

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN  
DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE RECURSOS  
HUMANOS PARA PYMES EN EL LABORATORIO DE  
PSICOLOGÍA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**AUTOR (A):**

**Cortez Carvajal Jackeline Cecibel**

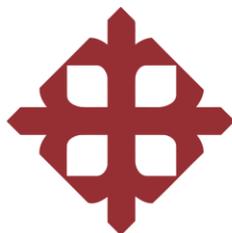
Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
Ingeniero Comercial

**TUTOR:**

**Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jackeline Cortez Carvajal como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

#### **TUTORA**

---

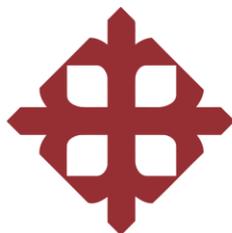
**Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.**

#### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs**

**Guayaquil, marzo 2016.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Jackeline Cortez Carvajal**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Proyecto de Factibilidad de Implementación del Servicio de Consultoría de Recursos Humanos para Pymes en el Laboratorio de Psicología de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

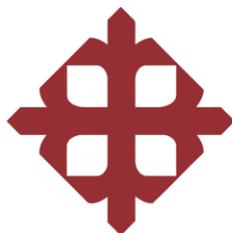
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, marzo del 2016.**

**LA AUTORA**

---

**Jackeline Cecibel Cortez Carvajal**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Jackeline Cortez Carvajal

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación:, **Proyecto de Factibilidad de Implementación del Servicio de Consultoría de Recursos Humanos para PYMES en el Laboratorio de Psicología de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, marzo del 2016.**

**LA AUTORA:**

---

**Jackeline Cecibel Cortez Carvajal**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a nuestra Madre Santísima, quienes fueron luz y supieron guiar mi camino para la culminación de la carrera.

A mi esposo e hijos quienes han sido un gran apoyo en mi vida personal y académica.

A mis padres quienes me educaron con valores y siempre creyeron que podía culminar mi carrera.

A los profesores que participaron e hicieron posible este proyecto, y que me ayudaron siempre.

**JACKELINE CECIBEL CORTEZ CARVAJAL**

## **DEDICATORIA**

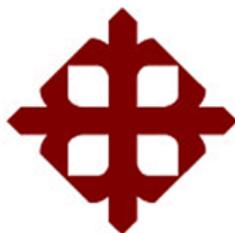
A Dios que supo guiarme y darme las fuerzas necesarios para poder culminar esta carrera a pesar de las adversidades que se me presentaron en el camino.

A mis seres queridos en especial a mi esposo e hijos, quienes fueron mi apoyo en los momentos de flaqueza.

A mis padres, de quienes heredé la fuerza y el amor, la energía y la pasión, alentándome, enseñándome, acompañándome.

A todos Ustedes gracias por formar parte de mi vida.

**JACKELINE CECIBEL CORTEZ CARVAJAL**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xiv
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema. ....	2
1.2. Formulación del problema. ....	3
1.3. Pregunta de investigación: .....	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. General .....	5
1.4.2. Específicos.....	5
1.5. Metodología .....	6
1.6. Diseño de la investigación .....	6
1.6.1. La entrevista.....	6
1.6.2. La encuesta.....	7
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES .....	10
2.1. Recursos humanos. Conceptos y antecedentes.....	10
2.1.1. Selección de personal .....	14
2.1.2. Evaluación de personal .....	15
2.2. Consultoría: Antecedentes y descripción.....	18
2.2.1. Importancia de la consultoría en la organización.....	21
2.3. Análisis de la PYME en Ecuador .....	23
2.4. Fundamentación Legal .....	25
2.4.1 Ley Orgánica de Educación Superior – LOES .....	26
2.4.2 De los pasantes.....	27

Capítulo 3. RESULTADOS DE ESTUDIO REALIZADO .....	28
3.1. Entrevistas.....	28
3.1.1. Descripción de la metodología .....	28
3.1.2. Análisis y tamaño de la muestra.....	29
3.1.3. Análisis de los resultados .....	30
3.2. Encuestas.....	32
3.2.1. Descripción de la metodología .....	32
3.2.2. Análisis y tamaño de la muestra.....	32
3.2.3. Análisis de los resultados .....	33
Capítulo 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIO EN LABORATORIO .....	38
4.1. Servicios actuales de Laboratorio de la UCSG.....	41
4.2. Análisis de estructura organizativa actual.....	43
4.4. Análisis del mercadeo actual .....	45
Capítulo 5. PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES EN EL LABORATORIO DE PSICOLOGÍA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL.....	47
5.1. Introducción .....	47
5.2. Análisis del mercado objetivo .....	49
5.2.1. Mercado Objetivo .....	49
5.3. Análisis de la competencia .....	51
5.3.1 Competidores actuales .....	52

5.4. Análisis organizacional de propuesta.....	52
5.6. Plan de mercadeo.....	55
5.6.1. Análisis estratégico .....	55
5.6.2. Objetivo general .....	56
5.7. Marketing Mix.....	57
5.7.1. Producto.....	58
5.7.2. Precio .....	62
5.7.3. Promoción .....	62
5.7.4. Distribución.....	63
5.8. Planteamiento estratégico del marketing .....	64
5.8.1. Estrategias en el ciclo de vida del producto .....	64
5.8.2. Tipo de estrategia.....	64
5.8.3. Estrategia de comunicación .....	65
5.8.4. Estrategia de posicionamiento .....	65
5.8.5. Estrategia de ventas.....	66
5.9. Análisis financiero de la propuesta .....	66
5.9.1. Inversión.....	66
5.9.2. Ingresos proyectados .....	68
5.9.3. Análisis de flujo de caja .....	70
5.10. Análisis de viabilidad .....	71
5.10.1. Período de recuperación de la inversión.....	71
5.10.2. VAN y TIR .....	72
5.10.3. Relación Costo Beneficio .....	72

CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXO I. ENTREVISTA A REALIZAR .....	80
ANEXO II. ENCUESTA A REALIZAR .....	81
ANEXO III. GLOSARIO DE TERMINOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de la muestra .....	8
Tabla 2. Perfil de entrevistados.....	29
Tabla 3. Respuestas de entrevistas en profundidad .....	31
Tabla 4. Costos actuales Laboratorio de Psicología UCSG.....	46
Tabla 5. Oferta actual de nuestros competidores .....	52
Tabla 6. Sueldos y salario proyectados .....	55
Tabla 7. Precios por producto .....	62
Tabla 8. Inversión en equipos y mobiliario .....	67
Tabla 9. Gastos de operación mensual .....	67
Tabla 10. Inversión año 1.....	68
Tabla 11. Costos operación año 1- año 5 .....	68
Tabla 12. Incremento de clientes año 1 .....	69
Tabla 13. Cálculo de precio promedio de servicio .....	69
Tabla 14. Ingresos del año 1.....	70
Tabla 15. Ingresos proyectados.....	70
Tabla 16. Flujo de caja del proyecto .....	71
Tabla 17. Período medio de recuperación de la inversión .....	71
Tabla 18. Análisis VAN Y TIR .....	72
Tabla 19. Relación Costo-Beneficio.....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Diagrama causa-efecto del problema .....	4
Figura 2. Diferencia entre selección y reclutamiento .....	14
Figura 3. Sector en que desarrolla sus actividades .....	33
Figura 4. Ha usado servicios de consultoría en Recursos Humanos ....	34
Figura 5. Que servicios de consultoría ha usado .....	34
Figura 6. Hace cuánto tiempo ha usado consultoría .....	35
Figura 7. Le interesaría el uso de consultoría .....	35
Figura 8. Como recibe información de este tipo de servicios .....	36
Figura 9. Que servicios de consultoría le interesan .....	36
Figura 10. Que aspecto valora más en servicios de consultoría .....	37
Figura 11. Usaría el servicio de consultoría de la UCSG .....	37
Figura 12. Organigrama actual .....	43
Figura 13. Organigrama propuesto .....	53
Figura 14. Variables de marketing mix .....	57
Figura 15. Proceso de selección de personal .....	59
Figura 16. Distribución de servicios a ofrecer .....	61
Figura 17. Inversión en promoción .....	63

## RESUMEN

Existen estudios acerca de la problemática del comportamiento organizacional, es así que en el influyen varios factores como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel en las capacidades de los colaboradores, etc.

Todos ellos conforman el entorno competitivo en que se desarrolla la masa laboral y en la cual muchos colaboradores perfilan su carrera profesional, de acuerdo a sus valores, ética y sentido de la responsabilidad social.

En este estudio se realiza en el capítulo 1 un análisis introductorio del proyecto a desarrollar, en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico como antecedente al estudio a realizar. En el capítulo 3 se realiza el análisis de la metodología empleada para este estudio y con esta aterrizar la propuesta a continuación. En el capítulo 4 se desarrolla el análisis de la situación actual, para poder aumentar el análisis de la propuesta de este estudio, en el último capítulo de este estudio.

**Palabras Claves:** Recursos humanos, laboratorio, psicología, selección de personal, evaluación de personal.

## **ABSTRACT**

There are studies about the issue of organizational behavior, so that in the several factors such as globalization, job diversity, higher levels of quality and productivity, response to labor shortages, higher level capabilities of employees, etc.

All of them make up the competitive environment in the working mass is developed and in which many contributors outline their career, according to their values, ethics and sense of social responsibility.

In this study is in Chapter 1 an introductory analysis of the project to develop, in Chapter 2 develops the theoretical framework as a background to the study to be. In Chapter 3 is the analysis of the methodology used for this study and with this land the proposal then. In Chapter 4 the analysis of the current situation, develops to increase this study proposal analysis, in the last chapter of this study.

**Keywords:** Human resources, laboratory, psychology, personnel selection, personnel evaluation.

## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mundo de la educación ha tenido continuos cambios, en pro de los cambios que el propio mundo ha experimentado. En general, el número de postulantes universitarios se ha incrementado en los últimos años (Ministerio de Educación de Ecuador, 2015), sin embargo, las calificaciones y servicios de crecimiento profesional que ofrecen las instituciones no es variado y amplio para apoyo de los estudiantes. En la institución seleccionada existen laboratorios por facultades y el objetivo primordial es que en todos ellos se desarrollen actividades en crecimiento de los estudiantes y el entorno corporativo (UCSG<sup>1</sup>, 2015).

Hoy en día, debido a los cambios en la educación, mismos que exigen profesionales altamente calificados y preparados para asumir los retos que el mercado laboral exige, es necesario que se empiece a realizar cambios en el que se involucre a los estudiantes de la carrera de Psicología organizacional, para que realicen prácticas en el mismo centro donde se preparan, por tanto es necesario que el Laboratorio de Psicología amplíe sus servicios y se establezca como una consultoría.

Hay empresas, que cada vez más van creciendo, por lo tanto los subsistemas de administración de recursos humanos se convierte en una herramienta de mucha importancia en la parte productiva y ocupacional de la misma.

La universidad que el país necesita, debe mantener vínculos internos con el sector productivo, no solo como un paso para

---

<sup>1</sup> UCSG= Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

posibilitar un enlace más claro entre las áreas de enseñanza y el de desarrollo de la ciencia y la tecnología, sino también con el fin de facilitar la formación profesional, de cada uno de sus estudiantes.

Para la UCSG estos desafíos son importantes en virtud de las actuales circunstancias económicas que vive el país. La universidad debe ser muy exigente en la preparación de profesionales, éstos deben de estar calificados tanto académica, social y laboralmente a fin enfrentar los retos que en este mundo globalizado se presentan.

El presente proyecto da una respuesta a esta necesidad en la que se verá el análisis de sensibilidad del proyecto. En el capítulo 1 se realiza el anteproyecto y contextualización del proyecto a realizar. En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico del estudio, como fase inicial a la elaboración de la propuesta, tras la metodología aplicada. En el capítulo 3 se revisan y analizan los resultados de la metodología aplicada. Y para finalizar en el capítulo 4 se desarrolla la propuesta de aplicación del estudio.

## **1.1. Planteamiento del problema.**

Para toda compañía el recurso humano es importante, y como tal necesita que este recurso se sienta motivado, comprometido con la organización; para ello se debe contar con la selección de un personal idóneo, capacitado, eficiente y eficaz para poder lograr las metas que como organización se tiene y mucho más en un mercado tan competitivo, como en el que se vive.

En apoyo de este crecimiento, desde el inicio de los tiempos y sobre todo en el siglo XX y XXI, la universidad es un ente formador

del individuo, esta formación no solo debe ser académica sino también profesional, por lo que debe estar preparado para asumir los retos que el mercado laboral demanda y es labor de las actividades adicionales que se desarrollan en las instituciones el enfoque en estas actividades de crecimiento.

Son muchas las organizaciones que requieren de una consultora, pero que en ocasiones no solicitan el servicio por desconfianza e inseguridad y son muchas las que lo ofrecen, por eso es importante que ellos entiendan que el servicio que se ofrece es confiable y que asegura con responsabilidad soluciones efectivas para los problemas en cada negocio.

El uso de servicios de consultoría en el país se ha incrementado en la PYME, en los últimos 5 años, debido a cambios en las leyes, nuevas demandas de procesos contratación, y el propio proceso consultivo del país. Sin embargo, con el incremento de la demanda, también se produce incremento de la competencia y los precios de estos, modificando la actitud de los clientes hacia estos servicios (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2015).

