para el puesto

b. Escala salarial no acorde al mercado

c. Personal deficiente

d. Falta de motivación

e. Falta de compromiso con la empresa

4. En su empresa, ¿con qué frecuencia se contrata personal?

a. Mensual

- b. Trimestral _____
- c. Semestral _____
- d. Anual _____
- e. Por campaña (julio y diciembre) _____

5. En su empresa, ¿alguna vez se requirió servicios externos para seleccionar personal?

- a. Sí _____
- b. No _____

6. Si la respuesta anterior fue sí, ¿quedó satisfecho con el servicio?

- a. Sí _____
- b. No _____

7. Si su respuesta en la pregunta 5 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de una consultora de RRHH?

- a. Sí _____
- b. No _____

8. Si su respuesta en la pregunta 6 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de otra consultora de RRHH?

- a. Sí _____
- b. No _____

9. ¿Qué opina de la apertura de una empresa de recursos humanos especializada en cubrir puestos administrativos y comerciales en el departamento de la Libertad?

- a. Innovador _____
- b. Necesario _____
- c. Me es indiferente _____

10. Si en la pregunta 1 su respuesta fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios externos para seleccionar personal?

- a. Sí ___
- b. No ___

11. Para Ud. ¿Qué característica debe ser la más importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal de una consultora de RRHH?

- a. Costo del servicio ___
- b. Puntualidad ___
- c. Lealtad ___
- d. Asesoría ___
- e. Asociaciones a largo plazo ___

12. De existir una nueva empresa local consultora en RRHH, ¿estaría dispuesto a contratar sus servicios de reclutamiento y selección de personal considerando las características de la pregunta anterior?

- a. Definitivamente sí ___
- b. Sí ___
- c. Probablemente sí ___
- d. No ___
- e. Definitivamente no ___

13. En su empresa, ¿cuánto personal requiere al año?

- a. De 1 a 20 personas ___
- b. De 21 a 40 personas ___
- c. De 41 a 60 personas ___
- d. De 61 a más personas ___

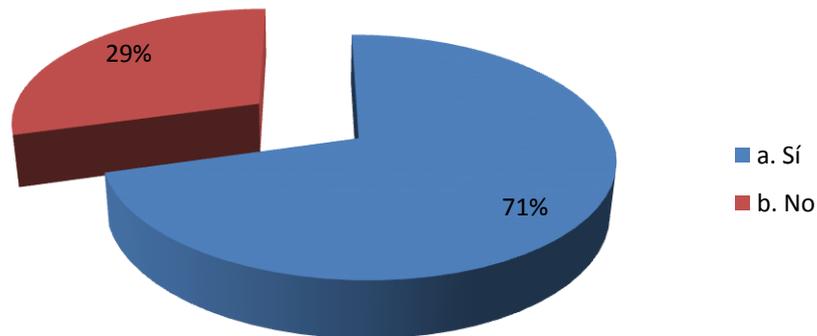
14. Según la escala salarial que maneja en su empresa, ¿En qué rango se encuentra el personal que contrata a través del servicio de terceros?

- a. Menos de S/. 1,000.00 _____
- b. Igual o más de s/.1,000.00 _____

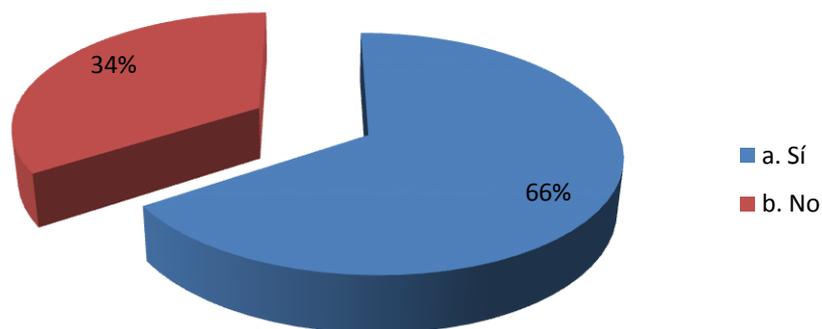
ANEXO N°2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

