



**“SERVICIO DE ASESORÍA EN EMPLEABILIDAD Y  
DESARROLLO DE MARCA PERSONAL EN ESTUDIANTES Y  
RECIÉN EGRESADOS DE PREGRADO DE UNIVERSIDADES  
PARTICULARES DE LA CIUDAD DE LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Ornella Melina Ramírez Oré**

**Asesor: Martín Otiniano Carbonell**

**2016**

Dedicado a Tavo y a Facu, quienes hacen que mi vida sea la más feliz.

Agradezco a Gustavo, mi esposo, amigo y compañero de vida, quien con su curiosidad intelectual siempre me inspira. Su ayuda incondicional hizo posible concluir un proyecto personal, una vez más.

A mi madre, por su amor y dedicación, por enseñarme a leer, escribir y sumar, y por transmitirme lo importante que es el aprendizaje para la vida.

A mi Facundito, por sacrificar tan tiernamente sus horas de juego conmigo.

A Martín Otiniano, mi asesor de tesis; por su tiempo, energía y experiencia. Gracias por ser un excelente consejero en el desarrollo de este trabajo.

## Resumen ejecutivo

En la actualidad, la empleabilidad y la inserción laboral cobran cada vez mayor importancia debido al desarrollo de diferentes aproximaciones al tema por parte de consultoras, autores y medios especializados en la gestión de recursos humanos. Asimismo, el mundo académico y el de los negocios prestan cada vez mayor atención a la generación millennial, que presenta peculiaridades que la distinguen claramente de sus predecesoras.

Los primeros empleos suelen ser períodos de transición relevantes en la vida activa de una persona en los que es común encontrarse con inesperadas dificultades, limitaciones y barreras propias de un mundo empresarial poco conocido. En este sentido, surge la necesidad de un acompañamiento u orientación para facilitar los procesos de búsqueda y adaptación a este contexto, identificando como elementos claves el desarrollo de competencias y/o habilidades, plan de carrera, gestión y desarrollo de marca personal, y búsqueda proactiva de empleo. Así, el presente trabajo desarrolla planes básicos de servicios dirigidos a estudiantes y recién egresados de pregrado con el fin de incrementar sus posibilidades de empleo en el corto y mediano plazo, brindándoles herramientas prácticas y aplicables.

La experiencia del reclutamiento y selección en el sector privado de la autora determinó una situación de claro descalce entre la cantidad de postulantes para puestos iniciales y primeros empleos y la disponibilidad de personas elegibles con el perfil establecido. Uno de los temas más discutidos entre profesionales del área no era la aptitud académica sino la falta de preparación para lidiar con la realidad empresarial actual. A partir de ello, se planteó el objetivo de diseñar una propuesta viable de intervención que sirva para incrementar las competencias de empleabilidad en jóvenes egresados y estudiantes de últimos ciclos de estudios universitarios.

La presente investigación parte de una revisión bibliográfica de conceptos como empleabilidad, generación millennial, desarrollo de competencias, marketing personal, entre otros, con el fin de contextualizarlos. Posteriormente, se realiza un sondeo de mercado a partir de distintas herramientas, principalmente a nivel cualitativo, aplicadas tanto a expertos como al público objetivo, siendo posible interpretar *insights* que se utilizarán en el diseño de la propuesta de servicio. Partiendo de estas indagaciones se crea FirstJob, una empresa dedicada a potenciar la empleabilidad de estudiantes y recién egresados de pregrado a partir del uso de estrategias prácticas y desarrollo de habilidades en la búsqueda de primeros empleos. Para ello se ha

realizado el análisis interno y externo de la organización y se ha establecido un plan estratégico para los próximos cinco años.

Así, se han generado los planes funcionales, otorgando especial importancia al plan de marketing, donde se sugiere la viralización de la experiencia FirstJob así como las condiciones en las que se enmarca la estructura de servicios. En el plan de operaciones se presenta el diseño de servicios en materia de recursos técnicos bases, mientras que en el plan de recursos humanos se detalla la administración y gestión del capital humano en la futura empresa. También se describe el plan de responsabilidad social, que busca establecer una estrategia que contribuya a la inclusión y al desarrollo de la empleabilidad en la comunidad. Los resultados del plan financiero señalan que el proyecto tiene viabilidad, obteniendo una tasa interna de retorno (TIR) de 30%.

Entre otras conclusiones se obtiene que el *feedback* es uno de los atributos que los millennials más valoran. Asimismo, un servicio de esta naturaleza requiere de practicidad, realismo, sencillez, oportunidad y efectividad en el manejo del tiempo para que llame la atención del público objetivo.

Las recomendaciones incluyen formas de buscar financiamiento para FirstJob a partir de organizaciones sin fines de lucro así como la ampliación del servicio a nivel de empresas, entre otras.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Antecedentes .....	1
2. Presentación de la realidad problemática.....	2
3. Preguntas de la investigación .....	2
4. Objetivos de la investigación .....	3
4.1 Objetivo general .....	3
4.2 Objetivos específicos .....	3
5. Justificación .....	3
6. Alcances.....	4
7. Limitaciones.....	4
<b>Capítulo II. Marco conceptual</b> .....	<b>5</b>
1. Millennials o generación “Y” .....	5
2. Empleabilidad.....	6
2.1 Inserción profesional o laboral.....	6
3. Asesoría en empleabilidad.....	7
3.1 Desarrollo de competencias laborales.....	8
3.2 <i>Job hunting</i> .....	9
3.3 Marketing y marca personal .....	9
3.3.1 Uso de la <i>web</i> y de herramientas 2.0 para la construcción de la marca personal.....	10
3.4 Gestión personal de la carrera.....	10
3.5 Metodología experiencial.....	11
<b>Capítulo III. Sondeo de mercado</b> .....	<b>12</b>
1. Población y muestra .....	12
1.1 Descripción de la población.....	12
1.2 Muestra y método de muestreo de la encuesta final .....	12

1.3 Criterios de inclusión .....	12
2. Procedimiento.....	12
3. Instrumentos .....	13
3.1 Encuesta exploratoria.....	13
3.2 <i>Focus group</i> .....	13
3.3 Entrevista a profundidad.....	14
3.4 Encuesta <i>on line</i> final.....	14
4. Análisis de resultados .....	14
4.1 Resultados de la encuesta exploratoria .....	14
4.2. Resultados del <i>focus group</i> .....	15
4.3 Resultados de las entrevistas a profundidad .....	15
4.4 Resultados de la encuesta final .....	17
<b>Capítulo IV. Perfil de la empresa FirstJob .....</b>	<b>20</b>
1. Misión.....	20
2. Visión.....	20
3. Valores .....	20
4. Lienzo del modelo de negocio - modelo Canvas .....	21
<b>Capítulo V. Análisis externo.....</b>	<b>22</b>
1. Análisis del macroentorno: PESTEL.....	22
2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter. ....	23
<b>Capítulo VI. Análisis interno .....</b>	<b>25</b>
1. Análisis de la cadena de valor.....	25
2. Análisis VRIO.....	26
<b>Capítulo VII. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos estratégicos .....	28
2. Generación de estrategias .....	28
2.1 Enunciados de la matriz FODA .....	28
2.2 FODA Cruzado .....	29
2.2.1 Estrategias FO.....	29
2.2.2 Estrategias DO .....	29
2.2.3 Estrategias FA.....	30

2.2.4 Estrategias DA .....	30
3. Matriz de alineamiento estratégico .....	30
4. Orientación estratégica.....	31
<b>Capítulo VIII. Plan de marketing</b> .....	32
1. Objetivos de marketing propuestos .....	32
2. Desarrollo de las acciones del plan de marketing.....	32
2.1 Acciones para posicionar a FirstJob en el segmento objetivo.....	32
2.2 Acciones para desarrollar y gestionar un app que permita atraer al segmento objetivo ..	33
2.3 Acciones para incrementar las ventas sostenidamente .....	34
3. Marketing mix: las 6P.....	34
3.1 Estrategia de servicio .....	34
3.2 Estrategia de precio.....	34
3.3 Estrategia de distribución o plaza .....	37
3.4 Estrategia de promoción .....	37
3.5 Estrategia de personas.....	37
3.6 Estrategia de procesos .....	37
3.7 Estrategia de proactividad (evidencia física) .....	38
4. Presupuesto de marketing.....	38
<b>Capítulo IX. Plan de operaciones</b> .....	39
1. Objetivos de operaciones propuestos.....	39
2. Desarrollo de las acciones para el plan de operaciones .....	39
2.1 Asegurar la calidad del servicio .....	40
2.2 Mejora continua de metodología a través de actividades formales de I+D .....	41
2.3 Asegurar la calidad de los contenidos de la plataforma virtual/app.....	41
3. Diseño del servicio .....	42
4. Diseño de los procesos .....	43
5. Presupuesto de operaciones .....	44
<b>Capítulo X. Plan de recursos humanos</b> .....	45
1. Objetivos de recursos humanos propuestos .....	45
2. Desarrollo de acciones para el plan de recursos humanos .....	46
2.1 Acciones para contar con profesionales especializados en brindar soluciones de empleabilidad y a la vez con alta calidad de servicio al cliente.....	46

2.2 Procurar un equipo interdisciplinario a partir de alianzas con profesionales de las escuelas de postgrado.....	47
3. Estructura organizacional.....	48
3.1 Organigrama .....	48
3.2 Cargos y funciones.....	48
3.2.1 Socios directores .....	48
3.2.2 Consultor principal .....	49
3.2.3 Consultor asociado.....	49
3.2.4 Practicante.....	49
3.2.5 <i>Community manager</i> .....	49
3.2.6 Asistente administrativo-comercial .....	50
4. Presupuesto de recursos humanos.....	50
<b>Capítulo XI. Plan de responsabilidad social .....</b>	<b>51</b>
1. Objetivos de responsabilidad social .....	51
2. Desarrollo de acciones para el plan de responsabilidad social .....	51
2.1 Gestionar alianzas estratégicas con universidades nacionales e instituciones potenciales de captación de cartera de clientes.....	51
2.2 Fomentar la inclusión a partir de la empleabilidad .....	52
3. Presupuesto de RSE.....	52
<b>Capítulo XII. Plan financiero.....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos del plan financiero.....	53
2. Desarrollo de acciones para el plan financiero .....	53
2.1 Acciones para asegurar la sostenibilidad de la empresa a través de una rentabilidad suficiente para la reinversión y el crecimiento .....	53
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Lienzo del modelo de negocio de FirstJob .....	21
Tabla 2.	Análisis VRIO .....	27
Tabla 3.	Enunciados de la matriz FODA.....	28
Tabla 4.	Estrategias FO .....	29
Tabla 5.	Estrategias DO.....	29
Tabla 6.	Estrategias FA .....	30
Tabla 7.	Estrategias DA.....	30
Tabla 8.	Matriz de alineamiento estratégico.....	31
Tabla 9.	Objetivos de marketing.....	32
Tabla 10.	Estructura de precios.....	36
Tabla 11.	Presupuesto de marketing.....	38
Tabla 12.	Objetivos de operaciones.....	39
Tabla 13.	Presupuesto de operaciones .....	44
Tabla 14.	Objetivos de recursos humanos .....	45
Tabla 15.	Presupuesto de recursos humanos .....	50
Tabla 16.	Objetivos de responsabilidad social .....	51
Tabla 17.	Presupuesto de responsabilidad social.....	52
Tabla 18.	Objetivos del plan financiero.....	53
Tabla 19.	Evolución de precios .....	54
Tabla 20.	Clientes por actividad e ingresos totales por año .....	54
Tabla 21.	Proyección de estados de ganancias y pérdidas.....	55
Tabla 22.	Utilidad operativa como porcentaje de las ventas .....	55
Tabla 23.	Flujo de inversiones.....	56
Tabla 24.	Flujo de caja libre .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	23
Gráfico 2.	Cadena de valor de FirstJob .....	25
Gráfico 3.	Flujo de procesos. ....	43
Gráfico 4.	Organigrama .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta exploratoria .....	65
Anexo 2.	Guía de indagación del <i>focus group</i> .....	67
Anexo 3.	Encuesta <i>off line</i> final .....	68
Anexo 4.	Análisis PESTEL.....	73
Anexo 5.	Matriz FODA cruzada.....	74
Anexo 6.	Captura de pantalla del <i>fanpage</i> de FirstJob.....	75
Anexo 7.	Ejemplo de programa para un taller .....	76
Anexo 8.	Ejemplo de informe de evaluación diagnóstica .....	77
Anexo 9.	Ejemplos de planes de intervención individuales.....	80
Anexo 10.	Cursograma del proceso de diagnóstico .....	82
Anexo 11.	Cursograma del proceso de intervención.....	83
Anexo 12.	Proyección de la demanda .....	84
Anexo 13.	Resultados de la encuesta final.....	85

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1. Antecedentes

Los cambios tecnológicos, la globalización de la economía y la nueva estructura del trabajo en la actual sociedad del conocimiento y la información han generado escasez de puestos de trabajo y, por consiguiente, un incremento del desempleo o subempleo que afecta especialmente a los jóvenes que pretenden insertarse laboral y socialmente. Este escenario corresponde a lo que algunos denominan “la guerra por el talento”<sup>1</sup>. Las mejores empresas buscan a los mejores candidatos a través de una ardua competencia, en los que el grado académico, la experiencia y otros factores juegan un rol importante.

En la actualidad, el mercado laboral es cada vez más complejo y exigente<sup>2</sup>: por un lado, las empresas realizan sus procesos de selección subcontratando a empresas consultoras; por otro, las convocatorias son cerradas y dirigidas como parte de una red de contactos cada vez más sólida. De la misma manera, los filtros y evaluaciones de personal son más rigurosos. A esto se suma una realidad totalmente digitalizada y definida por herramientas sociales, por medio de las cuales se maneja la propia imagen de la persona, configurándose así su marca personal, la misma que se refleja en todos los ámbitos, incluyendo el laboral. Cobra importancia el efecto de las referencias personales, presentándose así una gran necesidad de ampliar y administrar las propias redes de contacto.

Es así que los jóvenes profesionales en el país atraviesan por una situación retadora debido a la desaceleración económica (Parodi 2014), considerando que en los últimos cinco años la tasa de desempleo juvenil profesional se ha incrementado significativamente (Diario Gestión s.f.).

Bajo este nuevo contexto, se vuelve imprescindible que los candidatos posean herramientas y estrategias para saber desenvolverse y mostrarse, así como el desarrollar competencias emocionales claves como parte de la gestión de su propia marca personal.

---

<sup>1</sup> “The war for talent”, libro escrito por Ed Michaels y otros en el año 2001, hizo famoso este término, el cual fuera acuñado originalmente por la consultora McKinsey en 1997 (Michaels *et al.*, 2001).

<sup>2</sup> El documento de discusión realizado por Becerra y La Serna (2010) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico analiza las competencias requeridas por el mercado por parte de jóvenes profesionales egresados de carreras vinculadas directamente al campo económico-empresarial.

## **2. Presentación de la realidad problemática**

En el ámbito laboral, los retos profesionales (elección, inserción, recolocación, etcétera) son situaciones de desequilibrio (Romero 1993). La búsqueda de empleo es una etapa difícil para muchas personas, en especial para el grupo de jóvenes profesionales inexpertos que ven frustradas sus opciones laborales por falta de estrategias adecuadas para afrontarlas.

Así, es común encontrar a jóvenes de distinto nivel socioeconómico (NSE) y con preparación académica concluida que no logran utilizar adecuadamente sus recursos personales y transmitir su marca personal, lo que repercute directamente en su nivel de empleabilidad. Así, encontrar trabajo ya no depende sólo de la edad, el sexo, la formación o la experiencia previa; cuentan también variables más directamente relacionadas con la personalidad: habilidad para planificar la búsqueda, destreza para afrontar una entrevista, motivación de búsqueda de empleo o capacidad para resistir las frustraciones inherentes a una búsqueda infructuosa (Piqueras *et al.* 2008:129-151). Esta situación puede manifestarse en diferentes aspectos como pobre elaboración de una hoja de vida, poca asertividad en procesos de evaluación, falta de estrategias en la gestión de su red de contactos y marketing personal, etcétera. Estas dificultades usualmente esconden otros aspectos más profundos como poco conocimiento de sí mismo, habilidades blandas poco desarrolladas, carencia de un plan de vida personal y profesional, desconocimiento de la configuración del mercado laboral nacional e internacional, entre otros temas.

Sumado a este escenario, reclutadores y especialistas de selección de personal se toman cada vez menos tiempo en conocer la idoneidad de los postulantes, por lo que mantener una imagen que refleje las competencias personales requeridas es una necesidad cada vez más relevante, más aun cuando el uso inadecuado o inapropiado de las redes sociales puede devenir en una pobre o inexistente marca personal, olvidando que éstas “dicen” más de nosotros mismos que lo que estratégicamente quisiéramos para posicionar nuestra imagen como prospecto profesional atractivo.

De estos temas investigados surge la idea de diseñar un servicio de asesoría en búsqueda de empleo que agilice los procesos de inserción laboral y empleabilidad.

### **3. Preguntas de la investigación**

Se formulan las siguientes preguntas para acotar la realidad problemática:

- ¿Cómo desarrollar la empleabilidad en estudiantes y recién egresados universitarios a partir de un servicio de asesoría en empleabilidad y marca personal?
- ¿Cómo debe ser la metodología utilizada en un servicio de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal en estudiantes y recién egresados universitarios?

### **4. Objetivos de la investigación**

#### **4.1 Objetivo general**

“Formular una propuesta de servicio de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal dirigido a estudiantes y recién egresados de universidades particulares”.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Determinar la viabilidad de un servicio de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal en el segmento de estudiantes y recién egresados de universidades particulares.
- Identificar los atributos que debe tener un servicio de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal para responder a las expectativas y necesidades de estudiantes y recién egresados de universidades particulares
- Establecer una metodología de trabajo aplicable para los servicios de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal de estudiantes y recién egresados de universidades particulares.
- Determinar un modelo de negocio que genere sostenibilidad.

### **5. Justificación**

El presente estudio permitirá desarrollar un servicio que brinde herramientas y estrategias a los jóvenes profesionales a fin de desarrollar sus recursos personales y posicionar su marca personal en el mercado laboral en concordancia con su preparación académica y experiencia de prácticas pre-profesionales. Hay que considerar que pese a que existen algunos servicios relacionados,

ninguno de ellos ha logrado llegar a este público objetivo (la generación millennials) y tampoco se han adaptado a sus necesidades en el ámbito local.

## **6. Alcances**

Este estudio pretende elaborar un servicio que ofrezca un programa aplicable y práctico así como instrumentos de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal dirigido a estudiantes y recién egresados de pregrado de universidades particulares de la ciudad de Lima, como son asesoría en procesos de evaluación, plan y orientación de carrera, plan de marca personal, entre otros.

El presente estudio se centrará específicamente en estudiantes y recién egresados de carreras administrativas y afines de las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Ciencias Aplicadas, Universidad de Lima y Universidad de Piura, sede Lima.

## **7. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones de este estudio se encuentran el acceso a la información y confidencialidad ya que hay poca disponibilidad de información; el tamaño y la distribución de la muestra, ya que se circunscribirá a un grupo específico de estudiantes de las distintas universidades seleccionadas de manera intencional, y limitaciones de tiempo de la autora para desarrollar la presente investigación dentro del período establecido.

Las universidades consideradas representan un subconjunto de las universidades particulares, con una alta población de alumnos provenientes del NSE B. Asimismo, se excluyen universidades nacionales y aquellas localizadas fuera de la ciudad de Lima por contar con otras variables intervinientes como nivel socioeconómico o zona geográfica.

## Capítulo II. Marco conceptual

En el presente capítulo se presentan los principales conceptos asociados al tipo de servicio propuesto, describiendo a los millennials para luego ofrecer una contextualización del tema, seguido por las distintas definiciones que intervienen en los procesos de diagnóstico e intervención de la asesoría aplicada a este público objetivo.

### 1. Millennials o generación “Y”

Lago (2013) cita al Diccionario de la Real Academia Española al definir la palabra “generación” que deriva del latín “*generatio*” y que, de acuerdo a una de sus acepciones, se refiere a un «[...] conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjo socio-cultural semejante, se comportan de manera afín o comparable en ciertos aspectos». El entendimiento de estos factores, configurados por el contexto social, político, económico y educativo en el cual se desarrollan, le permite a la generación definir aquello en lo que cree y en lo que no cree; lo que quiere y lo que no quiere, lo que prioriza y lo que posterga; en definitiva, su lógica para tomar decisiones.

A este conjunto de características Molinari (2015) las denomina «mentalidad generacional», la misma que condiciona el comportamiento de sus integrantes, dando lugar a la personalidad generacional con actitudes y conductas concretas.

Taylor (citado en Cuesta *et al.*, 2008), señala que los millenials son jóvenes nacidos y educados en ambientes altamente tecnologizados, con una fuerte cultura cliente-servicio. En un estudio realizado por Cuesta *et al.* (2008) se compararon los hallazgos en millennials argentinos y norteamericanos, encontrando coincidencias en ciertos aspectos: esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible al tiempo que buscan maximizar la relación tiempo de estudio/resultados obtenidos. Son jóvenes que prefieren la práctica a la teoría, las tareas grupales a las individuales, y la información en formato digital a los libros impresos.

De acuerdo a los resultados de una encuesta a nivel nacional realizada por Ipsos Apoyo y Semana Económica en el 2014, de toda la generación Y peruana (35% de la población nacional) sólo los más jóvenes –aquellos entre 18 y 25 años- y de mayor poder adquisitivo ostentan las características comúnmente asociadas a millennials. En términos generales, los Y peruanos de

los NSE C y D no necesariamente conservan los mismos patrones marcados en denominador común con los estadounidenses. Sin embargo, sostiene que los Y peruanos de los NSE A y B podrían ser los únicos que guardarían respetables semejanzas (Rubio y Penagos 2015).

## **2. Empleabilidad**

La palabra empleabilidad, pese a ser un concepto moderno, cuenta con distintas perspectivas y aplicaciones. Para Campos (2003), este término ha sido recientemente acuñado en el siglo XXI y surgió de la palabra inglesa “*employability*”, que proviene de la unión de las palabras: “*employ*” (empleo) y “*ability*” (habilidad).

Un acercamiento interesante a su definición es el que hacen Hillage y Pollard (1998), quienes afirman que la empleabilidad está referida al trabajo y específicamente a la habilidad para estar empleado, identificando dentro de sus elementos principales a la habilidad para obtener el primer empleo y, por tanto, el interés de asegurar esa habilidad, la elección de la carrera y comprensión del mundo del trabajo.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004, citado en Aliaga y Shalk 2010) un joven es empleable si es capaz de conseguir un trabajo, permanecer en el trabajo, aprender y progresar en él, mostrando disposición al cambio; si procura un nuevo trabajo si dejó el anterior, así como poseer la flexibilidad suficiente para salir y entrar, según las distintas etapas de la vida. Formichella y London (2013) afirman que para determinar el grado de empleabilidad de una persona es importante diferenciar entre aptitudes y actitudes. Según el Diccionario de la Real Academia Española, una aptitud es la capacidad de una persona para determinada actividad (Real Academia Española 2014b), y una actitud es una disposición de ánimo (Real Academia Española 2014a). Si bien las aptitudes son necesarias para que una persona sea empleable, aún más importante son sus actitudes. En este sentido señalan que la educación, en cualquiera de sus manifestaciones, puede propiciar o no el surgimiento tanto de aptitudes como de actitudes que hagan más empleables a los individuos.