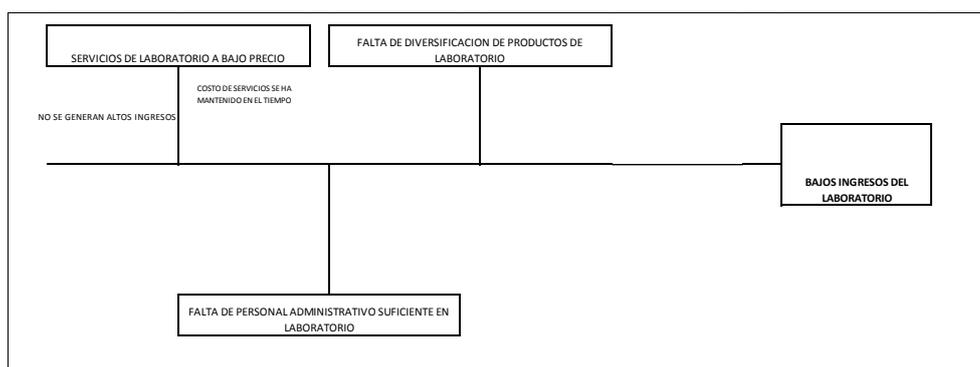
## **1.2. Formulación del problema.**

Durante muchos años el Laboratorio de Psicología de la UCSG, se ha dedicado al Programa de Orientación Vocacional de los estudiantes. Éste consiste en la aplicación de pruebas psicológicas a los estudiantes que no saben qué carrera universitaria seguir o como requisito para ingresar a esta universidad. Este tipo de actividades, son reconocidas en el mercado educativo, por su experiencia y buen trabajo. Gracias a este tipo de servicios la Universidad ha ganado la credibilidad del mercado externo; sin

embargo, este no le supone ningún ingreso económico representativo a la Universidad, aunque si representa un gasto para la misma, ya que no sostiene los costos del departamento actual (UCSG, 2015)

Por el problema anteriormente descrito y como se ve en el árbol de problemas a continuación, se plantea la necesidad de buscar servicios adicionales que sustenten los servicios del Laboratorio de Psicología y permitan el desarrollo de los participantes.

**Figura 1. Diagrama causa-efecto del problema**



Elaborado por: El autor, 2016.

Así pues, pensando en la sustentación de este departamento, y con el afán de fomentar el crecimiento de estudiantes, personal de la Universidad e incrementar ingresos, se plantea la posibilidad de establecer servicios básicos de Recursos Humanos para las empresas: selección, reclutamiento, evaluación de personal e informes de cumplimiento de personal, entre otros a un precio competitivo y con un servicio de calidad.

Este Departamento tiene la necesidad de instaurar un agente de enlace de los distintos servicios que la Universidad Católica puede ofertar en el campo organizacional. La naturaleza de este agente de enlace es la de dedicarse a la prestación de servicios a clientes internos y externos y no la de limitarse a la de ofrecer servicios de orientación vocacional. Esto contribuye a diferenciarlo y a su vez vincularlo con la carrera de Psicología Organizacional, entidad netamente académica.

### **1.3. Pregunta de investigación:**

¿De qué modo se debe desarrollar un proyecto de consultoría de prestación de servicios de recursos humanos para PYMES en el Laboratorio de Psicología de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil para que tenga éxito?

### **1.4. Objetivos.**

#### **1.4.1.General**

El objetivo principal del estudio es:

“Analizar la factibilidad de la implementación de un servicio de consultoría en recursos humanos para PYMES en el Laboratorio de Psicología de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil”

#### **1.4.2.Específicos**

Adicionalmente se pretende conseguir:

- Realizar el estudio de preferencias, en servicio y precio, para los clientes con respecto al servicio a recibir.
- Elaborar una propuesta para la implementación del servicio de consultoría en la universidad seleccionada

- Crear un plan de mercadeo para la comercialización de estos servicios a los clientes
- Analizar los productos más rentables actuales y potenciales a brindar en el Laboratorio de Psicología

## **1.5. Metodología**

El método de investigación empleado es de modo descriptivo porque ayuda a identificar las variables de estudio para evaluar los riesgos de la entidad y como minimizarlos.

Se realiza un estudio de carácter cualitativo; se trata de cuatro entrevistas a directivos dueños de compañías que brindan servicios de consultoría en la ciudad de Guayaquil, para conocer preferencias del mercado y competencia.

En segundo lugar se realiza un estudio cuantitativo, basado en encuestas a posibles clientes, PYMES de la ciudad de Guayaquil, con las que la UCSG, a través de la carrera de ciertas carreras tiene convenio, para conocer sus preferencias en este tipo de servicios.

## **1.6. Diseño de la investigación**

### **1.6.1.La entrevista.**

Se realizará una entrevista a cuatro directivos de organizaciones que se dedican a este negocio, con los siguientes objetivos:

- Conocer el estado del mercado actual de consultoría en recursos humanos
- Entender las preferencias de los clientes en cuanto a este tipo de servicios

- Conocer la cartera de servicios que se brinda actualmente en el mercado
- Conocer la forma en que las empresas realizan la comercialización sus servicios

Las preguntas a realizar se encuentran en el ANEXO I de este proyecto.

### **1.6.2.La encuesta**

Se realizará un estudio cuantitativo para conocer los aspectos que más valoran el posible cliente del servicio y la demanda actual de cada cliente en este tipo de productos.

Los objetivos de la encuesta son:

- Conocer el interés por este tipo de servicios de las empresas.
- Conocer la experiencia que tienen en el uso de este tipo de servicios.
- Entender los atributos más valorados en este servicio por los posibles clientes.
- Averiguar si estarían dispuestos a adquirir este tipo de servicios de la institución.

La encuesta se realizará a través de internet, por medio de Drive, para que las respuestas se almacenen en un Excel y puedan ser tabuladas.

Las preguntas a realizar en la encuesta se encuentran en ANEXO II de este estudio.

La población considerada para el cálculo se basa en un universo a través de la base de datos otorgada por una de las carreras de la UCSG para proyectos empresariales. A través de esta base datos,

igual a 8617 entidades, se obtendrá realizando la siguiente ecuación y posteriormente se procederá a la elaboración de la encuesta para clientes y potenciales clientes de acuerdo al muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas.

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

Dónde:

$N$  es el tamaño de la muestra;

$Z$  es el valor de la distribución Normal para el nivel de confianza;

$\delta$  es el nivel de confianza

$e$  es la precisión o error.

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 8617}{0,0025 * 8616 + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{8272,32}{22,5}$$

$$n = 367,66$$

$$n = 368$$

**Tabla 1. Tamaño de la muestra**

<b>N</b>	8617
<b><math>\delta</math></b>	0,5
<b>Z</b>	1,96
<b>e</b>	0,05
<b>n</b>	368

Elaborado por: La autora, 2016.

De acuerdo a esta fórmula y con los datos más conservadores, se aplica la fórmula y se extrae que se deben realizar 368 encuestas, para extraer resultados extrapolables a la realidad.

## **Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES**

### **2.1. Recursos humanos. Conceptos y antecedentes**

El recurso humano en una empresa se trata de un elemento importante debido a su habilidad para cumplir y participar en los objetivos del desempeño y las oportunidades corporativas, y con esta actitud lograr los resultados esperados de su gestión. Es por esto que las compañías requieren que gente adecuada se encuentre en la organización (Dolan, 2003).

En general, las organizaciones tienen un elemento en común y es que están formadas por personas y es por ellas que las instituciones pueden avanzar, lograr resultados y evitar errores.

Una compañía está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y es el comportamiento, lo que destruye o forma a la misma. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad, y la actividad empresarial tenga éxito (Robbins, 2004).

La empresa o entidad para lograr el apoyo de la gestión personal y administrativa, debe crear o fomentar las actividades del departamento de Recursos Humanos que se encargará de reclutar, administrar y dirigir al personal de la compañía (Chiavenato, 1994).

La gestión de recursos humanos en la empresa se divide en dos áreas principales: administrativa y directiva. La gestión de este departamento consiste en lograr sus propósitos esenciales (Chiavenato, 1994):

a) Perfilar y evaluar al personal que la organización necesita.

- b) Seleccionar, reclutar e incorporar a las personas adecuadas a la empresa y conseguir resultados.
- c) Lograr que los colaboradores permanezcan y retener los talentos de la organización.
- d) Hacer entender a los colaboradores la importancia de su trabajo y su aporte a la consecución de los objetivos corporativos.
- e) Retribuir justamente a las personas por su trabajo
- f) Hacer entender a cada colaborador de la importancia de su trabajo e incrementar la autorrealización del personal.

La importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la compañía. La empresa requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades esto se reflejará directamente en el comportamiento organizacional que se requiere, de ahí la importancia de la correcta administración de los mismos (Fitz, 1999).

El personal y colaboradores de la empresa, son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la misma, que garantizan que ésta alcance los resultados que espera. Todo este enfoque implica centrarse en la gestión de recursos humanos como medio para mejorar la cultura organizacional. Las entidades deben aprender a mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función social; es así como los buenos resultados humanos facilitarán y promoverán los buenos resultados económicos (Pérez, 2000).

Existe un modelo de gestión de recursos humanos, basado en la gestión por competencias, que propone herramientas para

determinar, medir y dar seguimiento a capacidades, conocimientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización. Sin embargo, el modelo de RRHH puede ser tan diferente como cada organización lo sea, pero siempre basado en el conocimiento de las personas y de la cultura organizacional de la propia organización (Chiavenato, 1994).

En general, para que una empresa sea efectiva en sus actividades, requiere que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, que colaboren, cooperen y actúen en equipo, generando un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la compañía. Un grupo trabajando de esta manera promueve la optimización de rendimientos económicos, los empleados verán reflejados sus intereses (personales y profesionales) en los de la entidad y, por lo tanto, el trabajo contendrá un atractivo adicional y una motivación extra.

La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las empresas actuales, ya que si se les pierde se extenderá un mal ambiente al resto de los empleados, incluyendo los más talentosos y se realizarán más salidas en la compañía.

Es fundamental para las compañías entonces tener capital humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con la empresa. Por eso deben plantearse seriamente realizar un esfuerzo importante para mantener a sus mejores empleados más que satisfechos y motivados para que se mantengan.

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a

encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente" (Dessler, 2004, p. 105).

Desde el enfoque de gestión por competencias, se consideran cuatro elementos básicos mediante los cuales las metas organizacionales son alcanzadas, estos elementos están estrechamente ligados con el comportamiento humano (Chiavenato, 1994):

- Liderazgo, considerado como la capacidad de influir en los resultados del resto del grupo. Esta es una característica indispensable en los directivos de la organización, pero debe de presentarse en todos y cada uno de los elementos de la compañía.
- Motivación, es la actitud que posee cada colaborador para sentir el atractivo de su puesto de trabajo y su actividad diaria.
- Comunicación, es el proceso mediante el cual se transfiere, recibe, codifica y decodifica información, en la vida diaria y en la empresa. Este elemento favorece el clima laboral.
- Trabajo en equipo, se refiere a la actividad que, con base en habilidades, capacidades y conocimientos complementarios, lleva a cabo un grupo de personas para lograr determinados objetivos y realizar acciones orientadas hacia la consecución de los mismos.

Si una organización integra los conceptos anteriores a su cultura organizacional, y lleva a cabo acciones reales y contundentes, logrará un aumento en la satisfacción, productividad e integración de los miembros de la organización. No cabe duda que, la preocupación por el bienestar de los integrantes de la organización traerá beneficios, no sólo económicos, sino también personales y el trabajo en estos ayudará a que la organización obtenga mejores resultados.

### 2.1.1. Selección de personal

El proceso de selección de personal trata de prever las situaciones en las empresas en el largo plazo, por la contratación de colaboradores que tengan éxito en la organización, con actividades de comparación que lleve a la elección correcta. Este proceso pues, debe basarse en un estudio científico de cumplimiento de perfil, en cuanto a las exigencias del cargo y funciones detalladas para el puesto.

La primera tarea de este proceso es saber las necesidades del puesto o cargo a ocupar. Esta actividad es una comparativa entre cualidades del candidato entrevistado con lo que exige el cargo, y de ahí viene una elección entre los finalistas. La labor de selección emplea técnicas, que comparan a varios candidatos de modo cuantitativo, para elegir al más idóneo.

**Figura 2. Diferencia entre selección y reclutamiento**

<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección</b>
* Búsqueda de candidatos	* Comparación entre las cualidades del candidato
* Provee candidatos	* Escoge a los más "adecuados"

Fuente: Fitz, 1999.

La selección de personal tiene como objetivo las siguientes funciones:

1.- Ofrecer a la empresa personas calificadas, las más adecuadas y con ello reducir costos administrativos de capacitación y brindar mayor productividad y eficiencia.

2.- Esta tarea permite a las personas colocarse en el cargo adecuado, según sus características personales, para fomentar la satisfacción de cada uno con su trabajo.

Para cumplir con el objetivo de la selección de personal, el proceso se basa en técnicas fundamentadas, bajo la lógica científica, que permita elegir nuevos candidatos, ver su aptitud en las tareas y evaluar potencialidades para el desempeño (Fitz, 1999).

Este proceso usa una serie de técnicas que permiten seleccionar a la persona más adecuada para los puestos vacantes; de acuerdo al cumplimiento de los requisitos mínimos para el puesto (edad, escolaridad, etc.), validando los no cumplidos. Luego se realizan entrevistas, pruebas de conocimiento o prácticas y exámenes físicos o médicos.

La cantidad de pasos que tiene el proceso de selección es variable no tan solo en la organización, sino de cada cargo y nivel jerárquico a ocuparse, siendo el costo de administración diferente y los pasos a seguir, para la eliminación de los candidatos no calificados. En ocasiones, la selección de empleados se realiza exitosamente en una sola entrevista y un examen médico, aunque para otros puestos puedan necesitarse varias entrevistas y pruebas especiales.

### **2.1.2. Evaluación de personal**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo

básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos a nivel administrativa (Robbins, 1999):

1. La forma en que el individuo se vincula al cargo o puesto de trabajo;
2. Capacitación y adiestramiento;
3. Nivel de rotación de personal;
4. Revisión de incentivos salariales premiando desempeño;
5. Fortalecimiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
6. Perfeccionamiento personal de cada trabajador;
7. Estimular la productividad de cada colaborador;
8. Revisión la información básica para validación de carpetas por parte de recursos humanos;
9. Valorar el potencial de desarrollo de los empleados actuales;
10. Realizar retroalimentación a cada individuo de la evaluación de su trabajo,;
11. Revisar otras decisiones de cuestiones de personal como transferencias, gastos, etc.

La evaluación de personal sirve para (Davis & Newstron, 2003):

- **Mejoramiento del rendimiento:** La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento.