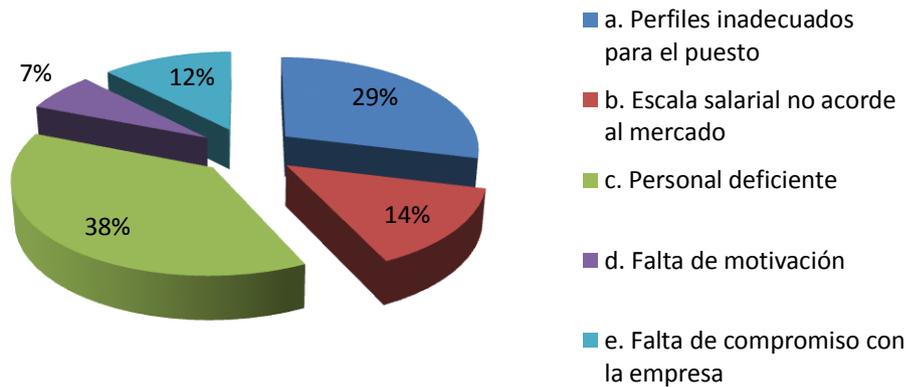
1. En su empresa, ¿se cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la selección de personal?



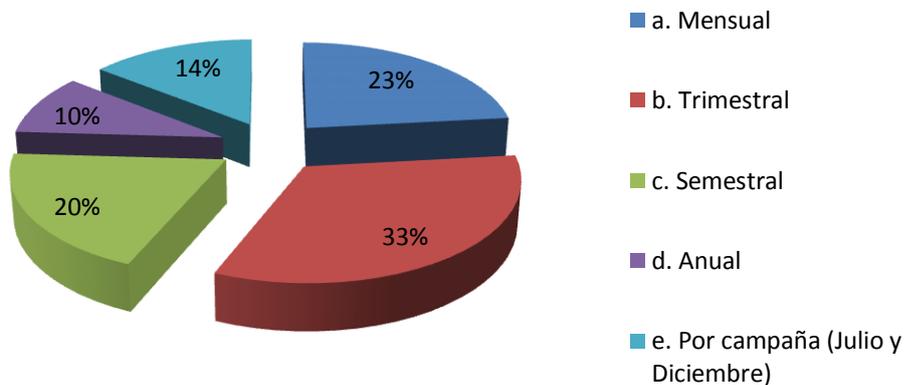
2. En su empresa, ¿se han presentado problemas para cubrir un puesto de trabajo administrativo y/o comercial?



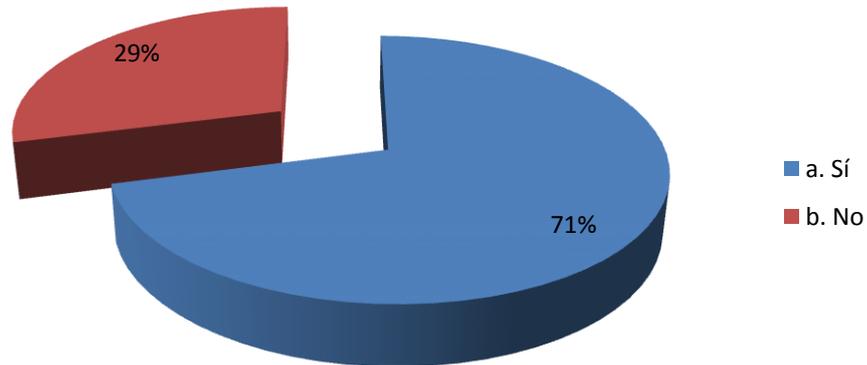
3. Si su respuesta anterior fue sí, ¿por qué cree que se dan estos problemas?