### **2.1 Inserción profesional o laboral**

Se entiende por inserción laboral a una situación relativamente estable de permanencia en la ocupación por cuenta propia o ajena, de manera que se consiga autonomía económica, con una alta probabilidad de poder mantenerla (Vincens, citado en Donoso y Figueroa 2007: 103-124).

Para Donoso y Figueroa (2007:103-124), el diagnóstico para la inserción tiene como objetivo ayudar y asistir a las personas para hacer frente a las demandas sociales y profesionales que plantea el acceso al mercado de trabajo, desde los comienzos en la preparación para incorporarse a la vida activa, pasando por la exploración del mundo profesional, la inserción y adaptación al primer empleo, los reajustes que se ocasionan en la vida profesional y los reajustes en los roles vitales-profesionales. Es necesario que todo el proceso sea motivador, consiga despertar el interés de los implicados y pueda mantener de ellos un nivel adecuado de energía hasta el final del mismo.

Por último, se ha constatado que la búsqueda activa de empleo es un importante predictor de la inserción laboral evaluada a través del número de entrevistas y/u ofertas de trabajo recibidas (Brown *et al.* 2006; Creed *et al.* 2009; Kanfer *et al.* 2001; Sun *et al.* 2013; citados en Donoso y Figueroa 2007), que se relaciona positivamente con el estatus laboral y la calidad del empleo, y negativamente con la duración del desempleo, siendo la intensidad de búsqueda y el esfuerzo en dicha búsqueda los factores que predicen la velocidad de reinserción (Wanberg *et al.* 2002; Kanfer *et al.* 2001; citados en Donoso y Figueroa 2007).

### **3. Asesoría en empleabilidad**

La Real Academia de la Lengua Española (2014c) define a la palabra “asesoramiento” como la acción o efecto de asesorar, lo que involucra en su acepción más rígida: «Dicho de una persona: Tomar consejo de otra o ilustrarse con su parecer».

A partir de la revisión bibliográfica se encuentra que el término asesoría en empleabilidad se relaciona comúnmente con el concepto de orientación profesional<sup>3</sup>, la misma que tiene antecedentes en el contexto educativo con origen en intervención psicopedagógica y promovida actualmente por programas en entidades universitarias o de inclusión social dirigido a minorías étnicas, poblaciones en riesgo, etcétera, incorporando un enfoque holístico en su abordaje y utilizando principalmente el *counseling*<sup>4</sup> como herramienta de intervención.

---

<sup>3</sup> La orientación profesional involucra la puesta en marcha de acciones de una política activa de empleo eficaz que ayuda a los desempleados a aumentar sus probabilidades de colocación y se trabaja en diversos países, principalmente desde administraciones públicas. Los profesionales se guían a partir de metodologías exportadas de estudios de desarrollo de carreras a contextos de búsqueda de empleo y consiste en el diagnóstico de necesidades/carencias, consejo y asesoramiento de actividades/ acciones a realizar a través de un itinerario de inserción laboral (Montilla, 2003).

<sup>4</sup> El término *counseling* es un proceso de ayuda dirigido a superar problemas personales o prevenirlos. Unos enfoques se centran más en los aspectos psicoterapéuticos y otros en la prevención y el desarrollo de competencias (Bisquerra, 2008:163-170).

Brunner (2001, citado en Formichella y London, 2013) recopiló los principales estudios acerca de la obtención de competencias de empleabilidad y señala que es más fácil adquirirlas cuando su transmisión en el proceso de enseñanza se hace en forma explícita; es decir, que la empleabilidad es fácil de transmitir si los procesos de enseñanza están debidamente organizados y más fácil aún si durante el proceso de instrucción se replican características propias del mundo laboral real.

En la presente investigación esta consideración se tomará en cuenta para la concepción de la propuesta de servicio, centrando el trabajo en las estrategias de búsqueda de empleo y en el desarrollo de habilidades que favorezcan la capacitación para conseguir una colocación. Cabe resaltar que, además de incluir la instrucción formalizada de aprendizajes básicos para la inserción, se pretende alcanzar la capacidad de actuar independientemente o con mínima ayuda para conseguir recursos o para desarrollar sus habilidades personales. A continuación se describirán las definiciones de los elementos involucrados.

### **3.1 Desarrollo de competencias laborales**

Según Le Boterf (2001, citado en Lozano 2008), competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado definido. Según esta definición, la competencia implica capacidad propia (habilidades) pero incluye la capacidad de movilizarlas, además de movilizar los recursos del entorno, lo que supone una adaptación a cada situación, dotando al concepto de más complejidad para la inclusión efectiva en el mercado laboral.

La evaluación de competencias está presente a un nivel de diagnóstico, y puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requeridas para un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal (Gil 2007: 83-106). A nivel de intervención, la herramienta comúnmente utilizada para el desarrollo de competencias es el *coaching*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El *coaching* es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial (Wolk 2003). Es una conversación que involucra como mínimo a dos personas. Entre los temas del *coaching* están la planificación de vida, los planes de carrera, prevención y solución

### **3.2 Job hunting**

Puchol (2005) refiere que el *job hunting* es una metodología americana que tiene sus raíces en el *coaching* ejecutivo y que busca entregar herramientas para que las personas sean más efectivas al momento de salir a enfrentar el mercado laboral. El *job hunting* orienta en aspectos como guiar y preparar en la búsqueda de trabajo acorde adaptándose a lo que el mercado necesita; ayudar a definir el perfil profesional y objetivo de carrera de cada interesado; lograr una entrevista y cómo enfrentarla, así como potenciar la red de contactos, brindando asesoría para reconocer y organizar la red de contactos, desarrollando conceptos como autopromoción, habilidades sociales y espacios de aprendizaje. Utiliza el enfoque basado en los tres pilares de la empleabilidad: conocerse, formarse y mostrarse.

### **3.3 Marketing y marca personal**

El marketing personal o *branding* personal es otro de los conceptos importantes en la asesoría en empleabilidad porque se relaciona al aspecto de saber mostrarse. De acuerdo a Vallenilla y Ríos (2014), la gerencia de la marca personal es una disciplina que ha surgido del uso de las herramientas tradicionales de marketing con el objeto de comunicar una imagen de marca fuerte de una persona. Estos autores afirman que las personas participan en distintos ambientes donde su aporte puede ser el mismo o distinto, pueden mostrarse en una o varias facetas de su vida diaria y compiten por la atención de audiencias clave. Por ello, el identificar cómo quieren ser percibidas por esas audiencias y qué propuesta de valor quieren transmitir constituyen buena parte de la estrategia del *branding* personal.

Los beneficios de la buena gestión de marca permiten, entre otras cosas, obtener un mejor precio como profesional, aumentar la valoración y el reconocimiento, extender la línea de actividades de manera complementaria, superar ciclos económicos de crisis y asociados de prestigio (Álvarez del Blanco 2008). En la construcción y desarrollo de la marca personal juega un papel fundamental el *e-branding*, que está conformado por el conjunto de acciones que construyen la presencia de su marca personal o corporativa en el entorno digital (García 2013).

---

de problemas, el desarrollo de la inteligencia emocional, prevención del estrés, desarrollo del liderazgo entendido como relación de ayuda, etcétera (Bisquerra, 2008).

### **3.3.1 Uso de la *web* y de herramientas 2.0 para la construcción de la marca personal**

La mayoría de los servicios en construcción y desarrollo de marca personal están basados en la *web* como base para la información del usuario (Celaya 2011).

La cultura 2.0 es la representante del reclutamiento y la selección del talento y, en este sentido, las redes sociales vienen a ser el instrumento por excelencia (Galindo 2013). Para este autor, las personas menores de 25 años están totalmente familiarizadas con las redes sociales. Es por ello que se vuelve indispensable que si las empresas desean atraer personas con talento de esta generación a través de las redes sociales, es necesario hablar el mismo lenguaje y moverse en el mismo ámbito que sus posibles candidatos.

De acuerdo a lo señalado por Galindo (2013), tenemos a LinkedIn, una red profesional orientada a hacer conexiones profesionales y de negocios. El perfil, más que un pequeño curriculum, es una carta de presentación profesional y abre las puertas a una red de contactos con numerosas propiedades asociadas al desarrollo de marca personal. Facebook, por su parte, a pesar de no ser una herramienta principal de reclutamiento, es útil para prestigiar la marca personal y averiguar qué se dice de uno mismo, siendo importante fuente de información sobre actitudes, comportamientos y costumbres del candidato, información valiosa a la hora de analizar la probabilidad de éxito de su integración en la organización, relacionándose especialmente con el concepto de reputación digital. Finalmente, Galindo menciona a Twitter, la red generalista de *microblogging*, con mensajes de máximo 140 caracteres. Con ella es posible tener actualizados diariamente todos los perfiles profesionales mediante una única herramienta, configurándose como el medio idóneo para reforzar la identidad digital, sea personal o profesional.

### **3.4 Gestión personal de la carrera**

La gestión personal de la carrera (GPC) puede ser definida como un proceso continuo y regular, a través del cual las personas desarrollan, aplican y monitorizan sus objetivos y estrategias de carrera (Greenhaus y Callanan 1994; Gutteridge 1986; citados en Céu y Rodríguez 2010: 335-345). La GPC implica ciclos de exploración, conocimiento, establecimiento de metas, estrategias y evaluación en el contexto de la carrera, y propone un enfoque para la solución de problemas y toma de decisiones profesionales. La exploración de la carrera está relacionada con el conocimiento y la comprensión de uno mismo y del medio ambiente; la toma de conciencia de la carrera profesional es la base de los objetivos y estrategias de carrera a adoptar para fijar objetivos claros y realistas y éstos son el resultado de la carrera que la persona desea alcanzar,

orientando la acción al centrarla en el contexto personal. La evaluación de la construcción de un plan de carrera se relaciona con el uso de un *feedback*, de preferencia constructivo, acerca de comportamientos específicos, estrategias más amplias y progreso hacia aquellos objetivos que las personas se han planteado.

### **3.5 Metodología experiencial**

De acuerdo a Smith (2001, citado en Romero 2010:89-102) uno de los rasgos característicos del aprendizaje experiencial es que involucra al individuo en una interacción directa con aquello que se está estudiando, en lugar de una mera contemplación o descripción intelectual. Romero hace énfasis en el valor de la experiencia para provocar un conjunto de estímulos en el sujeto, potencialmente valiosos para promover conocimiento.

La OIT señala que algunas de las buenas prácticas para conseguir un empleo y permanecer activo en el mercado laboral son desarrollar programas curriculares que evolucionen mediante el diálogo continuo con los empleadores para alinear la educación y formación con las necesidades empresariales y la realidad local, así como para actualizar a los docentes con respecto a las prácticas de los lugares de trabajo. Los enfoques de aprendizaje basados en proyectos que simulan el lugar de trabajo brindan a los jóvenes competencias prácticas para el mundo real; los programas de mentores vinculan a los estudiantes con profesionales o jóvenes trabajadores y les dan acceso al mundo laboral, a una clara visión de lo que significa trabajar en el sector formal, y a la oportunidad de practicar las competencias de comunicación. Mediante la enseñanza interactiva los instructores facilitan ejercicios que brindan oportunidades para la experiencia, la práctica, la consolidación y la reflexión, además de ayudar a modificar ciertos aspectos del aula para simular el ambiente del lugar de trabajo; por ejemplo, armando empresas y talleres de práctica, y usar el aprendizaje empírico y el juego de roles (OIT 2014).

## **Capítulo III. Sondeo de mercado**

### **1. Población y muestra**

#### **1.1 Descripción de la población**

Se considera a los estudiantes a partir del sexto ciclo hasta recién egresados (máximo del ciclo 2015-I) de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras administrativas afines de cuatro universidades de la ciudad de Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad de Lima (UL), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Universidad de Piura (UDEP), sede Lima.

#### **1.2 Muestra y método de muestreo de la encuesta final**

La muestra es de tipo no probabilística e incidental; la conforman 126 personas, entre estudiantes y recién egresados, hombres y mujeres, de las carreras y universidades mencionadas.

#### **1.3 Criterios de inclusión**

Los criterios de inclusión considerados fueron los siguientes:

- Estudiantes universitarios que estén cursando entre el sexto y último ciclo de la carrera, o egresados en los años 2015 y 2016.
- Que estudien o hayan estudiado en las carreras y universidades objetivo.
- Que hayan buscado prácticas o trabajo durante el último año.

### **2. Procedimiento**

- Se diseñó una encuesta *on line* exploratoria a manera de piloto (ver anexo 1). Dicha encuesta fue revisada por tres psicólogas especializadas en reclutamiento y selección. Posterior a la revisión quedan diez preguntas cerradas de opción múltiple y una abierta.
- Luego de establecer una red de contactos cercanos a la investigadora, se logró la aplicación de quince encuestas en la población objetivo.

- Se diseñó la guía de indagación del *focus group* (ver anexo 2). El reclutamiento de los participantes se realizó mediante una convocatoria en Facebook. En la reunión se contó con la presencia de dos observadores y un moderador.
- Se elaboró la guía de dos tipos de entrevistas a profundidad. Para definir su aplicación se estableció una lista de posibles entrevistados de acuerdo a los criterios establecidos.
- Se establecieron redes de contacto y se realizaron coordinaciones (*e-mail*, redes sociales y teléfono) con diez personas. Finalmente se logró concretar ocho entrevistas personales, con una duración aproximada de una hora cada una.
- Se diseñó el formato de encuesta final (ver anexo 3) y se automatizó en el programa SurveyMonkey. Ésta consistió de 17 preguntas de opción múltiple (incluyendo sub-opciones dentro de preguntas) y una de opción abierta. Asimismo se recogieron aspectos sociodemográficos de los encuestados, como carrera, universidad y año de ingreso.
- Para la recolección de datos se generaron redes de contacto con estudiantes y egresados de las universidades objetivos, realizando un efecto viralizador. Adicionalmente, la investigadora visitó las universidades y contactó directamente con los participantes.

### **3. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados han sido diseñados exclusivamente para el presente proyecto. A continuación se describe cada uno de ellos.

#### **3.1 Encuesta exploratoria**

Su objetivo fue realizar un primer acercamiento con el público objetivo para identificar si existe la necesidad de este tipo de servicio y calibrar los objetivos y preguntas de la encuesta final. Se diseñó con diez preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta.

#### **3.2 Focus group**

Los resultados de la encuesta exploratoria sirvieron de base para elaborar la guía de indagación de ocho preguntas del *focus group*, que permitió obtener información cualitativa del segmento. El grupo estuvo conformado por seis personas (tres hombres y tres mujeres) de la población descrita.

### **3.3 Entrevista a profundidad**

Las entrevistas a profundidad tuvieron un rol clave, permitiendo conocer las opiniones de expertos sobre el proceso de búsqueda de empleo en el segmento objetivo. Se diseñaron dos formatos de guías de entrevista. Su aplicación dependió del experto entrevistado, pudiendo ser un consultor en transición laboral o el responsable de una oficina de empleabilidad y/o de una bolsa de trabajo en una universidad privada.

### **3.4 Encuesta *on line* final**

Tuvo por objetivo obtener la percepción que tiene el público objetivo acerca de la problemática de la búsqueda de empleo y la potencial aceptación del servicio. Se elaboraron 14 preguntas de opción múltiple (con sub preguntas desplegadas en algunos casos) y una pregunta abierta.

## **4. Análisis de resultados**

### **4.1 Resultados de la encuesta exploratoria**

La encuesta fue aplicada a ocho estudiantes y siete recién egresados universitarios entre hombres y mujeres de las cuatro universidades objetivo. Casi el 90% se encontraba en búsqueda de prácticas o de empleo en la actualidad.

Con respecto a la percepción de sentirse preparados para buscar y conseguir prácticas o empleo, se encontró que cerca del 70% se sienten “poco preparados”. Llama la atención que pese a que hay un alto porcentaje del total de encuestados que afirman sentirse “bastante preparados”, el 85% estaría dispuesto a contratar servicios que ofrezcan herramientas para mejorar sus posibilidades de encontrar su empleo ideal. De estas personas, el 65% prefiere talleres antes que las sesiones individuales. Quienes no estarían dispuestos a utilizar el servicio se sienten preparados tanto personal como académicamente para ser contratados por cualquier empresa.

Los aspectos asociados a una asesoría para la búsqueda efectiva de prácticas o empleo estuvieron referidos al desenvolvimiento en entrevistas y procesos de evaluación (65%), identificación de áreas de interés y potencial (65%) y a estrategias de búsqueda de empleo y prácticas (50%).

Algunas sugerencias o comentarios resaltaron la importancia de centrarse en el desenvolvimiento del postulante de manera directa y adaptada: «Que nos enseñen exactamente lo que tenemos que decir para conseguir el trabajo, basándonos en nuestra experiencia».

#### **4.2. Resultados del *focus group***

Las conclusiones del *focus group* se basaron en las siguientes ideas:

- Las situaciones más difíciles para buscar un empleo o práctica entre los participantes consisten en pasar por entrevistas o dinámicas grupales y enviar currículums sin que los llamen. Resaltan la pugna entre participantes por sobresalir en las dinámicas así como las preguntas de doble sentido en las entrevistas. Varios de los participantes señalan que esto se repite por no haber un *feedback* de por medio tras asistir a estos procesos de selección.
- Casi el 60% señaló que no había recibido orientación en el proceso de búsqueda de prácticas. El otro grupo lo había recibido a manera de taller-curso, señalando que fue más teoría.
- Ninguno de los participantes conoce empresas que brinden un servicio de asesoría en empleabilidad pero parte de ellos (40%) asociaban este servicio a empresas como DBM o grupos de contacto en redes sociales.
- La mayoría de los participantes señaló que utiliza Facebook y Twitter como medio de conexión diaria y que se enteran de cualquier publicación o aviso por los foros o los grupos de Facebook de sus universidades.
- Al contemplar un servicio en materia de asesoría en empleabilidad, casi el 90% coincidió en que debería tener los siguientes atributos: que sean simulaciones (el entrenamiento en evaluaciones) y sea lo más parecido a la realidad; que los evaluadores adopten distintos roles para que sea más verosímil; que sea práctico y no sólo *tips*, que no sólo les digan el qué sino el cómo a partir de recomendaciones.

#### **4.3 Resultados de las entrevistas a profundidad**

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a cinco jefes y/o directores de áreas de empleabilidad de las universidades investigadas (UPC, PUCP, UL, UDEP, sede Lima) y tres representantes de consultoras de servicios de transición laboral y *outplacement* del medio local: Recolocate, ER Ronald y Aptitus. A continuación se presentan las principales conclusiones.

Existe una necesidad latente del servicio en este público objetivo; sin embargo, hasta el momento, no existe un servicio de exclusividad en el mercado de consultoras que la ofrezca directamente, sino que es parte de los servicios que brindan al público en general, especialmente a ejecutivos en procesos de transición laboral. Pese a que todas las universidades privadas entrevistadas cuenta con una oficina de empleabilidad, la mayoría de ellas realizan talleres eventuales y tienen pocos recursos para la intervención individual.

Por otro lado, los entrevistados hacen referencia a que gran parte de la necesidad de este servicio proviene de no tener desarrolladas habilidades blandas: trabajo en equipo, adaptación al cambio, etcétera. Todos coinciden en la ventaja y carencia actual de contar con un buen nivel de autoconocimiento y con un plan claro de vida personal y profesional.

De acuerdo a la opinión de los expertos, el público objetivo considera que este servicio es poco útil y aplicable por lo que, en ocasiones, se muestran reticentes o faltos de compromiso con un programa que involucre varias sesiones. El atractivo del servicio está relacionado a metodología práctica, rapidez, que sean directos y se vaya "al grano", menos teoría y más práctica. La opinión mayoritaria dictamina que una consultora externa brinda la percepción de un enlace con la realidad empresarial. Uno de los expertos resaltó la importancia de la inclusión de profesionales del medio, puesto que son *practitioners*<sup>6</sup>.

Pese a que parte de los entrevistados considera que tener un servicio dirigido a este público objetivo no es rentable, la otra parte resalta el potencial atractivo del público objetivo, señalando que el recién egresado o estudiante puede ingresar al mundo laboral y luego, en el futuro, requerir otros servicios relacionados ya que es el inicio de su etapa laboral.

Dos de los expertos entrevistados provienen de dos empresas de la competencia pero solo una tiene planes de una propuesta similar a la presentada en esta investigación. La mayoría de empresas de la competencia tiene un servicio general y se dirige a un segmento ejecutivo de distintos rangos de edad. Las herramientas de programación neuro lingüística (PNL) son las más utilizadas dentro de los programas de intervención.

En el caso de las universidades, el 80% cuenta con servicios relacionados a asesoría en empleabilidad en marcha y una de ellas se encuentra recién en fase piloto y/o implementación.

---

<sup>6</sup> *Practitioner*: Traducido del inglés: Una persona que participa activamente en un arte, disciplina o profesión. (English Oxford Living Dictionaries, s.f.).

La mayoría de ellas realiza actividades a manera de talleres, pero las presentaciones tienen mayormente un trasfondo teórico. No hay costo adicional en el caso de estudiantes pero, a veces, se pueden generar descuentos o promociones para egresados. Algunas de estas universidades cuentan con apoyo eventual de consultoras, pero la mayoría es cubierta con el mismo personal del área. Coinciden en que estas consultoras son bolsas de trabajo por lo que las pautas brindadas están referidas a procesos de reclutamiento y selección exitosos, casos en los que se reporta mayor asistencia. Los temas abordados son entrevista de trabajo, elaboración de currículum vitae, plan de carrera, estrategias para la búsqueda de trabajo, etcétera.

Para la atención individualizada, el 40% de dichas universidades están implementando este servicio con su propio personal pero indican su interés de encontrar algo diferente, más allá de solo enseñarles lo que deben o no deben hacer durante un proceso de búsqueda de trabajo. Una de las universidades presenta una propuesta distinta de asesoría en empleabilidad para sus alumnos, la misma que consiste en programas dirigidos según el grado académico. Se caracteriza por utilizar una metodología práctica y aplicada y su atención es grupal como individualizada. Cabe resaltar que esta universidad está dirigida al nivel socioeconómico C-D.

#### **4.4 Resultados de la encuesta final**

La muestra de la presente encuesta está compuesta por estudiantes y egresados de tres de las universidades de la población objetivo (PUCP, UPC y UL), procedentes principalmente de las carreras de Ingeniería Industrial y Administración (69%). El porcentaje correspondiente a: “Otra carrera empresarial afín” se refirió a participantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Más del 60% concuerda que encontrar un empleo o las prácticas que querían ha sido “difícil”. Al consultárseles sobre el tiempo que ha tomado este proceso, pese a que un grupo mayoritario (40%) señala que este período ha sido entre uno y tres meses, el 30% refiere que fue entre tres y seis meses. Se infiere que un estudiante puede pasar en promedio un ciclo de estudios en búsqueda de un lugar de prácticas acorde a sus intereses, lo que se percibe como un “tiempo prolongado”. Se deduce que aquellos que respondieron “más de seis meses” (casi el 20%) presentan un proceso de inserción lento y para buena parte de ellos la búsqueda se les hizo “muy difícil” (14%).