- Ajuste de compensaciones: Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos. Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos a sus bonificaciones.
- Decisiones de colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo, los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar.
- Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Falencias en el proceso de cobertura de vacantes: la medición del rendimiento, bueno o malo, implica revisar los puntos fuertes de los procedimientos de selección de personal.
- Inexactitudes de la información: Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.

- Errores de diseño de empleos: Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a diagnosticar esos errores.
- Igualdad de oportunidades de empleo: Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado con los empleos aseguran que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.
- Desafíos externos: A veces el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos. Si se descubren por medio de evaluaciones, el departamento de personal puede proporcionar ayuda.

## **2.2. Consultoría: Antecedentes y descripción**

La consultoría corporativa se basa en servicios profesionales para ayudar a cada compañía a solucionar sus inconvenientes de forma práctica, en un régimen de asesoramiento. En los últimos años, este se ha transformado en un sector específico profesional y económico de la sociedad. Adicionalmente, es un método de apoyo a las organizaciones para mejorar la gestión y práctica empresariales, así como el desempeño individual y colectivo (Kubr, 2008).

En general, la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de expertos hacia una compañía o institución con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta concreta, humana o de recursos. La consultoría es *en lo esencial un servicio de asesoramiento* (Sherman & Bohlander & Snell, 2001).

En la práctica, la consultoría existen variantes y grados de consultoría empresarial. El arte del consultor va más allá de dar el consejo adecuado, en el momento oportuno y a la persona correcta. Por este motivo, el cliente debe tener actitud para utilizar hábilmente los consejos y poner en práctica los mismos. Ambos elementos son importantes para el éxito del trabajo del consultor (David, 1997).

Una consultora de recursos humanos hoy en día es muy importante ya que es una herramienta necesaria en toda organización que desea competir y mantenerse en el mercado sin tener que invertir tanto en actividades en las que no pueda obtener ventajas competitivas. Una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación solo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común” (Chiavenato, 2005, pag.7).

En general, el trabajo que merece la pena como consultoría para el cliente y para el consultor es el que instruye, enseña y apoya en la administración de sus negocios (Kubr, 1994),

Muchos clientes recurren a consultorías, no por consejos, sino por adquisición y aplicación de conocimientos técnicos especiales del consultor (medio ambiente, seguridad, etc.) y los métodos que éste usa para la extracción de la información (entrevistas, diagnóstico, etc.). En este momento, el asesoramiento se vuelve enseñanza con el objetivo de adquirir nuevas competencias y apoyar a la gerencia a aprender de su propia experiencia y mejorar la misma. El objetivo de la consultoría, se basa en un intercambio de doble dirección, ya que al aplicar conocimientos, el propio consultor aprende de la experiencia y crece profesionalmente. Este es el efecto positivo del aprendizaje y la consultoría. La elección de los

métodos de consultoría a usar y el grado de participación del cliente, puede hacer más fuerte el efecto, por lo que, es importante prestar atención a este tipo de servicios (David, 1997).

En conclusión, el papel de una consultora es generar un valor agregado de manera sostenida a la organización para la cual presta sus servicios, y ésta debe de hacerse mediante el asesoramiento indispensable de los modelos de gestión de recursos humanos que está conformado por los cinco subsistema que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos: selección, evaluación, clima laboral, nómina y seguridad y salud ocupacional (Davis & Newstroom, 2001).

La consultoría de recursos humanos, básicamente se trata de una guía para conocer los mejores métodos que se encuentran disponibles para lograr una excelente administración de los mismos, es decir que, mediante la consultoría de recursos humanos, podremos optimizar las alternativas de administración que más nos convengan para el desempeño de una empresa (Ulrich, 1997).

La función esencial de la consultoría de recursos humanos tiene un doble objetivo funcional; por un lado, debe guiar a la empresa a la correcta organización del personal empleado y lograr que los mismos se relacionen socialmente con todos los esquemas de índole cultural que respectan a la contribución y compensación que se encuentran estipulados por la entidad y para lograrlo es importante que este doble objetivo se aborde de una manera técnica y social (Ulrich, 1997).

En conclusión, la importancia de la gestión de recursos humanos para las empresas exige que los departamentos se adapten a los

cambios del mercado para aumentar la eficiencia del personal y reducir los costes asociados.

### **2.2.1. Importancia de la consultoría en la organización**

La consultoría tiene un papel importante para el desarrollo de las empresas. La función básica es brindar soluciones al desempeño de los colaboradores y por ende al nivel competitivo corporativo del cliente, mediante investigaciones, análisis, técnicas, etc. para la toma correcta de decisiones (Lippit, 1978).

Todo proceso de consultoría tiene inicio, medio y fin, además de una duración diferente en cada proyecto. El inicio sucede a la hora de elegir la consultora; los contactos iniciales, el levantamiento de datos sobre la empresa, la elaboración del plan de trabajo con el presupuesto correspondiente. El objetivo del proyecto radica en la realización del diagnóstico, en la planificación estratégica e implementación de acciones previamente acordadas entre las partes (Schein, 1973).

El proceso detallado en una organización debe ser útil y aplicable, debido a que las empresas precisan constantemente mejorar su desempeño, productividad y sus planes de acción, agregando valor a servicios/productos, proporcionando mejoras en los procesos internos como en los más diversos aspectos administrativos.

El proceso de consultoría presenta ventajas permitiendo una percepción más crítica de la realidad al cliente. Las personas que ya están integradas a la función tradicional de la empresa, sea por rutina o costumbre, dejan de percibir situaciones básicas y fundamentales que son los que consolidan el éxito y el crecimiento de la empresa (Schein, 1973).

Contratar un servicio de consultoría en la empresa en concreto, representa diversas ventajas (Lippit, 1978):

- Reflexionar sobre los motivos que indican la necesidad de contratar una consultoría y socializarlo a toda la organización.
- Clarificar los objetivos con la consultora, para seleccionar el concepto del servicio.
- Cuantificar la relación costo-beneficio que la consultora está proponiendo para la compañía.
- Socializar el proceso de consultoría en la empresa y determinar los objetivos.
- Revisar el estado del plan de trabajo propuesto versus la planificación.

Con la realidad actual, la competitividad y los perfiles diferenciados de los servicios y productos ofrecidos, son el éxito de cualquier organización.

Entre las principales características que tiene la consultoría podemos encontrar las siguientes (Álvarez, 2001):

- Servicio Profesional: conocimientos teóricos y técnicas profesionales en el ámbito contratado.
- Servicio Consultivo: el consultor no tiene la capacidad de realizar ningún cambio, solamente de acompañamiento para la empresa y consejos prácticos.
- Servicio Independiente: técnica, financiera, administrativa, emocional, política, etc.
- Servicio Temporal durante un período determinado

- Servicio Comercial.

Las principales razones por las cuales la empresa debe contar con procesos son:

- Analizar los fines y objetivos de la organización.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje
- Generar cambios.

Los procesos de consultoría a la empresa garantizan (Álvarez, 2001):

- Facilitar la información.
- Vincular a la compañía con especialistas.
- Establecer contactos de interés.
- Facilitación de diagnóstico de expertos.
- Elaboración de un diagnóstico y servicios sectoriales.
- Elaboración de propuestas de medidas personalizadas
- Mejoramiento de sistemas y métodos de la compañía
- Planificación y gestión de cambio en la empresa
- Capacitación personalizada
- Asesoramiento personal y servicio al cliente.

### **2.3. Análisis de la PYME en Ecuador**

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social,

cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas (SRI, 2015).

En general, en Ecuador los PYMES desarrollan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destaca:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales y sociales.

Las PYMES en el país se encuentran en particularmente y sobre todo, en la producción de servicios, siendo estas empresas las bases del país, produciendo, demandando y comprando productos para generar valor agregado, por lo que afecta en la generación de riqueza y empleo.

En Ecuador, existieron 27.646 Pymes, de las cuales 13.332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta en el presente análisis: 4.661 medianas (34,96%) y 8.671 pequeñas (65,04%) (SRI, 2015).

A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de pymes. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. Este

porcentaje pasó de 81% a 84,5% para las pequeñas y de 80% a 82% en las medianas. (SRI, 2015).

Hay que tomar en cuenta la importancia que tuvo el año 2015 en el desempeño de las diversas actividades en las que participan las Pymes. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades. En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros (Banco Central del Ecuador, 2015).

A nivel nacional, dentro del Producto Interno Bruto, la actividad comercial es una de las más importantes junto con la manufactura y construcción, lo que mantiene una relación con los resultados que refleja la composición de los ingresos operacionales de las actividades en 2015 (Banco Central del Ecuador, 2015).

En promedio, las empresas medianas a nivel nacional tienen un ingreso anual de USD 2,5 millones, en tanto que las pequeñas de USD 451.341. Los sectores con mayor ingreso operacional entre las medianas fueron: la cría de animales, las agrícolas y las de alimentos y bebidas con USD 3 millones, USD 2,96 millones y USD 2,79 millones, respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2015).

## **2.4. Fundamentación Legal**

La consultoría se fundamentará bajo los lineamientos instituidos en los estatutos y reglamentos aprobados por las autoridades de la Universidad Católica.

Dentro de los Estatutos de la UCSG podemos señalar que en el Art. 6, literal i, dice: “Realizar y participar en actividades que vinculan a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil con la sociedad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, transferencias tecnológicas, estudios, capacitación, intervenciones sociales y otros”

El reglamento del Instituto de Investigación, Consultoría, Capacitación y Desarrollo de la Facultad de Filosofía (IICCYD), en el Art. 2, en el literal d) expresa: “Ofrecer servicios de consultoría y capacitación a personas e institutos que así lo requieran”.

En la actualidad se necesita llevar una universidad acorde a las transformaciones educacionales que se den en el país, pensando en estos cambios se vio la necesidad de instaurar un agente de enlace de los diferentes servicios que la Universidad Católica pueda ofertar en el campo de la Psicología Organizacional.

#### **2.4.1 Ley Orgánica de Educación Superior – LOES**

Dado que las universidades y escuelas politécnicas deben regirse bajo las leyes de la Ley orgánica de Educación Superior, quien es su organismo principal y es el encargado de ver que se cumplan sus lineamientos; por lo tanto nos basaremos en los siguientes artículos que ampara la legalidad de la consultoría:

Capítulo 2. Patrimonio y Financiamiento de las Instituciones de Educación Superior, Art. 20.- Del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior.- En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:

h) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación

de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley. (LOES, Registro Oficial # 298).

De acuerdo a lo que dice el Art.20, literal h, la universidades pueden obtener fondos de autogestión realizando cursos, semiaros, consultorías, prestación de servicios, etc., pero siempre actuando dentro de lo que establece la ley.

#### **2.4.2 De los pasantes**

En el Art. 4 del Reglamento de implementación curricular de la práctica profesional y pasantías estudiantiles, expresa: “El currículo por competencias científicas, desempeño profesional e investigativo y desarrollo humano, exige la integración entre la docencia, la investigación y la profesión en cada una de las asignaturas de la malla curricular” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2009)

Las pasantías universitarias son una práctica pre-profesional que involucra al estudiante en el mercado laboral y todo lo que éste conlleva, es el complemento de la formación académica del educando, ya que la teoría la pondrá en práctica en un escenario laboral real y concreto vinculado al sector productivo, social, de servicio, etc.

## **Capítulo 3. RESULTADOS DE ESTUDIO REALIZADO**

### **3.1. Entrevistas**

#### **3.1.1. Descripción de la metodología**

La metodología de entrevista, se basa en una comunicación interpersonal entre el entrevistador, persona que desea la información y el entrevistado, persona de la que se desea extraer la misma. Se considera este como un método muy eficaz, porque permite obtener información completa.

Las entrevistas se realizan con objetivos de obtención de información concreta, y ahondar de un modo a detalle en el tema. En la entrevista, si existe información errónea, se puede validar la misma y se asegura mejores respuestas.

Para que esta se desarrolle con éxito, se debe de cumplir con:

- La persona que responda debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta.
- La persona entrevistada debe tener alguna motivación para responder, esta motivación comprende su disposición para dar las respuestas solicitadas como para ofrecerlas de una manera verdadera.

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas;

- Es aplicable a toda persona, incluso a personas que se les complican las relaciones escritas.
- Permite extraer mayor información y detallada

- Es fácil elaborar informes de análisis
- Es muy viable para pequeñas empresas

Adicionalmente, para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevistas el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Sin embargo, una entrevista tiene un alto costo de preparación, los entrevistados pueden no aceptar el nivel de detalle de la entrevista y se reduce la espontaneidad.

### 3.1.2. Análisis y tamaño de la muestra

Se entrevista a cuatro directivos de organizaciones que brindan servicios de consultoría en organizaciones pequeñas y medianas de Guayaquil. El perfil de los entrevistados es el siguiente:

**Tabla 2. Perfil de entrevistados**

	ENT 1	ENT 2	ENT 3	ENT 4
SEXO	HOMBRE	MUJER	MUJER	HOMBRE
EDAD	MAYOR DE 50 AÑOS	MAYOR DE 30 AÑOS	MAYOR DE 40 AÑOS	MAYOR DE 35 AÑOS
TIEMPO EN EL MERCADO	MAS DE 25 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS	MAS DE 15 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS
TIEMPO EN EMPRESA QUE DIRIGE	10 AÑOS	5 AÑOS	8 AÑOS	3 AÑOS
SECTORES A LOS QUE SE DIRIGE SU ACTIVIDAD	EDUCATIVO Y SALUD	INGENIERIA Y COMERCIAL	COMERCIAL	INGENIERIA

Elaborado por: La autora, 2016.

### **3.1.3. Análisis de los resultados**

A cada entrevistado, se realiza entrevista de 30 minutos aproximadamente, para ahondar en el tema de preferencias de consultoría y movimiento de mercado en este ámbito.