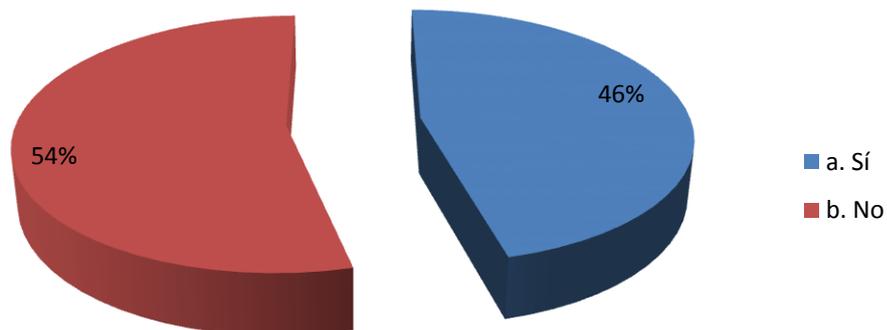
4. En su empresa, ¿con qué frecuencia se contrata personal?



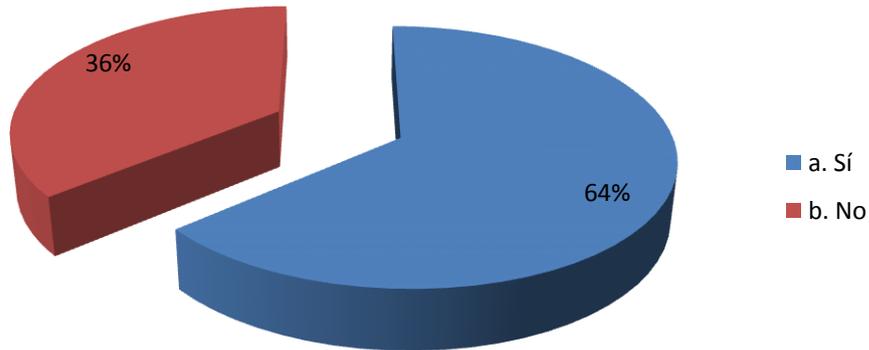
5. En su empresa, ¿alguna vez se requirió servicios externos para seleccionar personal?



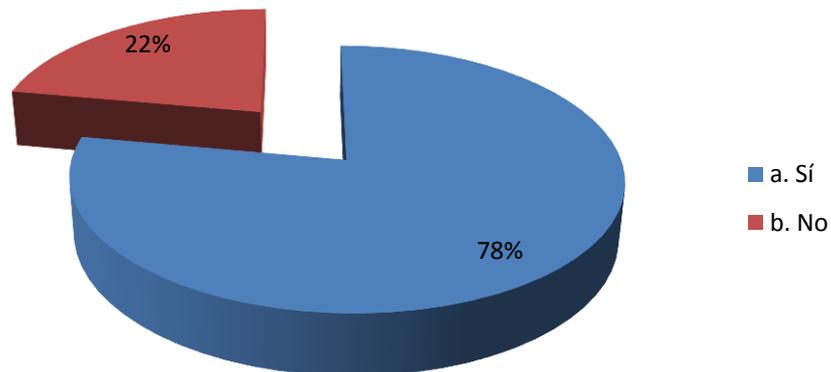
6. Si la respuesta anterior fue sí, ¿quedó satisfecho con el servicio?



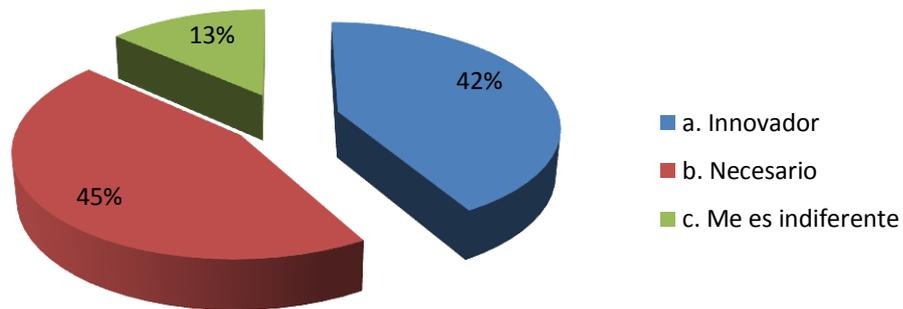
7. Si su respuesta en la pregunta 5 fue NO, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de una consultora de RRHH?