Con respecto a la pregunta “¿Cuál es la principal limitación con la que se encuentra un estudiante o un recién egresado ante la búsqueda de empleo?”, poco más del 40% afirma que es tener poco curriculum vitae (CV); coincidiendo con las opiniones acerca de que lo más difícil dentro del proceso de selección es conseguir que el CV sea seleccionado (44%). Se puede deducir que los encuestados atribuyen la dificultad de búsqueda de empleo a la poca experiencia que pueden transmitir. Sin embargo, también indican limitaciones por la poca oferta laboral para los puestos que interesan (22%) y a la preferencia en la selección de personas referidas (19%).

Al consultárseles acerca de “¿cuál es el factor más importante para obtener el puesto de trabajo deseado?”, un 46% opina que el saber desenvolverse en el proceso de selección, un 37% lo atribuye al “tener contactos”. Contrastando los resultados anteriores se puede afirmar que buena parte de los factores involucrados en la dificultad están relacionados a necesidades en el desenvolvimiento en el proceso de selección y construcción de redes de contactos.

Con respecto a las fuentes efectivas de reclutamiento, a partir de la pregunta “¿Cuál es para ti el canal más efectivo para conseguir prácticas o empleo?”, la bolsa de trabajo de la propia universidad es la que ocupa el primer lugar (45%) y pese a su diferencia en porcentaje (29%), los contactos también son percibidos como rutas correctas para la consecución de un empleo.

Si bien, más del 90% conocen acerca de la existencia de servicios de asesoría en empleabilidad en sus universidades, llama la atención que más de la mitad de los encuestados nunca ha asistido a este tipo de actividades. Es importante resaltar que entre los “otros motivos” por los que no han asistido (29%) concuerdan en que los horarios ofrecidos son poco flexibles o que tuvieron otras prioridades, tales como exámenes y otras asignaciones.

En el caso de aquellos que sí asistieron a las actividades (46%), la gran mayoría lo hizo en la modalidad de taller (77%). Si bien no hay un factor de valoración marcado entre los asistentes, hay una ligera preferencia por el tema tratado con un 33% seguido de un 29% por el expositor y 25% por la metodología. Un 10% indica que no le gustó nada de la actividad realizada.

La modalidad de asesoría individualizada fue recibida por un pequeño porcentaje (12%). Este resultado coincide con la carencia o pocas oportunidades de recibir este tipo de servicio en sus universidades. Sin embargo, y en contraste con estos resultados, casi la totalidad de los encuestados (96%) afirma que sí les interesaría contar con un servicio de esta naturaleza (ver anexo 3, pregunta 8). En acuerdo con ello, casi el 45% coincide en que lo más importante para

un servicio de esta naturaleza es que se les detallan las brechas a superar para ser más empleables, seguido por pautas y orientación para mejorar su empleabilidad (27%) y el que tenga un contenido práctico (19%). Así se observa la importancia que se otorga al proceso de *feedback* en la búsqueda de un servicio de evaluación diagnóstica y de intervención que sea efectivo. Asimismo, se espera de él que brinde herramientas aplicables y prácticas.

Con respecto al pago, el 62% está dispuesto a pagar por este tipo de servicio. En el análisis de las respuestas se encuentra que casi la totalidad de este porcentaje coincide en que sus padres ayudarían a solventarlo. Del grupo de encuestados que no estaría dispuesto a pagar por este servicio, sí les interesaría asistir a talleres diseñados pero coinciden con aquellos que nunca asistieron a este tipo de actividades en sus universidades y no tienen interés en los mismos.

Para el precio, se obtiene un acuerdo significativo (82%) de que pagarían menos de S/ 500 por este servicio, mientras un 16% estaría de acuerdo en pagar entre S/ 500 y S/ 1.500. Cabe resaltar que si bien se percibe sensibilidad de pago en parte de los encuestados, ellos consideran que esto debería ser parte de la oferta que brindan las universidades. Es difícil tangibilizar servicios diferenciados de este tipo ya que no los conocen, siendo necesario enfatizar en la estrategia de marketing y comunicación para captar a este público que también se muestra escéptico.

## Capítulo IV. Perfil de la empresa FirstJob

### 1. Misión

FirstJob tiene como misión potenciar la empleabilidad de jóvenes estudiantes y egresados universitarios a partir del manejo de sus recursos personales y marca personal, brindando soluciones de empleabilidad adaptadas en la búsqueda de puestos iniciales, haciendo conexión con sus expectativas y con la realidad empresarial del país.

### 2. Visión

Ser el primer servicio de asesoría de empleabilidad y desarrollo de marca personal especializado en estudiantes y recién egresados universitarios del país, reconocido por ser originales y efectivos en su metodología.

### 3. Valores

FirstJob define su esencia e identidad a partir de los siguientes valores: originalidad, compromiso con el cliente y orientación a las personas.

A continuación se describe brevemente cada uno de ellos:

- **Originalidad.** Involucra estar abierto a nuevas ideas y llevarlas a cabo. También involucra autenticidad y la capacidad de expresar libremente sus ideas y opiniones. FirstJob busca estar siempre un paso adelante y a la vanguardia del mercado laboral mediante sus herramientas, recursos y estrategias.
- **Compromiso con el cliente.** Orientado a descubrir, crear y entregar valor a sus clientes, maximizando los esfuerzos para su satisfacción. Busca la atención personalizada, con capacidad de respuesta en tiempo real y de anticipación a sus necesidades.
- **Orientación a las personas.** FirstJob trabaja con personas y para ellas. Significa valorar a todos los miembros de la empresa. Es reconocer, desarrollar y preocuparse por el bienestar de cada uno de sus integrantes.

#### 4. Lienzo del modelo de negocio - modelo Canvas

En la tabla 1 se presenta el modelo de negocio de FirstJob a través del lienzo estratégico desarrollado por Osterwalder *et al.* (2010).

**Tabla 1. Lienzo del modelo de negocio de FirstJob**

<u>Asociaciones claves</u>	<u>Actividades</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmentos de mercado</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidades particulares y nacionales</li> <li>- Empresas medianas</li> <li>- Comunidad de egresados de maestría</li> <li>- Escuelas de <i>coaching</i> y/o mentoría, nacionales y extranjeras</li> <li>- Prestadora de servicios informáticos</li> <li>- ONG: promoción de empleabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación y diagnóstico con entrega de <i>feedback</i> a jóvenes universitarios y recién egresados</li> <li>-Acompañamiento en procesos de <i>coaching</i> y/o desarrollo de competencias</li> <li>-Desarrollo de talleres en estrategias de búsqueda de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la empleabilidad a partir del uso de estrategias prácticas y desarrollo de habilidades en la búsqueda de primeros empleos</li> </ul>	<p>La relación con los jóvenes universitarios se basa en el entendimiento de sus necesidades y el respectivo acompañamiento para conseguir resultados en el corto plazo a través de soluciones de empleabilidad que parten de ideas frescas y adaptadas a su realidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jóvenes estudiantes de universidades particulares de los últimos ciclos o recién egresados de carreras administrativas o afines</li> </ul>
	<u>Recursos claves</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Staff</i> de consultores y <i>coaches</i></li> <li>- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación para celulares (app)</li> <li>- Oficinas para el desarrollo de talleres.</li> </ul>		<u>Canales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales: Facebook y LinkedIn.</li> <li>-Ferias laborales.</li> <li>-App con herramientas de empleabilidad</li> </ul>	
<u>Estructura de costos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gastos de planilla de consultores y personal asistencial</li> <li>-Mantenimiento y gastos correspondientes al espacio físico</li> <li>-Mantenimiento del entorno digital de FirstJob, costos variables de los contenidos en formatos físicos</li> <li>-Gastos de representación y difusión del servicio</li> </ul>		<u>Fuentes de ingreso</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo por los servicios prestados a estudiantes o egresados universitarios y universidades</li> <li>- Financiamiento/auspicio de ONG</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder, 2010.

Elaboración: Propia, 2016.

## Capítulo V. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno: PESTEL

El desarrollo del análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) para FirstJob se encuentra en el anexo 4. El macroentorno en el que se desenvuelve la empresa encuentra aspectos favorables para el éxito del servicio, siendo los principales:

- **Expectativas positivas sobre el crecimiento económico futuro basadas en el desempeño esperado para el Poder Ejecutivo.** Se anticipa un ligero crecimiento en el consumo, que puede incluir mayores gastos personales en entrenamiento.
- **Situación actual de desaceleración económica.** Si bien las expectativas hacia el futuro son positivas, en la actualidad Perú se encuentra en una fase clara de desaceleración, lo que reduce actualmente la oferta de puestos, incrementando la competencia. Esto es un factor a favor de la preparación personal para competir en una mejor posición.
- **Generación millennial.** La compatibilidad entre la dirección de FirstJob y los clientes debe ser explotada.
- **Penetración de la tecnología móvil.** FirstJob debe aprovechar la oportunidad de difundir su propuesta de valor a través de plataformas móviles.

Sin embargo, el macroentorno presenta también amenazas, a saber:

- Una situación de potencial inestabilidad política debida a la rivalidad entre partidos puede reducir significativamente las expectativas positivas actuales. Esto puede afectar el optimismo de los consumidores.
- Una mayor volatilidad del entorno económico externo puede ejercer fuertes presiones sobre el tipo de cambio y reducir significativamente la capacidad de pago de los clientes o de sus padres.

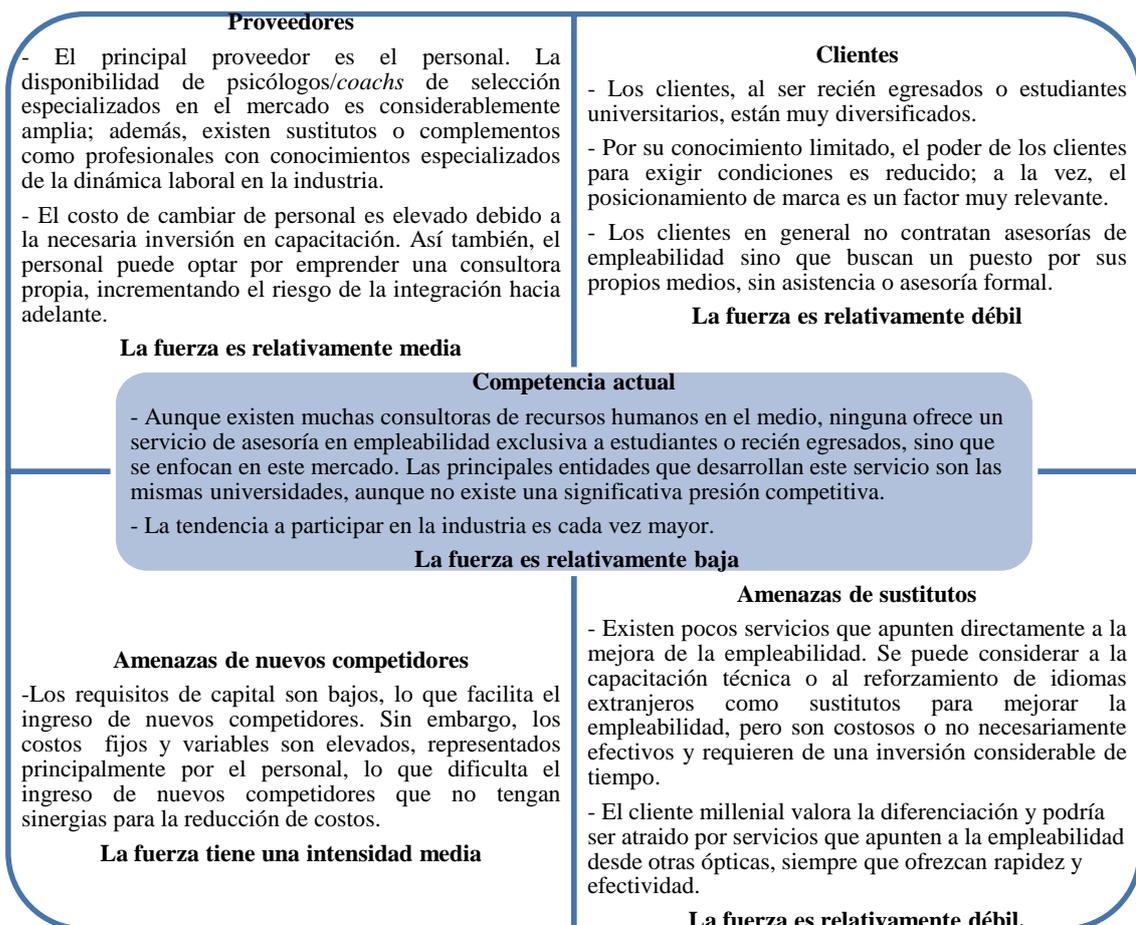
El macroentorno muestra una tendencia favorable hacia FirstJob, que deberá aprovechar las oportunidades y estar atento para reaccionar ante situaciones negativas en las actitudes de inversión personal de los clientes, procurando desarrollar rápidamente alternativas para facilitar las decisiones de compra a sus clientes.

## 2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter

Se establece un análisis de la competencia en base a las cinco fuerzas de Porter (ver gráfico 1) para determinar el grado de atractivo de la industria de asesoría en empleabilidad, la cual se identifica con relativa precisión bajo el código NAICS<sup>7</sup> 611430, que corresponde a servicios de entrenamiento en desarrollo profesional, específicamente en entrenamiento para el desarrollo de carrera. En Perú, dentro de esta industria se consideran a consultoras como Jobhunter Perú (Jobhunter s.f.), Recolócate Perú (Recolocate, s.f.) y otras que abordan este servicio como una línea menor dentro de su portafolio.

Asimismo, se consideran como participantes en esta industria a las oficinas de empleabilidad pertenecientes a diferentes universidades en el país, que atienden exclusivamente a sus alumnos.

**Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>7</sup> NAICS son las siglas en inglés de North American Industry Classification System. En la clasificación del 2012 se incluye “611430 Professional and Management Development Training” (United States Census Bureau s.f.).

Del análisis se desprende que la industria de asesoría en empleabilidad es medianamente atractiva. Muestra oportunidades interesantes entre las que destacan la diversificación de clientes y la importante predilección con la que podría contar una marca bien posicionada lo que aún no se ha logrado ya que, aunque existen muchas consultoras de recursos humanos en el medio que dentro de su línea de servicios ofrecen asesoría para la búsqueda de empleo, ninguna se ha enfocado exclusivamente en la asesoría en empleabilidad para recién egresados o estudiantes. Asimismo, el servicio llena un vacío que otras alternativas de desarrollo profesional no lo hacen por ser costosas o de exclusividad ejecutiva. Otra oportunidad relevante es la importante disponibilidad de personal.

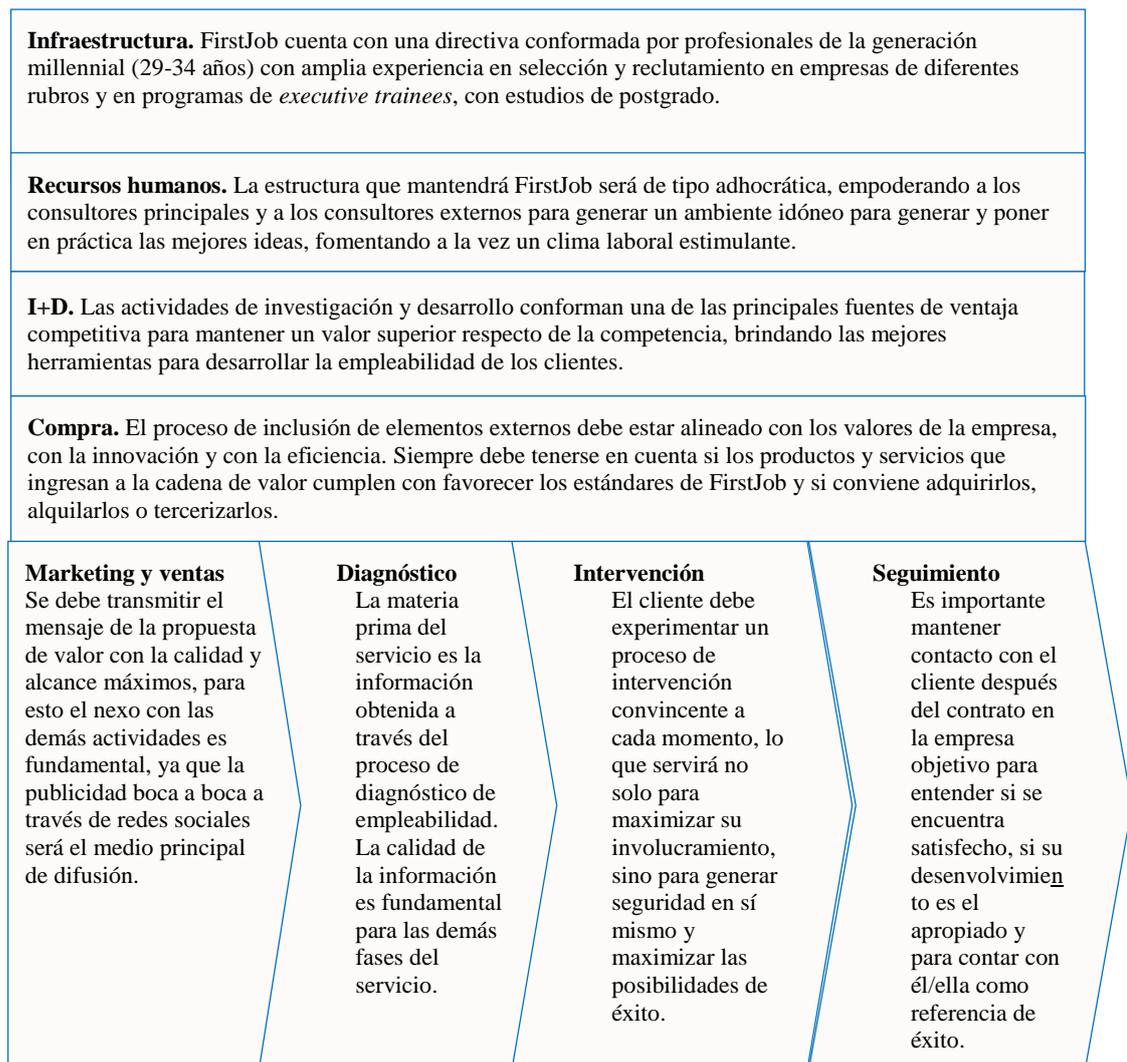
A pesar de estas oportunidades, la industria presenta amenazas de competencia directa que se potencian por los bajos requisitos de capital para entrar en ella, la posibilidad de integración hacia adelante por parte de los empleados, y la tendencia cada vez mayor a participar en la industria. Asimismo, muestra una baja tendencia a la contratación, la cual es una resistencia que debe ser afrontada.

## Capítulo VI. Análisis interno

### 1. Análisis de la cadena de valor

En el gráfico 2 se presenta la cadena de valor de FirstJob bajo un esquema adaptado de la versión original de Porter (1987).

**Gráfico 2. Cadena de valor de FirstJob**



Fuente: Porter, 1987.

Elaboración: Propia, 2016.

Las actividades de diagnóstico e intervención son críticas para la satisfacción de los clientes, lo que determinará el éxito de la difusión boca-a-boca, la cual es fundamental para las actividades

de marketing y ventas. Aquí se encuentra el principal nexo<sup>8</sup> para asegurar efectividad y generar valor.

Para apoyar a estas actividades es de vital importancia el trabajo coordinado y sinérgico con todas las actividades de soporte, generándose nexos entre cada una de éstas y las actividades de diagnóstico e intervención. La infraestructura debe liderar y soportar las actividades de recursos humanos y de I+D para contar con personal capaz y motivado, y las herramientas correctas para implementar las actividades de diagnóstico e intervención. Por otra parte, las actividades de compra desarrollan nexos con las actividades de diagnóstico e intervención al determinar la calidad de la presencia física de los servicios y en la generación de eficiencias en cada actividad.

## **2. Análisis VRIO**

A partir de análisis VRIO (valor, raro, inimitable, organización) para FirstJob (ver tabla 2) se reconocen tres fuentes de ventajas competitivas sostenibles: el brindar *mentoring* por parte de profesionales del área de interés del usuario; el desarrollo de marca personal especializada en el segmento objetivo y la marca FirstJob, que se dirigirá exclusivamente al segmento objetivo. Será necesario asegurar que estas fortalezas se consoliden y se aprovechen estratégicamente, para lo cual es imprescindible la capacidad y compromiso del personal y la aplicación de herramientas específicamente diseñadas para el segmento objetivo, tal como se indica en el análisis de la cadena de valor. Además, FirstJob debe asegurar relaciones de cooperación con consultores externos con las habilidades necesarias para brindar *mentoring* y las facilidades necesarias para el desarrollo de las actividades en los ambientes y circunstancias propicios.

---

<sup>8</sup> El nexo es la relación entre el desempeño en la ejecución de una actividad y el costo o desempeño en otra. La presencia y coordinación de nexos positivos determinan fuentes de ventaja competitiva (Porter, 1987).

**Tabla 2. Análisis VRIO**

		Marco del VRIO ( <i>value, rareness, imitability, organization</i> )				
	Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la empresa	Implicancia competitiva
1	Evaluación diagnóstica similar a una postulación a empresa (con sesión personalizada de <i>feedback</i> )	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
2	Entrenamiento a través de talleres vivenciales y sesiones de <i>feedback</i> .	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
3	Sistema de trabajo horizontal centrado en el desarrollo y empoderamiento del <i>staff</i> .	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
4	<i>Mentoring</i> a usuarios desarrollado por profesionales del área de interés del usuario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
5	Metodología <i>job hunter</i> especializada en el segmento objetivo.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
6	Desarrollo de marca personal especializada en el segmento objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
7	Soporte y gestión a través de app.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
8	Organización dirigida por profesionales con experiencia en selección, inducción y capacitación para programas <i>executive trainee</i> .	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
9	Marca FirstJob dirigida exclusivamente al segmento objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El análisis VRIO mostrado se desarrolla para la situación futura esperada, la misma que se construirá a partir del desarrollo de las estrategias que se propondrán en el plan estratégico.

## Capítulo VII. Planeamiento estratégico

El presente planeamiento estratégico ha sido definido para el período 2017-2021:

### 1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están alineados con la misión de la empresa y se declaran como:

- Consolidarse como el servicio de asesoría en empleabilidad con mayor cartera de clientes de estudiantes y recién egresados de universidades en Lima.
- Lograr posicionamiento en la comunidad de egresados universitarios a partir de la identificación de una metodología práctica de asesoramiento ajustada a sus necesidades.
- Consolidar una organización eficiente y sostenible.

### 2. Generación de estrategias

#### 2.1 Enunciados de la matriz FODA

La tabla 3 muestra los enunciados de la matriz FODA.

**Tabla 3. Enunciados de la matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
F1 Interiorización de las características de la generación millenials para la implementación de estrategias de atracción y retención de clientes.	D1 Empresa nueva sin trayectoria en otros servicios de recursos humanos.
F2 Dirigida por profesionales jóvenes especializados en reclutamiento y selección.	D2 La organización actualmente no mantiene una relación con la comunidad de jóvenes universitarios.
F3 Metodología basada en simulaciones.	D3 La organización no cuenta con personal especializado en <i>coaching</i> de carrera.
Oportunidades	Amenazas
O1 Los millennials interesados por la originalidad y soluciones de servicio distintas.	A1 Entorno económico en desaceleración que condiciona negativamente la oferta laboral para los jóvenes.
O2 Uso de herramientas 2.0 y 3.0 permite la introducción de distintos canales de servicio.	A2 Las grandes consultoras de recursos humanos pueden lanzar servicios al mismo mercado objetivo.
O3 Poco alcance de la competencia.	A3 Los consumidores finales tienen sensibilidad al pago.
O4 Estrategias de marketing de la competencia con poca capacidad de atracción para el segmento.	A4 El consumidor final se caracteriza por ser impaciente y escéptico.
O5 Efecto “embudo”: tras una etapa de expansión económica la desaceleración actual intensifica la presión competitiva en los jóvenes.	A5 Copia de metodología y/o estrategias de parte de un competidor.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.2 FODA Cruzado

La matriz FODA Cruzado se presenta en el anexo 5. Las estrategias obtenidas del análisis se presentan a continuación:

### 2.2.1 Estrategias FO

En la tabla 4 se listan las estrategias resultantes de cruzar las fortalezas con las oportunidades.