Los objetivos de la investigación son:

- Conocer el estado del mercado actual de consultoría en recursos humanos
- Entender las preferencias de los clientes en cuanto a este tipo de servicios
- Conocer la cartera de servicios que se brinda actualmente en el mercado
- Conocer la forma en que las empresas comercialización sus servicios

Se cita a cada entrevistado por separado y se realizan cuestiones detalladas en anexo I, para extraer información. A continuación se observan las respuestas de cada entrevistado:

**Tabla 3. Respuestas de entrevistas en profundidad**

	ENT 1	ENT 2	ENT 3	ENT 4
Cuénteme que servicios brinda su empresa. ¿Cuál es el servicio estrella?	Capacitaciones	Selección de personal y asesoría en perfiles y funciones	Procesos y control de departamentos de recursos humanos	Selección de personal
¿Cuántos años lleva en el mercado su empresa?	10 AÑOS	5 AÑOS	8 AÑOS	3 AÑOS
¿Cómo ha cambiado el mercado de la consultoría en recursos humanos en los últimos años?	Se ha especializado mas, con oferta mas tecnicas en el mercado	Mayor oferta de servicios y demanda creciente	Mayor especializacion de la oferta	Mayor oferta de pequeñas empresas a precios mas asequibles en el mercado PYME
¿Cómo es la demanda de los servicios de consultoría en la ciudad?	Se basa en reconocimiento y presencia en el mercado	Se basa en precios y calidad del servicio, para eso hay que entrar con precios adecuados y romper el mercado	La demanda ha crecido y se basa en precio vs servicio para la ciudad y el sector	Alta en este tipo de servicios, de acuerdo a experiencia y precio
¿Cuál es su principal cliente: público o privado; gran empresa o pyrne?	PYME y empresa pública	PYME	PYME	PYME
¿Cómo es la competencia en el mercado en los servicios que comercializa? ¿qué aspecto es el más competitivo?	Alta. Precio y experiencia	Media. Precio y calidad del servicio	Alta. Precio y experiencia	Alta. Precio y experiencia
¿Qué prefiere su cliente de sus servicios?	Cumplimiento de tiempos	Personalizacion del servicio y diversidad de servicios.	Personalizacion y atencion al cliente.	Cumplimiento de tiempos
¿Cuál es el aspecto que más valora: calidad, precios, variedad, servicio al cliente, etc.?	Cumplimiento y precio	Personalizacion del servicio vs precio	Servicio al cliente y precio	Precio
¿Cómo comercializa sus servicios?	Mailing y visitas comerciales	Redes sociales y referencias	Visitas comerciales	Redes sociales
De todos los canales de comercialización, ¿Cuál cree que es el más eficiente?	Trato directo	Trato directo	Trato directo	Redes sociales

Elaborado por: La autora, 2016.

En general, se puede concluir con la entrevista que:

1. El mercado de la consultoría en recursos humanos en los últimos años se ha especializado y se ha diversificado, para alcanzar más mercado.
2. El principal factor que busca el cliente en consultoría es precio y personalización del servicio.
3. El canal más eficiente de comercialización es el directo y redes sociales, para selección y capacitaciones.
4. Los servicios más comunes en desarrollo organizacional son: selección, capacitación y consultoría en procesos del departamento.

## **3.2. Encuestas**

### **3.2.1. Descripción de la metodología**

La encuesta es uno de los métodos de investigación más usados, pues se pueden obtener gran cantidad de datos como actitudes, opiniones, intereses, e información demográfica.

Este es un procedimiento utilizado en la investigación de mercados para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos de forma que las conclusiones que se obtengan puedan generalizarse al conjunto de la población y se pueda extrapolar la información para toma de decisiones.

La principal ventaja es la rápida obtención de información precisa. Sin embargo, la información se limita, en ocasiones el encuestado puede no querer responder y las preguntas deben ser muy concretas y en ocasiones, estas se vuelven muy largas.

La única opción de obtener una correcta información, es mediante un diseño adecuado del cuestionario a usar.

La encuesta se realiza por Internet, con la base de datos de las empresas proporcionada por ciertas carrera de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y se envían a un tentativo de 4000 contactos, para obtener los resultados esperados, para la cantidad de encuestados que se debe de conseguir.

### **3.2.2. Análisis y tamaño de la muestra**

La población considerada para el cálculo se basa en un universo a través de la base de datos otorgada por una de las carreras de la UCSG para proyectos empresariales. Para poder determinar la

muestra aplicaremos la siguiente ecuación y se procederá a la elaboración de la encuesta para clientes y potenciales clientes de acuerdo al muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas.

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

De este modo, y como se observa en el punto 1.6.2. las encuestas a realizar fueron 368.

De los encuestados, mas del 30% pertenecen al sector comercial (venta de productos) y mas del 30% a la construcción y sector industrial, como se observa a continuación:

**Figura 3. Sector en que desarrolla sus actividades**



Elaborado por: La autora, 2016.

### 3.2.3. Análisis de los resultados

Tras la realización de la encuesta, se analizan los resultados que se muestran a continuación:

Se evidencia que más del 60% de los encuestados han usado servicios de consultoría en el área de recursos humanos, sobre todo en el sector industrial, comercial y farmacéutico.

**Figura 4. ¿Ha usado servicios de consultoría en Recursos Humanos?**



Elaborado por: La autora, 2016.

Los servicios más usados por los encuestados son selección y headhunting y capacitación. Sobre todo los servicios de selección son usados en sector industrial y farmacéutico.

**Figura 5. ¿Qué servicios de consultoría ha usado?**



Elaborado por: La autora, 2016.

De los encuestados que han usado el servicio, más del 60% ha sido en el último año, como se observa a continuación.

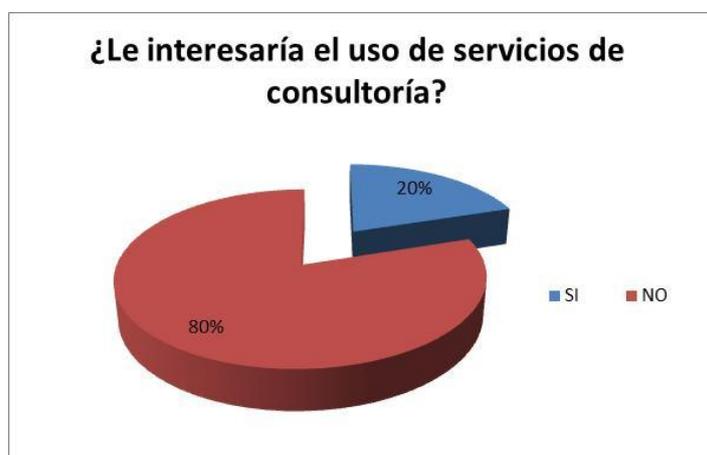
**Figura 6. ¿Hace cuánto tiempo ha usado consultoría?**



Elaborado por: La autora, 2016.

De los encuestados, el 80% está interesado en el uso de consultoría, siendo el sector menos interesado el de la educación y la construcción.

**Figura 7. ¿Le interesaría el uso de consultoría?**



Elaborado por: La autora, 2016.

Más del 50% reciben información de este tipo de servicios por mail o por redes sociales, y casi un 20% por Internet. Más del 22% saben de ellos mediante visitas comerciales.

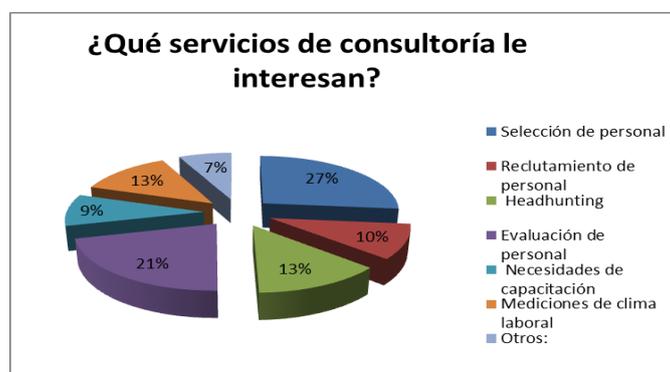
**Figura 8. ¿Cómo recibe información de este tipo de servicios?**



Elaborado por: La autora, 2016.

De los interesados en servicios de consultoría, el servicio más interesante es el de selección y evaluación de personal. En conjunto, los servicios más solicitados son de selección, reclutamiento y headhunting.

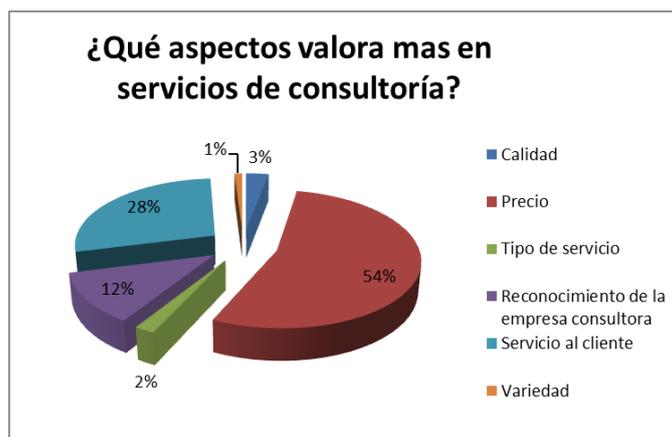
**Figura 9. ¿Qué servicios de consultoría le interesan?**



Elaborado por: La autora, 2016.

El aspecto más valorado en este tipo de servicios es el precio y el servicio al cliente, o personalización, sobre todo en PYMES.

**Figura 10. ¿Qué aspecto valora más en servicios de consultoría?**



Elaborado por: La autora, 2016.

Casi el 100% de los encuestados, usaría el servicio de consultoría del Laboratorio de Psicología de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

**Figura 11. Usaría el servicio de consultoría de la UCSG**



Elaborado por: La autora, 2016.

## **Capítulo 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIO EN LABORATORIO**

La Universidad Católica de Guayaquil, UCSG, es una institución de educación superior creada el 17 de mayo de 1962, con la facultad de Filosofía e Ingeniería. Posteriormente, se crearon la facultad de Economía, Arquitectura y Jurisprudencia. (UCSG, 2016)

En el año 2005 se funda la Facultad de Artes y Humanidades que logró la Certificación ISO 9001-2008 que avala los estándares de calidad y mejoramiento permanente, de la educación de la institución.

Los servicios actuales que brinda la institución son:

### **1. BIBLIOTECA:**

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil está constituido por la Biblioteca General y las Salas de Lectura con que cuenta cada Unidad Académica. Además cuenta con acceso a Bases de Datos con información científica, suscripción a Fielweb para consulta en línea de información de carácter legal (Leyes, Códigos, Registro Oficial, etc.), Normativas Contables (auditoría, financiera, etc.) y repositorio Institucional donde se pueden encontrar los trabajos de investigación en formato digital que produce la comunidad USCG.

### **2. CENTRO DE DIFUSION CULTURAL:**

Tiene como misión contribuir a la formación integral de los estudiantes, esto se realiza través de una planificación de programas extracurriculares basados en formas de interpretación de la cultura.

Esta división genera y coordina eventos, seminarios, encuentros y conferencias dirigidos a la comunidad y a la ciudad.

La idea es establecer un ambiente que favorezca la convivencia y el desarrollo cultural de los alumnos.

### 3. CENTRO DE COMPUTACION:

Con este servicio la UCSG ofrece una amplia variedad de equipos y servicios computacionales, para apoyo a la educación general y los alumnos en general.

### 4. CENTRO DE INNOVACION PARA DESARROLLO PARA DOCENTES:

Dentro de los estudios de formación continua, y en relación con el apoyo para la actividad docente en el sistema de pregrado, es pertinente la realización de cursos cortos de formación y superación continua en el ámbito de la docencia universitaria. Así pues esta división se encarga de concretar las acciones para la implementación de los proyectos académicos y para la formación continua de los profesores en el ámbito de la docencia universitaria.

Realizar cursos (en diferentes modalidades) y consultorías mediante los cuales los profesores reciban la preparación necesaria para la introducción de reformas, innovaciones y proyectos académicos en general.

### 5. PASTORAL

Esta división se encarga de promover la formación y vida cristiana en los tres ámbitos fundamentales de la vida universitaria:

a) La vida de las personas y grupos que constituyen la comunidad universitaria: estudiantes, profesores y trabajadores.

b) El ambiente que los condiciona que debe ser orientado constantemente para que favorezca cada vez más el desarrollo humano y cristiano de las personas.

c) La cultura científica-técnica y social que integra los planes de estudio de las Facultades y Escuelas utilizadas como instrumento de formación profesional de los estudiantes.

Se preocupa por el compromiso de la Universidad a través del propio compromiso personal y grupal con la sociedad mediante una acción solidaria especialmente con los sectores populares: campesinos, comunidades barriales y grupos humanos vinculados a instituciones de protección social.

## 6. DIRECCION DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

Cuando se fundó la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se constituyó en una de las principales y contadas alternativas que dentro del ámbito de la formación superior existía en nuestro medio. En el transcurso del tiempo, la imagen y el posicionamiento de nuestra Universidad fueron producto de un proceso natural que no estuvo sistemáticamente organizado con el objetivo de generar resultados.

El desarrollo de las alternativas de formación superior tanto a escala local cuanto a escala nacional e internacional condujo a plantear la necesidad de organizar un área que se encargue de buscar oportunidades y generar mecanismos para ofrecer lo que sabemos hacer con propiedad: la Formación Superior.

Actualmente la Dirección de Comunicación & Marketing cuenta con las unidades de:

- Protocolo y Ceremonial
- Comunicación
- Servicios al Cliente
- Comercialización de Servicios Educativos
- Admisiones
- Imagen y Relaciones Públicas
- Negocios

#### **4.1. Servicios actuales de Laboratorio de la UCSG**

El Laboratorio de Psicología es un departamento dedicado fundamentalmente a la prestación del servicio de Orientación a los estudiantes que ingresan a la Universidad Católica y a los Bachilleres que deseen seguir carreras universitarias o politécnicas.