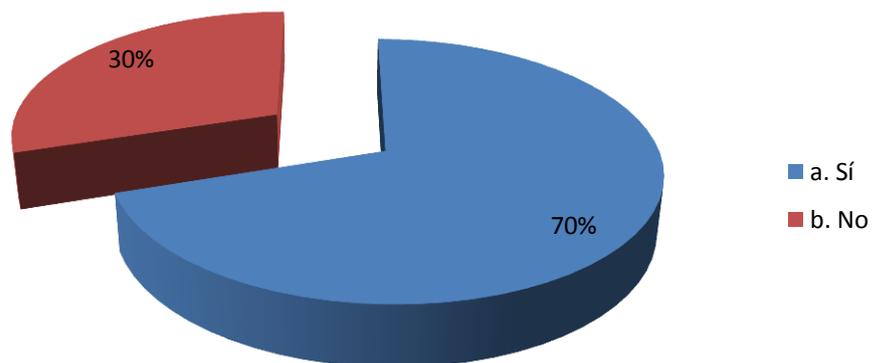
8. Si su respuesta en la pregunta 6 fue NO, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de otra consultora de RRHH?



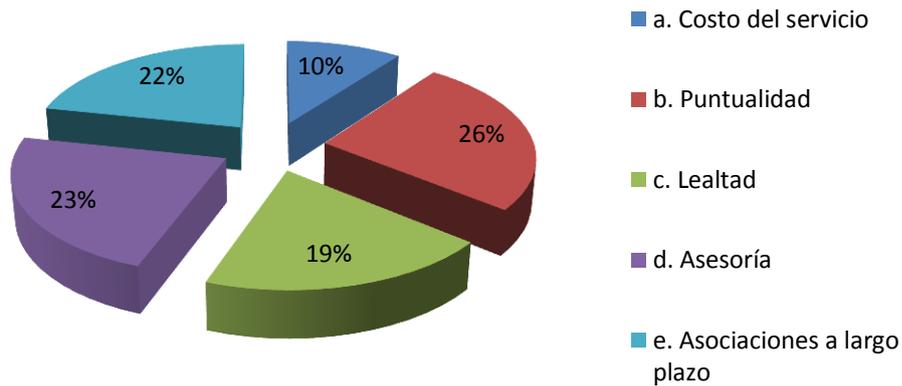
9. ¿Qué opina de la apertura de una empresa de recursos humanos especializada en cubrir puestos administrativos y comerciales en el departamento de la Libertad?



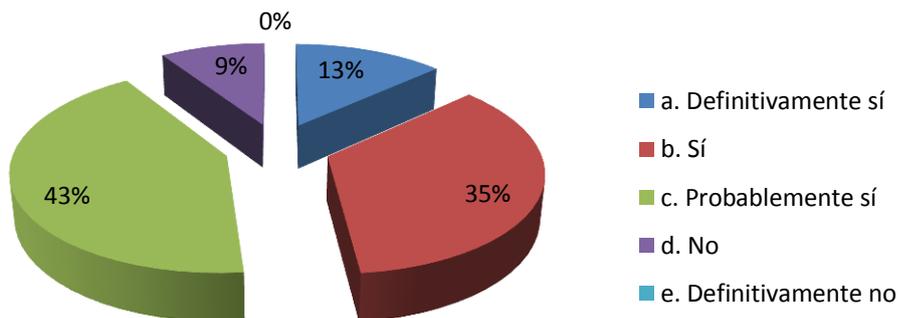
10. Si en la pregunta 1 su respuesta fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios externos para seleccionar personal?



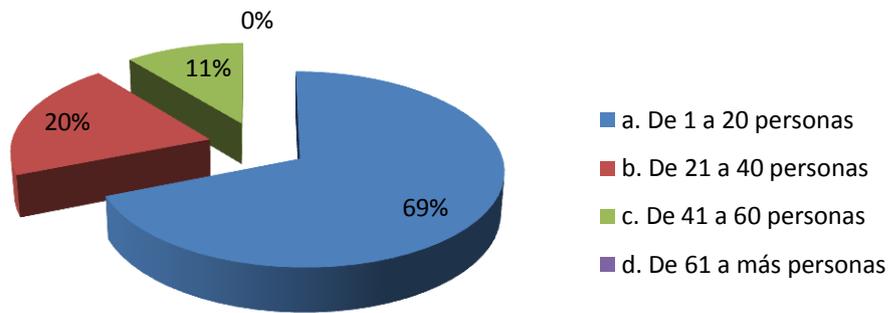
11. Para Ud. ¿Qué característica debe ser la más importante en el proceso de selección y evaluación de personal de una consultora de RRHH?