**Tabla 4. Estrategias FO**

Estrategias	Descripción
E1	Creación de una página <i>web</i> y presencia en las redes sociales, detallando los servicios ofrecidos con el uso de un lenguaje casual, en primera persona y con imágenes adaptadas al público objetivo, promocionando el tipo de metodología. De manera explícita e implícita la campaña contendrá mensajes con las principales diferencias respecto de otras consultoras.
E2	Desarrollo de un app creada para brindar información relacionada a empleabilidad (evaluaciones, ofertas laborales de primeros empleos, etcétera) ajustada a la realidad del público objetivo, lo que contribuirá a hacer más atractivo el servicio.
E3	Desarrollar convenios con universidades y crear bases de datos a partir de éstas para establecer segmentos diferenciados de potenciales clientes a nivel individualizado.
E4	Establecer vínculo con el cliente a partir de una oferta de evaluación integral para la entrega de un auto-informe y <i>feedback</i> que le permitirá conocer sus brechas de empleabilidad.
E5	Contratación de profesionales con <i>seniority</i> pero representativos de la generación millennial.
E6	Aprovechar el servicio basado en simulaciones para potenciar la marca. Complementar la imagen corporativa con los ambientes de oficina y utilitarios apropiados.
E7	Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios.

Fuente: Weirich, 1982: 54-66.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.2 Estrategias DO

En la tabla 5 se listan las estrategias resultantes de cruzar las debilidades con las oportunidades.

**Tabla 5. Estrategias DO**

Estrategias	Descripción
E2	Desarrollo de una app creada para brindar información relacionada a empleabilidad (evaluaciones, ofertas laborales de primeros empleos, etcétera) y ajustada a la realidad de público objetivo, lo que contribuye a hacer más atractivo el servicio.
E3	Desarrollar convenios con universidades y crear bases de datos a partir de éstas para establecer segmentos diferenciados de potenciales clientes a nivel individualizado.
E6	Aprovechar el servicio basado en simulaciones para potenciar la marca. Complementar la imagen corporativa con los ambientes de oficina y utilitarios apropiados.
E8	El servicio será presentado como un proyecto original a la comunidad de egresados de escuelas de postgrado para que participen como mentores, atrayéndolos a su <i>staff</i> como oportunidad curricular.
E9	Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios.

Fuente: Weirich, 1982: 54-66.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.3 Estrategias FA

En la tabla 6 se listan las estrategias resultantes de cruzar las fortalezas con las amenazas.

**Tabla 6. Estrategias FA**

Estrategias	Descripción
E9	Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios.
E10	Promover la actualización y capacitación continua en el personal de FirstJob manteniendo la originalidad en el servicio ofrecido.
E11	Generar convenios con instituciones de ayuda social u ONG relacionadas a empleabilidad e inserción laboral para generar un programa de becas dirigidos a jóvenes universitarios de menores recursos.
E12	Alianza con una entidad financiera que facilite créditos a los universitarios.

Fuente: Weirich, 1982: 54-66.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.4 Estrategias DA

En la tabla 7 se listan las estrategias resultantes de cruzar las debilidades con las amenazas.

**Tabla 7. Estrategias DA**

Estrategias	Descripción
E13	Asociarse con instituciones profesionales certificadas.
E9	Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios.
E8	El servicio será presentado como un proyecto original a la comunidad de egresados de escuelas de postgrado para que participen como mentores, atrayéndolos a su <i>staff</i> como oportunidad curricular.
E14	Se realizarán alianzas estratégicas con los institutos de <i>coaching</i> más reconocidos en el medio local para su contratación como parte del <i>staff</i> de FirstJob.
E15	Promover acciones de responsabilidad social con alumnos de universidades estatales, que generen impacto positivo en el entorno y contribuya con el posicionamiento en los mercados objetivos.
E16	Participación en distintos foros de empleabilidad y reportajes de opinión en el medio local.

Fuente: Weirich, 1982: 54-66.

Elaboración: Propia, 2016.

## 3. Matriz de alineamiento estratégico

La tabla 8 contiene el resumen de objetivos estratégicos y estrategias seleccionadas, así como la propuesta de objetivos para los planes funcionales.

**Tabla 8. Matriz de alineamiento estratégico**

Objetivos estratégicos				
OE1	OE2	OE3		
Consolidarse como el servicio de asesoría en empleabilidad con mayor cartera de clientes de estudiantes y recién egresados de universidades en Lima.	Lograr posicionamiento en la comunidad de estudiantes y recién egresados universitarios a partir de la identificación de una metodología práctica de asesoramiento ajustada a sus necesidades.	Consolidar un desempeño eficiente, planteando metas de mejora continua para nuestros procesos, y asegurando la sostenibilidad a través de sólidos resultados financieros y la aceptación de nuestros clientes		
Estrategias				
EG1	EG2	EG3	EG4	EG5
Mantenerse a la vanguardia en el conocimiento de estilos de vida y preferencias del público objetivo para desarrollo de iniciativas y prácticas empresariales acordes a la dinámica del mercado.	Asignar recursos para actividades de investigación y desarrollo, las cuáles se consideran como una fuente clave de ventaja competitiva.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones claves para FirstJob.	Identificar los socios y actividades claves reforzando los recursos principales de la empresa.	Promover y difundir políticas de igualdad de oportunidades e inclusión en empleabilidad.
Lineamientos estratégicos para los planes funcionales				
Marketing	Operaciones	Recursos humanos	Responsabilidad social empresarial	Finanzas
*Posicionar a FirstJob en el segmento objetivo. *Desarrollar y gestionar una plataforma móvil o app que permita atraer al segmento objetivo. *Incrementar las ventas sostenidamente.	*Asegurar la calidad del servicio. *Mejora continua de metodología basada en la experiencia a través de actividades formales de I+D. *Asegurar la calidad de los contenidos de la plataforma virtual/app.	*Contar con profesionales especializados en brindar soluciones de empleabilidad y a la vez con alta calidad de servicio al cliente. * Procurar un equipo interdisciplinario a partir de alianzas con profesionales de las escuelas de negocios más reconocidas en el medio para que formen parte del equipo de consultores externos.	*Gestionar alianzas estratégicas con universidades nacionales e instituciones potenciales de captación de cartera de clientes. *Generar conciencia de igualdad de oportunidades en postulaciones a puestos en empresas, así como mostrar que se puede cubrir una brecha de no empleabilidad a empleabilidad trabajando puntos clave.	*Asegurar la sostenibilidad de la empresa a través de una rentabilidad suficiente para la reinversión y el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Orientación estratégica

FirstJob presenta una estrategia genérica de enfoque por diferenciación basada en la originalidad y realismo de su metodología buscando, además, adaptarse a las necesidades de primeros empleos exclusivamente. Así, FirstJob buscará obtener un precio superior una vez que la marca sea reconocida en el segmento objetivo.

## Capítulo VIII. Plan de marketing

### 1. Objetivos de marketing propuestos

Los objetivos de marketing propuestos se encuentran expuestos en la tabla 9.

**Tabla 9. Objetivos de marketing**

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Posicionar a FirstJob en el segmento objetivo.	OM1 Creación de página <i>web</i> y presencia en redes sociales con contenido fresco y original.	# de visitas # de contactos, <i>followers</i> y vistas de perfil. #de <i>likes</i> #de reproducciones o vistas de contenido.	7.500	20.000	30.000	40.000	50.000
	OM2 Promocionar FirstJob en grupos universitarios, ferias laborales y eventos claves de gran visibilidad para segmento objetivo.	# de grupos universitarios a los que tiene acceso FirstJob # ferias laborales # foros y/o eventos relacionados	(3,2,2)	(5,3,3)	(6,5,3)	(7,5,3)	(7,5,3)
Desarrollar y gestionar una plataforma móvil o app que permita atraer al segmento objetivo.	OM3 Creación y gestión de app para captación de cartera de clientes	# personas con app descargado	2.000	4.000	6.000	7.500	10.000
		# clientes efectivos por este medio	200	400	600	750	1.000
Incrementar las ventas sostenidamente.	OM4 Incrementar número de talleres y asesorías individualizadas	% de ventas en talleres y asesorías individuales respecto al año anterior	100%	200%	300%	375%	470%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de las acciones del plan de marketing

#### 2.1 Acciones para posicionar a FirstJob en el segmento objetivo

Uno de los principales canales para el posicionamiento de FirstJob serán las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn. El contenido de estas ventanas de exposición contribuirá directamente a comunicar su imagen de manera original y con alto impacto en mercados objetivos. El diseño, diagramación y lenguaje utilizado buscará conectar las características del grupo con el servicio.

Es así que, para el cumplimiento del OO1, se creará un *fanpage* en Facebook (ver anexo 6) a partir del cual se gestionarán contenidos de efecto viral (gif, videos, tips, notas, etcétera) que serán medidos en función a los *likes* de página y a los *likes*, vistas y/o reproducciones de contenido. Se proyecta alcanzar al 2021 por lo menos unos 50.000 *likes* en la página. A esta línea continuará la creación de un perfil en Twitter y LinkedIn, siendo este último adaptado a la imagen empresarial de FirstJob.

Dada la importancia del marketing digital dentro de la estrategia FirstJob, se contará con un *community manager* permanente que se encargue del seguimiento y reporte de indicadores, así como de la edición, diseño y publicación de contenidos.

Para el primer año, FirstJob contará con una *landing page*, una especie de *host* acotado para brindar información acerca de los servicios que brinda. El enlace se promocionará a través del *fanpage* de Facebook. A partir del segundo año, se utilizará una página *web* más completa. Para la promoción de este portal *web* se realizarán búsquedas pagadas en Google para aparecer por palabras claves que son relevantes para los potenciales clientes.

Para el OM2 se establecerá una red de contactos con líderes de opinión estudiantiles que participen activamente en grupos o foros en redes sociales. Para identificar a estos líderes también se realizarán visitas en espacios extracurriculares de afluencia común del segmento objetivo para la difusión de marca. Asimismo, se realizarán alianzas estratégicas con los responsables de áreas de empleabilidad de las universidades objetivo a fin de participar en foros y/o charlas sobre temas relacionados a empleabilidad y se asegurará la presencia de un módulo en sus ferias laborales para la difusión de información personalizada.

Para la medición de este objetivo se tomará en cuenta el número de grupos universitarios a los que tenga se tenga acceso, así como el número de ferias y/o eventos en las que se participe durante el año.

## **2.2. Acciones para desarrollar y gestionar un app que permita atraer al segmento objetivo**

El app o plataforma móvil es una ventana de promoción permanente para captar clientes, además de tener fácil llegada al público objetivo. Será importante que esta app sea amigable y de fácil uso para gestionar campañas de promoción puntuales que puedan ir replanteándose o surgiendo en el camino de acuerdo a *insights* recibidos por este mismo medio y/o por encuestas de satisfacción. Este app servirá, adicionalmente, como un enlace de búsqueda en *webs*

poniendo a disposición un resumen de anuncios de primeros empleos de las principales bolsas de trabajo a nivel local, lo que permitirá la búsqueda exclusiva de puestos iniciales. Dicho canal podría representar uno de los primeros contactos con el cliente y es de gran importancia el atractivo e información brindada para que pueda servir de “gancho” para ofrecer la venta del servicio. El ratio de clientes alcanzados por este medio será fácilmente medido y monitoreado continuamente como indicador clave de la gestión.

### **2.3 Acciones para incrementar las ventas sostenidamente**

Para lograr el OM4 será fundamental que los clientes puedan “viralizar” la experiencia FirstJob. Esta acción contribuirá directamente con el crecimiento y es punto clave para la promoción del servicio.

Por introducción, FirstJob lanzará precios promocionales en alianza con universidades y brindará algunas becas para evaluación diagnóstica. Esto obedece a la necesidad de captar clientes por distintos canales; además, aumentar la cartera en este mercado objetivo es parte de la estrategia de la gestión de app y redes sociales. Será determinante el segundo año de trabajo, donde se espera obtener un 100% más de clientes con respecto al año anterior.

## **3. Marketing mix: las 6P**

### **3.1 Estrategia de servicio**

Lo ofrecido encaja dentro de la categoría de servicios de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal. FirstJob busca ser un servicio diferente, siendo su valor diferencial el uso de una metodología basada en simulaciones y adaptada al perfil de cada cliente o grupo de clientes, y ofreciendo un *feedback* efectivo que potencialice su búsqueda de trabajo y mejore su nivel de empleabilidad.

### **3.2 Estrategia de precio**

Firstjob brindará servicios grupales e individuales, para lo cual tendrá un costo de participación por taller o paquete individual, según sea el caso. En línea con la estrategia de enfoque por diferenciación se establece un precio de lista que es ligeramente superior al del mercado; sin

embargo, en un inicio se proponen descuentos entre el 25% y 55% sobre los precios de lista para estimular la compra. La estructura de precios se muestra en la tabla 10.

Cabe resaltar que en el caso del servicio individualizado, se tiene establecido el costo de planes básicos pero estos podrían variar en función a los servicios que se le recomiende al cliente a partir de la evaluación diagnóstica. A mediano y/o largo plazo se incrementará el número de servicios con el fin de reducir costos fijos unitarios y aumentar el margen de contribución; a la par se reducirá el descuento para acercarse cada vez más al precio lista.

**Tabla 10. Estructura de precios**

Concepto	Estructura de precios					
	Tipo	Duración (horas)	Precio de Lista	Dcto. Introducción	Precio Final	Observaciones/Condiciones
<b>Taller</b>	Específicos: Elaboración de cv y búsqueda proactiva, Entrevista, Dinámica Grupal, etc.	2.5	S/. 160	10%	S/. 144	
	Integrales: ¿Cómo afrontar exitosamente un proceso de evaluación?, ¿Cómo potenciar mi perfil profesional?	4.0	S/. 350	10%	S/. 315	Contempla sesión breve de feedback
<b>Asesoría Individual</b>	Evaluación diagnóstica.	2.0	S/. 340	10%	S/. 306	Se entregará un informe con las conclusiones de la evaluación. Incluye feedback personalizado.
	Plan Asesoría en procesos de evaluación	4.0	S/. 1,100	10%	S/. 990	Participación de Staff principal y Consultor(es) externos. Incluye sesión seguimiento pasado 3 meses
	Plan de Orientación de Carrera y profesional	6.0	S/. 1,200	10%	S/. 1,080	Hace referencia al plan básico y nro de sesiones sujeto a plan diagnóstico. De requerir sesiones adicional, se considerará el precio de la sesión de seguimiento. Asignación de Mentor
	Plan de Marca personal y gestión de herramientas 2.0	4.0	S/. 600	10%	S/. 540	Participación de Staff Principal y Consultor(es) externos
	Sesión única adaptada	1.5	S/. 350	10%	S/. 315	Aplicable en caso de temas particulares de acuerdo a evaluación diagnóstica
	Sesión de seguimiento	1.5	S/. 220	10%	S/. 198	Requerido por el cliente. Es aplicable para casos de mentoría o acompañamiento en el desempeño de postulaciones posteriores.

\*El costo total de taller es referencial por participante. En caso de contratación por universidades este costo es menor

\*Se recomienda al cliente pasar por una evaluación diagnóstica antes de tomar los planes o sesiones de intervención.

\*Talleres de 20 participantes como máximo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3.3 Estrategia de distribución o plaza**

El canal de venta es directo para ambas unidades de negocio, siendo los propios consultores los embajadores de la marca FirstJob, teniendo contacto directo con los potenciales usuarios del servicio.

Los servicios individuales serán brindados en sus propias oficinas y los grupales, en locaciones externas tales como empresas, universidades o locaciones alquiladas. La oficina principal de FirstJob se ubicará en San Isidro o Miraflores, para que el público objetivo tenga fácil acceso.

### **3.4 Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción para el posicionamiento será de *bellow the line* (BTL), haciendo uso del marketing directo a partir de distintos canales especialmente digitalizados y redes sociales. Esta estrategia contempla una serie de acciones que obedecen a los objetivos considerados en el plan de marketing mostrado anteriormente (ver tabla 9).

### **3.5 Estrategia de personas**

El perfil de las personas que conformarán FirstJob será acorde a la conceptualización de la empresa, transmitiendo profesionalismo y originalidad. Asimismo, deberán contar con pleno conocimiento de la metodología y compartir la filosofía FirstJob ya que todo miembro de la empresa será capaz de responder a cualquier pregunta que puedan tener los clientes.

### **3.6 Estrategia de procesos**

Los procesos clave de la empresa están relacionados principalmente con la calidad del servicio al cliente. En el caso de los talleres, serán claves aprendizaje de competencias y efectividad en uso del tiempo. Para el servicio individual será la obtención del *feedback* (receptividad por parte del cliente), claridad y sensibilización ante puntos de mejora (brechas de empleabilidad), efectividad del programa de intervención y cumplimiento en los plazos en entrega de resultados.

### 3.7 Estrategia de proactividad (evidencia física)

Las oficinas de FirstJob se caracterizarán por tener ambientes bien iluminados, paredes blancas intercaladas con los colores del logo (celeste y amarillo). La infraestructura será minimalista y, mediante los objetos que la compongan, procurará transmitir una cultura organizacional fresca y original.

## 4. Presupuesto de marketing

A continuación se presenta la tabla 10 en donde se encuentra detallado el presupuesto designado para marketing, en soles:

**Tabla 11. Presupuesto de marketing**

<b>Marketing</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Eventos</b>					
Actividades /eventos promocionales	8.000	10.000	12.000	12.000	15.000
<b>Total presupuesto eventos</b>	<b>8.000</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>15.000</b>
<b>Publicidad</b>					
Avisos pagados en redes sociales/búsquedas Google	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Folletería/ <i>merchandisig</i>	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Total presupuesto publicidad</b>	<b>4.500</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>
<b>Marketing directo</b>					
Pasajes y viáticos del personal (charlas promoción)	3.000	5.000	10.000	10.000	10.000
<b>Total presupuesto MD</b>	<b>3.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Desarrollo <i>web</i>, app y contenido</b>					
Desarrollo página <i>web</i> y mantenimiento en la gestión de redes sociales	10.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Desarrollo app, gestión y mantenimiento	18.000	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Total presupuesto desarrollo <i>web</i>, app y contenido</b>	<b>28.000</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>
<b>Otros gastos de marketing</b>					
Otros	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>Totales</b>	<b>47.100</b>	<b>32.300</b>	<b>39.300</b>	<b>39.300</b>	<b>42.300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles

## Capítulo IX. Plan de operaciones

### 1. Objetivos de operaciones propuestos

Los objetivos de operaciones han sido propuestos para el período 2017-2021 en la tabla 12 y están referidos al cumplimiento de los siguientes lineamientos estratégicos:

**Tabla 12. Objetivos de operaciones**

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Asegurar la calidad del servicio.	OO1 Lograr que los clientes incrementen sus probabilidades de contratación.	% de clientes (que hayan sido diagnosticados con dificultades de inserción laboral) contratados en un período menor a seis meses.	60%	65%	70%	75%	80%
	OO2 Brindar <i>feedback</i> efectivo a partir de lenguaje sencillo y recomendaciones directas.	% de clientes con un nivel de: "satisfecho" y "muy satisfecho" en la comprensión y claridad del <i>feedback</i> recibido.	85%	86%	87%	88%	89%
	OO3 Satisfacción del cliente en los talleres y servicios individuales.	% de respuestas con un nivel de "satisfecho" y "muy satisfecho" en uso del tiempo/utilidad (efectividad) y metodología aplicada.	75%	80%	85%	87%	90%
Mejora continua de metodología basada en la experiencia a través de actividades formales de I+D.	OO4 Estar a la vanguardia a nivel nacional en metodologías de empleabilidad para el segmento objetivo.	# de artículos publicados en revistas de recursos humanos.	2	3	3	4	5
Asegurar la calidad de los contenidos de la plataforma virtual/app.	OO5 Administrar y gestionar información útil y aplicable utilizando el <i>know how</i> del negocio.	Calificación de la app en las tiendas de contenidos (1 al 5).	3	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2. Desarrollo de las acciones para el plan de operaciones**

### **2.1 Asegurar la calidad del servicio**

FirstJob tendrá como premisa ofrecer un servicio de alta calidad. Uno de los aspectos más relevantes está relacionado con la razón de ser del servicio que es incrementar las probabilidades de contratación de sus clientes, a partir que sus usuarios puedan convertirse en un prospecto atractivo para el mercado laboral, y uno de los primeros acercamientos es a través del número de entrevistas y/o de ofertas de trabajo recibidas. Sería ideal que este objetivo pueda ser medido en toda su dimensión, pero existen diversos factores que lo impiden. Por un lado, un taller puede brindar estrategias puntuales para afrontar temas relacionados a la empleabilidad, cuyo éxito puede medirse por la percepción de utilidad *a posteriori*. Sin embargo, en la asesoría personalizada es posible realizar un seguimiento más detallado en la mejora de competencias y brindar recomendaciones de capacitación y desarrollo profesionales específicas ya que, a partir de la evaluación diagnóstica, es posible identificar a aquellas personas que ingresan con un nivel disminuido en competencias para ser empleable. En este caso, se espera que por lo menos un 60% de estos clientes haya obtenido un empleo en los siguientes seis meses.

El OO2 está referido al diferencial de la empresa de expresarse de una manera concisa y clara a través del *feedback*, ya sea escrito o verbal. FirstJob considera esencial el autoconocimiento para iniciar un proceso de cambio a través de los propios recursos personales por lo que parte de la satisfacción del cliente será medida por los niveles de “satisfecho” y “muy satisfecho” en el nivel de comprensión y claridad que se tenga en la entrega de resultados y recomendaciones.

Para la elaboración del informe se tendrá una plantilla modelo que contenga palabras claves de uso común. Asimismo, se han considerado secciones de narración diferenciadas que permitan distinguir claramente a qué aspectos del evaluado se refiere. De la misma manera, las recomendaciones serán presentadas de manera puntual, mencionando el plan recomendado con un abordaje adaptado al tipo de cliente.

Cabe mencionar que en el caso de los talleres, pese a que el participante no contará con un *feedback* integral como en el caso de la evaluación diagnóstica, podrá obtener retroalimentación de parte del consultor en base a la revisión de cómo venía realizando las cosas en el tópico tratado de acuerdo a los ejercicios planteados.

Para el cumplimiento del OO3 se tomará en cuenta la satisfacción del cliente en parámetros de uso del tiempo/utilidad (efectividad) y metodología aplicada. Por un lado, los servicios de FirstJob buscan optimizar el tiempo mediante sesiones adaptadas considerando la necesidad del público objetivo, estableciendo tiempos de duración realistas. Asimismo será parte de la optimización del tiempo el uso de medios virtuales y de un sistema informatizado que brinde un estatus de los planes de intervención en curso y de los próximos pasos a seguir con el cliente.

Por otro lado, la metodología estará basada en aspectos prácticos y aplicativos considerando las características del segmento objetivo. Las simulaciones y *role playing* serán las estrategias más usadas para la transferencia de estrategias. Los ambientes para el desarrollo de las sesiones estarán especialmente adaptados a los valores y esencia de FirstJob y contarán con los equipos necesarios para simular tanto los procesos de selección como para ejecutar las sesiones de intervención. Por ejemplo, si se trata la elaboración de un CV de impacto se contará con computadoras, plantillas, etcétera.

## **2.2 Mejora continua de metodología a través de actividades formales de I+D**

Para cumplir con el OO4, un equipo de consultores deberá mantenerse al tanto de las últimas tendencias del mercado en empleabilidad considerando distintos rubros y empresas. Por un lado, mantendrá contacto con los equipos de reclutamiento y selección de empresas del mercado local para conocer de cerca sus principales prácticas. Asimismo, se asignará un presupuesto anual a la investigación en la tendencia y actualizaciones en temas de empleabilidad en jóvenes. También se considera el desarrollo de metodologías propias en planes de intervención.

La medición de este objetivo estará dada por el número de publicaciones o artículos difundidos en revistas de recursos humanos relacionadas con la vanguardia en este aspecto.

## **2.3 Asegurar la calidad de los contenidos de la plataforma virtual/app**

Como se mencionó en el plan de marketing, la plataforma virtual/app permitirá atraer clientes pero también tendrá como función mantener al tanto a nuestros clientes sobre temas referentes a empleabilidad y programar su participación en los talleres y asesorías. Para cumplir con el OO5, parte del *staff* de FirstJob estará encargado de brindar contenido de aplicación transmitido de manera práctica y ágil, siendo revisado mensualmente por la Gerencia de Operaciones y un

miembro del personal externo antes de ser publicado. Para el primer año se espera que el *rating* o calificación de parte del usuario tenga un promedio de 3,0.

### 3. Diseño del servicio

FirstJob brinda dos tipos de servicios: asesoría grupal (taller) y asesoría individual.

- Los talleres han sido concebidos como una forma rápida y práctica de abarcar temas relacionados al proceso de búsqueda de empleo, ajustándose a las necesidades del mercado local. La empresa contará con modelos de sesiones exclusivamente diseñados para el segmento objetivo, con ejercicios aplicativos que se aplicarán en cada una de sus sesiones, generando la participación continua (ver anexo 7).
- La asesoría individual es la forma más completa del servicio y tiene como característica principal brindar soluciones adaptadas de empleabilidad, tomando en consideración aspectos internos y externos del cliente. Un primer acercamiento consistirá en una evaluación integral basada en una simulación de un proceso de selección básico, que estará conformada por dos sesiones presenciales y una virtual. Como entregable se obtiene una autoevaluación que permitirá al cliente saber en qué situación de empleabilidad se encuentran frente al puesto que espera y se brindará recomendaciones generales para las brechas a cubrir (ver anexo 8). Esta será la **etapa diagnóstica**, la misma que consistirá en la aplicación de pruebas psicológicas (principalmente virtuales), una entrevista y en algunos casos, la participación en una dinámica grupal. Se tomará como punto de referencia la simulación de un proceso de selección considerando el área de interés: Comercial, Marketing, Compras, etcétera. FirstJob tendrá plantillas de niveles de competencias esperados por perfil y tras procesar los resultados de estas sesiones de evaluación, se realizará un contraste detallado con el perfil obtenido por el cliente para describir detalladamente las brechas encontradas. Cabe destacar que la entrevista será una de las herramientas mejor aprovechadas ya que tendrá como objetivo recoger aspectos principales respecto a la situación de empleabilidad del cliente tales como plan de vida, cultura organizacional de la empresa objetivo, manejo de marca personal, etcétera. El valor agregado de este diagnóstico integral consistirá también en conocer qué hace actualmente el cliente para saber en qué cambiar.

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugerirá la **etapa de intervención o soluciones de empleabilidad adaptada**, que variará en número de sesiones y duración según el plan asignado (ver anexo 9). Cabe resaltar que estos planes han sido concebidos en base a generalizaciones de

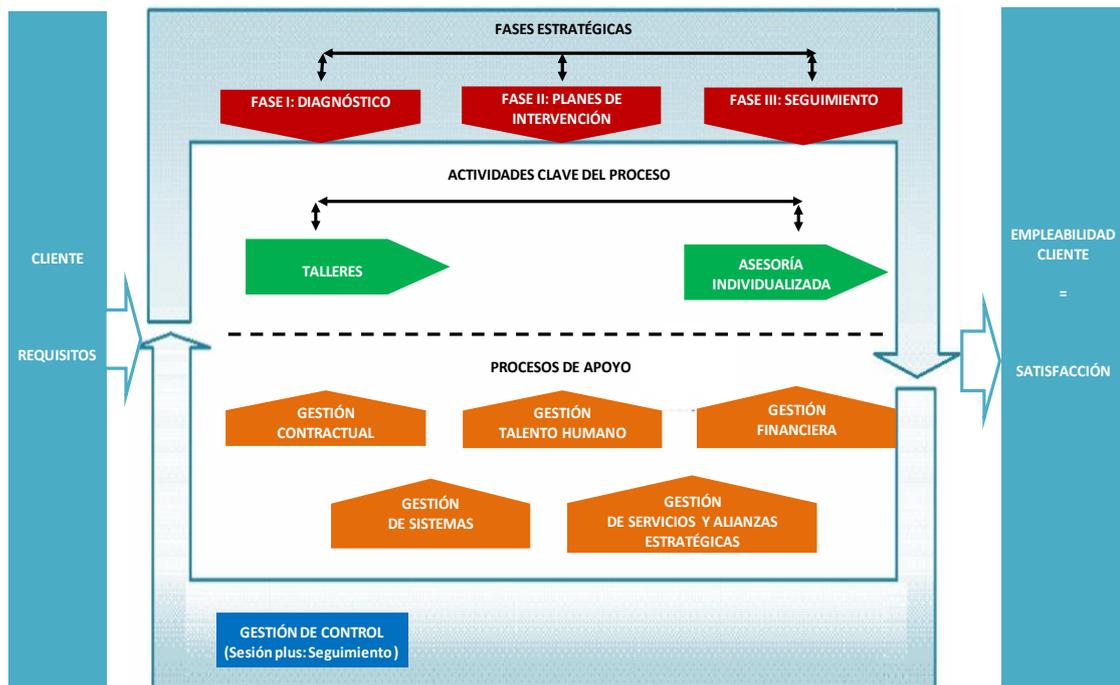
intervención; sin embargo, ya que se presentarán casos particulares en el desarrollo de competencias para la empleabilidad o jóvenes con dificultades de inserción laboral, algunas personas requerirán mayor número de sesiones de *coaching*, por lo cual se establecerán sesiones de seguimiento.

Todos los planes individuales incluyen un monitoreo luego de tres meses, contados a partir de la última sesión de intervención recibida, correspondiendo a la **fase de seguimiento**.

#### 4. Diseño de los procesos

El flujo de procesos, que inicia con el ingreso del cliente al sistema de trabajo de FirstJob y termina con la satisfacción del mismo, comprende tres fases: diagnóstico, intervención y seguimiento. Dentro de estas fases se desarrollan una serie de actividades que se sostienen en un conjunto de procesos de apoyo. En el gráfico 3 se muestra el flujo de procesos:

**Gráfico 3. Flujo de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los cursogramas con la secuencia de gestión administrativa correspondientes al proceso de diagnóstico y al proceso de intervención pueden observarse en el anexo 10 y en el anexo 11, respectivamente.

## 5. Presupuesto de operaciones

A continuación se presenta la tabla 13 en dónde se encuentra detallado el presupuesto designado para el área de Operaciones, en soles:

**Tabla 13. Presupuesto de operaciones**

<b>Operaciones</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Alquiler de oficinas y/o espacios compartidos	12,000	24,000	50,000	80,000	80,000
Alquiler de Aulas	26,000	42,460	58,800	77,940	97,920
Gastos de servicios y mantenimiento de oficinas	6,000	10,000	12,000	12,000	12,000
Licencias pruebas informatizadas	4,000	6,000	6,500	7,000	8,000
Soporte y mantenimiento de sistemas informáticos	4,000	5,000	5,500	6,000	6,500
Útiles de oficina/material impreso	2,000	3,500	4,500	5,000	6,000
Investigación y desarrollo	10,000	15,000	20,000	20,000	20,000
<b>Total presupuesto GO</b>	<b>64,000</b>	<b>105,960</b>	<b>157,300</b>	<b>207,940</b>	<b>230,420</b>
<b>Otros gastos Operaciones</b>					
Otros	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<b>Totales</b>	<b>67,600</b>	<b>109,560</b>	<b>160,900</b>	<b>211,540</b>	<b>234,020</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

## Capítulo X. Plan de recursos humanos

### 1. Objetivos de recursos humanos propuestos

La estrategia de Firstjob en torno a recursos humanos se fundamenta en el objetivo estratégico de garantizar una organización eficiente y sostenible. La tabla 14 muestra los objetivos propuestos:

**Tabla 14. Objetivos de recursos humanos**

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Contar con profesionales especializados en brindar soluciones de empleabilidad, con alta calidad de servicio al cliente.	ORH1 Atraer, mantener y retener un <i>staff</i> de consultores con experiencia destacada en reclutamiento y selección y <i>coaching</i> de carrera de empresas de distintos rubros que pertenezcan a la generación "Y".	% de personal entre 26-35 años con un promedio de tres años de trayectoria en empresas del mismo rubro.	70%	75%	80%	85%	90%
		% de satisfacción laboral.		80%	85%	85%	90%
		% de rotación de personal.	10%	15%	15%	15%	15%
	ORH2 Contar con profesionales con competencias desarrolladas en calidad de servicio al cliente y originalidad.	% de consultores/asesores con promedio 4 en competencias de servicio al cliente y originalidad.	70%	73%	76%	80%	82%
		% de asesores o consultores con un promedio de 85% en calidad de servicio.	60%	65%	70%	75%	80%
ORH3 Capacitación continua al personal para mantenerlo a la vanguardia de técnicas actualizadas para potenciar empleabilidad y conocimiento del mercado empresarial.	# de horas promedio capacitadas.	12	16	16	16	16	
Procurar un equipo interdisciplinario a partir de alianzas con profesionales de las escuelas de postgrado más reconocidas en el medio.	ORH4 Contratar personal de escuelas de postgrado de Lima con interés en brindar servicios de <i>mentoring</i> como consultores externos.	% de consultores externos reclutados por alianzas con escuela de postgrado respecto del <i>staff</i> total.	30%	30%	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2. Desarrollo de acciones para el plan de recursos humanos**

### **2.1 Acciones para contar con profesionales especializados en brindar soluciones de empleabilidad y a la vez con alta calidad de servicio al cliente**

El cumplimiento del ORH1 hace referencia a la gestión del capital humano. Dado que FirstJob pretende ser pionera en el tipo de servicio, no buscará personal en empresas de consultoría o similares sino a personas con experiencia en reclutamiento y selección, así como *coachs* de carrera en empresas de distintos rubros. Cabe resaltar que uno de los beneficios ofrecidos para este tipo de profesional y que se utilizará como estrategia de atracción será la flexibilidad en el manejo del tiempo.

Para el primer año, FirstJob contará con personal de confianza en base a contactos establecidos por los socios fundadores. El perfil de los profesionales seleccionados a partir del segundo año deberá continuar con la línea del personal ya contratado: una especialización académica en temas relacionados a *coaching* de carrera o marketing personal, y haber pertenecido por lo menos tres años a empresas de un mismo rubro (banca/finanzas, consumo masivo/comercial, industrial). Asimismo, FirstJob contará con un minucioso proceso de selección adaptado en la creación de soluciones de empleabilidad en futuros clientes.

Dado que los procesos de reclutamiento estarán dirigidos principalmente a captar profesionales millennials, se establecerá una amplia red de contactos en el segmento. Para el segundo año se espera que el 70% de profesionales que forman parte del *staff* de FirstJob tenga entre 26 y 35 años.

Cada persona que ingrese a formar parte del personal tendrá una inducción de la empresa y de su cargo, que será eminentemente práctica y a manera de *stage*, con un acompañamiento mínimo de dos semanas. De esta manera se fomentará también el sentido de equipo y transferencia de conocimientos entre colaboradores.

Por otro lado, la empresa buscará mantener estándares óptimos en el nivel de satisfacción del clima laboral, facilitando en este aspecto su cultura organizacional y estilo de liderazgo a partir de una comunicación horizontal, reuniones de generación de ideas, etcétera. Asimismo, se programarán actividades trimestrales que promuevan la iniciativa, originalidad y el trabajo en equipo: *clown coaching*, cocina participativa, etcétera. La medición de clima organizacional se

realizará a partir del segundo año con un porcentaje mínimo esperado de 80% en el nivel de satisfacción. A partir de todas estas acciones se espera niveles de rotación por debajo del 15% hasta el 2021.

En referencia al ORH2, FirstJob medirá las competencias principales de sus consultores durante su tiempo de permanencia en la organización. Los profesionales deberán contar con un puntaje mínimo de 3,5 de 5 en las competencias de servicio al cliente y originalidad, que serán medidos a partir de su evaluación de desempeño. A partir del segundo año, FirstJob manejará un programa de reconocimientos asociado a los valores de la empresa.

Uno de los pilares de FirstJob será el aprendizaje continuo, teniendo como punto neurálgico las nuevas tendencias en procesos de evaluación, marketing personal y *coaching* de carrera. La capacitación involucrará participación en seminarios, talleres y/o conferencias de actualización en los temas ya mencionados brindados por empresas e instituciones del medio.

Cada miembro de FirstJob deberá contar con un mínimo de 16 horas efectivas de capacitación anuales (a partir del 2018), sin contar la etapa de inducción o entrenamiento en la empresa; de esta manera se cumplirá con el ORH3.

## **2.2 Procurar un equipo interdisciplinario a partir de alianzas con profesionales de las escuelas de postgrado**

Para cumplir con el ORH4, FirstJob establecerá contacto con programas de maestría de las principales universidades de Lima para ofrecer a sus docentes la oportunidad de ser parte del equipo de consultores externos, siendo un complemento del servicio el rol de mentores. La mentoría consiste en sesiones de orientación en base a experiencia laboral, alternando con actividades in situ en el rubro de interés del cliente, lo que le permitirá conocer la metodología FirstJob y también ampliar su currículum. Esta será una forma de contratación especial, teniendo parámetros específicos para su postulación y cláusulas de confidencialidad. El primer año del total de personal se contará con un 30% de consultores externos reclutados por alianzas con escuelas de negocios.

Se debe tener en cuenta que el personal que ingrese por este tipo de programa también pasará por los filtros básicos establecidos por la empresa, a nivel de competencias.

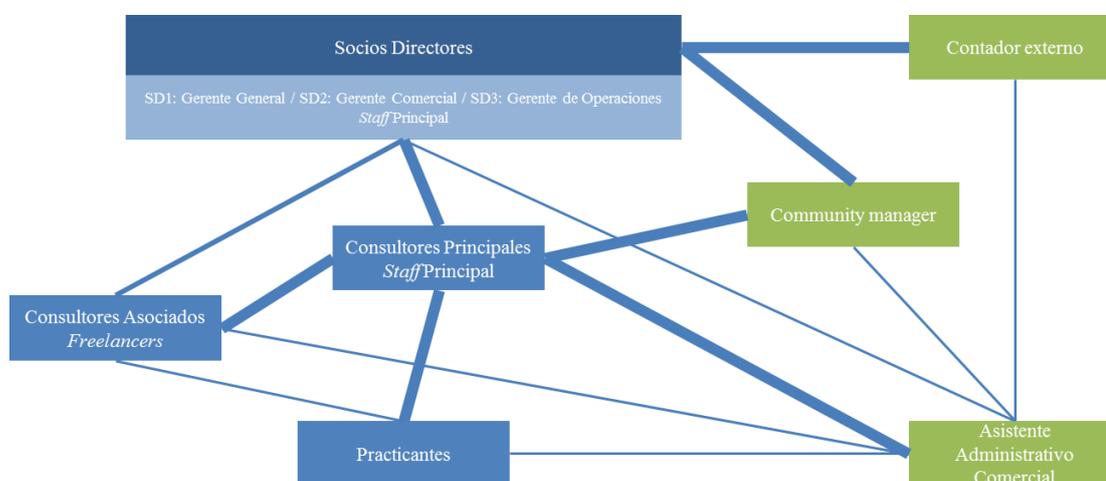
### 3. Estructura organizacional

FirstJob busca ser una estructura adhocrática, con decisiones participativas de los integrantes de la empresa, pero entiende conexiones de reportes eventuales para facilitar la coordinación de las actividades.

#### 3.1 Organigrama

El siguiente organigrama (ver gráfico 4) muestra la relación entre los diversos puestos:

**Gráfico 4. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 3.2 Cargos y funciones

A continuación se presenta la descripción de cargos y funciones:

##### 3.2.1 Socios directores

Los socios directores son los fundadores de la empresa y especialistas en el rubro de asesoría en búsqueda de empleo. Están encargados de la administración general, incluyendo la generación de estrategias y toma de decisiones para el crecimiento de la misma. El socio director podrá ejecutar asesorías grupales o individuales, clases maestras con consultores principales y asociados, pero su rol de operaciones principal estará relacionado con la investigación y generación de metodologías prácticas para la empresa que incluye el diseño de talleres y sesiones modelo.

Los socios directores se dividirán las funciones gerenciales con el fin de acatar la Ley General de Sociedades y organizar la comunicación con las diferentes entidades estatales y organizaciones privadas.

### **3.2.2 Consultor principal**

Es el recurso clave dentro de la organización. El consultor principal es un experto en soluciones de empleabilidad, ya sea en su rol diagnóstico, de intervención o en ambos, y estará a cargo de evaluadores y *coachs*. Su función principal consiste en asesorar al cliente desde la evaluación diagnóstica hasta la entrega de resultados, sea en sesiones presenciales o virtuales, elaborando informes y brindando retroalimentación. Esto incluye un seguimiento personalizado de su desempeño luego de tres meses desde la última sesión, según sea el caso.

También participan en el diseño de talleres o sesiones modelo, ejecución de talleres grupales en coordinación con los practicantes, así como el monitoreo y acompañamiento de los consultores asociados.

### **3.2.3 Consultor asociado**

Es aquel consultor experto en un rubro del mercado laboral del estudiante o egresado de una escuela de negocios. De preferencia, contará con estudios de *coaching* aunque no tenga experiencia en procesos de evaluación y/o intervención en recursos humanos. Trabajará por horas en la empresa. Su función principal será brindar sesiones de mentoría a clientes como parte de los planes de intervención, así como brindar apoyo en el desarrollo de sesiones modelos junto con los socios directores y participará en procesos de evaluación grupal e individual. Su nivel de participación en las sesiones de intervención será definido por el consultor principal.

### **3.2.4 Practicante**

Es un estudiante universitario con formación en Psicología Organizacional. Está encargado de asistir a los consultores principales en todas las actividades del proceso de atención del cliente durante el servicio, sea en talleres grupales o asesoría individual, que incluye coordinaciones telefónicas, logística, seguimiento y monitoreo del estatus de diagnóstico o intervención, aplicación de pruebas y encuestas, etcétera.

### **3.2.5 Community manager**

Es un profesional en Ciencias de la Comunicación o Marketing y es el encargado del manejo de la información y contenidos en medios *on line*. Brindará asesoría al *staff* principal para el

manejo del marketing *off line*. La coordinación directa será con los socios directores y/o consultores principales.

### 3.2.6 Asistente administrativo-comercial

Es la persona encargada de asistir en las labores operativas relacionadas con la atención y servicio al cliente. Sus funciones son la recepción de clientes brindando información básica acerca de los servicios, coordinaciones con el consultor a cargo, gestionar los requerimientos del cliente, manejo de caja chica, recepción y manejo de facturas, manejo de los requerimientos e insumos.

## 4. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se muestra en la tabla 15:

**Tabla 15. Presupuesto de recursos humanos**

<b>Recursos Humanos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Gestión del Capital Humano</b>					
Reclutamiento y Selección	1,000	5,000	7,000	5,000	8,000
Inducción/ Capacitación	3,000	6,000	9,000	12,000	12,000
Clima organizacional (Eventos/Programas Reconoc,etc)	-	3,000	5,000	6,000	7,000
<b>Total presupuesto GCH</b>	<b>4,000</b>	<b>14,000</b>	<b>21,000</b>	<b>23,000</b>	<b>27,000</b>
<b>Planilla</b>					
Remuneración Socios- Directores	195,120	292,680	390,240	487,800	585,360
Remuneración Staff principal	-	81,300	195,120	455,280	650,400
Remuneración de Consultores Externos	6,000	14,000	32,000	50,000	60,000
Remuneración de Comunnity Manager	18,000	30,000	42,000	60,000	97,560
Remuneración de Asistente Administrativo Comercial	-	-	65,040	73,170	81,300
Remuneración de Practicantes	-	11,340	25,200	37,800	37,800
<b>Total presupuesto planilla</b>	<b>219,120</b>	<b>429,320</b>	<b>749,600</b>	<b>1,164,050</b>	<b>1,512,420</b>
<b>Otros gastos RRHH</b>					
Contador Externo	6,000	12,000	18,000	48,000	97,560
Otros	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<b>Total otros gastos RRHH</b>	<b>9,600</b>	<b>15,600</b>	<b>21,600</b>	<b>51,600</b>	<b>101,160</b>
<b>Totales</b>	<b>232,720</b>	<b>458,920</b>	<b>792,200</b>	<b>1,238,650</b>	<b>1,640,580</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

## Capítulo XI. Plan de responsabilidad social

### 1. Objetivos del plan de responsabilidad social

El plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se muestra en la tabla 16:

**Tabla 16. Objetivos de responsabilidad social**

Lineamiento estratégico	Indicadores		2017	2018	2019	2020	2021
Gestionar alianzas estratégicas con universidades nacionales e instituciones potenciales de captación de cartera de clientes.	ORS1 Generar alianzas con red de universidades nacionales para ofrecer parte de los servicios a estudiantes o egresados de estas casas de estudio.	# de talleres en convenio con universidades estatales	4	6	8	10	12
	ORS2 Generar convenios con Instituciones de ayuda social u ONG relacionadas a temas de empleabilidad e inserción laboral.	Cobertura de servicios por parte de ONG	10%	15%	20%	20%	20%
Fomentar la inclusión a partir de la empleabilidad	ORS3 Participar en actividades de capacitación a empresas para expandir su perspectiva de reclutamiento hacia jóvenes de bajos recursos.	# de foros en los que participa FirstJob	0	1	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de acciones para el plan de responsabilidad social

#### 2.1 Gestionar alianzas estratégicas con universidades nacionales e instituciones potenciales de captación de cartera de clientes

Para cumplir con el ORS1, durante el primer año se establecerá un convenio con dos universidades, desarrollando este vínculo en años posteriores. La oferta de servicios para universidades nacionales comprenderá el uso de dos modalidades: talleres y asesorías individuales. Dado que ambas modalidades tendrán una oferta significativa a nivel de precios, se establecerán parámetros de participación relacionados a factores tales como rendimiento académico (tercio superior en adelante), áreas de interés, etcétera. Se debe resaltar que esta vía de servicio permitirá también armar una base de datos de clientes potenciales para servicios individualizados.

Por otro lado, para el cumplimiento del ORS2, FirstJob buscará el auspicio de una ONG vinculada a temas de desarrollo e inclusión social con el fin de establecer un programa de becas dirigido a jóvenes universitarios de menores recursos. La medición de éxito será el porcentaje de cobertura de servicios de FirstJob provenientes de este tipo de instituciones.

## 2.2 Fomentar la inclusión a partir de la empleabilidad

Una de las principales actividades para cumplir con el ORS3 será la participación en distintos foros de empleabilidad, destacando temas claves como la diversidad socio-cultural-económica y el desarrollo de competencias. También se considera la ejecución de talleres o conferencias dirigidas a empresas del medio. El número de actividades será medido anualmente.

## 3. Presupuesto de RSE

En la tabla 17 se muestra el presupuesto de RSE hasta el año 2021.

**Tabla 17. Presupuesto de responsabilidad social**

Responsabilidad social empresarial	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Gastos de representación</b>					
Gastos de representación para generar alianzas	5.000	5.000	8.000	10.000	12.000
<b>Total presupuesto responsabilidad social empresarial</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>8.000</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

## Capítulo XII. Plan financiero

### 1. Objetivos del plan de financiero

En la tabla 18 se muestran los objetivos financieros para FirstJob hasta el año 2021.

**Tabla 18. Objetivos del plan financiero**

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Asegurar la sostenibilidad de la empresa a través de una rentabilidad suficiente para la reinversión y el crecimiento	OF1 Incrementar los ingresos de FirstJob	Ventas, miles de soles	300	700	1.200	2.000	2.500
	OF2 Mantener una utilidad operativa atractiva	% utilidad operativa / ventas	-35%	-5%	10%	15%	20%
	OF3 Generar valor agregado a los socios fundadores	Valor presente neto a cinco años, miles de soles	Positivo				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de acciones para el plan de financiero

#### 2.1 Acciones para asegurar la sostenibilidad de la empresa a través de una rentabilidad suficiente para la reinversión y el crecimiento

De acuerdo con el OF1 se busca incrementar sostenidamente los ingresos. Para esto el plan de marketing buscará incrementar la demanda y sincerar los precios año tras año.

La evolución de precios en soles se muestra en la tabla 19. Los precios irán sincerándose año a año, conforme el prestigio de los servicios se vuelva mayor.

La proyección de la demanda como número de clientes se muestra en la tabla 20, en cuya última fila se incluye la proyección de los ingresos en soles. Las proyecciones de ingresos están alineadas con las cifras anuales para el OF1. El sustento para la proyección de la demanda se encuentra en el anexo 12.

**Tabla 19. Evolución de precios**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Específicos: Elaboración de cv y búsqueda proactiva	144	160	160	160	160
Específicos: Entrevista	144	160	160	160	160
Específicos: Dinámica Grupal	144	160	160	160	160
Específicos: Plan de Marketing Personal	144	160	160	160	160
Integrales: ¿Cómo afrontar un proceso de evaluación?	315	350	350	350	350
Integrales: ¿Cómo potenciar mi perfil profesional?	315	350	350	350	350
Evaluación diagnóstica	306	340	340	340	340
Plan Asesoría en procesos de evaluación	990	1,100	1,100	1,100	1,100
Plan de orientación de carrera y profesional	1,080	1,200	1,200	1,200	1,200
Plan de Marca personal y gestión de herramientas 2.0	540	600	600	600	600
Sesión única adaptada	315	350	350	350	350
Sesión de seguimiento	198	220	220	220	220

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Precios en soles.

**Tabla 20. Clientes por actividad e ingresos totales por año**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Específicos: Elaboración de cv y búsqueda proactiva	146	306	578	843	1,062
Específicos: Entrevista	146	306	578	843	1,062
Específicos: Dinámica Grupal	146	306	578	843	1,062
Específicos: Plan de Marketing Personal	146	306	578	843	1,062
Integrales: ¿Cómo afrontar exitosamente un proceso de evaluación?	118	248	470	685	863
Integrales: ¿Cómo potenciar mi perfil profesional?	118	248	470	685	863
Evaluación diagnóstica	91	191	362	527	664
Plan Asesoría en procesos de evaluación	27	57	108	158	199
Plan de Orientación de Carrera y profesional	27	57	108	158	199
Plan de Marca personal y gestión de herramientas 2.0	27	57	108	158	199
Sesión única adaptada	36	76	145	211	266
Sesión de seguimiento	18	38	72	105	133
Total de actividades (talleres/sesiones)	1,046	2,196	4,155	6,059	7,634
Ingresos, Soles	271,656	634,640	1,201,790	1,753,350	2,209,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Acerca del OF2, el mantener una utilidad operativa atractiva, se presenta en la tabla 21 la proyección de los estados de ganancias y pérdidas en soles para el período de evaluación. En la tabla 22 se muestra el análisis vertical para la utilidad operativa, expresándola como un porcentaje de las ventas.

**Tabla 21. Proyección de estados de ganancias y pérdidas**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos</b>	<b>271,656</b>	<b>634,640</b>	<b>1,201,790</b>	<b>1,753,350</b>	<b>2,209,000</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-67,600</b>	<b>-109,560</b>	<b>-160,900</b>	<b>-211,540</b>	<b>-234,020</b>
Oficinas y/o espacios compartidos	-12,000	-24,000	-50,000	-80,000	-80,000
Aulas	-26,000	-42,460	-58,800	-77,940	-97,920
Mantenimiento de oficinas	-6,000	-10,000	-12,000	-12,000	-12,000
Licencias pruebas informatizadas	-4,000	-6,000	-6,500	-7,000	-8,000
Sistemas informáticos	-4,000	-5,000	-5,500	-6,000	-6,500
Útiles de oficina/material impreso	-2,000	-3,500	-4,500	-5,000	-6,000
Investigación y desarrollo	-10,000	-15,000	-20,000	-20,000	-20,000
Otros Operaciones	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600
<b>Gastos RRHH</b>	<b>-232,720</b>	<b>-458,920</b>	<b>-792,200</b>	<b>-1,238,650</b>	<b>-1,640,580</b>
Gestión del Capital Humano	-4,000	-14,000	-21,000	-23,000	-27,000
Planilla	-219,120	-429,320	-749,600	-1,164,050	-1,512,420
Otros gastos RRHH	-9,600	-15,600	-21,600	-51,600	-101,160
<b>Gastos Marketing</b>	<b>-47,100</b>	<b>-32,300</b>	<b>-39,300</b>	<b>-39,300</b>	<b>-42,300</b>
Eventos	-8,000	-10,000	-12,000	-12,000	-15,000
Publicidad	-4,500	-6,500	-6,500	-6,500	-6,500
Marketing Directo	-3,000	-5,000	-10,000	-10,000	-10,000
Desarrollo Web, App y Contenido	-28,000	-7,200	-7,200	-7,200	-7,200
Otros gastos Marketing	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600
<b>Gastos RSE</b>	<b>-5,000</b>	<b>-5,000</b>	<b>-8,000</b>	<b>-10,000</b>	<b>-12,000</b>
Gastos de representación para generar alianzas	-5,000	-5,000	-8,000	-10,000	-12,000
<b>Costos y Gastos</b>	<b>-352,420</b>	<b>-605,780</b>	<b>-1,000,400</b>	<b>-1,499,490</b>	<b>-1,928,900</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-80,764</b>	<b>28,860</b>	<b>201,390</b>	<b>253,860</b>	<b>280,100</b>
Depreciación	-	-2,363	-9,101	-15,013	-18,986
<b>Result. ordinarios antes Impuestos</b>	<b>-80,764</b>	<b>26,498</b>	<b>192,289</b>	<b>238,847</b>	<b>261,114</b>
Reparto de Utilidades (5%)	-	-	-	-	-
Impuestos sobre sociedades	-	-7,949	-57,687	-71,654	-78,334
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-80,764</b>	<b>18,548</b>	<b>134,602</b>	<b>167,193</b>	<b>182,780</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

**Tabla 22. Utilidad operativa como porcentaje de las ventas**

	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Operativa / Ventas	-29.7%	4.2%	16.0%	13.6%	11.8%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, para determinar la factibilidad del OF3, se desarrolla el cálculo del VAN a cinco años, lo que requiere determinar el flujo de caja de FirstJob y actualizarlo usando una tasa de descuento que refleje el costo del dinero en el tiempo. El capital de FirstJob tendrá como fuente

los aportes personales de los socios fundadores; dicho capital tiene un costo estimado en 24,5%, que se calcula a partir de un promedio de los estimados de los expertos consultados.

Para estimar el flujo de caja se consideran los resultados de los ejercicios de cada año, los desembolsos de inversión (ver la tabla 23) y el valor residual de los activos al de 50%. Así, el flujo de caja libre se muestra en la tabla 24.

**Tabla 23. Flujo de inversiones**

	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión en laptops nuevas	-	15,750	9,923	17,364	3,647
Reposición	-	-	-	-	18,233
Mobiliario	23,625	14,884	26,047	5,470	-
<b>Total CAPEX</b>	<b>23,625</b>	<b>30,634</b>	<b>35,969</b>	<b>22,834</b>	<b>21,879</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

**Tabla 24. Flujo de caja libre**

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	271,656	634,640	1,201,790	1,753,350	2,209,000
Costos y gastos operativos	-352,420	-605,780	-1,000,400	-1,499,490	-1,928,900
Impuestos	-	-7,949	-57,687	-71,654	-78,334
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>-80,764</b>	<b>20,911</b>	<b>143,703</b>	<b>182,206</b>	<b>201,766</b>
Flujo de Caja de Inversiones	-23,625	-30,634	-35,969	-22,834	-21,879
Valor residual	-	-	-	-	59,596
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-104,389</b>	<b>-9,723</b>	<b>107,734</b>	<b>159,372</b>	<b>239,482</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: Montos en soles.

Con el fin de realizar una evaluación conservadora no se considera el valor de la marca y otros intangibles al 2021. De este modo, se obtiene un valor presente neto de S/ 139,569. También se calcula la tasa interna de retorno (TIR), la cual tiene un valor de 63,5%.

Es importante notar que los objetivos del plan financiero son superiores a las proyecciones de ingresos y de utilidades operativas consideradas como parte de la proyección de estados financieros para el cálculo del valor presente neto y de la TIR; así, aun con proyecciones más conservadoras que los objetivos, se consigue un valor presente neto (VAN) positivo.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La implementación de un servicio de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal en el segmento de estudiantes universitarios es viable. Si bien las universidades ofrecen servicios relacionados dentro de su oferta educativa, no logran cubrir las demandas adaptadas de los estudiantes, ya que la mayoría están estructurados como charlas bajo el nombre de talleres en los que principalmente se brinda información. La asesoría individualizada recibe menor atención.
- El segmento de recién egresados es susceptible de ser abordado de manera individual ya que comúnmente este profesional con dificultades en el proceso de inserción laboral presenta factores socio-emocionales asociados o dificultades con su desarrollo de plan personal y/o de carrera. Asimismo, al estar fuera de la institución educativa no cuenta con una red de soporte estructurada y, aunque existen servicios de asesoría similares, ninguno de ellos está especializado en la dinámica de primeros empleos.
- La presente investigación presenta una serie de prácticas que se proponen para desarrollar la empleabilidad y la marca personal en jóvenes estudiantes y recién egresados, y las agrupa en un formato de servicios al público millennial o generación “Y” peruana con el fin de incrementar las posibilidades de afrontar procesos de reclutamiento y selección exitosos a partir de la detección e intervención de brechas de empleabilidad del usuario.
- A partir de la revisión teórica de las características de la generación millennial y el sondeo de mercado realizado, se encuentra que la metodología de trabajo aplicable para los servicios de asesoría en empleabilidad y desarrollo de marca personal debe ser experiencial, tanto en contenidos como en metodología. Esto involucra recrear escenarios y/o ambientes lo más parecidos a la realidad, así como implementar ejercicios reales que permitan al participante a “aprender haciendo”. Asimismo, una parte esencial del servicio es el uso de *feedback* como herramienta base para el autoconocimiento y posterior plan de intervención. Por otro lado, se incluye en la propuesta contar con el apoyo de expertos como mentores.
- Dado que este servicio es poco conocido en el segmento de millennials se hace difícil que puedan valorizarlo. Será necesario enfatizar en estrategias de marketing concentradas en la experiencia individualizada del servicio para viralizarla y, de esta manera, enmarcarla en la estrategia de precios que FirstJob propone.
- Los atributos con los que debe contar un servicio de esta naturaleza son: practicidad (énfasis en el “cómo”), realismo (simulaciones, expositores/consultores con experiencia comprobada

en el mercado empresarial), sencillez (comunicación clara), oportunidad (enlace con la oferta de empleos) y efectividad en el manejo del tiempo.

- Los ingresos proyectados para el modelo de negocios planteado para FirstJob son tales que permiten una rentabilidad atractiva que genera un valor actual neto (VAN) de S/ 139,569 y una tasa interna de retorno (TIR) de 63,5%, haciendo sostenible el proyecto.
- La proyección de la demanda se realizó en base a la población de cuatro universidades particulares de Lima, excluyendo a otras universidades potenciales con público similar.

## **2. Recomendaciones**

- Si bien FirstJob iniciará sus operaciones dirigiéndose a los NSE A y B, una vez afianzado financieramente y tras desarrollar su marca, tendrá la oportunidad de expandir su campo de acción hacia los demás NSE de la población estudiantil. Será importante considerar las características propias de estos NSE para la adaptación del servicio.
- FirstJob debe evaluar la atención a los NSE C, D y E a través de asociaciones con ONG o entidades gubernamentales, para lo cual –probablemente- será necesario que la persona jurídica tome la forma de una asociación sin fines de lucro. El tamaño de este mercado y su necesidad por la propuesta de valor de FirstJob pueden representar una probabilidad de éxito mayor que la propuesta original, siempre y cuando el modelo de negocio considere los socios estratégicos necesarios para poder asegurar un balance propicio entre los ingresos y la estructura de costos.
- FirstJob tiene la oportunidad de realizar labores de consultoría a instituciones educativas con el fin de diseñar programas prácticos que involucren una relación más directa de la realidad empresarial con el contexto académico, en especial para puestos iniciales.
- Otra línea de negocio para FirstJob pueden ser los clientes empresariales, especializándose en la colocación de puestos iniciales. El *staff* de consultores externos de FirstJob puede servir para desarrollar relaciones con el sector empresarial. Las empresas clientes podrían participar en parte de las simulaciones diagnósticas con los clientes FirstJob, obteniendo como valor agregado ser entrenados en técnicas de observación y evaluación por competencias. Este servicio puede ser incorporado a partir del segundo año y también podría ser fuente complementaria de ingresos para la mejora de los indicadores financieros.
- Dado que gran parte de los clientes de FirstJob dependen económicamente de sus padres, será necesario conocer acerca las expectativas de estos últimos con el fin de alinearla con la estrategia de marketing del servicio. Por ello se sugiere obtener información de primera mano a partir de *focus group* y/o entrevistas a profundidad con padres de familia.

## Bibliografía

@EconomíaECpe. (2016). “BCR mantiene en 4% proyección de crecimiento del PBI para 2016”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 17 de junio de 2016. Fecha de consulta: 10/09/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantiene-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2016-noticia-1910050>>.

Aliaga, Claudia, y Schalk, Ana. (2010). “E<sup>2</sup>: Empleabilidad temprana y emprendimiento: Dos grandes desafíos en la formación superior de Chile”. En: *Calidad en la Educación*. N°33, diciembre 2010. Fecha de consulta: 06/10/2015. Disponible en: <<http://www.researchgate.net/publication/215607841>>.

Álvarez del Blanco, Roberto. (2008). *Tu marca personal*. Madrid: Prentice Hall.

Asamblea Nacional de Rectores (2012). *Datos Estadísticos Universitarios. Universidades 2011. Población Universitaria 2010*. Lima: Dirección de Estadística – ANR.

Becerra, A.M. y La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Documento de discusión. Diciembre de 2010. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Bisquerra, Rafael. (2008). “Coaching: Un reto para los orientadores”. En: *REOP*. Vol. 19, N°2, segundo cuatrimestre 2008. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Campos Ríos, Guillermo. (2003). “Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa”. En: *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653. Puebla- México

Celaya, Javier. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

Céu, M. y Teveira, M. (2010). “La gestión personal de la carrera y el papel de la orientación profesional. Teoría, práctica y aplicaciones empíricas”. En: *REOP*. Vol. 21, N°2, segundo cuatrimestre 2010.

Cuesta, E.M; Ibañez, E; Tagliabue, R; y Zángaro, M. B. (2008). “El Impacto de la generación millennial en la universidad: un estudio exploratorio”. XV Jornada de Investigación y Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.

Diario Expansión de España, Red Iberoamericana de Prensa Económica (RIPE). (2016). “¿Son los 'millennials' los nuevos 'workaholics'?”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 31 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 16/10/2016 Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/son-millennials-nuevos-workaholics-2168994>>.

Diario Gestión. (s.f.). “OIT: Existe más de un millón de jóvenes desempleados en Perú”. En: *gestión.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/326439/oit-existe-mas-millon-jovenes-desempleados-peru>>.

Donoso, T., y Figueroa, M. (2007). “Niveles de diagnóstico en los procesos de inserción y orientación profesional”. En: *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*. N°11, Vol. 5. (1) ISSN- 1696- 2095.

English Oxford Living Dictionaries. (s.f.). “Practitioner”. En: *en.oxforddictionaries.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/practitioner>>.

Federowski, Bruno. (2016). “Emerging markets - Latam currencies weaken on Fed official's comments, U.S. data”. En: *Bonds News – Reuters*. [En línea]. 30 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <<http://www.reuters.com/article/emerging-markets-latam-idUSL1N1BB1OJ>>.

Formichella, María M. y London, Silvia. (2013). “Empleabilidad, Educación y Equidad Social”. En: *Revista de Estudios Sociales*. N°47. [En línea]. Septiembre - diciembre de 2013. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/res/n47/n47a07.pdf>>.

Galindo, Juan Carlos. (2013). *La estrategia de selección en recursos humanos y las nuevas tecnologías*. Trabajo de Fin de Grado. Segovia: Universidad de Valladolid.

García, William. (2013). *E-branding personal y corporativo*. Lima: Editorial Macro.

Gil Flores, J. (2007). “La evaluación de competencias laborales”. En: *Educación*. XX1. 10, 2007.

Hillage, J. y Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis (Research Report. RR85)*. London: Institute for Employment Studies, Department for Education and Employment. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/225083565\\_Employability\\_Developing\\_a\\_framework\\_for\\_policy\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/225083565_Employability_Developing_a_framework_for_policy_analysis)>.

Jobhunter. (s.f.). “¿Qué es Job Hunter?”. En: *jobhunter.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2016. Disponible en: <<http://www.jobhunter.pe/que-es>>.

Lago, José Luis. (2013). “Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización”. En: *Faces*. Año 19, número 40-41.

Lozano, Luz. (2008). “El *coaching* como estrategia para la formación de competencias profesionales”. En: *Revista EAN*. N°63. Bogotá. Mayo-agosto de 2008.

- Mendieta, Alberto. (2016). “El 56% de peruanos deposita su confianza en PPK, según encuesta de Datum”. En: *Perú21.pe*. [En línea]. Martes 16 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/56-peruanos-esperanza-ppk-2254711>>.
- Mendoza Riofrío, Marcela. (2015). “Penetración móvil supera el 91% tras expansión en zonas rurales”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 02 de septiembre del 2015. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/osiptel-telefonía-movil-penetracion-hogares-supera-91-expansion-zonas-rurales-noticia-1837649>>.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H., y Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Molinari, Paula. (2015). “Generación Y: Perfil laboral de las personas que usan Facebook”. En: *MateriaBiz*. 12 de noviembre del 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://materiabiz.com/generacion-y-perfil-laboral-de-personas-que-usan-el-facebook/>>.
- Montilla, S. (2003). “Orientación profesional para el empleo: un esquema de trabajo multidimensional”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 19, N° 1.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2014). “Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias claves”. Informe de competencias para el empleo, orientaciones de política. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf)>.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; In Clark, T.; y Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parodi, C. (2014). “Desaceleración en las Economías Emergentes”. En: *Blog Economía para Todos*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatos/2014/03/desaceleracion-en-las-economias-emergentes.html>>.

Parodi, Carlos. (2016). “Perú: El entorno económico externo para el nuevo gobierno”. En: *Economía para todos*. [Blog]. 14 de abril del 2016. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/04/peru-el-entorno-economico-externo-para-el-nuevo-gobierno.html>>.

Pennano, Carla y Díaz, Carlos. (2014). “El marketing verde y su aporte al medio ambiente”. En: *Semanaeconómica.com*. [En línea]. 30 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/economia/medio-ambiente/149339-el-marketing-verde-y-su-aporte-al-medio-ambiente/>>.

Piqueras, Rafael; Rodríguez, Alberto; y Rueda, Cristina. (2008). “Expectativas y Duración del Desempleo”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 24, N°2. ISSN: 1576-5962.

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2016). “Pregrado. N° de estudiantes de Pregrado”. En: *Datos académicos*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/08/2016. Disponible en: <<http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-en-cifras/datos-academicos/?seccion=comunidad-universitaria&area=pregrado>>.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECSA.

Puchol, Luis. (2005). *La venta de sí mismo. Cómo encontrar trabajo al terminar los estudios*. Quinta edición. Madrid: Díaz de Santos.

Real Academia Española. (2014a). “Actitud”. En: *Diccionario de la lengua española*. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa. [En línea]. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX>>.

Real Academia Española. (2014b). “Aptitud”. En: *Diccionario de la lengua española*. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa. [En línea]. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=3KcD1v9>>.

Real Academia Española. (2014c). “Asesorar”. En: *Diccionario de la lengua española*. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa. [En línea]. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=3ynGm2m>>.

Recolócate. (s.f.). *Recolócate.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2016. Disponible en: <<http://www.recolocate.com/index.html>>.

- Romero Rodríguez, Soledad. (1993). “Orientación para la transición de la escuela a la vida activa: aproximación conceptual y propuestas metodológicas de intervención”. En: *Bordon*. 45(1) 1993.
- Romero, M. (2010). “El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas”. En: *Revista de Antropología Experimental*. Nº 10, 2010. Especial Educación 8. Jaén- España.
- Rubio, E. y Penagos, T. (2015). *Millennials y millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones*. Lima. White Paper.
- Sección Tecnología, Diario Gestión. (2014). “El Perú creará 1.500 aplicaciones móviles al 2015”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de enero de 2014. Fecha de consulta: 04/09/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/tecnologia/peru-creara-1500-aplicaciones-moviles-al-2015-apps-2085807>>.
- United States Census Bureau. (s.f.). “2012 NAICS Definition”. En: *North American Industry Classification System*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2016. Disponible en: <<http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=611430&search=2012>>.
- Universidad de Lima (ULima). (s.f.). “Alumnos matriculados por carrera o programa, 2015-2”. En: *Admisión. Estadísticas de ingreso*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2016. Disponible en: <<http://www.ulima.edu.pe/admision/estadisticas-de-ingreso>>.
- Universidad de Piura (UDEP). (2016). “Número de Estudiantes 2015”. En: *Udep.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2016. Disponible en: <[http://static.udep.pe/files/general/sunedu/NUMERO\\_DE\\_ESTUDIANTES\\_2015.pdf](http://static.udep.pe/files/general/sunedu/NUMERO_DE_ESTUDIANTES_2015.pdf)>.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (s.f.). “UPC Student Achievement Report 2015”. En: *Información institucional*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2016. Disponible en: <[http://www.upc.edu.pe/sites/default/files/upc/home/sub\\_secciones/es/quienes\\_somos/sub\\_pagi\\_nas/informacion\\_institucional/pagina\\_secundaria\\_descargas/student\\_achievement\\_report.pdf](http://www.upc.edu.pe/sites/default/files/upc/home/sub_secciones/es/quienes_somos/sub_pagi_nas/informacion_institucional/pagina_secundaria_descargas/student_achievement_report.pdf)>.
- Vallenilla, Ricardo, y Ríos, Fernando. (2014). “La magia de la marca personal”. En: *Debates IESA*. Volumen IX, número 3. Julio-septiembre 2014.
- Weirich, H. (1982). “The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis”. En: *Long Range Planning*. 15(2). Abril 1982.
- Wolk, Leonardo. (2003). *El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

## **Anexos**

## Anexo 1. Encuesta exploratoria

**Edad:**      **Género:**      **Nivel académico:** Técnico \_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_

**Grado académico:** \_\_ Estudiante      Ciclo de estudios \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Egresado

1. ¿Te encuentras en la búsqueda de un empleo o práctica, actualmente?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
  
2. Si buscas o buscarías, ¿qué tipo de oportunidad estás o estarías buscando?:  
Prácticas pre profesionales \_\_\_\_ Empleo \_\_\_\_
  
3. Más allá de tu preparación académica y de tu experiencia ¿qué tan preparado te sientes para buscar y conseguir prácticas/ trabajo?
  - a. Bastante preparado
  - b. Algo preparado
  - c. Poco preparado
  - d. Me siento perdido en el mundo laboral
  
4. ¿De qué manera crees te afecta/ afectaría el no conocer cómo desenvolverte en la búsqueda de trabajo/prácticas?  
Marca la opción con la que más te identifiques:
  - a. Pierdo dinero porque pasa el tiempo y no recibo un sueldo.
  - b. Pienso que pasa mucho tiempo para conseguir mis objetivos laborales
  - c. Termino aceptando un sueldo menor
  - d. Termino aceptando un trabajo poco interesante para mí
  - e. Otros
  
5. ¿Estarías dispuesto a contratar servicios de profesionales que te asesoren o participar en talleres que te den herramientas para encontrar tu empleo ideal?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
  
6. Si la respuesta es Sí, continúa en la pregunta 7. Si la respuesta es No, identifica el motivo de tu decisión y la encuesta ha culminado:  
\_\_\_\_ La información la puedo encontrar en Internet, libros u otros medios  
\_\_\_\_ Conozco personas con experiencia en recursos humanos que pueden asesorarme.  
\_\_\_\_ Considero que encontrar un empleo o práctica es cuestión de suerte o de tener conocidos en las empresas.  
\_\_\_\_ Considero que estoy preparado(a) de manera personal y académica para ser contratado por cualquier empresa

7. Identifica en qué aspectos necesitarías asesoría para la búsqueda efectiva de prácticas/empleo (puedes elegir más de una alternativa)

\_\_\_ Desarrollo de CV

\_\_\_ Desenvolvimiento en una entrevista y/o evaluación

\_\_\_ Estrategias de búsqueda de empleo o práctica

\_\_\_ Identificación de áreas de interés y/o potencial

\_\_\_ Manejo de redes de contacto

8. Prioriza las necesidades identificadas

(1) \_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

(4) \_\_\_\_\_

9. De existir un servicio de esta naturaleza por medios virtuales y a un costo menor, te interesaría:

a. Sí

b. No

10. ¿Qué modalidad preferirías para recibir estas asesorías?

a. Personal

b. Grupal

## **Anexo 2. Guía de indagación del *focus group***

### **Introducción:**

Buenos días a todos. Como les comenté anteriormente, me encuentro realizando mi tesis de maestría y parte del estudio involucra tener opiniones de chicos como ustedes en temas relacionados con la empleabilidad. Esta será una especie de conversación grupal y la idea es que para todos sea un ambiente libre. Pueden tomar la palabra en el momento que crean conveniente.

Primero voy a presentarme... ¿Les parece si cada uno hace lo mismo?

1. ¿Qué es lo más difícil que les ha tocado afrontar al buscar un empleo o práctica? ¿Qué sucedió?
2. ¿Qué aspecto consideras crítico en el proceso de búsqueda de empleo o práctica? (CV, entrevista laboral, contactos en empresas, entre otros) ¿Por qué?
3. En la universidad has recibido o recibes orientación respecto al proceso de búsqueda de prácticas o empleo. Si es/fue así ¿consideras que fue efectivo?
4. ¿Conoces algún servicio de asesoría en la búsqueda de empleo o práctica? ¿Cuáles? ¿Cómo te enteraste de su existencia?
5. ¿Qué esperarías de este tipo de servicio? ¿Cómo tendría que ser para que sientas que es útil para ti?
6. ¿Qué tipo de servicios debería tener? ¿Por qué?

### **Anexo 3. Encuesta *off line* final**

Esta encuesta está diseñada para estudiantes universitarios a partir del sexto ciclo de la carrera o ex estudiantes con un año de egreso (máximo) de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad y/o afines, y que hayan buscado prácticas o trabajo en el último año (se incluye aquellos que se encuentren practicando o trabajando). Si cumples con estos requisitos por favor continúa con esta encuesta. No te tomará más de 5 minutos. Te pedimos que leas detenidamente cada pregunta y marques sólo la alternativa que más se parezca a tu opinión. ¡Muchas gracias!

1. ¿Has buscado prácticas o trabajo en el último año? (Pregunta filtro)

Sí (sigue)

No (cancela participación)

2. Universidad:

a. PUCP

b. UDEP-Lima

c. Universidad de Lima

d. UPC

3. Carrera:

a. Ingeniería Industrial

b. Administración de Empresas

c. Contabilidad

d. Otra carrera empresarial afín ..... Especificar.....

4. Año de ingreso:

\_\_ 2010    \_\_\_\_ 2011

\_\_ 2012    \_\_\_\_ 2013

5. En el último año, ¿qué tan difícil se te ha hecho encontrar prácticas o el empleo que querías?

a. Muy fácil

b. Fácil

c. Difícil

d. Muy difícil

6. ¿Cuánto te tomó o te está tomando encontrar las prácticas o el empleo que quieres?
- Menos de un mes
  - Entre 1 y 3 meses
  - Entre 4 y 6 meses
  - Más de 6 meses
7. ¿Cuál es el canal por el que sueles optar para conseguir las prácticas o trabajo que deseas?
- Redes sociales (Linkedin, Facebook, etcétera)
  - Bolsa de trabajo de mi universidad
  - Bolsas de trabajo por Internet
  - Contactos
  - Otro      Especificar.....
8. ¿Cuál es la etapa que consideras más difícil dentro de un proceso de selección?
- Que tu CV sea seleccionado
  - Las evaluaciones y tests aplicados
  - La entrevista
  - La dinámica grupal
  - Otro      Especificar .....
9. A tu parecer en la realidad actual, ¿cuál es el factor más importante para obtener el puesto de trabajo deseado?
- Tener contactos
  - Tener buenas habilidades
  - Saber desenvolverse en el proceso de selección
  - Mi imagen personal
  - Otro      Especificar.....
10. Desde tu punto de vista ¿cuál es la principal limitación con la que se encuentra un estudiante o egresado frente a la búsqueda de prácticas/empleo?
- Poca oferta laboral para puestos en los que cumpla el perfil
  - Procesos de selección con pruebas complicadas
  - Mucha competencia.
  - Lo que te enseñan en la universidad es distinto a lo que debes hacer en una empresa
  - Otro      Especificar.....

11. ¿Tu universidad cuenta con algún servicio de asesoría para la búsqueda de trabajo?

- a. Sí (pasa a la pregunta 12)
- b. No

12. De ser afirmativa tu respuesta, ¿alguna vez asististe a algún tipo de actividad realizada por la misma?

- a. Sí (pasa a la pregunta 13)
- b. No (pasa a la pregunta 15)

13. ¿Qué tipo de actividad fue?

- a. Taller
- b. Asesoría personalizada
- c. Otros Especifique.....

14. ¿Qué es lo que más valoraste?

- a. El tema
- b. El expositor/consejero
- c. La metodología
- d. Nada. No me gustó
- e. Otros Especifique.....

(Pasa a la pregunta 16)

15. Si no asististe a ninguna actividad realizada por algún servicio de asesoría de tu universidad para la búsqueda de trabajo responde ¿por qué no asististe?

- a. No sabía que existían ese tipo de actividades
- b. No me interesa
- c. Otros Especifique.....

(Pasa a la pregunta 16)

16. De existir una alternativa de servicio en el que se te brinde un informe escrito y *feedback* oral de tus resultados, con recomendaciones aplicables en tu caso y posteriormente un plan de intervención adaptado de acuerdo a tus resultados, ¿te interesaría?

- a. Sí (pasa a pregunta 17)
- b. No (pasa a pregunta 21)

17. ¿Qué es lo que más valorarías de este servicio? Marca sólo una respuesta
- a. Que la persona a cargo sea un experto
  - b. Que me detalle las brechas que debo cubrir para ser más empleable
  - c. Que me de pautas y orientes para cubrir las brechas para ser más empleable
  - d. Otro. Especifique.....
18. ¿Estarías dispuesto a pagar por este tipo de servicio (diagnóstico y plan de empleabilidad adaptado a tus resultados)?
- a. Sí
  - b. No
19. ¿Consideras que tus padres solventarían (total o parcialmente) este tipo de servicio?
- a. Sí
  - b. No
20. ¿Cuánto te parecería razonable invertir para desarrollar tus habilidades/capacidades para sobresalir en tu búsqueda de trabajo y mejorar significativamente el puesto que deseas?
- a. Menos de S/ 500
  - b. Entre S/ 500 – S/ 1.500
  - c. Entre S/ 1.500 y S/ 3.000
  - d. Más de S/ 3.000
- (Pasa a pregunta 23)
21. Si no te interesara una alternativa de servicio en el que se realice una simulación de un proceso de selección para el puesto que quieres explícanos ¿por qué no te interesaría?
- a. No lo necesito
  - b. No me parece útil
  - c. Tengo quien puede ayudarme con eso
  - d. Otro Especifique.....
22. ¿Te interesaría asistir a talleres de asesoría en búsqueda de empleo?
- a. Sí
  - b. No

23. Por favor, déjanos algún comentario o sugerencia que considerarías al implementar este tipo de servicio

---

---

---

---

Anexo 4. Análisis PESTEL

	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto
Político	Dirección del Ejecutivo	Mendieta 2016.	«[...] el 56% de personas tiene mucha esperanza en que, cuando termine este gobierno, el Perú estará mejor de lo que está ahora, mientras que los grupos de encuestados que muestran poca y ninguna esperanza suman el 35% y 5%, respectivamente».	En comparación con el alto nivel de desaprobación del gobierno anterior, el Poder Ejecutivo goza actualmente de la confianza de la población en su mayoría. En la actualidad esto representa una tendencia positiva de las expectativas.	Aunque la situación económica actual dista de la bonanza de años anteriores, las expectativas actuales favorecen decisiones de inversión, entre éstas puede ubicarse el invertir en impulsar el desarrollo de la carrera de los clientes usuarios de FirstJob.
	Repartición de partidos en el Congreso de la República	Resolución N° 0660-2016-JNE	Con 73 curules, el partido Fuerza Popular cuenta con mayoría absoluta, lo que lo convierte en un actor muy relevante en la escena política y puede desequilibrar al gobierno.	No se presenta una clara tendencia en las decisiones del Congreso. Hasta el momento no se ha presentado una clara oposición por parte de Fuerza Popular hacia el Ejecutivo, aunque sí una serie de gestos negativos, lo que mantiene en vilo a muchos analistas políticos.	Un revés en el desarrollo actual del equilibrio entre los poderes Ejecutivo y Legislativo puede llevar a un estancamiento de los proyectos y a afectar la situación macroeconómica. Dicha situación puede afectar negativamente las expectativas de los clientes y reducir su entusiasmo pero, a la vez, incrementa la sensación de necesidad por prepararse para conseguir un puesto de trabajo.
Económico	Entorno externo	Parodi 2016; Federowski 2016.	Proyecciones negativas para el crecimiento del PBI en varios países de Latinoamérica, fuerte desaceleración de la economía china, estancamiento de la economía europea, se esperan próximos incrementos en las tasas del Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos (FED por sus siglas en inglés).	«[...] la evolución de la economía mundial está atravesando por una etapa de incertidumbre y turbulencia que se mantendrá al menos por algunos años más y ello obligará al nuevo gobierno a “remar contra la corriente”».	La débil economía mundial afecta las proyecciones de crecimiento del país y las noticias del FED implican un próximo incremento en el precio del dólar. Estos factores tienden a elevar el costo de vida y a reducir la oferta laboral. Aunque esto favorece el interés que pueden tener los potenciales usuarios por FirstJob, también puede afectar su capacidad de pago.
	Crecimiento económico	@EconomiaECpe 2016.	Se proyecta una tasa de crecimiento del 4% para el producto interno bruto. La balanza comercial se proyecta con un saldo negativo de 1,584 millones de dólares.	Se proyecta una ligera aceleración hacia el 2017 (4,6% de crecimiento) y una ligera mejora en la balanza comercial.	La perspectiva de desaceleración económica se mantiene, afectando la demanda laboral y ejerciendo presión sobre los alumnos de últimos ciclos. Esto genera un sentido de urgencia.
Social	Generación millennial	Rubio y Penagos 2015; Diario Expansión de España, Red Iberoamericana de Prensa Económica (RIPE) 2016.	En Perú los jóvenes de los NSE A y B guardan relación con las características atribuidas típicamente a los millenials: «[...] la impaciencia, fidelidad a su carrera (versus la empresa), movilidad laboral multi-sectorial y multi-categorías».	Conforme los millennials van ingresando cada vez más a la fuerza laboral, en medio de una situación económica global de desaceleración, se puede afirmar que «[...] aparecen como una especie de <i>workaholics</i> , con un cierto grado de agobio, sentimiento de culpa y temerosos de ser reemplazados».	El interés cada vez mayor de los millennials por competir en el mundo laboral es favorable para FirstJob.
Tecnológico	Penetración de tecnología móvil	Mendoza 2015; Sección Tecnología, Diario Gestión 2014.	En Perú la penetración de la telefonía móvil supera el 91% y al 2014 se crearon más de 300 aplicaciones móviles.	Se proyecta un crecimiento de 80% anual para el mercado de aplicaciones móviles.	Las aplicaciones móviles presentan una oportunidad para conectarse con el público millennial, lo que puede ser aprovechado por FirstJob.
Ecológico	Conciencia ecológica	Pennano y Díaz 2014.	La preocupación por el medio ambiente genera un espacio para el llamado “marketing verde”.	La preocupación por el medio ambiente va en aumento. Por otra parte, «[...] los consumidores verdes son líderes que influyen en el comportamiento de compra de otros consumidores».	FirstJob tiene la oportunidad de desarrollar una imagen corporativa alineada con la responsabilidad medio ambiental para favorecer su aceptación entre los usuarios.
Legal	Régimen fiscal		Las empresas tienen la potestad de incluir en planilla hasta un 20% de practicantes pre profesionales.	Considerando que se espera una permanencia cada vez menor del personal debido a las características de los millennials, es más aceptable contar con una proporción significativa de practicantes que pueden formar parte de la empresa por un lapso de seis a doce meses.	FirstJob tiene la oportunidad de participar activamente fomentando la inclusión de practicantes entre las filas de las empresas que forman parte de su red.

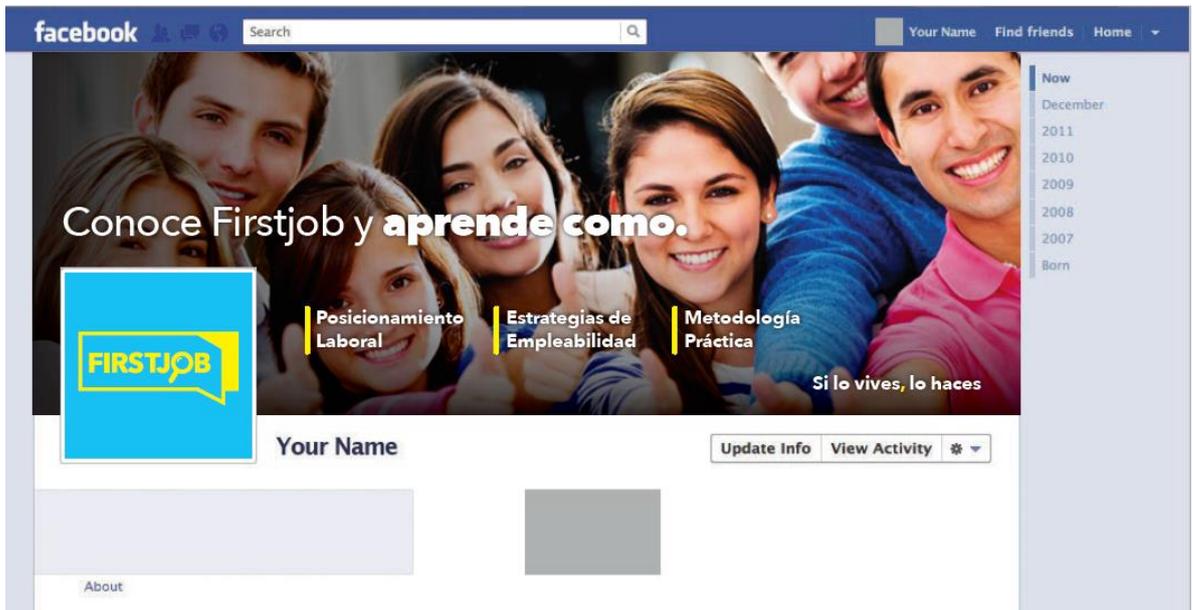
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 5. Matriz FODA cruzada**

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Interiorización de las características de la generación cliente para la implementación de estrategias de atracción y retención de clientes. F2 Dirigida por profesionales jóvenes especializados en reclutamiento y selección. F3 Metodología basada en simulaciones.	D1 Empresa nueva que requiere conseguir reconocimiento. D2 La organización actualmente no mantiene una relación con la comunidad de jóvenes universitarios de últimos ciclos. D3 La organización no cuenta con personal especializado en <i>coaching</i> de carrera.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Los millennials interesados por la originalidad y soluciones de servicio distintas. O2 Uso de herramientas 2.0 y 3.0 permiten la introducción de distintos canales de servicio. O3 Poco alcance de la competencia. O4 Estrategias de marketing de la competencia con poca capacidad de atracción para el segmento. O5 Efecto “embudo”: tras una etapa de expansión económica la desaceleración actual intensifica la presión competitiva en los jóvenes.	E1 Creación de una página <i>web</i> y presencia en las redes sociales detallando los servicios ofrecidos usando un lenguaje “casual”, en primera persona y con imágenes adaptadas al público objetivo, promocionando el tipo de metodología. De manera explícita e implícita la campaña contendrá mensajes con las principales diferencias con otras consultoras (F1, O1, O2, O4).  E2 Desarrollo de un app creada para brindar información relacionada a empleabilidad (evaluaciones, ofertas laborales de primeros empleos, etcétera) ajustada a la realidad de público objetivo contribuye a hacer más atractivo el servicio (F1, F2, O1, O2, O4).  E3 Desarrollar convenios con universidades y crear bases de datos a partir de éstas para establecer segmentos diferenciados de potenciales clientes a nivel individualizado (F1, F2, O3, O5).  E4 Establecer vínculo con el cliente a partir de una oferta de evaluación integral para entrega de auto-informe y <i>feedback</i> que le permitirá conocer sus brechas de empleabilidad (F2, F3, O1, O5).  E5 Contratación de profesionales con <i>seniority</i> pero representativos de la generación millennial (F1, O1, O4).  E6 Aprovechar el servicio basado en simulaciones para potenciar la marca. Complementar la imagen corporativa con los ambientes de oficina y utilitarios apropiados (F1, F3, O1, O3, O4).  E7 Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios (F1, O3).	E2 Desarrollo de un app creada para brindar información relacionada a empleabilidad (evaluaciones, ofertas laborales de primeros empleos, etcétera) ajustada a la realidad de público objetivo contribuye a hacer más atractivo el servicio (D3, O1, O2, O4).  E3 Desarrollar convenios con universidades y crear bases de datos a partir de éstas para establecer segmentos diferenciados de potenciales clientes a nivel individualizado (D1, D3, O3, O5).  E6 Aprovechar el servicio basado en simulaciones para potenciar la marca. Complementar la imagen corporativa con los ambientes de oficina y utilitarios apropiados (D1, O1, O3, O4).  E8 El servicio será presentado como un proyecto original a la comunidad de egresados de escuelas de postgrado como mentores, atrayéndolos a su <i>staff</i> como oportunidad curricular (D1, O1).  EF9 Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios (F1, O3).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Entorno económico en desaceleración que condiciona negativamente la oferta laboral para los jóvenes. A2 Las grandes consultoras de recursos humanos pueden lanzar rápidamente servicios al mismo mercado objetivo. A3 Los consumidores finales tienen sensibilidad al pago. A4 El consumidor final se caracteriza por ser impaciente y escéptico. A5 Copia de metodología y/o estrategias de parte de un competidor.	E9 Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios (F1, A4). E10 Promover la actualización y capacitación continua en el personal de FirstJob, manteniendo la originalidad en el servicio ofrecido (F1, F2, A2, A4, A5).  E11 Generar convenios con instituciones de ayuda social u ONG relacionadas a inclusión social para generar un programa de becas dirigidos a jóvenes universitarios de menores recursos (F2, A1, A3).  E12 Alianza con una entidad financiera que facilite créditos a los universitarios (F2, A1, A3).	E13 Asociarse con instituciones profesionales certificadas (D1, A4).  E9 Red de contactos directa con líderes de opinión universitarios (D3, A4). E8 El servicio será presentado como un proyecto original a la comunidad de egresados de escuelas de postgrado como mentores, atrayéndolos a su <i>staff</i> como oportunidad curricular (D1, A1, A2, A5).  E14 Se realizará alianzas estratégicas con los institutos de <i>coaching</i> más reconocidos en el medio local para la contratación como parte del <i>staff</i> de FirstJob (D3, A2). E15 Promover acciones de responsabilidad social con alumnos de universidades estatales, que generen impacto positivo en el entorno y contribuyan al posicionamiento en el mercado objetivo (D1, A3, A4).  E16 Participación en distintos foros de empleabilidad y reportajes de opinión en el medio local (D1, A2, A5).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Captura de pantalla del fanpage de FirstJob



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Ejemplo de programa para un taller

### Taller ¿Cómo afrontar exitosamente un proceso de evaluación?

Elaborado por FirstJob

Objetivos	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>El participante aprenderá a preparar el curriculum vitae e identificará el impacto del lenguaje no verbal en una entrevista.</li> <li>El participante identificará sus fortalezas y oportunidades de mejora al participar en una dinámica grupal.</li> <li>El participante definirá estrategias que le permitirán afrontar dinámicas grupales y entrevistas de manera exitosa.</li> </ul>	<p>Máximo 15 personas</p> <p><b>Metodología:</b> El taller se desarrollará bajo un enfoque práctico a través de la simulación de una dinámica grupal, esto permitirá observar a los participantes en una situación real para brindarles <i>feedback</i> sobre su desenvolvimiento. Se brindarán estrategias para manejo de entrevistas y preparación de curriculum vitae en base a ejercicios prácticos.</p>

Primera sesión- Duración 2 horas		
Tiempo	Actividad	Materiales y/o dinámica
5 minutos	Breve presentación	Exposición
20 minutos	- Expectativas y experiencias sobre un proceso de selección	<i>Laptops/tablets</i>
30 minutos	- Currículum vitae: cómo transmito mi marca personal	<i>Role playing</i>
60 minutos	- ¿Cómo afrontar una entrevista?	Observadores
Segunda sesión- Duración 1.5 horas		
Tiempo	Actividad	Materiales
30 minutos	- Simulación de una dinámica grupal	Recreación del ambiente
20 minutos	- ¿Cómo potencio mis habilidades comunicativas?: Impacto del lenguaje no verbal en la entrevista y dinámica grupal	Presentación de casos
30 minutos	- ¿Qué evalúan los reclutadores y especialistas de selección?: Claves para enfrentar con éxito una entrevista personal o grupal	Presentación de casos

Tercera sesión- Duración 15 minutos		
Tiempo	Actividad	Materiales
15 minutos	- <i>Feedback</i> individual sobre el desenvolvimiento en la dinámica grupal y recomendaciones	Dinámica individual

Fuente: Elaboración propia, 2016.

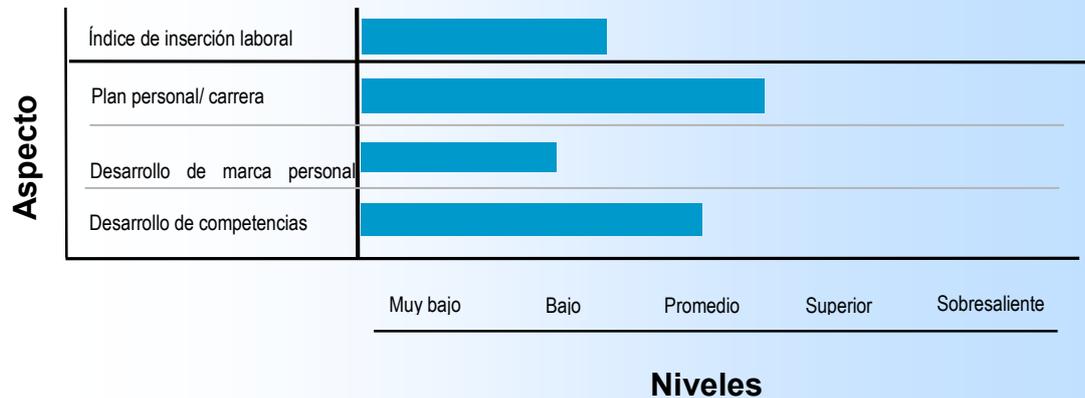
## Anexo 8. Ejemplo de informe de evaluación diagnóstica



### FEEDBACK

Nombre:  
Carrera/Especialidad:  
Ciclo de estudios/tiempo de egresado:  
Rubro (s) y/o puesto (s) de interés:  
Fecha de Elaboración de Informe:

#### 1. Resumen general de resultados

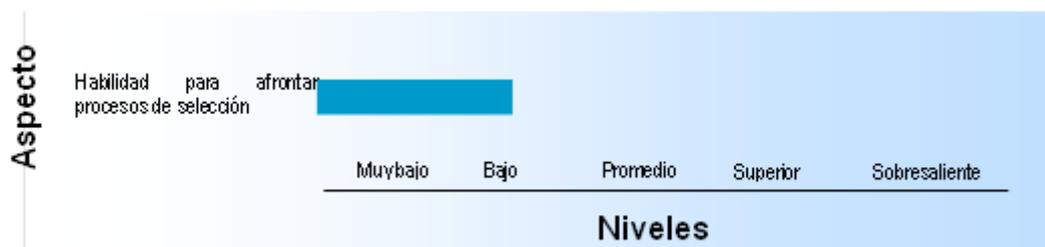


*\*El índice de inserción laboral hace referencia al resumen general de habilidades y capacidades que te hacen más o menos atractivo ante un potencial empleador.*

**Índice de inserción laboral (Bajo- promedio)** Actualmente cuentas con índice bajo para encontrar un empleo que vaya con tus expectativas. Esto significa que eres una persona elegible de postulación, pero aún necesitas desarrollar ventajas competitivas que faciliten tu colocación, considerando los siguientes aspectos:

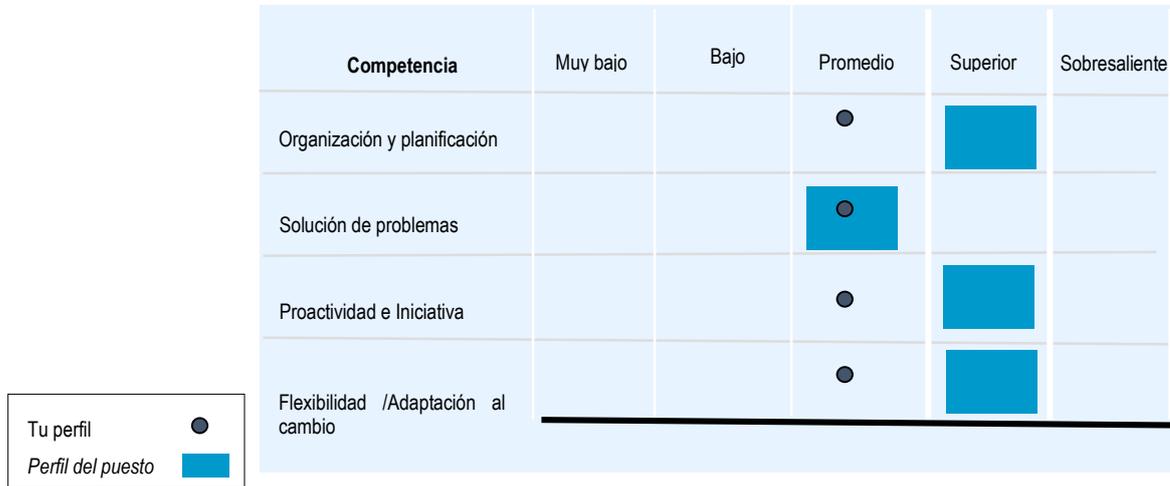
**Plan personal/carrera (Promedio-Superior):** Tienes claro lo que esperas de tu carrera y logras transmitirlo ante cualquier reclutador o profesional con el que te entrevistes. Te ven como una persona madura y con aspiraciones que puede mantenerse y ascender si te sientas a gusto. Lo que te falta será parte natural de tu trayectoria profesional.

**Desarrollo de marca personal (Bajo):** A pesar que cuentas con un buen perfil, aún no has generado visibilidad en el mercado laboral y es posible que esté impactando en tu búsqueda de trabajo.



**Habilidad para afrontar procesos de selección (Bajo):** Tienes poco acercamiento con los procesos de selección. El nerviosismo te está jugando una mala pasada porque estás idealizando algunas etapas del proceso. Probablemente estés teniendo dificultades en las primeras etapas: elaboración de curriculum, búsqueda proactiva y primeros filtros

## 2. Descripción de tu perfil de competencias

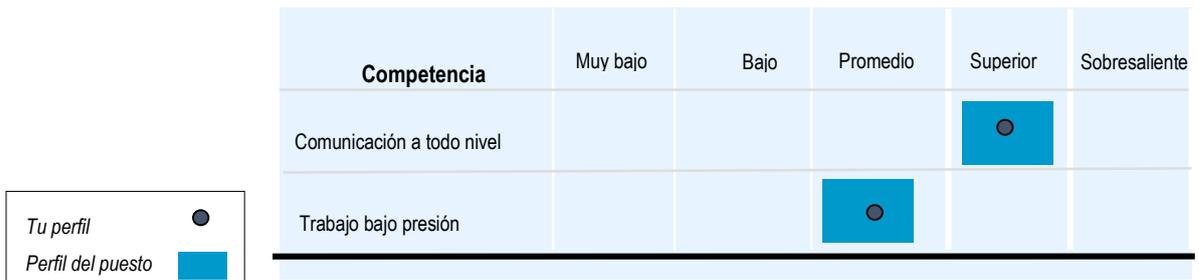


Eres capaz de resolver los problemas que se te presenten utilizando los recursos que estén a tu alcance. Los demás te perciben como una persona resolutiva y tus jefes podrán contar con tu apoyo para distintas eventualidades.

Logras organizarte y planificar. Mantienes la atención y concentración en lo que haces pero a veces puedes ser muy detallista y esto puede desviarte del “hilo” y secuencia de lo que estas desarrollando, por eso a veces podrías demorar en tus entregables.

Mantienes un buen nivel de energía para tus actividades diarias y haces todo lo posible para cumplir con lo asignado pero podrías estar más atento a las necesidades de tu entorno para tomar la iniciativa y adelantarte a que te lo pidan. Esta característica es clave para las posiciones a la que postulas.

Eres una persona que considera puntos de vista diferentes y es valorado en los lugares donde te mueves, sin embargo podrías llegar a ser rígido si te piden cambiar algún proyecto o idea que has desarrollado con anticipación especialmente a último momento, en estas situaciones podrías mostrarte impaciente y molesto.



Sobresales por tu comunicación a todo nivel y esto te lleva a ser bueno en puestos de coordinación o de interacción con otros. Logras trabajar en ambientes de presión o contra el tiempo, aspecto muy valorado en las empresas.

### 3. Conclusiones

¿Qué aspectos tienes más desarrollados?	¿Qué puedes desarrollar?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tienes bastante claros tus objetivos personales y profesionales lo que te da ventaja para ascender progresivamente en las empresas a las que aspiras.</li><li>- Competencias: Comunicación a todo nivel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tu marca personal, para darte más posibilidades de obtener el empleo que quieres.</li><li>- Habilidad para afrontar procesos de selección</li><li>- Tienes competencias laborales desarrolladas pero para el tipo de puesto que quieres, podrías mejorar tu organización y planificación, proactividad y adaptación al cambio.</li></ul>

### 4. Recomendaciones y/o Plan de acción

- Necesitas empezar a generar tu propia red de contactos y revisar aspectos relacionados a tu imagen profesional. \*Puedes tomar el Plan de Construcción de Marca Personal o Taller sugerido.
- Necesitas reestructurar tu CV tomando en consideración tu historia personal abreviada. También, crear estrategias de seguimiento para la participación en procesos de selección así como técnicas para afrontamiento de entrevistas por competencias. Es importante que rompas los mitos con los que has vivido al respecto.  
\*Puedes tomar el Plan de Asesoría en Evaluación o Taller sugerido.
- Para la mejora de tus competencias, prueba con las siguientes actividades: prescindir de distractores al momento de estudiar y/o trabajar, colócate metas de tiempo para el desarrollo de tareas. Esto te permitirá a su vez darte mayor cuenta de las necesidades de tu entorno y adelantarte, siendo más proactivo. \*Se te brinda estrategias prácticas en el documento anexo.

## Anexo 9. Ejemplos de planes de intervención individuales



### Plan de construcción de marca personal y gestión de herramientas 2.0

**Duración:** 4 horas

**Frecuencia:** 3 sesiones + sesión de seguimiento luego de tres meses

**Objetivo:** Lograrás construir un plan de visibilidad en el mercado personal y/o laboral contribuyendo a la búsqueda proactiva para trabajos actuales y futuros.

**Primera sesión: 1,5 horas**

**Segunda sesión: 1,5 horas**

**Tercera sesión: 1 hora**



Establecimiento de metas y acuerdos (¿Cómo me veo?/¿Cómo me ven?)

Construcción de mi propuesta de valor

Manejo de imagen personal/ profesional

Desarrollo de perfil en redes sociales

Mapeo de red de contactos primarios

Construcción de plan de marketing personal con cruce de *networking*

Manejo de entrevistas

Búsqueda proactiva

\* Con el fin de obtener sesiones efectivas se dejarán actividades aplicativas (aproximadamente dos horas) siendo una condición indispensable para la aplicación del Plan de Intervención.

\* El plan incluye el acercamiento con dos empresas para red de contactos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Plan de Asesoría en procesos de evaluación

**Duración:** 4 horas

**Frecuencia:** 3 sesiones + sesión de seguimiento en el siguiente proceso de selección

**Objetivo:** Este plan te permitirá conocer y utilizar estrategias para afrontar procesos de selección exitosos adaptados a tu perfil personal-laboral.

### Primera sesión: 1 hora 20 minutos



- Establecimiento de metas y acuerdos: puesto deseado
- Construcción de CV y selección de estrategias de colocación
- Manejo de red de contactos primarios

### Segunda sesión: 1 hora 20 minutos



- Técnicas para entrevistas grupales
- Técnicas para entrevistas por competencias

### Tercera sesión: 1 hora 20 minutos



- Estrategias de comunicación y lenguaje no verbal
- Técnicas para entrevistas con jefes
- Seguimiento de procesos de selección

\* Con el fin de obtener sesiones efectivas se dejarán actividades aplicativas (aproximadamente dos horas) siendo una condición indispensable para la aplicación del Plan de Intervención.

\* Acompañamiento integral en el primer proceso de selección. Durante este tiempo se podrá absolver consultas o dudas por diferentes vías (teléfono, *Whatsaap*, *Skype*).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Cursograma del proceso de diagnóstico

**Dueño del proceso: Consultor**

**Participantes: Consultor, cliente, asistente y practicante**

I	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Observaciones
1	Contacto para información y detalles de servicio	Consultor	5 minutos	
2	Pago y coordinación de depósito en cuenta bancaria	Cliente/ asistente		
3	Coordinación de programación de sesiones	Practicante / consultor	10 minutos	Primer- segundo día hábil posterior al pago
4	Envío de CV	Cliente	0 minutos	Adicionalmente se enviará una evaluación <i>on line</i> al cliente (Duración aproximada 1,5 horas)
5	Desarrollo de primera sesión Introducción. Entrevista breve/ Evaluación parte I.	Consultor	1,15 horas	1-7 días hábiles luego del envío del CV
6	Procesamiento de información por parte de consultor. El informe se carga al sistema	Consultor	30 minutos	
7	Desarrollo de segunda sesión Evaluación parte II - Entrevista	Consultor	1,15 horas	*En algunos casos podría realizarse entrevista de panel. 2-7 días hábiles posterior a la primera sesión
8	Procesamiento de resultados generales y elaboración de informe	Consultor	2,5 horas	
9	Desarrollo de tercera sesión <i>Feedback</i> - entrega de informe: Explicación de resultados y sensibilización de brechas de empleabilidad. Si es necesario se describe en términos generales qué tipo de asesoría requerirá, duración y ventajas.	Consultor	30 minutos	2- 7 días hábiles posterior a la segunda sesión
10	* Cotización plan de intervención: Explicación detallada	Asistente	5 minutos	Esta información se brinda solo en el caso que alguno de los planes sea recomendado y es decisión de cada cliente.
		<b>TOTAL TIEMPO</b>	6,5 horas	Una semana es el tiempo mínimo que puede durar todo el proceso. La demora dependería del pago del cliente o de reprogramaciones realizadas por el mismo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 11. Cursograma del proceso de intervención

**Dueño del proceso: Consultor**

**Participantes: Consultor, cliente, asistente**

I	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Observaciones
1	Contacto con el cliente para inicio de servicio.	Cliente / consultor	5 minutos	
2	Pago y coordinación de depósito en cuenta bancaria (50%).	Cliente/ asistente		
3	<b>Primera sesión - Opciones de planes</b> Asesoría en procesos de evaluación, plan de orientación de carrera y desarrollo profesional, plan de marca personal y <i>network</i> . Ejemplo: Plan de asesoría en procesos de selección. * Establecimiento de metas y acuerdos: puesto deseado. * Construcción de CV y selección de estrategias de colocación.	Consultor	1,30 horas	*Planes referenciales. Se pueden presentar opciones de una sola sesión, al ser una solución adaptada al cliente. 1-7 días hábiles después del pago.
4	Pago y coordinación del pago pendiente (50%).	Cliente/ asistente		
5	Elaboración de CV y prospección de contactos primarios.	Cliente	0	Estas actividades serán realizadas individualmente por el cliente y monitoreada por correos/teléfono/Skype.
6	<b>Segunda sesión - Asesoría en procesos de evaluación</b> *Técnicas para entrevistas grupales. *Técnicas para entrevista por competencias.	Consultor	1,30 horas	2-7 días hábiles posteriores a la primera sesión.
7	Actividades de ensayo de entrevista	Cliente	0	
8	<b>Tercera sesión - Asesoría en procesos de evaluación</b> *Estrategias de comunicación y lenguaje no verbal. *Técnicas para entrevistas con jefes *Seguimiento de procesos de selección.	Consultor	1 hora	3-7 días hábiles posteriores a la segunda sesión.
		TOTAL TIEMPO	4 horas	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 12. Proyección de la demanda

Se proyecta la demanda siguiendo los pasos propuestos a continuación:

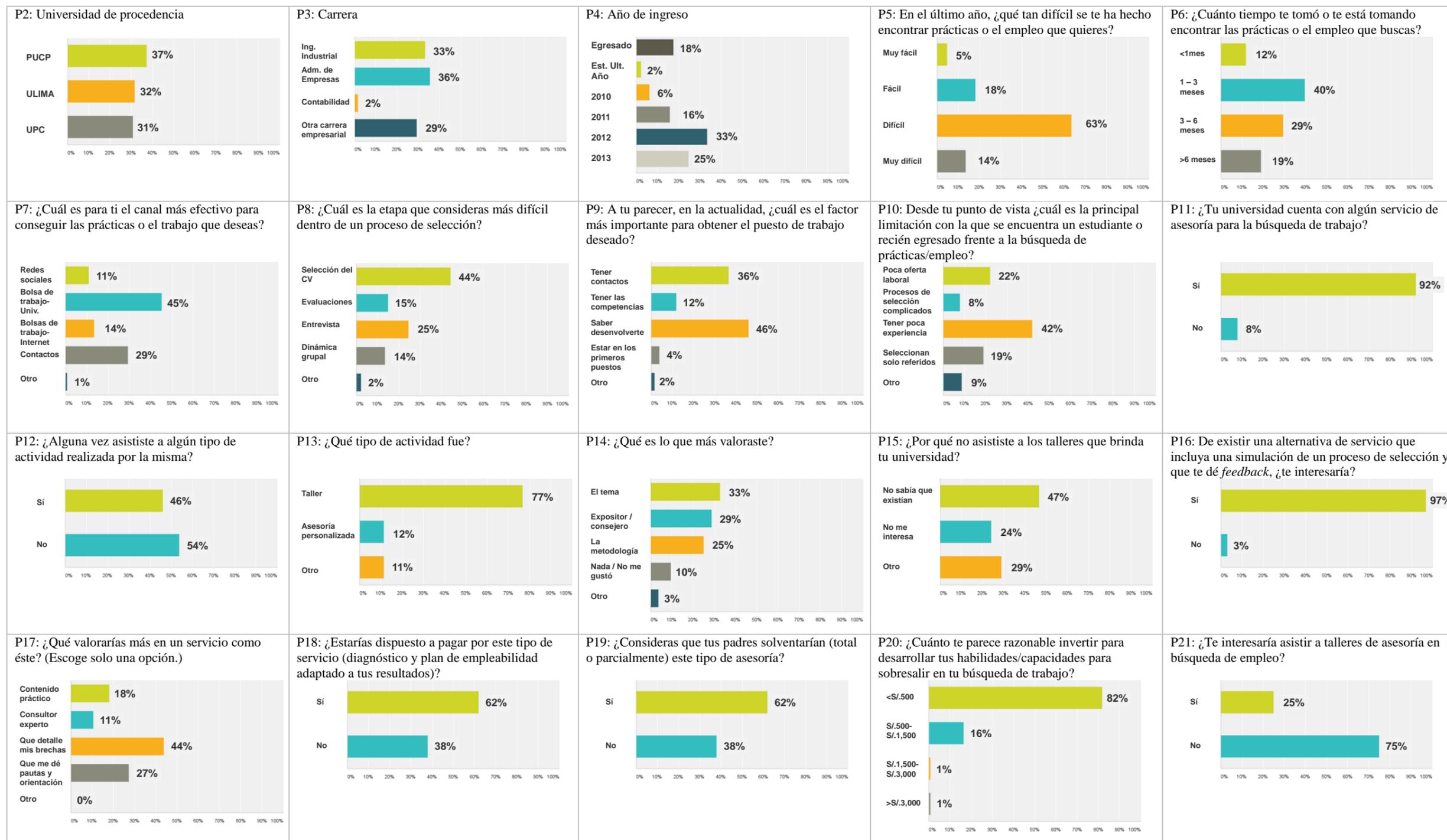
- Establecimiento del tamaño máximo del mercado. Un total de 35.000 personas conforman el conjunto de alumnos y egresados de la PUCP, UL, UdeP, Sede Lima y UPC, entre el sexto ciclo y recién egresados (2015-I), provenientes de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Contabilidad y otras carreras afines<sup>9</sup>.
- Se establece 10,4% como la porción del mercado que, con la debida información, consideraría que el valor es mayor que el precio de los servicios. Este porcentaje se obtiene aplicando los siguientes criterios al sondeo realizado: (a) disposición a pagar, (b) participación en talleres en la universidad –denotando así verdadero interés en el tema, y (c) dificultad para conseguir empleo. Vale notar que los costos son similares a lo que los clientes vienen ya asumiendo en sus centros de estudio. Este 10,4% determina un mercado potencial de 3.642 personas.
- Para el primer año se considera que FirstJob puede captar el 5% del mercado potencial. Sobre esta fracción se establece una distribución para los distintos servicios. Dicha distribución se basa en los niveles de intención de pago obtenidos en el sondeo y se muestra a continuación:

Tipo	Descripción	Distribución
Taller	Específicos: Elaboración de CV y búsqueda proactiva.	90%
	Específicos: Entrevista.	90%
	Específicos: Dinámica grupal.	90%
	Específicos: Plan de marketing personal.	90%
	Integrales: ¿Cómo afrontar exitosamente un proceso de evaluación?	75%
	Integrales: ¿Cómo potenciar mi perfil profesional?	75%
Asesoría individual	Evaluación diagnóstica.	60%
	Plan de asesoría en procesos de evaluación.	20%
	Plan de orientación de carrera y profesional	20%
	Plan de marca personal y gestión de herramientas 2.0	20%
	Sesión única adaptada	20%
	Sesión de seguimiento	10%

- Finalmente, en concordancia con las metas del plan de marketing, el porcentaje de captación inicial (5%) crecerá en los años siguientes: 10% en 2018, 15% en 2019, 20% en 2020 y 25% en 2021.

<sup>9</sup> Esta cantidad se obtiene a partir de cruzar diferentes referencias, correspondientes a las propias universidades (PUCP, s.f.; UDEP, 2016.; UL, s.f.; UPC, s.f.) y a información estadística de la Asamblea Nacional de Rectores (2012).

**Anexo 13. Resultados de la encuesta final**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Ornella Melina Ramírez Oré**

Nació en la ciudad de Lima, el 05 de abril de 1984. Es psicóloga titulada de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Cuenta con un Diploma de especialización en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Su experiencia profesional se ha enfocado en el campo de Recursos Humanos en las áreas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, en empresas del sector financiero, consultoría y *start-ups*. Actualmente se desempeña como Freelancer de Consultoría en procesos de selección y se encuentra desarrollando el proyecto empresarial que es motivo de esta tesis.