Los servicios principales son:

- a) Orientación profesional: Orientación para elección de la carrera a elegir en la UCSG.
- b) Orientación para elección de especialización: se basa en un punto necesario que aclara la especialización a seleccionar.
- c) Venta de material de Orientación Vocacional y Consultoría Técnica: Este ayuda en sus necesidades de construcción de las especializaciones a seguir los alumnos
- d) Toma de pruebas a los estudiantes de Tercer curso: Facilita a los estudiantes de los colegios la toma de pruebas psicológicas para la elección de especialización
- e) Toma de pruebas alumnos a ingresar en la carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual: Ayuda a conocer los niveles emocionales, relación interpersonal, liderazgo, indispensable para

trabajar en equipo a nivel organizacional, necesarios para los estudiantes a ingresar a esta facultad

f) Informe de resultados a todos los Decanos de la Universidad, de los estudiantes que ingresaron a cada una de sus carreras: Proporciona una información directa para que los decanos sepan sobre las aptitudes e intereses de los estudiantes que ingresan a sus facultades

Dentro de esta función de evaluación, el psicólogo:

- 1) Realiza entrevistas iniciales
- 2) Administra test psicométricos y otras técnicas de evaluación psicológica
- 3) Realiza entrevistas de devolución diagnóstica y asesoramiento.

Las actividades se llevan a cabo con la finalidad de detectar problemas individuales o grupales, y concluyen con la elaboración de informes psicológicos que contienen propuestas de intervención en base a las dificultades identificadas.

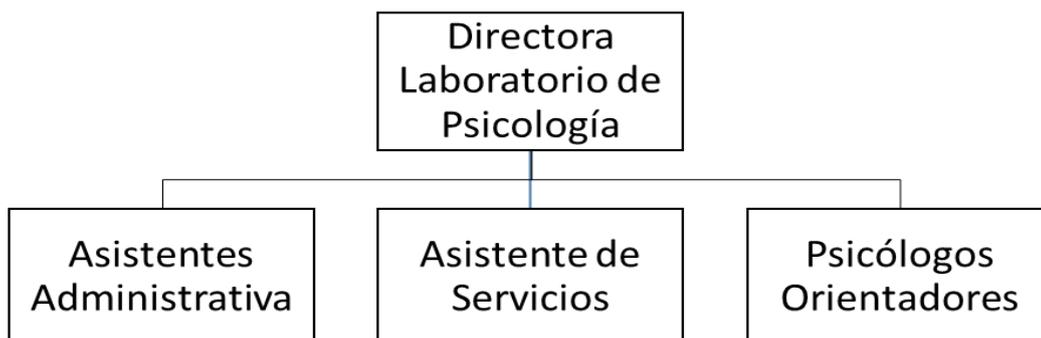
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Contar con una universidad reconocida por su trayectoria y sus buenos profesionales.	Tener estudiantes preparados académicamente.
Precios más bajos que los de la competencia.	Mercado en constante crecimiento
Enfoque en un mercado poco explotado en la ciudad.	Baja competencia
Bajos costos de producción al ser una actividad de servicios.	Constante aparición de clientes potenciales
	Contar con un Departamento de

	Marketing, un canal de TV y radio.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de espacio físico para poder tomar pruebas psicológicas	Ingreso de estudiantes becados por el estado que no realizan el test psicológico
Diversidad de servicios que pueda prestar, que obliga a capacitarse constantemente.	País con bajo nivel económico.
.	

#### 4.2. Análisis de estructura organizativa actual

La estructura del departamento actual está compuesta por:

**Figura 12. Organigrama actual**



Elaborado por: La autora, 2016.

Las funciones de cada colaborador son:

1. Directora Laboratorio Psicología:

- Controlar el buen funcionamiento del Laboratorio, coordinar y supervisar el trabajo que realiza el personal que tiene a cargo.
- Analizar los resultados de los estudiantes que realizan el test psicológico.
- Decide la contratación del personal

2. Asistente Administrativa:

- Coordinar los pagos y aspectos administrativos del departamento.
- Redacta comunicaciones internas y externas
- Elabora el presupuesto General y Autofinanciado del Departamento.
- Coordina la toma de pruebas con los colegios y la carrera Ing. Empresas Dual

3. Asistente de Servicios

- Atender a los usuarios que necesitan información sobre el servicio que presta el departamento.
- Creación de carteras para los aspirantes a ingresar a la universidad.
- Archivar resultados de las pruebas psicológicas que realizan los aspirantes

#### 4. Psicólogos Orientadores:

Realizar entrevista personal a los aspirantes a ingresar a la universidad y a aquellos que estén indecisos en la carrera.

Tomar las pruebas de Orientación Vocacional y realizar el ingreso de las mismas.

#### **4.4. Análisis del mercadeo actual**

El mercadeo actual es escaso debido a que el producto que ofrece el Laboratorio es consumido a nivel interno, en la UCSG y como mucho por instituciones aliadas para evaluación de personal y alumnos.

Los clientes directos son los estudiantes de los 5º y 6º cursos de bachillerato, orientadores vocacionales y padres de familia. Su principal proveedor son los colegios y personas que deseen obtener un perfil profesional que les permita elegir adecuadamente una carrera.

#### PRODUCTO

El producto es el de evaluación psicotécnica de alumnos que van ingresar a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y aquellos estudiantes que desean saber qué carrera universitaria seguir.

#### PRECIO

El precio que se cobra por el servicio de Orientación Vocacional, es mucho menor a los de su competencia, el valor recaudado es transferido a la cuenta de la Universidad.

Los gastos de este departamento por ser autofinanciado es devengado de los mismo ingresos que tiene el Laboratorio de

Psicología. A continuación se observa el valor de costos del Laboratorio actual:

**Tabla 4. Costos actuales Laboratorio de Psicología UCSG**

	<b>COSTOS</b>
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	\$ 150,00
<b>SUELDOS</b>	\$ 5.062,50
<b>MANTENIMIENTO</b>	\$ 450,00
	\$ 5.662,50

Elaborado por: La autora, 2016.

#### PROMOCION

No existe promoción del servicio, ya que se usa a nivel interno, además es un servicio reconocido a nivel nacional por los años que lleva en el mercado y la credibilidad obtenida.

#### DISTRIBUCION

No aplica este rubro en este tipo de servicios, ya que son de cobertura en Guayaquil.

## **Capítulo 5. PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES EN EL LABORATORIO DE PSICOLOGÍA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

### **5.1. Introducción**

El Desarrollo Organizacional que se pretende implementar para la institución se entiende como una consultoría integral de la organización, en el área de talento humano y desarrollo del mismo. De esta forma, se identifican los desafíos que involucran los procesos de cambios propios de un desarrollo organizacional, tanto desde la estructura de la organización como del comportamiento requerido de las personas que conforman la organización (liderazgo, trabajo en equipo, actitud frente al cambio, compromiso, entre otros).

Se trabajarán ciertos servicios desde el punto de vista de diagnóstico hasta implementar los resultados, en éste ámbito:

#### **a. Diagnóstico**

Realizar un diagnóstico a través de metodologías científicas, que permitan tener claridad cierta de los desafíos que ha de resolver la organización y como enfrentarlas a nivel actual, con soluciones a nivel de selección, evaluación y clima laboral.

#### **b. Diseñar**

Diseño de intervención organizacional a partir del diagnóstico establecido, con soluciones eficientes.

### c. Comunicar

Comunicación estratégica e intervención. La alineación de las personas y los equipos en razón del plan de diseño de intervención, para lo cual se define un plan de comunicación estratégica específico.

### d. Resultados

Evaluación de la intervención. De acuerdo a los indicadores generados en el diagnóstico e identificados en el proceso de diseño se miden los resultados obtenidos en el proceso de cambio.

La idea es implementar en las compañías cuestionarios breves on line y metodologías de Focus Groups, entregando en cuestión de 48 o 72 horas, informes estadísticos sobre los distintos niveles de comportamiento organizacional en cada empresa de un modo efectivo.

Adicionalmente la evaluación del desempeño es un proceso clave en el desarrollo de las personas en su trabajo. Sin embargo, su aplicación se ve dificultada por diversos aspectos, entre los cuales están los procedimientos muy engorrosos, la falta de claridad conceptual de lo que se quiere medir, la falta de compromiso de la supervisión, y la relación entre esta evaluación y otros sistemas como las compensaciones variables.

El objetivo de esta evaluación es entregar retroalimentación de ayuda a las personas para que cumplan con las metas de desempeño que requiere la entidad, siendo una de sus consecuencias la adecuación de las remuneraciones.

## **5.2. Análisis del mercado objetivo**

En el país existen alrededor de 600.000 empresas, entre micro, pequeñas y medianas, que son nuestros potenciales clientes de las cuales un 33% poseen competitividad insuficiente. De esta manera, y contando que las compañías con competitividad insuficiente son las que van a acudir a este tipo de entidades para mejorar su situación, 198.000 pymes serian nuestro mercado potencial (SRI, 2015)

Por lo tanto, se toma en consideración a estas 198.000 compañías como objetivo de la operación, ya que son pequeños y medianos empresarios con mucho potencial pero en escasez de recursos intelectuales en cuanto a herramientas de desarrollo organizacional.

Nuestro objetivo inicial, es el incremento de clientes a la cartera de la empresa, empezando su actividad en el 2do mes de operación. A partir de ahí, se pretende incrementar la misma.

### **5.2.1. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de este estudio se trata en tres vertientes:

1. Empresas pequeñas y medianas, con las que la UCSG tenga convenio, a través de algunas de sus carreras.
2. Alumnos de la carrera de Psicología Organizacional para que puedan aprovechar sus pasantías académicas, en la formación en aspectos de consultoría de RH y puedan obtener aplicabilidad de sus estudios en el mundo laboral actual.
3. Adicionalmente se quiere llegar a empresas pequeñas y medianas con las que la UCSG no tiene convenio con las que se pueda comenzar a trabajar.

En general, se va a proceder a segmentar nuestro mercado en función de dos características:

#### **5.2.1.1. Segmentación demográfica:**

Vamos a centrarnos en PYMES e independientes, con menos ingresos por su actividad debido a su tamaño. Además tienen que ser empresas que tengan un tiempo de actividad considerable o estén recién creadas, de esta manera, les apoyamos desde el primer momento.

Además deben de ser empresas, que se sientan atraídas por precios inferiores y un servicio constante.

#### **5.2.1.2. Segmentación psicográfica**

Nos situaremos en empresas que tengan una mentalidad emprendedora, que quieran crecer y quieran competir correctamente en el mercado, de esta manera, aprovecharan nuestro servicio para mejorar su situación, convirtiéndose en clientes importantes de la entidad.

El atractivo que posee el nicho en el que vamos a centrarnos es su tamaño, crecimiento, competencia y poder de negociación. Es decir, el nicho tiene un tamaño grande actualmente, pero es un nicho que crece constantemente, debido a la facilidad de establecimiento de este tipo de empresas. Además es un sector altamente competitivo, puesto que esta clase de compañías si no se comportan competitivamente desaparecen. Y posee un poder de negociación bajo, puesto que debido al tamaño nuestra entidad puede negociar hasta la situación más ventajosa y correcta para ambas partes.

### **5.3. Análisis de la competencia**

En estudios realizados con respecto al número de empresas de consultoría en Ecuador, se puede concluir que se encuentran varias en Guayaquil que se dedican propiamente a ofrecer el mismo servicio en cuanto a servicios de desarrollo organizacional, sin embargo, no todas lo realizan a nivel integral con todos los servicios detallados.

Por otro lado, existen entidades con actividades especiales de las que se pretenden realizar, como empresas de consultoría -auditoría o servicios de headhunting, con mayor notoriedad, pero no con servicios tan completos como los que se pretenden brindar. Este aspecto competitivo nos da una ventaja con respecto al resto de compañías, lo que hace que podamos ocupar una parte del mercado que no está atendida.

Otra competencia con la que nos encontramos es con los departamentos de recursos humanos propios de las empresas multinacionales, que realizan las mismas actividades, en un target no objetivo para la misma. Estos departamentos suponen competencia en cuanto a la eficiencia y a la creación de actividades, pero no para nuestro público sino a nivel general. La competencia con este tipo de departamentos nos puede hacer ser mejores e intentar competir más eficientemente en el mercado.

En otras universidades no existe este servicio de consultoría en las facultades, por lo que la implementación de este servicio, brinda una oportunidad de ventaja competitiva frente al resto de instituciones educativas.

La principal fortaleza que se presenta en este caso, es la imagen de la institución, que es reconocida y que apoya a los servicios de apoyo que posee la institución.

### 5.3.1 Competidores actuales

De acuerdo a los estudios realizados sobre compañías que prestan servicios de consultoría para PYMES podemos identificar aquellas compañías que brindan servicios de selección de personal, evaluación y clima laboral, algunas de ellas son reconocidas y se han mantenido por muchos años en el mercado.

**Tabla 5. Oferta actual de nuestros competidores**

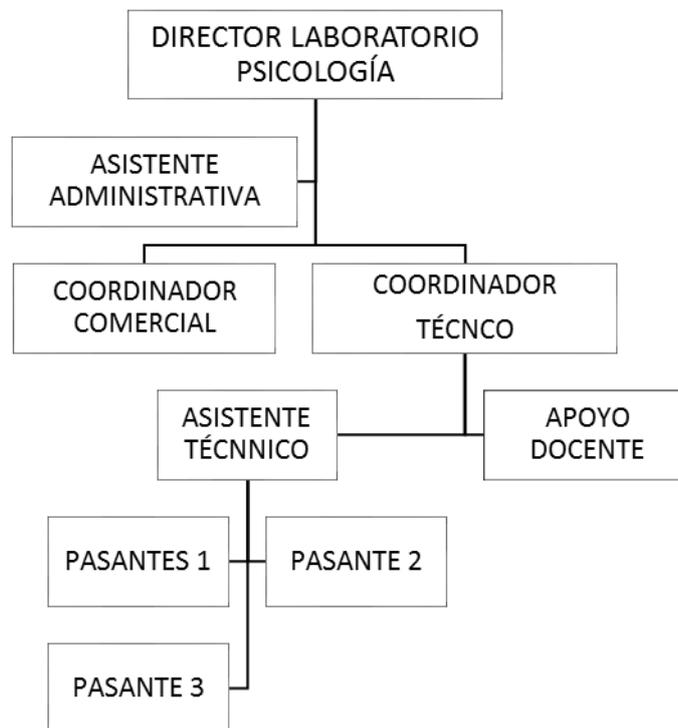
	<b>SAMPER HEADHUNTING</b>	<b>DELOITE</b>	<b>CIRAD</b>	<b>ROYAL MANAGEMENT</b>	<b>ADECCO</b>
<b>TIPO</b>	<b>GRAN CONSULTORA</b>	<b>GRAN CONSULTORA</b>	<b>CONSULTORA PEQUEÑA</b>	<b>CONSULTORA PEQUEÑA</b>	<b>GRAN CONSULTORA</b>
SELECCIÓN DE PERSONAL	1.25% DEL SUELDO	1.25% DEL SUELDO	1 SUELDO	75% DEL SUELDO	1.25% DEL SUELDO
EVALUACION DE PERSONAL	\$2000 APROX	\$2500 APROX	\$2000 APROX	\$75 POR PERSONA	\$2000APROX
CLIMA LABORAL	\$125 POR PERSONA	\$125 POR PERSONA	\$100 POR PERSONA	\$75 POR PERSONA	\$125 POR PERSONA

Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.4. Análisis organizacional de propuesta

Para implementar la propuesta se necesita de la contratación de personal, para crear la estructura que se propone a continuación:

**Figura 13. Organigrama propuesto**



Elaborado por: La autora, 2016.

Se usarán dos recursos de la institución, Contador y Director de Carrera. El contador maneja la parte contable del servicio y el Director de carrera, autoriza las pasantías y apoyos de alumnos de la carrera al Laboratorio de Psicología por el servicio.

Adicionalmente, a los recursos anteriores del Laboratorio de Psicología se necesita un Coordinador Comercial, el mismo que será el encargado de la venta del servicio, inicialmente y un Coordinador Técnico, para los servicios a desarrollar.

Las funciones del Coordinador de Comercial serian:

- Desarrollar una cartera de clientes o demandantes del servicio.
- Visitar a los clientes diariamente y presentar ofertas de servicio
- Coordinar que los clientes se queden satisfechos con el servicio recibido

Las funciones del Coordinador Técnico:

- Supervisar los trabajos solicitados por los clientes
- Aprueba los informe de los cliente
- Coordinar con la parte académica, fundamentalmente con los profesores que enlazarán sus tutorías docentes con éste servicio.
- Ser responsable del equipo de trabajo de la consultoría

Funciones del Asistente Técnico:

- Realizar los informes de cada uno de los clientes
- Investigar las necesidades insastifechas de los clientes
- Dar apoyo a las empresas que requieran asesoría
- Controlar el trabajo de los estudiantes

En vista de que las pasantías serán de carácter netamente académico, estas tendrán que tener una validez como parte de los créditos que el estudiante necesita para la obtención de la titulación, por lo tanto estas tienen que ser supervisadas por el estamento pertinente, en este caso por el docente tutor, durante el tiempo que desarrolle las pasantías. La función de los pasantes es de alumnos de apoyo.

El concepto del servicio, es aprovechar a alumnos a punto de graduarse, con necesidad de realizar proyectos académicos para apoyar en el Laboratorio de Psicología y con esto mejorar la parte económica del departamento y formar a los alumnos en aspectos organizacionales de apoyo a su formación.

Desde este punto de vista, los costos de la nómina se incrementaran en un 56% con respecto a la nómina actual, por la entrada de un Coordinador Comercial, un Coordinador Técnico y del ascenso del Asistente Administrativo a Asistente Técnico, quien

tendrá más funciones. La Asistente de Servicios pasará a ocupar el puesto de Asistente Administrativa, continuará con las mismas funciones.

**Tabla 6. Sueldos y salario proyectados**

	<b>SUELDO</b>	<b>SUELDO NETO (INCLUYENDO DECIMOS, DESCUENTOS, ETC.)</b>
<b>DIRECTORA</b>	\$ 2.500,00	\$ 3.375,00
<b>ASIST ADMIN</b>	\$ 900,00	\$ 1.215,00
<b>ASIST. TÉCNICO</b>	\$ 900,00	\$ 1.215,00
<b>COORD. TÉCNICO</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.620,00
<b>COORD. COMERCIAL</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.620,00
<b>TOTAL</b>		\$ 9.045,00
<b>INCREMENTO DE LA NOMINA ACTUAL</b>		156%

Elaborado por: La autora, 2016.

## **5.6. Plan de mercadeo**

### **5.6.1. Análisis estratégico**

La estrategia a seguir comienza por campaña de socialización de los nuevos servicios a los posibles clientes, vía mail y redes sociales, para que contacten si desean información del servicio. Posteriormente, se trabaja con marketing directo de los comerciales, vía telefónica o visita, para mostrar el servicio del Laboratorio.

Con margen de beneficio bajo sobre los servicios brindados, se pueden bajar los precios de los servicios ofertados por la entidad, convirtiéndose de esta manera en bienes al alcance de nuestro mercado objetivo.

Así mismo, la creación personalizada de cada proyecto empresarial permitirá que cada producto se ajuste perfectamente a las necesidades y al alcance económico de nuestros clientes.

Al ser una institución de apoyo que oferta servicios, los costos de producción bajos permitiéndonos de esta manera ofrecer financiamientos internos para los servicios brindados.

Con la estrategia de marketing a realizar por nuestra entidad, se van a definir tres tipos de objetivos a cumplir:

### **5.6.2. Objetivo general**

Para poder definir nuestra estrategia de mercadeo se plantea una serie de objetivos a conseguir:

- Dar a conocer a la consultoría como una entidad capaz de satisfacer las necesidades del cliente y poder diferenciarnos con respecto a la competencia

A largo plazo y con la realización de buenos resultados, por medio de una campaña de marketing adecuada nuestro objetivo será mejorar creando un grupo empresarial con compañías que se dediquen a dar servicios a las entidades en otro ámbito, de esta manera con un mismo nombre integraremos todas las actividades necesarias para el crecimiento corporativo, con diferentes áreas de la UCSG que potencien el desarrollo académico de los alumnos.

Con el marketing vamos a cumplir el objetivo de ser percibidos por los clientes y el mercado, como una entidad centrada en la PYME con un servicio de calidad y a un precio más bajo que la competencia. Además de aprovechar la imagen de la institución y la forma de prestar los mismos, con el apoyo a los estudiantes que culminan sus estudios en la institución.

## 5.7. Marketing Mix

Con una mezcla correcta de las cuatro variables de marketing vamos a conseguir alcanzar los objetivos planteados y un correcto posicionamiento del mercado. Las decisiones tomadas para cada variable se observan en el siguiente grafico de Plan de Marketing:

**Figura 14. Variables de marketing mix**

<b>PRODUCTO</b>		
. Variedad de productos		
. Garantías		
. Calidad		
. Servicios postventa		
<b>DISTRIBUCION</b>		
<b>MARKETING MIX</b>	. Cobertura	<b>PUBLICO OBJETIVO</b>
	. Localización . Transporte	
<b>PRECIO</b>		<b>COMUNICACIÓN</b>
. Descuentos		. Marketing directo
. Periodos de pago		. Promoción
		. Relaciones publicas

Elaborado por: La autora, 2016.

Tal y como se observa las decisiones tomadas para cada variable serian:

### **5.7.1. Producto**

Constituyen el punto de partida a la estrategia comercial y suponen cumplir objetivos a largo plazo.

Las decisiones tomadas con respecto al producto suponen la oferta de una amplia cartera de productos de calidad, que tienen garantía de satisfacción del cliente y con un correcto servicio postventa. Esto conforma un producto-servicio final con un valor agregado superior a lo que ofrece la competencia.

Los productos/servicios que ofrecería la institución, por medio del Laboratorio de Psicología, son los siguientes:

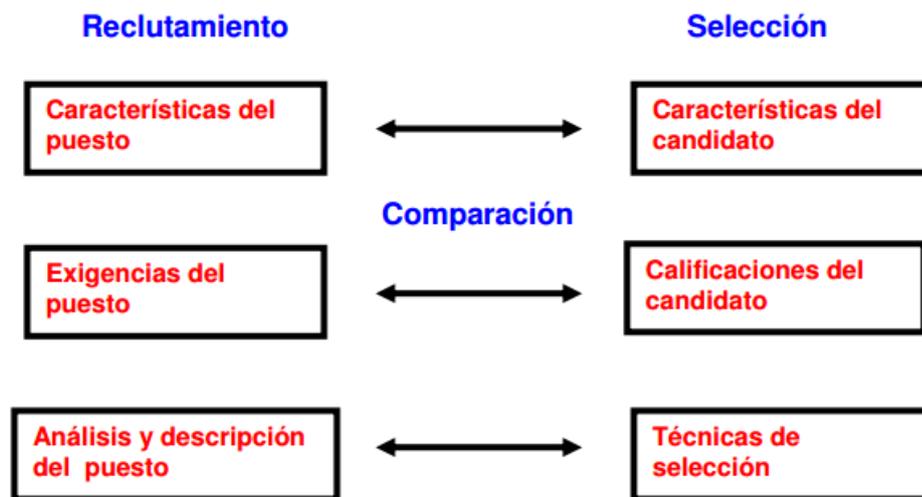
- Selección de personal:

Los departamentos recursos humanos, emplean el proceso de selección para contratar personal. En general, la selección brinda análisis de puestos, descripción de tareas, revisión de perfiles y niveles de competencia y desempeño de cada cargo. La revisión de las necesidades de selección de personal, permiten establecer planes a corto y largo plazo, para analizar vacantes futuras. El establecimiento de perfiles permite conducir el proceso de selección de modo ordenado y lógico, y al final, los candidatos son más adecuados para los puestos, y el desempeño es mejor en la compañía. Los elementos adicionales a considerar en la selección serían: ofertas limitadas de empleo, políticas organizacionales, legalidad de la actividad y ética de la actividad.

Los pasos específicos en el proceso de selección se basan en la cobertura del puesto vacante. El número de pasos varía en cada organización, pese a que el proceso de selección es similar. La función básica consiste en apoyar a la organización a elegir al candidato más adecuado y revisar las desviaciones de perfil para valorar las mismas.

El proceso de selección de personal se basa en la comparación de las cualidades de cada candidato con las exigencias del perfil, y es por esto que se deben de basar en técnicas que garanticen el proceso.

**Figura 15. Proceso de selección de personal**



.Elaborado por: La autora, 2016.

1

El objetivo es evaluar a los candidatos más adecuados para cada cargo y no siempre el de mejores calificaciones es el más idóneo. Así pues, este proceso cumple su finalidad cuando se coloca a los ocupantes adecuados, en cada puesto de trabajo y que poco a poco adquieren mejores habilidades y competencias para poder ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y aptitudes.

- Evaluación de personal:

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, permite estimular el valor de la excelencia y promover los valores y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Brindar la oportunidad para que el supervisor y dependientes puedan revisar el comportamiento de cada uno en su puesto de trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

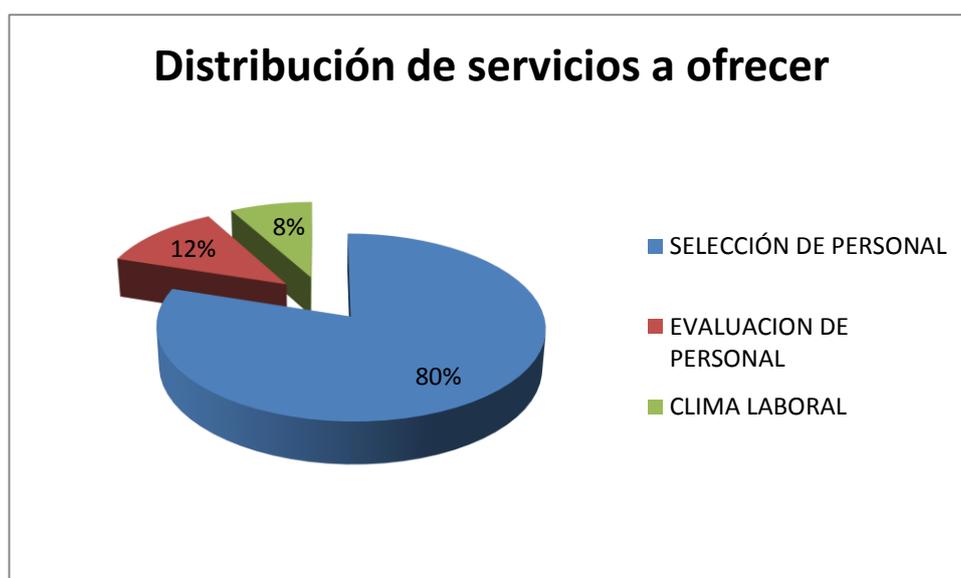
- Evaluación de clima laboral:

La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

Para una evaluación integral de la satisfacción laboral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos con entrevistas al personal o de grupos focales. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción

La idea es que el servicio estrella sea de selección de personal, que supone el 80% del trabajo, y el resto se reparte en el resto de servicios, como se observa a continuación:

**Figura 16. Distribución de servicios a ofrecer**



Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.7.2. Precio

El precio es la variable que nos va a permitir obtener resultados a corto plazo. Es la variable principal y más diferenciadora de nuestro servicio con respecto a la competencia.

Las decisiones tomadas con respecto a esta variable son el establecimiento de precios bajos, que nos diferencie de la competencia. Además la posibilidad de descuentos, por medio de negociaciones de precios y la posibilidad de varias formas y períodos de pago de los servicios.

De este modo y de acuerdo al mercado, se establecen precios promedio para clientes pequeños y medianos, como se observa a continuación:

**Tabla 7. Precios por producto**

	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>MEDIANA EMPRESA</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	\$ 450,00	\$ 600,00
<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	\$ 800,00	\$ 1.500,00
<b>CLIMA LABORAL</b>	\$ 500,00	\$ 1.200,00

Elaborado por: La autora, 2016

### 5.7.3. Promoción

Para dar a conocer nuestros servicios y posicionarnos debidamente, las técnicas de promoción que vamos a llevar a cabo son las de marketing directo, contacto directo con el cliente y el fomento de buenas relaciones por medio de las relaciones públicas.

No llevaremos a cabo excesiva campaña publicitaria, tan solo usaremos mailing masivo, puesto que Internet es el mejor medio de

comunicación y el más económico, y presencia en ferias o eventos que nos puedan atraer clientes. Adicional, se trabaja en presupuestos pequeños en redes sociales, con artes sencillos, en colaboración con el departamento de marketing de la UCSG y de este modo, dar a conocer los servicios.

La inversión dentro del primer año en este aspecto es la siguiente

**Figura 17. Inversión en promoción**

	VALOR INDIVIDUAL	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
<b>IMPRESIÓN MATERIAL COMERCIAL</b>	\$ 1.250,00	1	\$ 1.250,00
<b>MAILING MASIVO</b>	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
<b>REDES SOCIALES</b>	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
<b>TOTAL</b>			\$ 4.850,00

Elaborado por: La autora, 2016.

#### **5.7.4. Distribución**

Al tratarse de un servicio como es el de una entidad dedicada a la consultoría, la distribución no es un variable importante a la hora de la decisión de marketing. Pero en nuestro caso y debido a nuestra ubicación preferente, poseemos una amplia cobertura de los clientes, posibilidad de transporte rápido a cualquier lugar necesario y fácil localización para poder darnos a conocer.

Sin embargo y al tratarse de un servicio, la mezcla de marketing va a ir orientada a la diferenciación del mismo por medio de la calidad y el contacto directo con el cliente, de ese modo, tangibilizamos el servicio y le añadimos valor para el cliente.

La variabilidad en este aspecto por los nuevos servicios, no es importante y no afecta al mismo, ya que no es parte de la decisión del cliente y no existe análisis con respecto al tema.

## **5.8. Planteamiento estratégico del marketing**

### **5.8.1. Estrategias en el ciclo de vida del producto**

Según el momento del ciclo de vida del servicio las estrategias a seguir serán diferentes. La entidad ofrece un servicio que se encuentra en etapa de crecimiento de su ciclo de vida, puesto que ya existen otras empresas que realizan este tipo de actividades y todavía siguen desarrollándose estos servicios y mejorando.

La estrategia empleada será la mejora de calidad del servicio, por medio del contacto continuo con el cliente y colaborando con él para mejorar el resultado final. Además invertiremos en publicidad en mailing para dar a conocer nuestro servicio con mayor calidad y precio menor.

### **5.8.2. Tipo de estrategia**

Debido a que nuestra entidad acaba de entrar en el mercado y ya existen algunas compañías que ofrecen el mismo tipo de servicio, vamos a adoptar una estrategia de retador, enfrentando al resto de empresas, ya que ninguna representa un líder absoluto.

Dentro de las estrategias de retador, adoptamos una estrategia de marketing de guerrillas y flancos combinado, atacando a la competencia en sus puntos débiles con pequeños ataques, por medio de introducción de nuevos servicios y de precios más bajos.

Además nos situamos en un nicho de mercado, que el resto de las empresas no están interesadas y nos establecemos en él, convirtiéndonos en líderes.

### **5.8.3. Estrategia de comunicación**

Nuestra estrategia de comunicación se va a basar en las actividades de Relaciones Públicas y el Marketing Directo. Básicamente, vamos a usar publicidad al comienzo para darnos a conocer, pero luego nos centraremos en herramientas de comunicación basadas en el contacto directo con el cliente, para obtener su confianza y cooperación, de esta manera creamos un vínculo de confianza y una relación cercana, que finalmente se traducirá en fidelidad de los clientes.

Una vez fidelizados los clientes, ellos mismos nos harán la publicidad con empresas proveedoras y relacionadas, que podrán acudir a la entidad como clientes nuevos y satisfechos.

### **5.8.4. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento se basa por medio de las características del servicio ofertado y por los usuarios del mismo. Es decir, vamos a centrarnos en recalcar que nuestro servicio es integral y de calidad, de esta manera intentaremos convencer a nuestros clientes que adquieran los servicios que ofrecemos, porque son los mejores del mercado que pueden adquirir con el precio que se dice. Además nos centramos en una parte del mercado, por lo tanto, nos posicionamos por centrarnos en las PYMES e

independientes, a los que queremos satisfacer de la mejor manera posible, sus necesidades y demandas.

La estrategia de marketing elegida en el caso del posicionamiento es la estrategia de desarrollo del producto, es decir, vamos a intentar mejorar el producto en un mercado ya existente. Además lo combinamos con una estrategia de especialización, en un nicho de mercado, dirigiéndonos a un tipo concreto de clientes.

### **5.8.5. Estrategia de ventas**

Con el conjunto de todas estas estrategias de comunicación, posicionamiento y de marketing en general, vamos a llegar a la estrategia clave para los resultados de la entidad, la estrategia de ventas. Para mejorar nuestra cifra de ventas y alcanzar mayores resultados, vamos a llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costos y especialización, es decir, nos centramos en unos servicios en concreto que vamos a producir a un coste menor, puesto que no necesitamos mucha inversión y se lo vamos a ofrecer a un cliente en concreto.

## **5.9. Análisis financiero de la propuesta**

### **5.9.1. Inversión**

Como se detalla a largo del capítulo se evidencian los costos de implementación de esta propuesta de acuerdo a: inversión en activos e inversión en operación.

La inversión será realizada por la Universidad, debido a que es un servicio que actualmente, se desarrolla para la institución y los ingresos que se generen serán parte la institución.

La inversión en activos y equipos sería la que se detalla a continuación:

**Tabla 8. Inversión en equipos y mobiliario**

	VALOR INDIVIDUAL	CANTIDAD	TOTAL
COMPUTADORAS	\$ 450,00	2	\$ 900,00
CELULAR	\$ 150,00	1	\$ 150,00
TELEFONO ADICIONAL	\$ 75,00	1	\$ 75,00
ESCRITORIOS	\$ 350,00	4	\$ 1.400,00
MESA Y SILLAS REUNION	\$ 650,00	1	\$ 650,00
			\$ 3.175,00

Elaborado por: La autora, 2016.

La inversión en operación, considerando sueldos, servicios básicos y gastos de oficina se detalla a continuación a nivel mensual:

**Tabla 9. Gastos de operación mensual**

	MENSUALES
SERVICIOS BASICOS	\$ 150,00
CONSUMO CELULAR	\$ 125,00
SUELDOS	\$ 9.045,00
GASTOS DE MARKETING	\$ 404,17
GASTOS DE OFICINA	150
<b>TOTALES DE INVERSION OPERACIÓN</b>	<b>\$ 9.874,17</b>

Elaborado por: La autora, 2016.

Si sumamos la inversión en equipos y la de operación del primer año, los valores totales serían los siguientes:

**Tabla 10. Inversión año 1**

	ANUALES
SERVICIOS BASICOS	\$ 1.800,00
CONSUMO CELULAR	\$ 1.500,00
SUELDOS	\$ 108.540,00
GASTOS DE MARKETING	\$ 4.850,00
GASTOS DE OFICINA	\$ 1.800,00
MOBILIARIOS Y EQUIPOS	\$ 3.175,00
	\$ 121.665,00

Elaborado por: La autora, 2016.

Si se proyectan los gastos de operación, para los 5 años de análisis de viabilidad del servicio, con el incremento de costos en un 10% y sin adquisición de activos adicionales, se observan los siguientes resultados:

**Tabla 11. Costos operación año 1- año 5**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS BASICOS	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
CONSUMO CELULAR	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00	\$ 1.996,50	\$ 2.196,15
SUELDOS	\$ 108.540,00	\$ 119.394,00	\$ 131.333,40	\$ 144.466,74	\$ 158.913,41
GASTOS DE MARKETING	\$ 4.850,00	\$ 5.335,00	\$ 5.868,50	\$ 6.455,35	\$ 7.100,89
GASTOS DE OFICINA	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTALES DE INVERSION OPERACIÓN	\$ 118.490,00	\$ 130.339,00	\$ 143.372,90	\$ 157.710,19	\$ 173.481,21

Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.9.2. Ingresos proyectados

En el primer año se va considerar que los dos primeros meses son de promoción y es a partir del tercer mes en que conseguimos dos clientes, que se incrementan a cuatro por mes hasta el mes de septiembre, a partir del mes de octubre nuestra meta será tener 25 clientes por mes hasta el final del año, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 12. Incremento de clientes año 1**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CANTIDAD DE CLIENTES	0	0	2	6	10	14	18	22	22	25	25	25	169

Elaborado por: La autora, 2016.

De este modo, y de acuerdo a la distribución de servicios, y entendiendo que el cliente, es en un 60% mediana empresa y 40% pequeña, el precio promedio del servicio sería de 652 dólares, como se observa a continuación:

**Tabla 13. Cálculo de precio promedio de servicio**

	40%	60%	
	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	%
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	\$ 450,00	\$ 600,00	80%
<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	\$ 800,00	\$ 1.500,00	12%
<b>CLIMA LABORAL</b>	\$ 500,00	\$ 1.200,00	8%
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$ 496,00	\$ 756,00	
<b>PRECIO PROMEDIO DE SERVICIO</b>	\$ 652,00		

Elaborado por: La autora, 2016.

De este modo, y con el cálculo de clientes, se evidencia que los ingresos para el año 1 serían los que se observan a continuación:

**Tabla 14. Ingresos del año 1**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CANTIDAD DE CLIENTES	0	0	2	6	10	14	18	22	22	25	25	25	169
PRECIO PROMEDIO	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	\$ 652.00	
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ 1,304.00	\$ 3,912.00	\$ 6,520.00	\$ 9,128.00	\$ 11,736.00	\$ 14,344.00	\$ 14,344.00	\$ 16,300.00	\$ 16,300.00	\$ 16,300.00	\$ 110,188.00

Elaborado por: La autora, 2016.

Con la proyección de incremento de ingresos en un 15% anual, los ingresos en los próximos cinco años serían los siguientes:

**Tabla 15. Ingresos proyectados**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 110,188.00	\$ 126,716.20	\$ 145,723.63	\$ 167,582.17	\$ 192,719.50

Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.9.3. Análisis de flujo de caja

De los resultados del proyecto, el 25 % de las ganancias quedan para la UCSG y el 75% suponen reinversión para autogestión de la actividad proyectada, por lo que el resultado del proyecto considerará el valor del 75% para relaciones costo beneficio y análisis.

Con los resultados de costos e ingresos el flujo de caja del proyecto sería el siguiente:

**Tabla 16. Flujo de caja del proyecto**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ -	\$ 110,188.00	\$ 126,716.20	\$ 145,723.63	\$ 167,582.17	\$ 192,719.50
ADQUISICION ACTIVOS	\$ 4,375.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIOS BASICOS Y CELULAR	\$ -	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00	\$ 4,392.30	\$ 4,831.53
SUELDOS	\$ -	\$ 108,540.00	\$ 119,394.00	\$ 131,333.40	\$ 144,466.74	\$ 158,913.41
GASTOS DE MARKETING	\$ -	\$ 4,850.00	\$ 5,335.00	\$ 5,868.50	\$ 6,455.35	\$ 7,100.89
GASTOS DE OFICINA	\$ -	\$ 1,800.00	\$ 1,980.00	\$ 2,178.00	\$ 2,395.80	\$ 2,635.38
RESULTADO	\$ (4,375.00)	\$ (8,302.00)	\$ (3,622.80)	\$ 2,350.73	\$ 9,871.98	\$ 19,238.29
VALOR PARA UCSG (25%)		\$ (2,075.50)	\$ (905.70)	\$ 587.68	\$ 2,468.00	\$ 4,809.57
VALOR REINVERSION (75%)	\$ (4,375.00)	\$ (6,226.50)	\$ (2,717.10)	\$ 1,763.05	\$ 7,403.99	\$ 14,428.72

Elaborado por: La autora, 2016.

A primera vista se evidencia que el proyecto es rentable, debido a que los resultados desde el año 3 son positivos los resultados, creando pequeñas utilidades.

## 5.10. Análisis de viabilidad

### 5.10.1. Período de recuperación de la inversión

Al revisar el periodo de recuperación de la inversión se evidencia, que esta se recupera en el segundo año, lo que asegura un proyecto de éxito:

**Tabla 17. Período medio de recuperación de la inversión**

	INGRESOS
AÑO 1	\$ 110,188.00
AÑO 2	\$ 126,716.20
AÑO 3	\$ 145,723.63
AÑO 4	\$ 167,582.17
AÑO 5	\$ 192,719.50

PERIODO DE RECUPERACION	2.3
-------------------------	-----

Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.10.2. VAN y TIR

Se realiza el análisis de los flujos de los cinco primeros años y se evidencia que VAN es positivo y TIR es superior al interés del mercado, por lo que el proyecto resulta muy viable.

**Tabla 18. Análisis VAN Y TIR**

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (6,226.50)	\$ (2,717.10)	\$ 1,763.05	\$ 7,403.99	\$ 14,428.72

<b>VAN</b>	\$ 2,105.50
<b>TIR</b>	17%

Elaborado por: La autora, 2016.

### 5.10.3. Relación Costo Beneficio

De acuerdo al análisis de la relación B/C , vemos que los ingresos son mayores que los egresos y toma valores mayores a 1

**Tabla 19. Relación Costo-Beneficio**

<b>VAN INGRESOS</b>	\$ 479,078.26
<b>VAN COSTOS</b>	\$ 472,281.94
<b>R B/C</b>	1.01

Elaborado por: La autora, 2016.

Se realiza la actualización de ingresos, vs costos y se evidencia que el resultado es positivo, por lo que podemos concluir que el proyecto es totalmente viable.

## CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo las conclusiones extraídas son:

a. La inversión de este proyecto es baja, no supera los 10.000 dólares en activos fijos y adicionalmente, no se necesitan de capitales elevados para la puesta en marcha.

b. Existe actualmente una demanda insatisfecha por lo tanto, la apertura de este servicio constituirá un aporte social de la UCSG dotado de sus tradicionales características de afectividad, técnica, coherencia científica y ética.

c. La Universidad Católica es una de las instituciones educativas privadas que mayor demanda tiene en Guayaquil, debido a que los jóvenes buscan carreras con un futuro profesional que mejore su calidad de vida.

Por lo tanto, y tras el análisis realizado podemos concluir que es el momento idóneo para crear una entidad como la nuestra, que permitirá el crecimiento del país y que crecerá rápidamente, obteniéndose buenos resultados en un corto plazo.

Se concluye pues, que la creación de este proyecto en el Laboratorio de la facultad de Filosofía de la UCSG es viable y que otorgara beneficios, a los clientes y al propio departamento y universidad. Esto es debido a que el análisis financiero por medio de VAN Y TIR se muestra muy positivo, con valores que superan el 25% de la tasa de retorno.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos se evidencia que es factible el proyecto de implementación del servicio detallado en la UCSG, a lo largo del capítulo 5.

Se evidencia, de acuerdo al mercado, que los proyectos más rentables han sido selección, evaluación y clima laboral. Y en el capítulo 5 se crea el plan de mercadeo para la comercialización de estos servicios, en base a las preferencias de los clientes detalladas en el capítulo 3, garantizando el éxito del proyecto.

## RECOMENDACIONES

Para la aceptación y éxito de la idea a implementar en el Laboratorio de la UCSG, depende de la forma como captar los clientes potenciales, en la forma de brindar el servicio, es decir, se debe trabajar el servicio al cliente, y mejorar el trato y calidad del servicio, además de crear planes estratégicos para atraer más clientes.

Actualmente, los servicios de asesoramiento y auditorías en el ámbito de desarrollo organizacional, requiere de profesionales que se actualicen en nuevos procedimientos, leyes, etc. por los cambios en este ámbito. Por lo que se debe de considerar la inversión en capacitación, como parte de la actividad de la entidad.

Se deben de administrar eficientemente los recursos que tiene la entidad para que se pueda manejar el impacto inicial de la inversión, pues al comienzo los ingresos no son tan altos para cubrir los gastos.

Es necesario, a la hora de implementar un negocio, realizar un análisis profundo de las fortalezas y debilidades del proyecto, mediante un FODA, sobre todo en los primeros años de vida. Con este estudio, se permite atacar los problemas que frenan el desarrollo de la institución.

Se debe de aplicar políticas organizacionales para que todos los profesionales puedan desarrollarse en todas las áreas y actividades que se realicen internamente.

La entidad analizada, en la división elegida, al iniciar sus actividades debe ponerse metas y objetivos que puedan beneficiar a la institución, es decir plantearse objetivos reales que sea capaz de cumplir para alcanzar los resultados esperados.

Dada la tendencia de la demanda actual, es conveniente dar un servicio oportuno y eficiente, mediante la oferta a los clientes con

atención personalizada; su finalidad sería obtener un óptimo desarrollo y progreso para la entidad, unida a la satisfacción de los clientes y así poder hacer frente a la competencia para posicionarme entre los mejores de nuestra ciudad.

## BIBLIOGRAFÍA

Alpander, G. (1985) "Planeación estratégica de los RRHH". Ed. Norma.

Álvarez, M. (2001) "La consultoría: ¿Un bien necesario para mi empresa? Como y cuando contratar el mejor consultor" Ed: Panorama, México.

Ansoff, H.I., Declerck R.P. & Hayes R.L. (1988) "El Planteamiento Estratégico". Ed: Trillas. México.

Banco Central del Ecuador (2015).

Becker, Huselid y Ulrich (2001) "Cuadro de Mando de RRHH" Ed: Gestión 2000.

Cope, R. (1991) "El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe". Editorial Legis. Caracas.

Chiavenato, I. (1994) "Administración de Recursos Humanos" Ed. McGraw-Hill. Bogotá.

Davis, F. y Newstrom, S. (2003) "Comportamiento Humano en el Trabajo" Ed. Mc Graw Hill. 11º edición

Dolan, Jackson, Del Valle Cabrera y Schuler (2003) "La gestión de los recursos humanos". Ed. Mc Graw Hill. 2º edición

Elmer, S. (2005) "Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos-Una orientación estratégica"

Fitz-enz, Jac, D. (1999) "Cómo medir la gestión de los RRHH"

Guizar, R. (1999) "Desarrollo Organizacional" Ed: MC Graw Hill. México.

Hellrieger, D. Slocum J. y Woodman R. (1998) "Comportamiento organizacional" Ed: Thomson

Hill, C. & Jones, G. (1996) "Administración Estratégica" Ed: Mc Graw-Hill. Bogotá.

Hoffer, C. (1986) "Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos" Editorial Norma. Bogotá,

Jaramillo, J. C. (1992) "Dirección Estratégica" Ed: Mc Graw-Hill. México.

Lippitt, L. (1978) "The consulting process inaction" Calif..University Associates. San Diego.

Ley Orgánica de Educación Superior (2010)

Lusier, R. y Achua, C. (2002) "Liderazgo" Ed Thomson Learning

Pérez, L. (2000) "Claves para la Gestión de RRHH en la primera década del siglo XXI". Revista Personal (de la ex ADPA) N° 67

Pérez van Morlegan, L. (1994) "Mapa Estratégico" Ed Thomson Learning

Porter, M. E. (1979) "How competitive forces shape strategy". Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1991) "The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy". Scientific American

Robbins, S. (2004) "Comportamiento Organizacional" Ed. Pearson. 10º edición

Robbins, S. (1999) "Comportamiento Organizacional" Ed: Prentice may

Robbins, S. y Coulter, M. (2000) "Administración" Ed: Pearson Educación. México.

Schein, H. (1973) "Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional" Fondo Educativo Interamericano. Bogotá.

Schein, H. (1985) "Cultura empresarial y liderazgo" Ed: Plaza & Janes

Serna, H. (1996) "Planeación y Gestión Estratégica" Ed: RAM Editores, 1996. Bogotá.

Servicio de Rentas Internas (2015).

Sherman, Bohlander y Snell (2001) "Administración de Recursos Humanos" Ed: Thomson, 12º edición

Spencer, F. (1995) "Reengineering Human Resources" Ed. John Wiley & Son.

Steiner, G. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA, 1998.

Thompson, A. y Strickland, A. (1994) "Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas" Ed: Addison Wesley Iberoamericana. Buenos Aires.

Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998) "El futuro de la dirección de RRHH" Ed: Gestión 2000.

## **ANEXO I. ENTREVISTA A REALIZAR**

Estimado estamos realizando una pequeña entrevista para conocer el mercado de la consultoría en recursos humanos en la ciudad de Guayaquil para la pequeña y mediana empresa.

1. Cuénteme que servicios brinda su compañía. ¿Cuál es el servicio estrella?
2. ¿Cuántos años lleva en el mercado su empresa?
3. ¿Cómo ha cambiado el mercado de la consultoría en recursos humanos en los últimos años?
4. ¿Cómo es la demanda de los servicios de consultoría en la ciudad?
5. ¿Cuál es su principal cliente: público o privado; gran empresa o pyme?
6. ¿Cómo es la competencia en el mercado en los servicios que comercializa? ¿qué aspecto es el más competitivo?
7. ¿Qué prefiere su cliente de sus servicios?
8. ¿Cuál es el aspecto que más valora: calidad, precios, variedad, servicio al cliente, etc.?
9. ¿Cómo comercializa sus servicios?
10. De todos los canales de comercialización, ¿Cuál cree que es el más eficiente?

Gracias por sus respuestas.

## ANEXO II. ENCUESTA A REALIZAR

Estimados señores, con motivo de implementar un nuevo servicio dirigido a las empresas en el Laboratorio de Psicología de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG).

Necesitamos nos ayude con 5 minutos de su tiempo para responder unas preguntas.

1. En qué sector desarrolla actividades su empresa:

\_\_\_\_\_

2. Ha usado en su compañía servicios de consultoría en aspectos de recursos humanos alguna vez:

SI

NO

Si es que SI, que servicios: \_\_\_\_\_

3. Cuando fue la última vez que uso este tipo de servicios:

- a. No he usado
- b. Dentro de este último año
- c. Hace 2 o 3 años
- d. Hace 4 o 5 años
- e. Más de 5 años

4. Le interesaría usarlos en este momento a su empresa:

SI

NO

5. Como recibe información de este tipo de servicios en su entidad:

- a. Internet
- b. Mail
- c. Redes Sociales
- d. Teléfono
- e. Flyers

f.Otros: \_\_\_\_\_

6. Que actividades de este ámbito le interesarían:

- a. Selección de personal
- b. Reclutamiento de personal
- c. Headhunting
- d. Evaluación de personal
- e. Necesidades de capacitación
- f. Mediciones de clima laboral

g. Otros: \_\_\_\_\_

7. Que aspecto le parecería más importante para adquirir este producto:

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Tipo de servicio
- d. Reconocimiento de la empresa consultora
- e. Servicio al cliente

f. Variedad

g. Otros: \_\_\_\_\_

8. Si en el laboratorio de la UCSG brindaran este tipo de servicio, le interesaría:

SI

NO

9. Si es que NO, porque no:

\_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo.

## ANEXO III. GLOSARIO DE TERMINOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Actividad-Tarea:** son acciones humanas que consumen tiempo y recursos ayudando al logro de los objetivos de la organización.
- **Capital humano:** indica acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. Valor que tiene el talento de las personas.
- **Confianza Organizacional:** se define como generar un ambiente de trabajo basado en la apertura y la comunicación.
- **Conflicto disfuncional:** son los problemas que entorpecen el rendimiento del equipo...
- **Crisis empresarial** Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio.
- **Desempeño:** Consiste en la realización de las funciones y roles propios de un cargo.
- **Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
- **Dirigir:** Se trata de marcar el camino del grupo al que se supervisa hacia la consecución de resultados, con los recursos disponibles.
- **División del trabajo** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Eficiencia:** Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.
- **Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- **Estrategia:** reglas que garantizan la optimización de decisiones en todo momento.

- **Gerencia:** forma en que la empresa y el estado obtienen resultados para satisfacer las demandas establecidas.
- **Gerencia de los procesos:** Implica el control del trabajo y la rutina del mismo. Se trata de garantizar el mejoramiento y establecimiento de procesos.
- **Integración organizacional:** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.
- **Misión:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento.
- **Objetivo general:** Se define como "un deseo a lograr".
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.
- **Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.
- **Planificación:** Conjunto de procesos sistemáticos para organizar, prevenir y usar los recursos existentes escasos para lograr metas en el tiempo y espacios establecidos.
- **Políticas:** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados.
- **Puesto:** conjunto de responsabilidades y deberes a ejecutar por el personal que tiene requerimientos a cambios de remuneración.
- **Recursos:** se trata de los medios usados para realizar actividades.
- **Supervisar:** se trata del acto de vigilar que el trabajo se desempeñe en las condiciones determinadas, el tiempo y lugar establecidos.

- **Trabajo:** Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.
- **Visión:** Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto.
- **Ventaja competitiva:** Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

Outlook.com (1) - ptravel: X Evaluación económica y f... X Inicio - UCSG - Universid... X Inicio - Educación a Dist... X Correo: PAOLA ALEXAND... X D18977085 - Tesis J.Cortez...

← → ↻ <https://secure.orkund.com/view/18631110-855692-176297#BcExDoAgDAXQu3T+MbTQFriKYTBEDYMsjMa7+95Lz6K6s0EcSZEMyaEMFajBuIHWuOe>

**URKUND**

Documento [Tesis J.Cortez marzo1.doc](#) (D18977085)

Presentado 2016-03-29 14:11 (-05:00)

Recibido paola.traverso.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje FW: tesis cortez [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de esta aprox. 32 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="http://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-r">http://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-r</a>
	<a href="#">CAPITULO I y II TEMA ESTRUCTURA DE CAPITAL.docx</a>
	<a href="#">TESIS CAPITULO I y II.pdf</a>
	<a href="#">2015-27-02 PILAPANTA G. - GOYES J. FINAL PROYECTO I</a>
	<a href="#">ensayo-obando.docx</a>

0 Advertencias Reiniciar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TÍTULO:

PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES EN EL LABORATORIO DE PSICOLOGÍA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL AUTOR (A): Cortez Carvajal, Jackeline Cecibet

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: Ingeniero Comercial TUTOR: Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs. Guayaquil, Ecuador 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jackeline Cortez Carvajal como requerimiento parcial para la obtención del Título

financiero (1).xlsx    TESIS A. LOOR VF (1)...doc    presentacion marzo.pptx

Link análisis URKUND Srta. Jackeline Cortez: <https://secure.orkund.com/view/18631110-855692-176297#BcExDoAgDAXQu3T+MbTQFriKYTBEDYMsjMa7+95Lz6K6s0EcSZEMyaEMFajBuIHWuOe4Rj9mP6mGLYhrLNkyWxGN5t8P>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cortez Carvajal Jackeline Cecibel, con C.C: # 0912890639 autora del trabajo de titulación: Proyecto de factibilidad de implementación del servicio de consultoría de recursos humanos para pymes en el Laboratorio de Psicología de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, marzo del 2016

f.

Cortez Carvajal Jackeline Cecibel  
- C.C: 0912890639



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Proyecto de factibilidad para la implementación del servicio de consultoría para PYMES en el Laboratorio de Psicología de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Cortez Carvajal, Jackeline Cecibel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económica y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	100
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Recursos Humanos, Laboratorio, Psicología, Selección de personal, Evaluación de personal		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Existen estudios acerca de la problemática del comportamiento organizacional, es así que en el influyen varios factores como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel en las capacidades de los colaboradores, etc.</p> <p>Todos ellos conforman el entorno competitivo en que se desarrolla la masa laboral y en la cual muchos colaboradores perfilan su carrera profesional, de acuerdo a sus valores, ética y sentido de la responsabilidad social.</p> <p>En este estudio se realiza en el capítulo 1 un análisis introductorio del proyecto a desarrollar, en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico como antecedente al estudio a realizar. En el capítulo 3 se realiza el análisis de la metodología empleada para este estudio y con esta aterrizar la propuesta a continuación. En el capítulo 4 se desarrolla el análisis de la situación actual, para poder aumentar el análisis de la propuesta de este estudio, en el último capítulo de este estudio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2070878/ 0989146860	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jackeline.cortez@cu.ucsg.edu.ec">jackeline.cortez@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:idepacheco@hotmail.com">idepacheco@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Traverso Holguín, Paola Alexandra		
<b>COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-3704160		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:ptraverso2008@hotmail.com">ptraverso2008@hotmail.com</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	