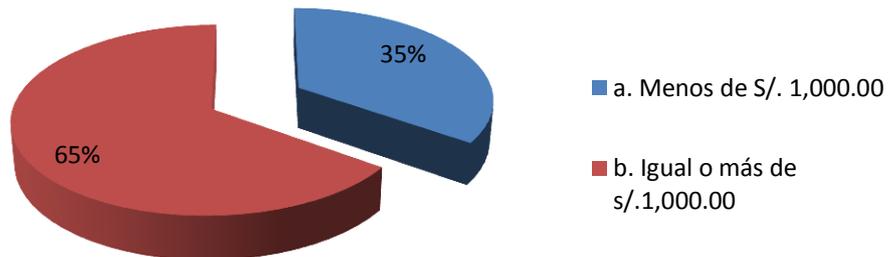
12. De existir una nueva empresa local en consultoría de RRHH, ¿estaría dispuesto a contratar sus servicios de reclutamiento y selección de personal, considerando las características de la pregunta anterior?



13. En su empresa, ¿cuánto personal requiere al año?



14. Según la escala salarial que maneja en su empresa, ¿En que rango se encuentra el personal que contrata a través del servicio de terceros?



ANEXO N°3

PERÚ: PEQUEÑA EMPRESA, SEGÚN DEPARTAMENTO, SETIEMBRE 2012		
Departamento	Absoluto	%
Nacional	61 129	100,0
Amazonas	252	0,4
Ancash	1 534	2,5
Apurímac	247	0,4
Arequipa	3 004	4,9
Ayacucho	425	0,7
Cajamarca	967	1,6
Prov. Const. del Callao	1 942	3,2
Cusco	1 276	2,1
Huancavelica	108	0,2
Huánuco	530	0,9
Ica	1 294	2,1
Junín	1 324	2,2
La Libertad	2 498	4,1
Lambayeque	1 380	2,3
Lima	36 625	59,9
Loreto	1 149	1,9
Madre de Dios	306	0,5
Moquegua	280	0,5
Pasco	296	0,5
Piura	2 035	3,3
Puno	841	1,4
San Martín	818	1,3
Tacna	819	1,3
Tumbes	326	0,5
Ucayali	853	1,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

PERÚ: MEDIANA Y GRAN EMPRESA, SEGÚN DEPARTAMENTO, SETIEMBRE 2012		
Departamento	Absoluto	%
Nacional	9 527	100,0
Amazonas	22	0,2
Ancash	121	1,3
Apurímac	21	0,2
Arequipa	359	3,8
Ayacucho	41	0,4
Cajamarca	97	1,0
Prov. Const. del Callao	414	4,3
Cusco	121	1,3
Huancavelica	8	0,1
Huánuco	40	0,4
Ica	178	1,9
Junín	136	1,4
La Libertad	280	2,9
Lambayeque	174	1,8
Lima	6 652	69,8
Loreto	130	1,4
Madre de Dios	63	0,7
Moquegua	26	0,3
Pasco	22	0,2
Piura	212	2,2
Puno	103	1,1
San Martín	83	0,9
Tacna	82	0,9
Tumbes	28	0,3
Ucayali	114	1,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

ANEXO N°4

PERÚ: LOS 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR	
1	Técnicos
2	Recepcionistas
3	Obreros
4	Ingenieros
5	Representantes de Servicio al Cliente y Atención al Cliente
6	Personal de Contabilidad y Finanzas
7	Conductores
8	Profesores
9	Representantes de Ventas
10	Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal de Soporte en Oficina

Fuente: Manpower Group – Publicación 2013: “El Resurgimiento de la Escasez de Talento”
<http://www.manpower.com.pe/webmp/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf>