



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ENFOCADA
A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
DE RECURSOS HUMANOS

Autora

Karol Vanessa Manzano Aizaga

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ENFOCADA
A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE RECURSOS
HUMANOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención
Marketing

Autora

Karol Vanessa Manzano Aizaga

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa enfocada a la prestación de servicios de Consultoría de Recursos Humanos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Karol Vanessa Manzano Aizaga, en el periodo 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ketty Nicool Guerrón Moreno
Magister en Administración de Empresas
CI.1002504213

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa enfocada a la prestación de servicios de Consultoría de Recursos Humanos, de la estudiante Karol Vanessa Manzano Aizaga, en el periodo 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Bolívar Ernesto De La Torre Tulcanaza
Magister en Finanzas Empresariales
Magister en Administración de Empresas
CI. 1707134365

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Karol Vanessa Manzano Aizaga

CI. 1717158073

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por sus bendiciones a través de la vida, la salud, el trabajo, la fortaleza y la sabiduría, para tener la oportunidad de estudiar nuevamente actualizando y especializando mis conocimientos; para aportar al crecimiento y desarrollo de negocios en nuestro país, nuestro crecimiento personal y profesional.

Gracias a mis padres Sarita Aizaga y Nelson Manzano, por sus enseñanzas y entrega, por el apoyo incondicional, amor y cariño en todo momento, quienes siempre me impulsan a alcanzar los proyectos y sueños que me he planteado.

Agradezco a mis profesores de la Universidad de las Américas de la Escuela de Negocios, por haber impartido y compartido sus experiencias y conocimientos a lo largo de esta trayectoria académica.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres Sarita y Nelson quienes, con su dedicación, entrega y amor, siempre han estado ahí para cada uno de sus hijos y nos han permitido alcanzar cada una de nuestra metas y sueños, fomentándonos siempre, valores, humildad, sencillez y ser buenos seres humanos a lo largo de nuestras vidas.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es formular un plan negocios para determinar la factibilidad de la creación de una empresa enfocada a la prestación de servicios de Consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Quito para las empresas PYMES.

Con la finalidad de conocer los factores que pueden influir en la industria que abarca este plan de negocios, se realizó un análisis de la industria y del mercado, mediante el análisis PESTEL, FODA y las Cinco fuerzas de Porter. Se efectuó la investigación de mercado a las empresas PYMES de la ciudad de Quito, de acuerdo a la muestra determinada, para identificar claramente la demanda del mercado en relación a la oferta de servicios de consultoría de recursos humanos, y a su vez la sensibilidad en los precios por parte de las empresas, hábitos de compra referente a consultoría externa y las respectivas tendencias actuales.

Se identifica que existe crecimiento en el sector de servicios de alrededor de un 2%, sector en el que se encuentran ubicados los servicios de consultoría; adicional a ello, se determina que el 60% de las empresas estarían interesados en optar por consultoría externa de recursos humanos mediante los resultados obtenidos en la encuesta. En la oferta de servicios, se establecen tres líneas de negocio; búsqueda y selección de personal, gestión del talento y gestión del desempeño; la empresa fundamenta su propuesta de valor en la generación de confianza, resultados, bienestar y satisfacción al sector empresarial del país; los factores diferenciadores de su propuesta de valor serán el alto nivel y de conocimiento de los consultores y el servicio personalizado con el cliente. De acuerdo a la evaluación financiera realizada, se concluye que el proyecto es viable y rentable, ya que se obtiene la TIR de 15,01%, el WACC de 13,34% y el VAN de 1.144,54 USD.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop a business plan to determine the feasibility of creating a company focused on the provision of Human Resources Consulting services in Quito city for PYMES enterprises.

In order to know the factors that may influence the industry covered by this business plan, an analysis of the industry and the market was carried out, through the analysis of PESTEL, FODA and Porter's Five Forces. Market research was carried out for PYMES companies in Quito city, according to the sample determined, to identify the market demand in relation to the supply of human resources consulting services, and the price sensitivity by companies, purchasing habits referring to external consultancy and current trends.

It is identified that there is growth in the services sector of around 2%, in which the consulting services are located; additional to this, it is determined that 60% of the companies would be interested in hiring external consultancy of human resources through the results obtained in the survey.

In the service offer, three lines of business are established; search and selection of personnel, talent management and performance management; the company bases its value proposition on the generation of trust, results, well-being and satisfaction to the business sector of the country; The differentiating factors of your value proposition will be the high level and knowledge of the consultants and the personalized service with the client. According to the financial evaluation done, it is concluded that the project is viable and profitable, TIR is 15.01%, WACC is 13.34% and VAN 1.144,54 USD.

INDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes que permiten conocer el tema	1
1.2. Importancia del tema.	4
1.3. Justificación del Tema	6
1.4. Objetivo General.....	7
1.5. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Diagnóstico del entorno actual.....	8
1.7. Planteamiento del Problema	8
1.8. Conclusiones del capítulo	9
2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	11
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	11
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	12
2.3. Análisis de la Industria	13
2.3.1. Factores Políticos	13
2.3.2. Factores Económicos	14
2.3.3. Factores Socio - culturales	18
2.3.4. Factores Tecnológicos.....	20
2.3.5. Factores Ecológicos.....	20
2.3.6. Factores Legales	21
2.4. Análisis del Sector	21
2.5. Conclusiones del Capítulo	24
3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO.....	26
3.1. Descripción de la Empresa	26
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio	27
3.3. Estilo corporativo, imagen.....	27

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad	28
3.5. Misión y Visión	29
3.7. Información Legal	30
3.8. Estructura Organizacional.....	32
3.9. Ubicación.....	33
3.10. Análisis de la Industria	33
3.10.1. Análisis del Mercado.....	33
3.10.2. Análisis de Porter.....	37
3.10.3. Análisis FODA.....	40
3.10.4. Estrategias de Mercadeo	43
3.11. Conclusiones del Capítulo	53
4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES.....	55
4.1. Estado de Desarrollo	55
4.2. Descripción del Proceso	55
4.3. Necesidades y Requerimientos	58
4.4. Plan de Servicios	59
4.5. Plan de Compras	60
4.6. KPI's de desempeño del proceso de servicio	61
4.7. Conclusiones del Capítulo	62
5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	64
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	64
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	65
5.2.1. Estado de Resultados.....	65
5.2.2. Estado de Situación o Balance General	66
5.2.3. Estados de Flujos de Caja	67
5.2.4. Análisis de relaciones financieras.....	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1 Conclusiones	69
6.2 Recomendaciones	71

REFERENCIAS	73
ANEXOS	75

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes que permiten conocer el tema

El sector de servicios profesionales de consultoría ha tenido un crecimiento importante los últimos años en el Ecuador influenciando positivamente en el Producto Interno Bruto (PIB). La rama de actividades profesionales está compuesta por servicios prestados por expertos, principalmente a empresas, en áreas contables, ingeniería, consultorías, entre otros. Uno de los aspectos que han permitido el crecimiento en el sector, es la importancia que actualmente los empresarios han reconocido respecto al aporte de trabajadores calificados para desarrollar actividades especializadas, a fin de elevar el rendimiento de las empresas. En Ecuador una de las consultorías más solicitadas es en la que el consultor visita las empresas con la finalidad de identificar los principales errores que están ocurriendo en cada uno de los procesos de las áreas y con ello establecer planes de acción de mejora. Adicional a ello el consultor también realiza entrenamientos para los gerentes para que desarrollen nuevas prácticas en cada una de sus áreas y obtengan el mayor potencial de sus equipos de trabajo, para la consecución de los resultados (Revista Líderes, 2018).

El presente plan de negocios tiene como objetivo realizar un análisis de la industria, el cual permitirá identificar las oportunidades que existen en dicho mercado, así como también la factibilidad del proyecto.

Es innegable los cambios que se han suscitado con el pasar de los años, y es importante conocer un poco de historia, para tomar en cuenta la relevancia hoy en día de la Consultoría en Recursos Humanos; si retornamos a la época de la revolución industrial, a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, las industrias comienzan a tener dentro de sus problemáticas, la aparición de los sindicatos, debido a la insatisfacción de los trabajadores por las malas

condiciones de trabajo que ofrecían las empresas y surge el área encargada de modular el capital y el trabajo, la cual se la conocía como área de relaciones industriales y la misma no tenía gran relevancia, ya que el enfoque era mediar y evitar el conflicto entre las industrias y los trabajadores, pero siempre contemplando el bienestar de las empresas más no la gestión de las personas (Fernández, 2012).

Posterior a esto, las industrias se dan cuenta que las condiciones de los trabajadores debían cambiar; aparece la disciplina del derecho laboral, y dicha área toma el nombre de Administración de Personal y su enfoque se torna diferente, ya que buscaba administrar personas de acuerdo a la legislación laboral y a su vez manejar los conflictos que se suscitaban de la relación laboral, pero aún seguía manteniendo la tendencia del pensamiento anterior y no se trabajaba en la gestión del personal (Alfaro, 2012).

En 1960, con la expansión de la economía global y a su vez la transformación técnica, política y social; las organizaciones atravesaron cambios significativos y sus desafíos se tornan distintos, la legislación laboral se convierte en un cumplimiento básico que todas las empresas deben acatar y a los empleados se los empieza a considerar como un recurso valioso dentro de las organizaciones y un pilar importante para el éxito de las mismas, pero todavía quedan rezagos del pensamiento de la revolución industrial (Alfaro, 2012).

En 1970 continúan los avances, y uno de ellos es la electrónica y las tecnologías de la información, y a su vez surge el concepto de Administración de Recursos Humanos, y a pesar de que ya las organizaciones conocían de la importancia de las personas en las empresas, aún perpetuaba la antigua percepción de cómo administrar, la cual señalaba a las personas como recursos productivos, y se los debía alinear solamente a las necesidades de la organización. Sin embargo con el predominio de este nuevo enfoque de pensamiento, un aspecto relevante que

se debe considerar en esta nueva forma de ver al área de Administración de Recursos Humanos, es el administrar con las personas no administrar a las personas, que es algo totalmente diferente, con esta nueva orientación el concepto cambia, y las personas toman un protagonismo en las empresas, se los percibe como socios de la organización, que a diferencia de un recurso productivo como una máquina, aportan a la compañía con su conocimiento e inteligencia, sus ideas, su creatividad, sus habilidades y competencias, su actitud y dinamismo, entre otros aspectos relevantes (Alfaro, 2012).

Con lo antes detallado podemos identificar la evolución que ha sufrido la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, y con ello la necesidad de brindar una guía y asesoría a los empresarios, para mantener y retener a su talento humano; ya que deben pensar que con la globalización, la competencia entre las empresas y las nuevas generaciones, es inevitable el cambio en la administración de sus negocios y es imprescindible conocer nuevas formas de hacer las cosas e incorporar ideas creativas que los lleven hacia el éxito y al cumplimiento de sus resultados esperados; y para alcanzar estos resultados dependen de un integrante transcendental: sus empleados, y si las empresas quieren contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores deben poseer el conocimiento y guía de cómo gestionar su talento; ya que esto no se logra solamente con la firma de un contrato y el pago de sus prestaciones, va mucho más allá.

Ahora bien, con la necesidad identificada en las empresas, y la búsqueda de brindar guía y asesoría a las mismas, nace la consultoría en recursos humanos y es una realidad que en la actualidad existen ya en el mercado a nivel mundial y local varias empresas consultoras, sin embargo en nuestro país, aún no logran brindar el servicio esperado por las empresas y existe mucho campo por mejorar y explorar, lo cual permite tener un nicho de mercado interesante para la creación de este negocio y desarrollarlo a través de este plan; por ejemplo es importante entender como menciona (Barnard, 1938) : “Una empresa puede operar de

manera eficiente y sobrevivir sólo sí se mantiene el equilibrio de las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado”. Es ahí donde entra el concepto de consultoría en recursos humanos para las empresas, guiarlos para identifiquen las necesidades reales de sus empleados y trabajen en dichas necesidades y no orienten sus esfuerzos en otros aspectos irrelevantes para los trabajadores.

Otro aspecto relevante según (Mayo, 1933) es que no necesariamente los incentivos financieros son la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

1.2. Importancia del tema.

- En el 2016 de acuerdo a los datos presentados por la Superintendencia de Compañías, se registran en el Ecuador 24.668 empresas PYMES, las mismas que declararon ventas y empleo, dentro de las cuales existe un mercado atractivo de las empresas Pequeñas, las cuales han sido clasificadas de acuerdo a sus ventas anuales en dólares (varían entre \$100.001 a \$1.000.000) y Medianas (\$1.000.001 a \$10.000.000) (Superintendencia de Compañías, 2016); y las mismas buscan asesoría en aspectos importantes como la gestión de recursos humanos, marketing y publicidad, contabilidad y auditoría, entre otros; debido a que normalmente arrancan de manera empírica en la creación de sus negocios y cuando empiezan a crecer progresivamente se hace indispensable el análisis y gestión de sus procesos, sobre todo en las áreas de soporte como lo es recursos humanos, ya que el empresario hoy en día ha tomado conciencia de la importancia en la gestión de las personas que conforman la organización para alcanzar los resultados.

Tabla 1.**Estadísticas Empresas PYMES****| Número, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES**

		2012	2013	2014	2015	2016
Número	Pequeña	12.769	14.422 ↑	15.874 ↑	16.853 ↑	17.498 ↑
	Mediana	6.162	6.578 ↑	6.883 ↑	7.062 ↑	7.170 ↑
	Total PYMES	18.931	21.000 ↑	22.757 ↑	23.915 ↑	24.668 ↑
Ingresos (USD Millones)	Pequeña	6.161	6.362 ↑	6.849 ↑	6.858 ↑	6.365 ↓
	Mediana	16.998	19.332 ↑	21.375 ↑	21.473 ↑	21.078 ↓
	Total PYMES	23.159	25.694 ↑	28.224 ↑	28.331 ↑	27.443 ↓
Crecimiento de ingresos	Pequeña	nd	3,30%	7,70%	0,10%	-7,20%
	Mediana	nd	13,70%	10,60%	0,50%	-1,80%
	Total PYMES	nd	10,90%	9,80%	0,40%	-3,10%
Ingresos / PIB	Pequeña	7,00%	6,70% ↓	6,70% -	6,90% ↑	6,50% ↓
	Mediana	19,30%	20,30% ↑	21,00% ↑	21,60% ↑	21,40% ↓
	Total PYMES	26,30%	27,00% ↑	27,70% ↑	28,50% ↑	27,80% ↓

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Ekos

Tomada de Revista Ekos, 2016

- Adicionalmente a lo señalado, si bien es cierto existen ya en el Ecuador varias empresas de consultoría en recursos humanos, es importante señalar que existe mucho campo por mejorar e implementar y con ello identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, es decir entender con claridad lo que valoran los clientes, en este caso los empresarios el momento de contratar un servicio de consultoría para su compañía; es importante notar que las pequeñas y medianas empresas continuamente buscan mejoras en sus procesos a través de la consultoría, procesos de formación, entre otros; pero algo particular es que el cliente compara los servicios de un compañía con otra buscando excelencia en el servicio,

mediante indicadores de calidad y personalización en el servicio, y esto se ve reflejado en el resultado del proyecto asignado al consultor, por lo antes detallado un gran porcentaje de las empresas PYMES en la actualidad destinan un presupuesto para consultoría y capacitación, por la relevancia de contar con un equipo altamente calificado a su lado que los lleve a ser más competitivos en el mercado, para la consecución de sus objetivos; esto significa que el sector de servicios de consultoría seguirá creciendo por la importancia que tiene hoy en día y es primordial identificar y captar a dichos clientes potenciales. Lo anteriormente detallado con seguridad se lo comprobará a través de la aplicación de la encuesta a las empresas PYMES (Revista Ekos, 2017).

- Cada vez el nivel de competitividad para las PYMES es mayor, uno de los retos más notables es el grado de gestión en sus procesos, lo cual hace necesario que el perfil de los empresarios y sus funciones gerenciales busquen mejoras y con seguridad la actualización en conocimientos académicos, desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección, conocimiento de las nuevas tendencias del mercado y nuevas tecnologías, nuevas formas de ejecutar los procesos; adicionalmente la importancia en la función administrativa y la función del talento humano van de la mano para el cumplimiento de las metas; lo cual genera una gran oportunidad de negocio para las empresas de consultoría en el apoyo de estos cambios transformacionales para las organizaciones (Equipo Redacción Ekos, 2016).

1.3. Justificación del Tema

Son varias las acciones de apoyo gubernamental que tienen las empresas PYMES en el Ecuador, ya que promueven el desarrollo de las mismas, buscando mejoren sus niveles de competitividad en el mercado, pero para esto es indispensable trabajar en la mejora y gestión de sus procesos; y un factor clave en toda organización es la función del talento humano, de acuerdo a ciertos

artículos publicados por las Revistas Ekos y Líderes, en los que mencionan que las empresas PYMES tienen una gestión media en ésta función, lo que conlleva a determinar que existe un campo de acción amplio con las organizaciones para definitivamente mejorar y alcanzar mejores estándares de gestión y lograr obtener el mejor resultado de sus empleados promoviendo un clima laboral que fomente la productividad y eficiencia; con lo antes detallado es imprescindible para las empresas contar con un consultor externo aliado que les apoye en estos procesos de transformación en cuanto a la gestión de recursos humanos.

1.4. Objetivo General

Formular un plan negocios para determinar la factibilidad de la creación de una empresa enfocada a la prestación de servicios de Consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Quito para las empresas PYMES.

1.5. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado con la finalidad de identificar la cantidad de empresas pequeñas y medianas, que estarán interesados en adquirir el servicio y a su vez conocer las necesidades actuales que demandan los clientes respecto a la consultoría de recursos humanos.
- Desarrollar un plan de marketing para establecer la estrategia de la empresa para su inserción en el mercado.
- Definir la estructura organizacional de la empresa y el desarrollo de un plan de operaciones.
- Elaborar el análisis financiero para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio; en paralelo detectar los recursos económicos que se requerirán para la implementación de la empresa.

1.6. Diagnóstico del entorno actual

En los últimos años de acuerdo con las cifras presentadas por la Superintendencia de Compañías, existe un incremento de las empresas PYMES, tomando como base el año 2012 con 18.931 empresas y llegando al 2016 con un resultado de 24.668 empresas; lo cual indica que ha existido un incremento de 30,3% en este sector empresarial; sin embargo, un punto a considerar es que sus ingresos bajaron en comparación con años anteriores. Ante este hecho, el desarrollo de este negocio tiene una gran OPORTUNIDAD, debido a que con la creación de nuevas empresas PYMES, las mismas requerirán asesoría en varios campos, siendo uno de ellos el campo de gestión de personal, el momento de poner en marcha sus compañías (Equipo de Redacción Ekos, 2017).

Cabe señalar que las empresas PYMES al presente tienen un impacto muy fuerte en el desenvolvimiento de la actividad económica en el Ecuador, representando el 42% de las empresas en el país en el 2016 (Equipo Redacción Ekos, 2016); en el 2017 representaron el 27,8% del PIB con un total de ingresos de 27.443 millones; con ello se puede evidenciar que existe un mercado amplio para el desarrollo de esta propuesta de negocio.

1.7. Planteamiento del Problema

Como se ha mencionado anteriormente, de la revisión de los artículos publicados por las Revistas Ekos y Líderes, la gran mayoría de empresas PYMES presentan una problemática, la cual es que muy pocas tienen una competitividad alta y el resto están entre una competitividad media o baja, son varias razones las que conllevan a esto, una de ellas es la baja o media gestión en las Funciones Gerenciales, Funciones Administrativas y Funciones del Talento Humano; lo que determina la prioridad de apoyar en dichos procesos a través de la consultoría y lo más significativo en la actualidad es la toma de conciencia por parte de los

empresarios de querer hacerlo, destinando parte de su presupuesto a la asesoría externa.

Otro punto a considerar, son los cambios acelerados por los cuales estamos pasando (revolución tecnológica-digital, globalización), los mismos que generan una AMENAZA a las empresas y las obliga a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado; los nuevos mercados exigen innovación, cambio, y con esto, nuevas capacidades profesionales que exige el mercado laboral, por tanto es lógico que los empresarios tomen en consideración el trabajar fuertemente en la Gestión y Desarrollo del Talento Humano, siendo uno de los factores fundamentales para avanzar con el logro de los objetivos de las compañías y brindar a sus clientes una propuesta de valor acorde a sus exigencias.

Dentro de las fortalezas que podemos identificar de las empresas PYMES tenemos que aportan considerablemente en el PIB del Ecuador, son generadoras del 36,4% de empleo en el país, tienen amplia capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios; pero a pesar de contar con dichas fortalezas se puede observar que existen grandes debilidades que deben mejorar, entre ellas tenemos insuficiente o inadecuada tecnología y maquinaria en sus procesos productivos, falta de innovación, insuficiente capacitación de personal, funciones gerenciales y administrativas poco desarrolladas; y mayor enfoque hacia el mercado interno y no al externo.

1.8. Conclusiones del capítulo

- Las empresas PYMES muestran alta participación en el mercado ecuatoriano y en la economía nacional, pero al momento requieren convertirse en empresas más competitivas y para ello deben enfocarse en la mejora de sus procesos y funciones gerenciales y administrativas;

por tanto, es un mercado muy atractivo para ofertar servicios de consultoría en recursos humanos.

- En la actualidad el mundo presenta cambios apresurados en cuanto a innovación, revolución tecnológica-digital, la globalización y nuevas capacidades profesionales en el mercado laboral; por lo cual es vital que las PYMES planteen dentro de sus estrategias apoyarse en consultoría externa en varias de sus áreas claves como lo es la función del talento humano con la finalidad de alcanzar mayor competitividad en el mercado, eficiencia en sus procesos, crecer y abrirse a nuevos mercados.

- Las empresas PYMES muestran grandes fortalezas pero a su vez también debilidades considerables, que deben ser atacadas para mejorar el desempeño de las organizaciones, un aspecto positivo es que en el entorno actual, las empresas PYMES que han optado por tercerizar ciertas funciones, mediante la contratación de consultoría, han logrado resultados efectivos; y esto abre un campo fundamental a los servicios de consultoría, debido a que mediante el apoyo de un consultor experto la empresa obtiene un servicio de asesoría especializada con el fin de encontrar soluciones a los problemas por los cuales esté atravesando la compañía, es decir justado a su necesidad empresarial.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Una de las firmas de consultoría en recursos humanos con gran éxito a nivel mundial es Korn Ferry, la cual tiene su sede en Estados Unidos – Los Ángeles y fue fundada en 1969 por Lester Korn y Richard Ferry; dicha firma cierra el año fiscal 2018 con 1,819 billones de dólares de Ingresos. Dentro de sus líneas de negocio establecidas se encuentran la Adquisición de Talento, Estrategia Organizacional, Recompensas y Beneficios, entre otros (Korn Ferry, 2018).

Tomando como referencia a esta empresa, se puede concluir que a nivel mundial el impacto de la globalización y las nuevas tendencias de gestión de las personas, han permitido el crecimiento progresivo al campo de la consultoría; por ello es importante conocer las buenas prácticas que tienen grandes empresas como Korn Ferry para poder replicarlas en nuestro país y con ello, contribuir a un cambio positivo para el sector empresarial de las PYMES.

(Banz, 2012) en su tesis “Creación de una empresa para la externalización de servicios de recursos humanos, entre ellos el del desarrollo de habilidades para la adaptación multicultural”; expone aspectos relevantes a considerar en el ámbito de la consultoría, ya que menciona que el Business Process Outsourcing, término en inglés con el cual se conoce a la externalización de servicios a nivel mundial, tiene como finalidad ayudar a sus clientes a reducir costos y/o generar sinergias al dedicarse al core business del negocio, dejando los temas de recursos humanos en manos de expertos en la rama; por tanto la revisión de proyectos similares permiten evidenciar la importancia y auge que ha tomado la contratación de servicios de consultoría y que servirán como punto de referencia en el desarrollo de este plan de negocios.

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Dentro de la revisión literaria se halla información relevante respecto a definiciones e importancia de la consultoría, la cual se considera muy útil para el sustento y desarrollo del tema en este plan de negocios.

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.” (Kubr, 1997, pág. 9).

Dentro de las cinco razones más importantes, por las cuales el cliente acude a los servicios de un consultor están, alcanzar objetivos de la organización, resolver los problemas gerenciales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje a través de nuevos conocimientos y poner en práctica los cambios (Kubr, 1997, pág. 9).

Al revisar la definición e importancia de la consultoría para el sector empresarial de una manera general, podemos identificar las alternativas de intervención que tiene un consultor, por ejemplo para trabajar una de las razones entorno al cumplimiento de objetivos organizacionales, puede plantear varias opciones partiendo de un diagnóstico inicial de la empresa con la finalidad de conocer sus necesidades y las causas por las cuales no logran cumplir dichos objetivos; tomando en consideración que sin duda alguna para trabajar en esta razón específica se requiere la gestión del personal, campo en el cual estará enfocado el desarrollo de este plan de negocios.

2.3. Análisis de la Industria

Para desarrollar el análisis del macroentorno se aplica el modelo PESTEL, ya que es una herramienta la cual nos permitirá analizar los factores externos que pueden influir en la industria que abarca el plan de negocios planteado.

2.3.1. Factores Políticos

Dentro del análisis de los factores políticos se identifican las políticas para el sector empresarial e incentivos. En las cuales, el gobierno nacional ha considerado notoriamente que las PYMES representan el 42% del tejido empresarial del país, por lo cual ha garantizado su apoyo total a dicho sector empresarial, estableciendo varios instrumentos normativos con incentivos adecuados para el desarrollo de la industria, dentro de los cuales está el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que ha supuesto contratos de inversión por más de 6.600 millones de dólares, la Ley de Asociación público – privada, la cual ha permitido la implementación de varios proyectos relevantes, entre otros. Con ello podemos visualizar que actualmente existe un enfoque sustancial por parte del gobierno en el crecimiento de la competitividad de las PYMES.

Otro aspecto relevante son las facilidades de financiamiento para el desarrollo y fomento productivo. Entre enero 2007 y agosto 2016 la banca pública (CFN y Ban Ecuador) ha colocado alrededor de 9.500 millones de dólares, inyectando recursos al sector empresarial; esto será de mucha utilidad para que los empresarios puedan invertir en materia de innovación, tecnología, asesoría, programas de formación y entrenamiento, entre otros; que son factores en los cuales deben mejorar (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Respecto a las políticas tributarias en cuanto a la creación de la empresa de consultoría, se debe tomar en cuenta que existen políticas gubernamentales que favorecerán en la creación de ésta, por ejemplo, las deducciones fiscales, se pueden encontrar deducciones fiscales en temas de anticipo del impuesto a la renta en el caso de que la empresa se encuentre en una etapa inicial de desarrollo, está exenta por cinco años del pago de este impuesto (Servicio de Rentas Internas (SRI), 2018). Actualmente entró en vigencia la Ley de Fomento Productivo, la cual permite beneficiarse a las empresas PYMES para pagar los impuestos sin intereses, multas y recargos o acordar un convenio de pago a dos años plazo; esto genera una OPORTUNIDAD, ya que las compañías podrían con esto optimizar sus gastos e invertir su dinero en actividades de consultoría, con la finalidad de mejorar sus operaciones y resultados (Equipo de Redacción El Comercio, 2018).

2.3.2. Factores Económicos

Un factor económico que indudablemente determina como está la economía de un país, es el PIB ya que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, la economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 tuvo un crecimiento en términos reales según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador de un 3%, los principales motivos por los cuales presenta este dinamismo es debido al aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto del Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones; en términos corrientes el PIB alcanzó 103.057 millones de dólares, para el 2018 se estima según las proyecciones un crecimiento del 1,60%. Ante la revisión de estas estadísticas, se puede considerar una OPORTUNIDAD para el desarrollo de este negocio, ya que, con el crecimiento de la economía, existirá crecimiento en el sector empresarial, el

cual demandará mayores servicios en lo que respecta a consultoría (Banco Central del Ecuador, 2017).

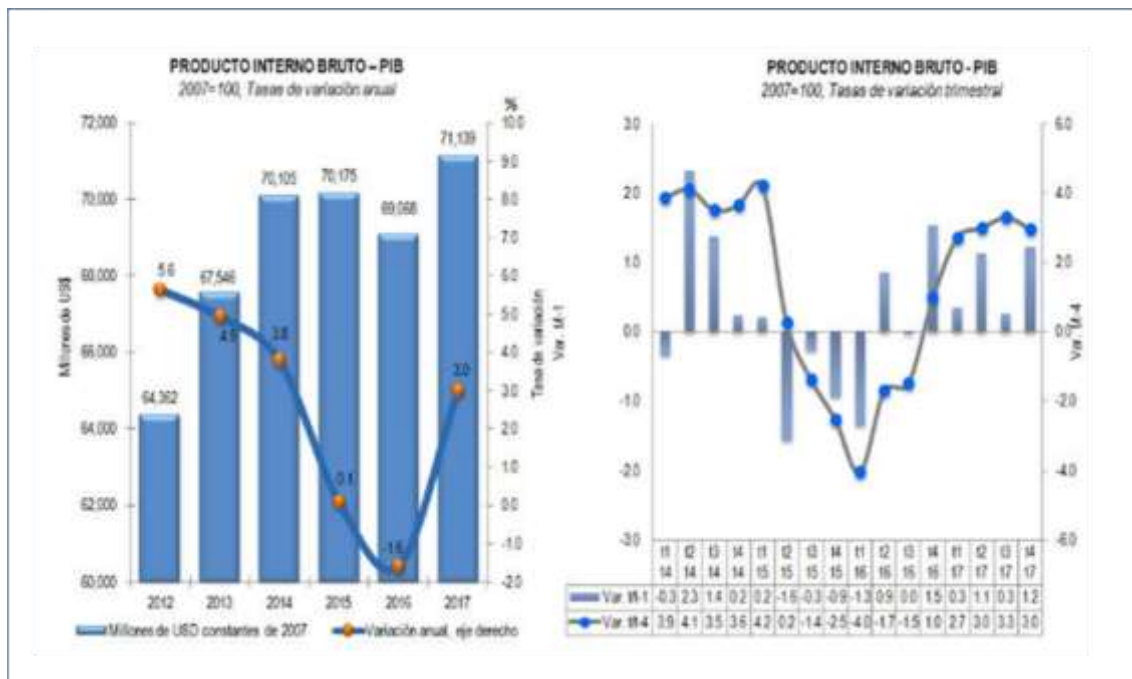


Figura 1. Evolución Producto Interno Bruto. Tomada de Banco Central del Ecuador, 2017

Por otro lado, se puede evidenciar que el Valor Agregado Bruto (VAB) No Petrolero, registró un crecimiento del 3.5%, en el año 2017, esto debido a la recuperación de la mayoría de las actividades económicas, basados en los datos oficiales presentados, en cuanto al VAB Petrolero evidencia una caída de 2.8%, ya que existe una reducción considerable en la extracción de petróleo crudo, llegando a 193.9 millones de barriles durante el 2017, que en comparación con el año 2016 es 3.4% inferior. Siendo un punto notable a considerar, ya que a pesar de que exista crecimiento del PIB, la economía ecuatoriana al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas y el petróleo, como principal fuente de riqueza del país. Las actividades económicas que mostraron un mayor crecimiento anual fueron el Suministro de Electricidad y Agua con una tasa de variación del 12,9%, las actividades de Servicios Financieros con un 10,9% de crecimiento en

comparación con el 2016; y el sector de la Acuicultura y pesca de camarón registró un crecimiento anual del 7,5%. Sin embargo, para efectos de este plan de negocios, a continuación se puede visualizar en la gráfica, que el sector de actividades profesionales tuvo un crecimiento de 5,6% y otros servicios tuvo un crecimiento de 1,8%; lo cual genera una OPORTUNIDAD para la creación de la empresa de consultoría planteada, ya que dentro de este sector está contemplado el campo de acción.

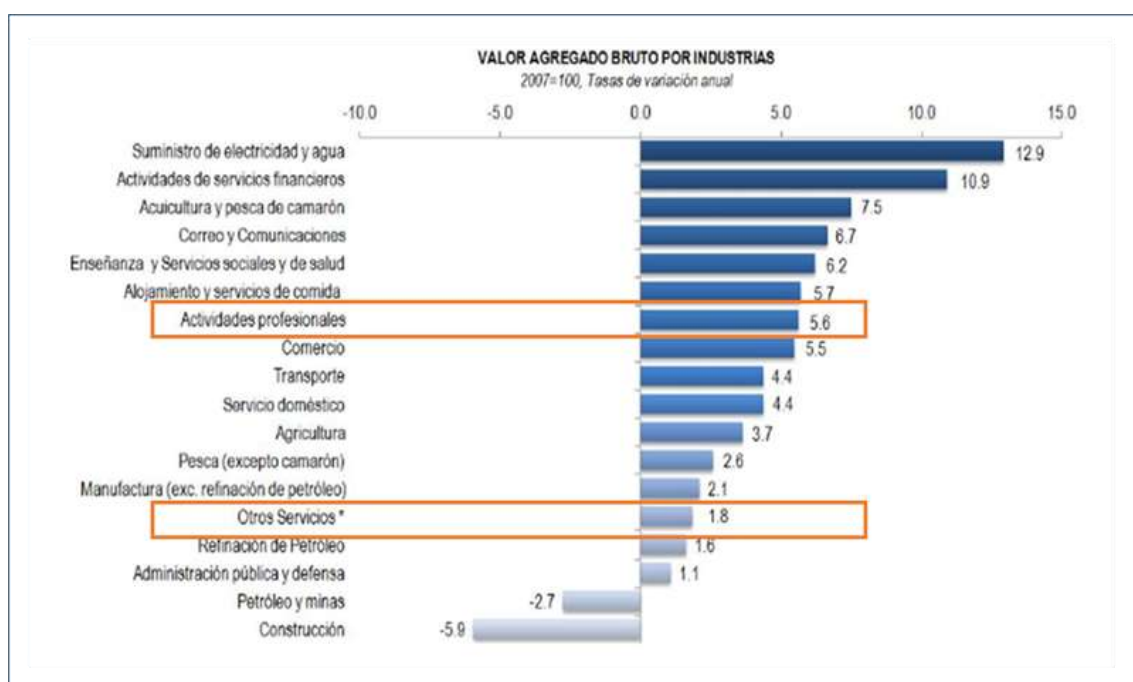


Figura 2. Valor Agregado Bruto por Industrias. Tomada de Banco Central del Ecuador, 2017

El PIB per cápita en el Ecuador dentro del periodo 2010 al 2017, ha mostrado un crecimiento del 34%, llegando en el 2017 a los 5.848 dólares, esto quiere decir que el ingreso de los ecuatorianos ha mejorado sustancialmente, generando un impacto positivo para el desarrollo tanto de las grandes empresas como las PYMES, ya que el nivel de vida y el poder adquisitivo de la población ha mejorado; ante lo señalado, se debe considerar que el poder adquisitivo está directamente relacionado con el índice de precios al consumidor, por tanto genera una posibilidad de incrementar los ingresos de las empresas, ya que el

consumidor aumentará su nivel de consumo en el mercado; sin embargo es importante señalar que en los últimos año 2015, 2016 y 2017 hubo un decrecimiento; principalmente por la disminución en los ingresos petroleros, como se pudo observar anteriormente.

Tabla 2.

Evolución PIB per Cápita Ecuador

Año	'PIB per cápita en Dólar US	' PIB per cápita en Euro €	Año	'PIB per cápita en Dólar US	' PIB per cápita en Euro €
2000	1.462 Dolares ▼	1.583 Euros	2010	4.633 Dolares ▲	3.492 Euros
2001	1.909 Dolares ▲	2.132 Euros	2011	5.193 Dolares ▲	3.732 Euros
2002	2.180 Dolares ▲	2.309 Euros	2012	5.665 Dolares ▲	4.407 Euros
2003	2.435 Dolares ▲	2.153 Euros	2013	6.008 Dolares ▲	4.524 Euros
2004	2.700 Dolares ▲	2.172 Euros	2014	6.297 Dolares ▲	4.738 Euros
2005	3.025 Dolares ▲	2.428 Euros	2015	6.196 Dolares ▼	5.426 Euros
2006	3.351 Dolares ▲	2.669 Euros	2016	5.997 Dolares ▼	5.686 Euros
2007	3.588 Dolares ▲	2.618 Euros	2017	5.848 Dolares ▼	5.545 Euros
2008	4.267 Dolares ▲	2.900 Euros	2018		
2009	3.669 Dolares ▼	3.046Euros	2019		

Tomada de Banco Mundial, 2017

Otro de los factores relevantes a revisar es la inflación, ya que mediante su análisis se puede conocer el índice económico en el que se valoran los precios de un conjunto de bienes y servicios. Dentro de las estadísticas que han presentado las fuentes oficiales INEC y el Banco Central del Ecuador, señalan que se cierra el año 2018 con una inflación de 0,27% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2018).

Sin embargo hasta el mes de agosto del 2018 se pudo observar deflación, el cual es un fenómeno, que consiste en la caída generalizada de los precios de los bienes y servicios que conforman la canasta familiar, esto quiere decir que actualmente existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda, debido a que el consumo de los hogares no es suficiente para abarcar la producción de las

empresas, consistentemente los precios empiezan a bajar, evitando quedarse con un stock, generando así un desincentivo a la producción, sobre todo porque los márgenes de retorno también empiezan a bajar, ya que a su vez el productor paga por sus insumos para la producción precios elevados, debido al incremento constante en el índice de los precios al productor (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2018).

Ante esto es notable que la deflación es una AMENAZA tanto para las empresas PYMES, las cuales se ven afectadas en la disminución de los precios que reciben y por ello una de sus alternativas será la reducción de sus gastos; y por otro lado es una amenaza para las empresas de servicios de consultoría, las cuales, mediante una reducción de gastos de las empresas, tendrán menos demanda respecto a contratos de prestación de servicios de asesoría externa.

2.3.3. Factores Socio - culturales

La tasa de desempleo en el Ecuador es una de las tasas más bajas a nivel de la región de América Latina, se encontró en el 4,6% para el 2017 en comparación con el 2016 que obtuvo un 5,2%, durante el primer trimestre del 2018 muestra un registro del 4,4%; con ello podemos evidenciar que no existen variaciones significativas de un año a otro. Mientras que el empleo adecuado subió al 41,1% para marzo del 2018, información basada en las estadísticas de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, la cual fue publicada por el INEC en abril 2018.

Un factor primordial a considerarse de acuerdo a lo que menciona el analista Napoleón Santamaría, es que además de la situación económica que atraviesa el país, existe un fenómeno global marcado por la generación de los millennials (jóvenes nacidos entre 1980 y 2000), quienes buscan alternativas laborales a través de sus propios emprendimientos y no en relación de dependencia,

adicional a lo mencionado esta generación presenta altos niveles de rotación en las empresas (Equipo de Redacción El Telégrafo, 2018).

El sector privado es responsable del 90% del empleo generado y dentro de este sector empresarial se encuentran las empresas PYMES, por lo que hoy en día el gobierno nacional se encuentra analizando el desarrollo de políticas que incentiven a las empresas a la contratación de personal, generando una OPORTUNIDAD para la creación de la empresa de consultoría planteada.

Un aspecto relevante a revisar son las tendencias actuales; la globalización es la integración de la economía mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, fenómeno que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más conectado a nivel global. En este sentido, es innegable el impacto y los cambios por los cuales cada uno de los países han tenido que traspasar, enfrentando tanto oportunidades como amenazas con este hecho; dentro de los cambios significativos se puede detallar: la innovación, expansión de negocios, interacción de los mercados, el mercado laboral, comercio internacional, desarrollo tecnológico, entre otros (CNN, 2017). Ahora bien, al analizar la participación de las PYMES latinoamericanas en el mercado global, esta participación ha permitido a las empresas ecuatorianas como latinoamericanas, tener una visión más amplia de la forma de administrar y operar sus negocios; a su vez identificar que este segmento de empresas tiene un potencial importante para desarrollar su competitividad; por tanto la tendencia en el sector empresarial en la actualidad ha tomado un giro significativo, uno de los cambios reales radica en entender los dilemas en la gestión del talento y el papel fundamental que ocupa la función gerencial ante este hecho. Por ello, se puede mencionar que en el Ecuador la contratación de servicios de consultoría y asesoría externa se ha convertido en algo fundamental para el desarrollo de los negocios y la frecuencia de contratación de este tipo de servicios ha aumentado, generando con esto una OPORTUNIDAD para la propuesta de este negocio.

2.3.4. Factores Tecnológicos

Como parte de los factores a tomarse en consideración, se encuentra este factor que tiene mucha relevancia, ya que hoy en día el mundo está viviendo grandes y rápidos cambios en cuanto a tecnología, lo que implica que tanto las personas como las organizaciones estén en continua actualización de conocimientos, para ir a la par con los avances tecnológicos y con ello estar preparados para los retos venideros; es decir conocer más sobre el funcionamiento de las nuevas tecnologías se ha convertido en una obligación, para competir en el mercado y lograr tener mayor competitividad. Por tanto, con el auge de la tecnología y las avances que esto representa, es indudable que las empresas desarrollarán proyectos de innovación, buscando mejoras en cada uno de sus negocios, por tanto, se hace imprescindible para las empresas contar con un plan de desarrollo y entrenamiento para sus colaboradores, un plan de comunicación adecuado y un equipo gerencial con las competencias convenientes para la gestión del cambio. Con lo antes detallado se puede identificar una OPORTUNIDAD para el desarrollo de esta propuesta y a su vez se debe considerar que parte de los servicios que ofertará la empresa consultora será el servicio personalizado mediante el uso de nuevas tecnologías a través de aplicaciones interactivas con el cliente, en este caso las empresas PYMES.

2.3.5. Factores Ecológicos

Establecer planes de gestión ambiental se han convertido en un requisito esencial para ganar competitividad en el mercado actual, debido a que no es tan solo realizar las operaciones de una manera eficiente en una empresa sea grande, mediana o pequeña, sino a su vez la misma debe preocuparse que sus operaciones no causen un impacto negativo con el medio ambiente o a su vez deben buscar alternativas para minimizar el impacto; por tanto de la mano de los planes de gestión ambiental se debe gestionar una campaña de sensibilización con los empleados de las empresas y en este aspecto la empresa de consultoría

puede ofertar ampliamente sus servicios a las empresas PYMES; ya que una empresa que cuente con un certificación ambiental en el presente es una ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones, que aún no cuenten con un plan definido entorno a la gestión del medio ambiente (Revista de la UIDE, 2017).

2.3.6. Factores Legales

Existen proyectos de ley dirigidos al apoyo y fortalecimiento de las empresas PYMES, desarrollados por el Instituto de la Confección Competitiva –ICC- cuyos promotores son el Banco Interamericano de Desarrollo, el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas –INSOTEC-, el Municipio de Quito, entre otros. Dichos proyectos se enfocan a brindar asesoría a las compañías con la finalidad de mejorar su capacidad de competencia, siendo uno de los pilares relevantes la gestión de los colaboradores en cada una de las organizaciones; ante lo expuesto podemos evidenciar una OPORTUNIDAD, para las empresas de consultoría, ya que existe un gran apoyo gubernamental para este sector empresarial (Equipo de Redacción Revista Percápita, 2018).

2.4. Análisis del Sector

En lo que respecta a la consultoría en el Ecuador y su prospectiva, se identifica el CIUU de la Industria que se encuentra en la rama de actividad M – Actividades profesionales, científicas y técnicas, en donde se identifica que este sector de servicios ha tenido un crecimiento del 2,04% en el 2017 y la proyección del 2018 es 2,53%, de acuerdo a la publicación oficial por parte del Banco Central del Ecuador y el INEC, dentro de este sector se encuentran los servicios de consultoría, incluso menciona que se ha llegado a exportar servicios de consultoría, lo cual es un aspecto positivo para nuestro país, ya que ahora los servicios de consultoría son definidos por los empresarios, como un servicio especializado que cuenta con un equipo de profesionales con alto conocimiento,

los cuales le entregarán alternativas de solución a la compañía, de acuerdo a la problemática por la cual esté atravesando la empresa, partiendo de un diagnóstico inicial de la organización; es decir con ello se puede evidenciar la importancia que ha tomado la externalización de ciertas áreas específicas, ofreciendo un campo extenso de acción a los consultores y una gran oportunidad de abarcar dicho mercado (Equipo Redacción Ekos, 2016).

De acuerdo a lo que menciona la Revista Ekos en una de sus publicaciones “especial PYMES 2016”, dentro de las empresas PYMES más rentables y dinámicas en el país están: en el sector de Transporte y Almacenamiento (AIR EUROPA LÍNEAS AÉREAS y COCEDONE S.A.); en el sector textil (NATUPSERVI S.A. y TEXTIL SAN PEDRO S.A.); en el sector de tecnología (OPTIMA CONSULTING S.A.S y LATINMOVIX S.A.); en el sector de servicios de salud (BONTEMPO S.A. y MACHALADENT S.A.); es importante indicar que la Corporación Ekos es una organización la cual brinda servicios especializados e innovadores para el desarrollo empresarial, a través de la entrega de información diferenciada y de alto valor a los empresarios del Ecuador (Equipo Redacción Ekos, 2016).

Dentro de estos estudios de investigación realizados por la revista Ekos, cabe señalar que referente a las buenas prácticas en cuanto a la Gestión de Talento Humano que resaltan de cada una de estas empresas para llegar al éxito están: conectar a la organización con la estrategia y para ello un factor fundamental en el cual se han enfocado, es contar con un equipo gerencial altamente capacitado y preparado para el manejo de sus equipos de trabajo, ya que son ellos quienes transmiten y transfieren a cada uno de los colaboradores los objetivos organizacionales, según la gestión que realicen con sus equipos de trabajo, estará el logro en el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa. De forma que, dos de las competencias que han desarrollado exponencialmente con su función gerencial, son la comunicación efectiva y el trabajo en equipo; pero para esto han tenido que apoyarse en expertos en el tema y por ello contratar consultores preparados y especializados, los cuales han brindado soporte a las

empresas para alcanzar el desarrollo de equipos altamente efectivos (Equipo Redacción Ekos, 2016).

Otro de los aspectos relevantes que han incorporado dichas empresas, es realizar procesos de selección de personal apropiados, los cuales agreguen valor a las compañías, es decir, ubicando a las personas correctas en los puestos correctos, en base al análisis de sus perfiles en cuanto a competencias técnicas y personales.

Por otro lado, otra práctica que han agregado en cuanto a la gestión de sus procesos, es el control y seguimiento en los objetivos planteados por la organización; para ello han tenido que utilizar herramientas de gestión del desempeño, las cuales les han permitido evaluar los avances en la consecución de objetivos, monitorearlos y a su vez ajustar acciones específicas en caso de ser necesario; ante este hecho nuevamente han tenido que soportarse en empresas consultoras que les han brindado este servicio alcanzando valiosos resultados para las compañías; por tanto se puede identificar que existe campo de acción para el consultor.

Otros factores que han contemplado son: el manejo de la cultura organizacional, apoyo a los colaboradores a través de la conexión proyecto de vida – retos de empresa (estrategia), entre otros; los cuales les han permitido evidenciar que si bien es cierto, antes, estos puntos no eran relevantes ni una preocupación para las empresas, pero hoy en día las tendencias han cambiado con la inserción de las nuevas generaciones al mundo laboral y sus nuevas exigencias, de forma que, es indispensable tomar en consideración estos factores que se han mencionado, los cuales generan varias OPORTUNIDADES para el sector de los servicios de consultoría, y es momento de tomarlas, ofertando servicios acorde a las necesidades que requieran las empresas PYMES.

2.5. Conclusiones del Capítulo

- De acuerdo a los proyectos similares analizados, tomando como referencia el éxito a nivel internacional de la empresa Korn Ferry, se puede concluir que a nivel mundial el impacto de la globalización y las nuevas tendencias de gestión de las personas, han permitido el crecimiento progresivo al campo de la consultoría; por ello es importante conocer las buenas prácticas que tienen grandes empresas como Korn Ferry para poder replicarlas en nuestro país y con ello, contribuir a un cambio positivo para el sector empresarial de las PYMES, las cuales son nuestro cliente objetivo.
- Tomando la definición planteada por Kubr, que menciona a la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento profesional a los gerentes y a las organizaciones; podemos concluir, que la consultoría debe ser ese servicio de valor agregado por parte de un experto que buscan los empresarios.
- Según los factores políticos analizados, para la creación de esta empresa de consultoría, se deberá aprovechar el apoyo gubernamental que existe para el desarrollo del sector empresarial de las PYMES; ya que, a través de las leyes y normativas con incentivos, dichas empresas pueden acceder a beneficios económicos en el ámbito de capacitación y entrenamiento para su personal.
- Ante la revisión de las estadísticas referente a los factores económicos, se puede visualizar que existe un crecimiento en el sector de alrededor de un 2%, por tanto, es una OPORTUNIDAD para la creación de esta empresa, debido a que las empresas demandarán mayores servicios en lo que respecta a consultoría.

- De acuerdo a la variación que presentó en el 2018 la inflación en el país, se llega a la conclusión, que, para la creación de la empresa, este factor se lo debe considerar como una AMENAZA, ya que a pesar de que se cierra con una inflación de 0,27% hasta el mes de agosto del 2018 se pudo observar deflación y esto implica una caída generalizada de los precios de los bienes y servicios que conforman la canasta familiar; esto impacta tanto a las empresas PYMES, las cuales se ven afectadas en la disminución de los precios que reciben y por ello una de sus alternativas será la reducción de sus gastos; y por otro lado es una amenaza para las empresas de servicios de consultoría, las cuales, mediante una reducción de gastos de las empresas, tendrán menos demanda respecto a contratos de prestación de servicios de asesoría externa.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Descripción de la Empresa

People Management S.A. es una empresa enfocada a brindar servicios de consultoría en recursos humanos. Su nombre se lo establece considerando que uno de los pilares importantes en toda organización es el desarrollo y gestión de las personas, que son quienes aportan activamente a las compañías a la consecución de sus objetivos.

La empresa está dividida por tres líneas de negocio:

Búsqueda y Selección de Personal. – Encaminada a brindar servicios de búsqueda y selección de personal tanto a nivel ejecutivo, mandos medios, administrativo y operativo, de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer a las empresas el personal idóneo para determinada posición, ya que una de las claves de éxito en toda empresa es tener al personal correcto en el lugar y cargo correcto, para con esto promover el desarrollo de sus colaboradores acorde a sus habilidades y su potencial.

Gestión del Talento. – Encaminada a brindar servicios referente a la elaboración de programas para el desarrollo de competencias blandas (soft skills), planes de entrenamiento y capacitación, diagnóstico en necesidades de entrenamiento, planes de sucesión, de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer a las empresas herramientas fundamentales para el desarrollo de las competencias personales y de gestión de sus colaboradores, ya que mediante éstas, las empresas podrán contar con conocimiento e información primordial para el manejo de las personas, evitando cometer errores en la gestión del talento, que son la fuerza interna que moviliza a toda compañía.

Gestión del Desempeño. - Encaminada a brindar servicios de evaluación y gestión del desempeño, elaboración de guías de retroalimentación (feedback) para los colaboradores, elaboración de matriz de objetivos organizacionales, departamentales, de equipo e individuales; de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer las empresas de herramientas de evaluación, control y seguimiento referente al desempeño de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad de reconocer el talento con el que cuenta la organización y saber cómo medirlo; ya que uno de los factores de los cuales dependen los resultados de una empresa, es el desempeño de sus empleados.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

La filosofía de la compañía está basada en sus valores empresariales; profesionalismo, alto nivel de conocimiento, eficiencia, compromiso y entrega, innovación, respeto, transparencia e integridad; los cuales son los factores claves para el éxito de la empresa; la cual genera un impacto positivo al sector empresarial ecuatoriano, entregando herramientas primordiales para el desarrollo y competitividad de sus negocios.

3.3. Estilo corporativo, imagen

La empresa funcionará con el nombre de People Management S.A. Sus colores corporativos serán azul marino y blanco, el azul debido a que es un color que transmite transparencia, confianza y seriedad; acorde a los valores empresariales. El color blanco porque comunica tranquilidad, a su vez nos servirá para equilibrar el otro color.

Logo. El logo de la empresa será la parte fundamental de la imagen corporativa; elemento gráfico clave para toda la marca y estará presente en todas las líneas del negocio.



Figura 3. Logo de la empresa People Management

El diseño propuesto se desarrolla considerando imágenes claves que son parte primordial para el desarrollo del negocio; las personas, el foco que representa la innovación, la optimización y ahorro; a través de la eficiencia en los resultados.

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad

La empresa de consultoría ha establecido dentro de su misión el apoyo activo al sector empresarial, focalizando esta propuesta a las empresas PYMES, el impacto social que tendrá dicho negocio, está enfocado al desarrollo profesional de los empresarios, gerentes, colaboradores que laboran en las empresas PYMES, permitiendo que su nivel de conocimientos y habilidades mejore acorde a las exigencias de las nuevas tendencias a nivel mundial, para con esto llevar a cabo la consecución de los objetivos de sus organizaciones, ya que si recordamos uno de las metas fundamentales hoy en día de las empresas PYMES es alcanzar una competitividad alta, para a futuro poder abarcar el mercado internacional.

Con lo antes detallado nos podemos dar cuenta, que al mejorar su competitividad las empresas ecuatorianas, tendrán la oportunidad de expandir sus negocios y con la expansión de sus negocios la oportunidad de generar nuevas plazas de trabajo en la comunidad en la que operen, aportando a la disminución en el índice de desempleo en el país.

Adicional a lo mencionado, un aspecto a resaltar es que, mejorando su competitividad, las empresas lograrán incrementar sus ingresos, al incrementar sus ingresos mejorarán las condiciones remunerativas y beneficios de sus empleados, aportando a que cada uno de ellos mejore su calidad de vida y puedan acceder a los mercados de consumo actuales.

Otro factor fundamental que genera alto impacto en la comunidad, es que, a través de los programas de formación, se trabajará la motivación personal de los empleados, la cual es muy importante, porque les permitirá identificar y buscar los recursos necesarios para el logro de sus metas tanto personales como profesionales.

3.5. Misión y Visión

Misión:

“Brindar soluciones efectivas y actuales en cuanto a Gestión del Talento Humano a las empresas PYMES, apoyando activamente a la consecución de sus objetivos y que se conviertan en empresas altamente competitivas, mediante la asignación de un equipo de alto nivel”.

Visión:

“Ser en cinco años una de las diez mejores empresas de consultoría en recursos humanos con prestigio en el país, reconocida por la excelencia en sus resultados, a través de su equipo altamente calificado”.

3.6. Objetivos de crecimiento y financieros

Considerando los datos macroeconómicos revisados, se puede estimar una tendencia de crecimiento en el sector de servicios de consultoría, por tanto, se plantea los siguientes objetivos:

- Generar 100.000 dólares en ventas para la empresa durante el primer año, mediante la comercialización primero de la línea de negocio de Búsqueda y Selección de personal, ya que es el servicio que mayor demandan las empresas; lo que permitirá a su vez dar a conocer y ofertar las otras líneas de negocio.
- Obtener un crecimiento en ventas para el siguiente año de al menos un 5%; a través de la aplicación de las estrategias de mercadeo planteadas en este plan de negocio, tomando en cuenta que existe un mercado sumamente atractivo en el sector empresarial de las PYMES.
- Obtener un margen neto para la empresa de un 10% con respecto a las ventas de la empresa, optimizando la administración de los recursos.

3.7. Información Legal

La Ley de Compañías del Ecuador reconoce cinco tipos distintos de empresas que pueden establecerse en el país. Cada tipo de compañía responde a distintas

necesidades, estructuras, beneficios y responsabilidades. En el Ecuador, los dos tipos de compañías más utilizados son: la Sociedad Anónima S.A. y la Compañía de responsabilidad Limitada Cía. Ltda. (Villegas, 2018).

Para la creación de esta empresa, la misma se constituirá como Sociedad Anónima; de acuerdo a la normativa establecida por la Superintendencia de Compañías: *“Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”* (Superintendencia de Compañías, 2014). Adicional a lo mencionado, según lo que señala el artículo 146 en la ley de compañías, la compañía se constituirá mediante escritura pública y será inscrita en el Registro Mercantil.

Dentro de los requisitos para la constitución de este tipo de compañía, en lo que respecta a los socios, se requiere mínimo dos socios sin que exista un máximo, en el caso de la creación de esta empresa se contará con tres socios. Se debe considerar que, en lo referente al capital, el capital mínimo para constituir una compañía anónima es de ochocientos dólares (800 USD), y al momento los socios cuentan con dicho capital. El capital estará dividido en acciones.

Adicional a lo detallado anteriormente, se debe cumplir con la normativa establecida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), por ello a la empresa se la considerará como persona jurídica y se procederá con todos los requerimientos para la inscripción del RUC.

3.8. Estructura Organizacional

La empresa estará estructurada por tres áreas: Búsqueda y Selección de Personal, Gestión del Talento y Gestión del Desempeño, cada departamento estará a cargo del contacto personalizado con sus clientes, elaboración de propuestas, ejecución e implantación de las consultorías, medición y evaluación de resultados.

Inicialmente la empresa tendrá tres profesionales en el campo de Recursos Humanos, con alto nivel ejecutivo y alto nivel académico, con estudios de postgrado en Administración de Empresas (MBA), quienes a su vez serán socios en la creación de esta compañía. Adicional a lo mencionado, los profesionales cuentan con mínimo 10 años de experiencia en el campo de gestión del talento humano en empresas grandes multinacionales y locales; amplio conocimiento de la industria, manejan dos idiomas, siendo el inglés indispensable; poseen excelentes habilidades blandas, entre las más relevantes habilidades de comunicación y comerciales. Un aspecto relevante a mencionar, es su excelente relacionamiento con ejecutivos del sector empresarial, lo cual les permitirá crear y desarrollar oportunidades de negocio.

En lo que respecta a las áreas de soporte, se contará con una Asistente Administrativa en nómina directa encargada de las funciones administrativas y operativas; se contratará servicios externos de Contabilidad (manejo de la contabilidad de la empresa) y Sistemas (desarrollo de página web y aplicaciones según la necesidad).

A continuación se representa de manera gráfica el organigrama:



Figura 4. Estructura Organizacional – People Management

3.9. Ubicación

La empresa People Management S.A. estará ubicada en la ciudad de Quito, en el sector norte, cabe señalar que el sector donde se ubicará es un sector estratégico y comercial para los negocios, aspecto importante a considerar el momento de implantar la oficina, contará con una oficina mediana propiedad de uno de los socios, la misma tendrá todas las comodidades entorno al ambiente empresarial para la atención de los respectivos clientes.

3.10. Análisis de la Industria

3.10.1. Análisis del Mercado

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, los servicios de consultoría en recursos humanos encuentran un mercado interesante en el sector empresarial, en este

caso las empresas PYMES, debido a que en el 2016 se registraron 24.668 empresas PYMES en el país, las cuales representan un porcentaje considerable en el sector empresarial, cifras compartidas oficialmente por la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2016).

Adicional a lo señalado, dichas empresas muestran grandes oportunidades para el desarrollo de este negocio, ya que actualmente el gobierno ecuatoriano se encuentra fomentando la mejora respecto a la competitividad de las empresas PYMES, incorporando varias iniciativas de incentivo hacia este tipo de empresas, dentro de los principales aspectos a trabajar es la gestión y desarrollo de los colaboradores y la innovación.

3.10.1.1. Segmentación de Mercado

Tabla 3.

Matriz de Segmentación de Mercado

BASE DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADA
Segmentación Geográfica	Ciudad de Quito
Segmentación Demográfica	Mercado: Empresas PYMES en el sector industrial y de servicios. Criterio de Compra: Calidad y Servicio
Segmentación Psicográfica	Empresas PYMES con enfoque hacia ser altamente competitivas.
Segmentación Conductual	Empresas PYMES con enfoque hacia la gestión y desarrollo del personal. Empresas PYMES con enfoque hacia la innovación y nuevas tendencias en la administración y gestión de sus negocios. Empresas PYMES que requieran contratar servicios de consultoría en recursos humanos de alto nivel.

3.10.1.2. Tamaño de la población y muestra

Como lo vimos anteriormente en el capítulo uno, según los datos presentados por la Superintendencia de Compañías en el 2016, existen 24.668 empresas PYMES en el país representando el 42% en el sector empresarial, entre pequeñas y medianas empresas, de las cuales 17.498 son pequeñas y 7.170 son medianas. Dichas empresas aportan a la generación de empleo en el país representando el 36,4% del empleo (Equipo de Redacción Ekos, 2017).

Cabe señalar que según lo que indica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), del total de empresas registradas, el 48% corresponden a la ciudad de Quito, es decir 11.840 empresas y el porcentaje restante para el resto de provincias entre las más importantes Guayas y Azuay (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016).

De acuerdo a la información presentada, se realiza el siguiente análisis a través de una encuesta en línea en la plataforma onlineencuesta.com; con los datos correspondientes a la ciudad de Quito, determinado un tamaño de la población de 11840 empresas, con una probabilidad de ocurrencia de 0,5 y un nivel de confianza del 95% que equivale a 1,96; con un límite aceptable de error del 5% = 0,05, considerando que usualmente se utiliza entre el 1% y el 9%. Con dichos datos, se obtiene un tamaño de muestra de 370 empresas PYMES para realizar la respectiva encuesta.

Tabla 4.*Determinación de la Muestra*

DATOS	UNIDADES
Total empresas PYMES de la ciudad de Quito, Población: (N)	11840
Tamaño de muestra (n)	370

3.10.1.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta

Según la encuesta aplicada a la muestra de las empresas PYMES que son nuestros clientes potenciales, los resultados de la encuesta arrojan que el 82% de las compañías, consideran que la gestión del talento humano ha tomado gran importancia para alcanzar la competitividad que requieren en los mercados actuales; siendo esto una OPORTUNIDAD para la empresa People Management, ya que con este cambio de mentalidad del empresario ecuatoriano en cuanto a la gestión del talento, lo llevará a tomar la decisión de contratar servicios de consultoría para alcanzar los resultados de su empresa.



Figura 5. Encuesta on-line Servicios de Consultoría de Recursos Humanos – Gráfica pregunta 4

Por otra parte, a través de la encuesta se puede identificar que el 60% de las empresas estarían dispuestas a contratar servicios de consultoría en recursos humanos, siendo el servicio más demandado el de Búsqueda y Selección de personal con un 56%, seguido por la consultoría en Gestión del Desempeño con un 23% y Capacitación y Entrenamiento con un 21%. A continuación, se presentan las respectivas gráficas:



Figura 6. Encuesta on-line Servicios de Consultoría de Recursos Humanos – Gráfica pregunta 6

3.10.2. Análisis de Porter

3.10.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

El momento de querer ingresar con un producto o servicio al mercado, es fundamental realizar un análisis de nuevos competidores como lo menciona Michael Porter. Para el desarrollo de esta propuesta de negocio, esta amenaza es media, ya que los montos de inversión no son muy elevados para emprender en un negocio de consultoría, con esto es sencillo el ingreso en el mercado de nuevos competidores, ya que existen varios emprendedores que buscan abrir su negocio y brindar servicios de consultoría; sin embargo, esta amenaza estará

controlada, ya que el factor diferenciador de la empresa será el contar con un equipo de consultores de alto nivel ejecutivo, experiencia, conocimiento y académico; quienes a través de los resultados entregados a las compañías, alcanzarán una excelente reputación en el sector empresarial y marcará la excelencia el momento de competir con nuevas empresas.

En lo que respecta a las barreras de entrada, al ingresar por primera vez al mercado en el segmento de consultoría, una de las barreras con las cuales nos vamos a encontrar está vinculada a la conformación legal de la empresa y la obtención de todos los permisos y requisitos necesarios para la puesta en marcha; en este punto debemos procurar cumplir cada uno de los requisitos y estaría cubierta esta barrera.

3.10.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Considerando que la empresa se enfocará a servicios de consultoría y no a la producción de un producto que requiera materias primas claves para la producción. En el caso, del desarrollo de esta compañía, existe poca dependencia de los proveedores, ya que el know-how lo tienen los socios del negocio, factor fundamental para ejecutar el servicio de consultoría; es decir no existe un riesgo de que los proveedores impongan sus condiciones, ya que su poder de negociación es bajo. Los proveedores que se manejarán son proveedores de equipos y utilitario de oficina, y materiales de entrenamiento; cabe señalar que en el mercado existe mucha oferta de este tipo de proveedores.

3.10.2.3. Poder de Negociación de los Compradores

Actualmente el sector de servicios de consultoría se está desarrollando, existe gran oferta en el mercado con varias empresas consultoras operando, lo cual otorga un alto nivel de negociación a los clientes y con esto la posibilidad de

determinar un precio beneficioso para ellos; sin embargo la competencia aún no cuenta con la agilidad, el nivel de conocimiento y servicio que requieren las empresas PYMES; por tanto People Management S.A. puede aprovechar la desventaja de sus competidores y captar a dichos clientes.

Cabe señalar que en este análisis no se está considerando a las empresas consultoras grandes que operan en el país, ya que las mismas no están enfocadas a empresas PYMES sino a empresas multinacionales; debido a los convenios regionales que tienen desde casa matriz.

3.10.2.4. Amenaza Productos Sustitutos

Hoy en día en el mundo globalizado en el que vivimos, cada vez es más fácil y rápido el acceso a la información a través de las fuentes tecnológicas (Internet), por ello podrían considerarse como productos sustitutos a las asesorías por YouTube o en Blogs; y esto genera una amenaza baja a las empresas de consultoría, se considera una amenaza baja, ya que en un inicio son gratuitas este tipo de asesorías en línea, pero después ya tienen un costo; sin embargo a pesar de existir estos productos sustitutos, es importante señalar que los mismos no brindan un acompañamiento al cliente (empresa), en lo que se refiere a una asesoría personalizada acorde a las necesidades y problemáticas de la compañías, es bastante genérico, lo que permite a las empresas consultoras tener una ventaja ante este hecho. Por otra parte, otro producto sustituto son las áreas de recursos humanos con las que cuentan las empresas, ya que en dichas áreas se pueden apoyar los empresarios asignando cierto tipo de actividades enfocadas a la gestión del talento humano; ahora bien, es importante mencionar que, de acuerdo a la encuesta aplicada, el 60% del tamaño de la muestra de las empresas PYMES estarían interesados en contratar servicios de consultoría en recursos humanos, por ello este aspecto estaría controlado.

3.10.2.5. Rivalidad entre Competidores

La competencia en el sector de servicios de consultoría es alta, existen varias empresas consultoras brindando sus servicios en el mercado, cabe mencionar que dichas compañías se enfocan a varios ámbitos de la consultoría, por ejemplo, consultoría financiera, de marketing, ambiental, seguridad industrial, gestión de procesos, recursos humanos, entre otros. En lo que respecta a la consultoría de recursos humanos, existen varias empresas grandes como Adecco, PwC, Deloitte, Hay Group, Mercer, entre otras; sin embargo dichas compañías están orientadas a brindar servicios a las empresas multinacionales, por los acuerdos regionales que manejan a nivel de las oficinas centrales y al ser grandes corporaciones manejan precios bastante elevados; lo cual deja un campo de acción bastante amplio para empresas de consultoría más pequeñas las cuales se dirigirán a las empresas PYMES, si bien es cierto ya existen algunas empresas pequeñas de consultoría de recursos humanos, pero las mismas en la actualidad no han logrado abarcar todo el mercado amplio que existe a nivel de las empresas PYMES y a través del análisis de estudio de mercado, se ha podido identificar las debilidades de la competencia y plantear las estrategias precisas, con la finalidad de ser mejores que ellos y satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso los empresarios; adicional a lo mencionado, es necesario considerar que esta industria se encuentra en etapa de crecimiento, lo cual permitirá a las empresas de consultoría penetrar en nuevos mercados, los cuales aún no han sido atendidos.

3.10.3. Análisis FODA

Una vez realizado el análisis del entorno, el análisis de la industria, el análisis de Porter; es fundamental desarrollar el FODA de este proyecto de negocio, con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para con ello poder desarrollar el plan de marketing.

Fortalezas

- Equipo de Consultoría: profesionales en el campo de Recursos Humanos, con alto nivel ejecutivo y alto nivel académico, con estudios de postgrado en Administración de Empresas (MBA), cuentan con mínimo 10 años de experiencia en el campo de gestión del talento humano en empresas grandes multinacionales y locales; manejan el idioma inglés; poseen excelentes habilidades blandas, entre las más relevantes habilidades de comunicación y comerciales.
- Know How de la industria y a su vez el Know How de las nuevas tendencias en gestión del talento humano.
- Conocimiento de desarrollo de negocios y estrategia.
- Alto nivel de relacionamiento, contando con una lista amplia de contactos en el sector empresarial.
- Disponibilidad de capital por parte de los socios para la creación de la empresa.

Debilidades

- Las empresas PYMES aún no conocen la marca de la empresa de consultoría, por ello no existe posicionamiento de marca en el mercado local.

Oportunidades

- Sector de servicios de consultoría de recursos humanos en crecimiento.

- Tendencia al crecimiento y desarrollo de las empresas PYMES en el Ecuador.
- Nicho de mercado amplio, ya que el 42% de empresas en el país son PYMES y pueden requerir servicios de consultoría.
- Incentivos gubernamentales a través de convenios para el desarrollo de las empresas PYMES con el objetivo de mejorar su competitividad.
- Nuevas tendencias a nivel mundial respecto a la gestión del talento humano en las empresas.

Amenazas

- Menores ingresos de las empresas PYMES por la situación del país.
- Nuevas tecnologías, asesorías empresariales por Internet.
- La competencia local ya conocida por las empresas.
- Las empresas multinacionales de consultoría en un futuro podrían enfocarse al segmento de las PYMES.
- Caída del precio del petróleo, impactando a la economía del país.

3.10.4. Estrategias de Mercadeo

3.10.4.1. Propuesta de Valor

People Management fundamenta su propuesta de valor en la generación de confianza, resultados, bienestar y satisfacción al sector empresarial del país. Contribuyendo a que las empresas sean altamente competitivas, con un equipo consultor de alto nivel que brindará soluciones personalizadas e innovadoras en la gestión del talento humano. Es decir, los factores diferenciadores de su propuesta de valor serán el alto nivel y de conocimiento de los consultores y el servicio personalizado con el cliente.

3.10.4.2. Descripción del Servicio

People Management S.A. es una empresa enfocada a brindar servicios de consultoría en recursos humanos. Su nombre se lo establece considerando que uno de los pilares importantes en toda organización es el desarrollo y gestión de las personas, que son quienes aportan activamente a las compañías a la consecución de sus objetivos.

La empresa está dividida por tres líneas de negocio:

Búsqueda y Selección de Personal. – Encaminada a brindar servicios de búsqueda y selección de personal tanto a nivel directivo - gerencial, mandos medios, administrativo y operativo, de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer a las empresas el personal idóneo para determinada posición, ya que una de las claves de éxito en toda empresa es tener al personal correcto en el lugar y cargo correcto, para con esto promover el desarrollo de sus colaboradores acorde a

sus habilidades y su potencial. Esta línea de negocio tiene establecidas tres divisiones:

Búsqueda y selección de personal operativo: De acuerdo al sector donde se encuentre ubicada la compañía, se realizará un reclutamiento masivo en sitio mediante stands fijos en puntos claves del sector, según el perfil operativo requerido por la empresa, una vez reclutados los candidatos, se procede a evaluarlos a través de técnicas de entrevistas y evaluaciones psicométricas; finalmente se entrega a la empresa el número de candidatos calificados para ocupar las vacantes e incorporarse a la compañía.

Búsqueda y selección de personal administrativo: People Management, contará con una base de datos actualizada de los profesionales de cada rama técnica en la ciudad de Quito, dicha herramienta facilitará la fase de búsqueda de candidatos, según el perfil requerido por la empresa, una vez reclutados los candidatos, se procede a evaluarlos a través de entrevista por competencias, evaluaciones psicométricas y assessment center (competencias técnicas y blandas); finalmente se entrega a la empresa la terna finalista con los candidatos calificados para ocupar la vacante de la compañía.

Búsqueda y selección de personal directivo - gerencial: People Management, contará con una base de datos actualizada de los ejecutivos de la ciudad de Quito, la cual será alimentada frecuentemente mediante el sondeo del mercado laboral, dicha herramienta facilitará la fase de búsqueda de candidatos, según el perfil requerido por la empresa, una vez reclutados los candidatos, se procede a evaluarlos a través de entrevista por competencias, evaluaciones psicométricas y assessment center (competencias técnicas y blandas); finalmente se entrega a la empresa la terna finalista con los candidatos calificados para ocupar la vacante de la compañía.

Ventaja Competitiva: Los servicios de búsqueda y selección de personal son los servicios que demandan mayormente las empresas, por ello una de las estrategias de ingreso al mercado será a través de la selección de personal, nuestra ventaja competitiva en relación con la competencia será el tiempo de entrega de los candidatos finalistas para el cierre del proceso de selección y la calidad de los candidatos, ya que de acuerdo a la encuesta aplicada el 39% de las empresas requieren el personal de manera inmediata e indican que muchas veces los procesos de selección tardan demasiado más de 30 días.

Gestión del Talento. – Encaminada a brindar servicios referente a la elaboración de programas para el desarrollo de competencias blandas (soft skills), planes de entrenamiento y capacitación, diagnóstico en necesidades de entrenamiento, planes de sucesión, de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer a las empresas herramientas fundamentales para el desarrollo de las competencias personales y de gestión de sus colaboradores, ya que mediante éstas, las empresas podrán contar con conocimiento e información primordial para el manejo de las personas, evitando cometer errores en la gestión del talento, que son la fuerza interna que moviliza a toda compañía.

Los servicios de entrenamiento y capacitación de personal, de acuerdo a la encuesta aplicada, son los servicios que ocupan el tercer lugar respecto a lo que demandan las empresas, actualmente existe gran oferta en el mercado respecto a este tipo de servicios pero pocos son los facilitadores expertos en las temáticas, para ello nuestra ventaja competitiva en relación con la competencia será contar con un equipo de consultores de alto nivel, especializados en programas de desarrollo de competencias blandas (soft skills), planes de entrenamiento y capacitación, con alto conocimiento de las nuevas tendencias en gestión del talento humano a nivel global, ya que las empresas valoran mucho el perfil y experiencia de los facilitadores el momento de contratar servicios de entrenamiento y capacitación.

Gestión del Desempeño. - Encaminada a brindar servicios de evaluación y gestión de desempeño, elaboración de guías de retroalimentación (feedback) para los colaboradores, elaboración de matriz de objetivos organizacionales, departamentales, de equipo e individuales, de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes; el objetivo fundamental de esta línea de negocio es proveer a las empresas herramientas de evaluación, control y seguimiento referente al desempeño de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad de reconocer el talento con el que cuenta la organización y saber cómo medirlo; ya que unos de los factores de los cuales dependen los resultados de una empresa, es el desempeño de sus empleados. Para el desarrollo de este servicio Management, partirá de un diagnóstico inicial de la empresa, mediante el diagnóstico identificará los objetivos estratégicos de la compañía y los indicadores establecidos para el cumplimiento de dichos objetivos, en esta fase de levantamiento de información se involucra a cada una de las áreas mediante reuniones personalizadas, ya que un factor primordial es conocer cada uno de los procesos de la empresa; posterior a esto, se plantea mejoras específicas y se culmina con la implantación de dichas mejoras.

3.10.4.3. Estrategias de Distribución – Comercialización

Tabla 5.

Estrategias de Distribución - Comercialización

Estrategia	Objetivo	Acción	Recursos
De penetración de mercado	Ingresar al mercado de empresas PYMES de la ciudad de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño uniforme en la comunicación para los canales de comercialización, transmitiendo la identidad corporativa de la empresa, generando experiencias al cliente enfocado a la confianza y resultados al sector empresarial. - El desarrollo del contenido a comunicar estará focalizado a la comunicación de las tres líneas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de publicidad y diseño para el desarrollo de contenidos a comunicar. - Financieros

		negocio, enfatizando los beneficios que pueden obtener las empresas al optar por dichos servicios.	
De Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar al mercado de empresas PYMES de la ciudad de Quito. - Ampliar la red de contactos empresariales y captar clientes. 	Participación de los socios en la convención anual para empresas PYMES organizada por la Corporación Ekos, adicional a ello se colocará un stand en el evento con toda la información de la compañía y un consultor especializado para promover y ofertar los servicios, siempre con el enfoque de confianza y resultados.	<p>Financieros: costo de inscripción al evento, material publicitario stand.</p> <p>Humano: Consultor especializado</p> <p>Tecnológico: Equipo de cómputo para stand.</p>
De Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializar el servicio para la venta on-line y captar clientes. - Generar ingresos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y creación de una página web y una aplicación móvil para la venta y servicio on-line, en base a las tendencias actuales y uso de dispositivos a nivel mundial. - Participación en redes profesionales LinkedIn 	<p>Desarrolladores de tecnología</p> <p>Estudios de mercado</p> <p>Financieros</p>
De Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializar el servicio y dar a conocer la marca de la empresa. - Establecer contacto directo con los tomadores de decisiones de las empresas (mandos gerenciales). - Captar clientes y concretar ventas. - Generar ingresos a la empresa. 	- Se establecerá un canal directo de comercialización, en el cual el equipo consultor comercializará el servicio a las empresas PYMES, de acuerdo con el sector asignado (sur, norte y valles), mediante la confirmación de reuniones con los Gerentes Generales o niveles gerenciales de las empresas, identificados a través de la sólida lista de contactos del sector. (Networking)	<p>Material publicitario</p> <p>Lista de contactos empresariales</p> <p>Transporte</p> <p>Financieros</p>
Crecimiento	- Aumentar las ventas en nuevos mercados en la ciudad de Guayaquil.	Participación de los socios en convenciones importantes para empresas PYMES en la ciudad de Guayaquil, adicional a ello se colocará un stand en el evento con toda la información de la compañía y un consultor especializado para promover y ofertar los servicios,	<p>Financieros: costo de inscripción al evento, material publicitario stand.</p> <p>Humano: Consultor especializado</p>

		siempre con el enfoque de confianza y resultados.	Tecnológico: Equipo de cómputo para stand.
--	--	---	---

3.10.4.4. Estrategias de Precios

Tabla 6.

Estrategias de Precios

Estrategia	Objetivo	Acción	Recursos
Precio Promedio del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un precio promedio acorde al mercado, para un servicio premium, que será reconocido por diferenciación en el equipo consultor de alto nivel, calidad de servicio y resultados. - Generar ingresos a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la propuesta de valor y beneficios del servicio de consultoría, no el precio. - Resaltar el valor agregado y analizarlo frente a la competencia para mejorar o destacar los elementos de diferenciación del servicio. - Establecer la imagen de la marca. - Enfoque en empresas con presupuesto establecido para consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de publicidad y diseño para el desarrollo de contenidos a comunicar. - Financieros - Estudio – Análisis de Competencia - Matriz Ansoff
Estrategia de Precios para paquetes de varios servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer a las empresas todos los servicios que oferta la compañía. - Generar ingresos a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir una combinación de servicios a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos, enfatizando siempre el beneficio del servicio no el precio. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio - Análisis de Precios del mercado

3.10.4.5. Estrategias de Promoción

Tabla 7.

Estrategias de Promoción

Estrategia	Objetivo	Acción	Recursos
Marketing Push y Pull	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los servicios que oferta la empresa y concretar las ventas. - Ingresar al mercado de empresas PYMES de la ciudad de Quito. - Captar un gran número de clientes del sector empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Activaciones a través de prueba del servicio, el primer proceso de selección a nivel operativo sin costo, este tipo de promociones se ofertarán en el stand ubicado en las convenciones empresariales, con branding alusivo a seriedad, confianza y resultados. - Campañas de descuento y promoción en los distintos canales de comercialización. 	<p>Estudio del consumidor de empresas PYMES.</p> <p>Humano: Consultor especializado en Marketing</p> <p>Financieros</p>
Marketing de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la imagen de marca y conseguir mayor visibilidad on-line. - Atraer clientes potenciales. - Conocer y entender al consumidor. - Establecer relaciones con los clientes que perduren en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer presencia en redes profesionales, LinkedIn, entre otras; mediante el desarrollo de contenidos de alta calidad para la generación de confianza con el cliente. - Desarrollo de blog empresarial con desarrollo de contenidos de alta calidad. - Creación de comunidades en redes profesionales y empresariales para socializar las expectativas requeridas por los clientes. 	<p>Equipo de TI</p> <p>Community Manager</p> <p>Equipo de Marketing</p> <p>Financieros</p>

3.10.4.6. Estrategias de Comunicación

Uno de los medios de comunicación que se utilizará será el manejo de las Relaciones Públicas Tradicionales y Digitales, en esta estrategia el papel que ocuparán los socios de la empresa es fundamental, ya que su objetivo será

establecer un relacionamiento activo con el sector empresarial (Networking), mediante la participación en convenciones empresariales como la convención anual para empresas PYMES, organizada por la corporación Ekos, participación en almuerzos y cenas de negocios, entre otras.

Otro medio de comunicación utilizado serán las plataformas de redes profesionales LinkedIn, entre otras relevantes en el sector empresarial, ya que en la actualidad es indispensable tener presencia en estos espacios para llegar a los consumidores en el mundo altamente tecnológico en el que vivimos; un aspecto importante a señalar es que en estos espacios se creará contenidos de alto valor para el cliente, vinculando la misión y objetivos de la empresa, buscando la generación de confianza con el cliente. Adicional a lo mencionado, se utilizarán también canales tradicionales de comunicación mediante publicidad en revistas Ekos y Líderes.

3.10.4.7. Estrategias de Servicio

La estrategia estará enfocada hacia un servicio personalizado al sector empresarial, que parte de un diagnóstico de necesidades del cliente, para posterior a ello desarrollar una propuesta de servicio acorde a las problemáticas de cada empresa, lo que permitirá alcanzar los resultados esperados por los clientes; es decir la personalización del servicio es un factor clave.

La estrategia de servicio planteada abarca desde un diagnóstico inicial de la situación de la empresa hasta un entendimiento total de la cultura organizacional de cada compañía, ya que el servicio que espera cada cliente es de acuerdo a su realidad; mediante esta estrategia se busca generar una experiencia al cliente desde el inicio hasta la finalización del servicio, ofreciendo respuestas según sus necesidades. Posterior a la finalización del proyecto de consultoría se efectuarán evaluaciones de satisfacción del cliente con la finalidad de identificar lo que

valora el cliente y las respectivas oportunidades de mejora. Adicional a lo mencionado, posterior a la terminación del proyecto el cliente recibirá cuatro artículos guía con las nuevas tendencias en gestión del talento humano, una guía cada semana sin costo alguno.

3.10.4.8. Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias:

Tabla 8.

Presupuesto Estrategias de Mercadeo

PRESUPUESTO ESTRATEGIAS DE MERCADEO			
Estrategia	Detalle	Cantidad	Valor Anual
De Comercialización De Precios De Producto	Creación de contenidos, diseño y elaboración de folletos, material publicitario, tarjetas de presentación, entre otros.	4	\$ 2.333,50
De Comercialización De Comunicación	Suscripción eventos empresariales, logística stand, equipo de cómputo, publicidad en revistas empresariales.	4	\$ 1.800,00
De Comercialización De Promoción De Comunicación De Servicio	Desarrolladores de tecnología TI, estudios de mercado.	2	\$ 3.581,00
De Comercialización	Movilización	12	\$ 1.200,00
De Precios De Comercialización De Promoción	Estudios de Mercado, Análisis de la competencia, Análisis de Precios.	2	\$ 2.333,50
		Total	\$ 11.248,00

3.10.4.9. Proyección de Ventas

A continuación, se detalla la proyección de ventas considerando la estrategia de precio promedio, acorde a los precios identificados en el mercado; como se había mencionado anteriormente los servicios de búsqueda y selección de personal son los servicios que demandan mayormente las empresas, dato corroborado a través de la encuesta aplicada a las empresas PYMES con un 56%, es por ello que en la proyección presentada se puede visualizar que el mayor ingreso para la compañía aportará esta línea de negocio, acompañada de los otros servicios respectivamente.

Tabla 9.

Proyección de Ventas Año 1

Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Número de Servicios Vendidos - Búsqueda y Selección de Personal		3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1
Número de Servicios Vendidos - Gestión del Talento			2	1	1	2	2	1		1	1	1	
Número de Servicios Vendidos - Gestión del Desempeño		-	-	-	-	-	-				1	1	1
Total de Servicios Vendidos		3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2
Incremento porcentual precio de venta		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Precio Servicio de Búsqueda y Selección del Personal		\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00
Precio Servicio Gestión del Talento		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Precio Servicio Gestión del Desempeño		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 6.138,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 7.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 4.092,00	\$ 9.138,00	\$ 12.092,00	\$ 10.046,00	\$ 7.046,00

Tabla 10.

Proyección de Ventas a 5 años

DETALLES	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 100.104,00	\$ 106.252,11	\$ 111.566,03	\$ 118.692,24	\$ 125.031,27

3.11. Conclusiones del Capítulo

- Según la normativa legal revisada, se concluye que se cumple con todos los requisitos establecidos por la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas, por tanto se constituirá una compañía anónima conformada por tres socios.
- De acuerdo a la segmentación de mercado establecida, el cliente objetivo serán las empresas PYMES del sector industrial y de servicios de la ciudad de Quito, con enfoque a: la gestión y desarrollo del personal; innovación y nuevas tendencias en la administración y gestión de sus negocios; y convertirse en empresas altamente competitivas.
- Según los resultados de la encuesta aplicada a 370 empresas, las cuales son clientes potenciales, el 82% considera que la gestión del talento humano es uno de los pilares importantes para convertirse en empresas altamente competitivas y el 60% si estarían interesados en optar por consultoría externa de recursos humanos, con estos resultados podemos darnos cuenta que existe una necesidad creciente en la ciudad de Quito en cuanto a este tipo de servicios.
- A través de la encuesta, se llega a la conclusión, que el 60% de las empresas estarían dispuestas a contratar servicios de consultoría en recursos humanos, siendo el servicio más demandado el de Búsqueda y Selección de personal con un 56%, seguido por la consultoría en Gestión del Desempeño con un 23% y Capacitación y Entrenamiento con un 21%.
- Luego del análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es media, el poder de negociación de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los compradores es alto y la amenaza de productos sustitutos es baja; por tanto, es de suma importancia aplicar las estrategias de mercadeo planteadas para el

desarrollo de esta propuesta de negocio, ya que a través del estudio realizado se puede identificar que existe mercado para competir con buenas posibilidades de éxito.

CAPÍTULO IV: OPERACIONES

4.1. Estado de Desarrollo

La estrategia operativa de People Management S.A. se basa en la gestión del tiempo del servicio, con el objetivo de brindar una respuesta ágil al cliente, ya que como se observó en los resultados de la encuesta aplicada, el 80% de las empresas PYMES encuestadas, no se encuentran conformes con el tiempo de entrega del servicio, con ello se establecerán indicadores en cada proceso, los cuales permitirán medir, monitorear y controlar la estrategia establecida; ya que la organización óptima de los recursos de la empresa, permitirán brindar el servicio esperado por el cliente y por ende su satisfacción.

4.2. Descripción del Proceso

La cadena de valor definida para la empresa, involucra las actividades primarias y de apoyo que abarcan todo el proceso para brindar el servicio de consultoría, para un mejor entendimiento se la representa a continuación de manera gráfica:

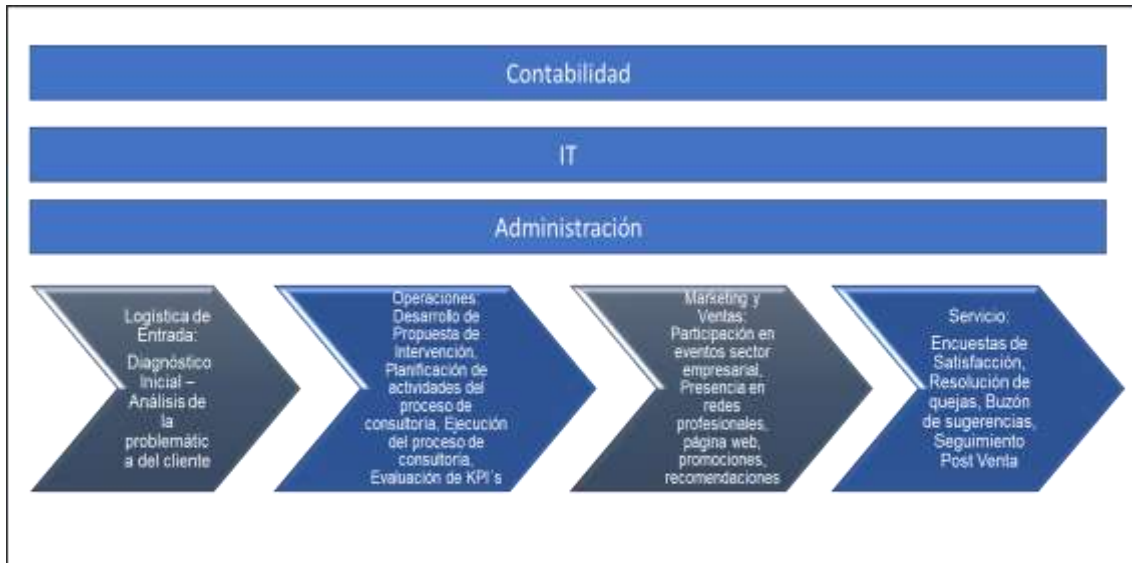


Figura 7. Cadena de Valor Empresa People Management

Definida la cadena de valor, se procede a describir la gestión de las operaciones en cada uno de los procesos, respecto a los servicios que prestará la empresa a sus clientes, con la finalidad de conocer cómo se brindarán los servicios para alcanzar los resultados esperados.

Operaciones Servicio de Búsqueda y Selección de Personal

Tabla 11.

Proceso – Servicio de Búsqueda y Selección de Personal

Entrada	Proceso	Salida
1. Requerimiento del Cliente	1. Visita personalizada al cliente - Levantamiento del perfil.	
	2. Elaboración del cronograma del proceso de selección y perfil del cargo / Envío al cliente.	1. Archivo cronograma proceso de selección y perfil de cargo.
	3. Etapa de Reclutamiento: Reclutamiento masivo, Bases de Datos, Head Hunting	
	4. Evaluación de Candidatos y Preselección: Técnica de Entrevistas, Evaluaciones Psicométricas	2. Reporte de candidatos preseleccionados.
	5. Entrevistas cliente - Definición terna de candidatos finalistas.	3. Terna Finalista
	6. Assessment Center - Evaluación de Competencias Terna Finalista.	4. Reporte evaluación de competencias Assessment Center.
	7. Elaboración y entrega de informes finales.	5. Informes Finales
	8. Decisión Final y Facturación - Cobro	6. Factura

Operaciones Servicio de Gestión del Talento

Tabla 12.

Proceso – Servicio de Gestión del Talento

Entrada	Proceso	Salida
1. Requerimiento del Cliente	1. Visita personalizada al cliente - Levantamiento diagnóstico de necesidades de capacitación.	
	2. Elaboración de propuesta de acuerdo a las necesidades del cliente. / Envío al cliente.	1. Propuesta Comercial
	3. Aprobación de la propuesta por parte del cliente.	2. Orden de servicio aprobada
	4. Elaboración y envío del cronograma al cliente.	3. Archivo - Cronograma de Trabajo
	5. Ejecución del cronograma entregado.	
	6. Elaboración y entrega de informes finales - Recomendaciones	4. Informes Finales
	7. Facturación - Cobro	5. Factura

Operaciones Servicio de Gestión del Desempeño

Tabla 13.

Proceso – Servicio de Gestión del Desempeño

Entrada	Proceso	Salida
1. Requerimiento del Cliente	1. Visita personalizada al cliente - Levantamiento diagnóstico de necesidades de gestión del desempeño.	
	2. Elaboración de propuesta de acuerdo a las necesidades del cliente. / Envío al cliente.	1. Propuesta Comercial
	3. Aprobación de la propuesta por parte del cliente.	2. Orden de servicio aprobada
	4. Elaboración y envío del cronograma al cliente.	3. Archivo - Cronograma de Trabajo
	5. Coordinación de 4 reuniones de trabajo con el cliente - Elaboración diagnóstico inicial de la empresa en desempeño.	4. Diagnóstico Inicial de la empresa.
	6. Análisis y definición de indicadores por área.	5. Matriz de Gestión de Indicadores.
	7. Elaboración y entrega de informes finales - Recomendaciones	6. Informes Finales
	8. Sesiones de retroalimentación con las gerencias de área.	
	9. Facturación - Cobro	7. Factura

4.3. Necesidades y Requerimientos

A continuación, se detalla las necesidades y requerimientos para la gestión de las operaciones en cada uno de los procesos:

Tabla 14.

Detalle de Mobiliario

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	Escritorio de oficina	\$ 250,00	\$ 1.000,00
4	Sillas de oficina	\$ 100,00	\$ 400,00

Tabla 15.

Equipo de Oficina – Tecnología

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Computadora desktop	\$ 800,00	\$ 800,00
3	Laptop	\$ 800,00	\$ 2.400,00
1	Software - administración bases de datos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	Teléfono	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Impresora a color	\$ 100,00	\$ 100,00

Tabla 16.

Detalle Gastos Generales y Materiales

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
c / mes	Energía eléctrica	\$ 40,00	\$ 480,00
c / mes	Servicio de Internet	\$ 30,00	\$ 360,00
c / mes	Servicio de teléfono	\$ 30,00	\$ 360,00
c / mes	Servicio de agua potable	\$ 20,00	\$ 240,00
c / mes	Materiales de oficina	\$ 135,00	\$ 1.620,00
c / mes	Gasto Arriendo - Adecuaciones	\$ 600,00	\$ 7.200,00

Es importante señalar que los requerimientos de mobiliario, equipo de oficina, tecnología, materiales, se los puede encontrar fácilmente en el mercado, ya que existe gran oferta y los precios no son excesivos.

4.4. Plan de Servicios

Teniendo en cuenta el plan de ventas proyectado, a continuación se describe el análisis de la capacidad que tendrá la empresa con tres consultores asignados para brindar el servicio:

Tabla 17.

Personal Requerido – Capacidad del Servicio

PRODUCTO - SERVICIO	NÚMERO DE CONSULTORES ASIGNADOS	CAPACIDAD DEL CONSULTOR NÚMERO DE PROCESOS POR MES	CAPACIDAD DEL CONSULTOR NÚMERO DE PROCESOS POR AÑO	NÚMERO DE PROCESOS PROYECTADOS AÑO 1	NÚMERO DE PROCESOS PROYECTADOS AÑO 2	NÚMERO DE PROCESOS PROYECTADOS AÑO 3	NÚMERO DE PROCESOS PROYECTADOS AÑO 4	NÚMERO DE PROCESOS PROYECTADOS AÑO 5
Búsqueda y selección de personal	1	6	72	24	21	21	16	15
Gestión del Talento	1	4	48	12	16	16	20	21
Gestión del Desempeño	1	4	48	3	3	4	4	6

En el cuadro anterior se puede visualizar que, de acuerdo con la proyección de ventas estimada, existe amplia capacidad de la empresa para brindar el servicio de consultoría con los tres consultores que formarán parte de la estructura organizacional; por tanto, tranquilamente la empresa podrá manejar 39 consultorías en el año.

El siguiente cuadro muestra el honorario profesional proyectado para cada consultor, considerando que el perfil del consultor es senior y de alto nivel académico. Adicional a lo mencionado, también se podrá visualizar el sueldo

estimado para la Asistente Administrativa y el honorario para consultoría externa en Contabilidad e IT.

Tabla 18.

Honorarios Profesionales - Consultor

No. Actividad	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	No HORAS INVERTIDAS POR CONSULTORIA	PRECIO UNITARIO	TOTAL RUBRO
				USD	USD
1	HONORARIOS PROFESIONALES - CONSULTOR				
	Honorarios del Consultor	h	\$ 26,00	\$ 37,00	\$ 962,00

Tabla 19.

Nómina de Personal Sueldos y Consultoría Externa

CARGO	SUELDO MENSUAL + BENEFICIOS	SUELDO ANUAL	OBSERVACIONES
Asistente Administrativa	\$ 547,43	\$ 6.569,16	Se considera sueldo y beneficios de ley.
Contabilidad - Consultoría Externa		\$ 4.000,00	Dos veces por año
IT - Consultoría Externa		\$ 3.581,00	Dos veces por año
Total	\$ 547,43	\$ 14.150,16	

4.5. Plan de Compras

A continuación, se detalla el plan de compras de materiales y servicios, que se realizará para el primer año; considerando la proyección de ventas estimada.

Tabla 20.*Plan de Compras*

Requerimiento	Frecuencia de Compra	Valor Anual Estimado
Servicios de publicidad Servicios de Marketing	Trimestral	\$ 2.333,50
Suscripciones empresariales	Anual	\$ 1.800,00
Servicios en Desarrollo de tecnología TI	Semestral	\$ 3.581,00
Estudios de Mercado, Análisis de la competencia, Análisis de Precios.	Semestral	\$ 2.333,50
Mobiliario	Anual	\$ 1.400,00
Equipo de Oficina - Tecnología	Anual	\$ 3.330,00
Materiales de Oficina	Mensual	\$ 1.620,00
	Total	\$ 16.398,00

Como se había mencionado anteriormente, la empresa se enfocará a servicios de consultoría y no a la producción de un producto que requiera materias primas claves para la producción. Por tanto, existe poca dependencia de los proveedores, ya que el know-how lo tienen los socios del negocio, factor fundamental para ejecutar el servicio de consultoría; es decir no existe un riesgo de que los proveedores impongan sus condiciones, ya que su poder de negociación es bajo. Los proveedores que se manejarán son proveedores de servicios, equipo de oficina, mobiliario, útiles de oficina y materiales de entrenamiento; cabe señalar que en el mercado existe mucha oferta de este tipo de proveedores; adicionalmente un aspecto relevante a considerar el momento de la elección de los proveedores es la posibilidad de pago a 30 días.

4.6. KPI's de desempeño del proceso de servicio

Con la finalidad de evaluar el desempeño del proceso de servicio de la empresa, se han establecido indicadores enfocados al área de medición de Tiempo y

Calidad, los cuales permitirán medir el cumplimiento del servicio propuesto a los clientes; y a su vez estos indicadores son clave para ofrecernos ópticas mediante las cuales, podamos a través de la información recabada tomar las mejores decisiones para el negocio. A continuación, se detallan los KPI's:

Tabla 21.

KPI's Servicio de Consultoría

Área de Medición	KPI	Descripción del indicador
TIEMPO	Cronograma establecido / Cronograma Cumplido	El indicador nos mostrará el tiempo total en el cual finalizamos el proceso de consultoría, la meta de la compañía será cumplir con el cronograma establecido.
CALIDAD	Encuesta de Satisfacción al Cliente	En este indicador se aplicará una encuesta al cliente al finalizar el proceso de consultoría, con la finalidad de identificar su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio.

4.7. Conclusiones del Capítulo

- El plan de operaciones es un factor fundamental para el desarrollo de todo negocio, por ello la estrategia operativa enfocada en la gestión del tiempo de ejecución de servicio, planteada por People Management S.A., será un elemento primordial para brindar la respuesta ágil y con alta calidad que espera el cliente.
- La visita personalizada al cliente es un componente importante que se realizará en cada uno de los procesos establecidos, ya que mediante la misma se levantará la información más relevante del cliente, para con ello plantear la propuesta de intervención de acuerdo a su necesidad.
- En el plan de operaciones se ha resumido los aspectos técnicos y organizativos que atañen a la prestación del servicio de consultoría, identificando los recursos que se requieren para brindar el servicio, siendo el principal recurso el know how en Recursos Humanos que tienen cada uno de los socios del negocio.

- Los requerimientos de servicios, mobiliario, equipo de oficina, tecnología, materiales, entre otros; se los puede encontrar fácilmente en el mercado, ya que existe gran oferta, por tanto, se concluye que la empresa tendrá un alto poder de negociación con los proveedores en cuanto a precio y formas de pago.

- De acuerdo con la proyección de ventas estimada, existe amplia capacidad de la empresa para brindar el servicio de consultoría con los tres consultores que formarán parte de la estructura organizacional.

- Los indicadores establecidos enfocados al área de medición de Tiempo y Calidad, permitirán a la empresa medir el cumplimiento del servicio propuesto a los clientes; y a su vez recabar información para tomar las mejores decisiones para el negocio.

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

A continuación, se detallan los supuestos que fueron considerados para la elaboración del plan financiero:

- Respecto a los datos de ingresos se los obtiene, considerando la proyección de ventas determinada anteriormente, en la cual se considera que existe un mercado de clientes potenciales bastante atractivo para el sector de consultoría y a su vez se toma en cuenta el crecimiento del sector en los últimos años correspondiente a un 2%, por ello se arranca para el primer trimestre del año 1, con dos consultorías mensuales en la línea de servicio de búsqueda y selección de personal, ya que es el servicio que mayor demanda el sector empresarial con un 56% de acuerdo a la encuesta aplicada, posterior a ello se ingresará con el resto de servicios.
- Referente al incremento porcentual de precios se considera un incremento del 0,27% de acuerdo a la inflación con la cual cerró el Ecuador en el 2018, de acuerdo a los datos presentados por el INEC.
- Las cuentas por cobrar a los clientes se las realizaría 50% al contado y 50% restante a 30 días, ya que esta modalidad es bastante utilizada en el mercado. Se negociará el pago a proveedores a 30 días plazo para la compra de materiales y servicios requeridos.
- Se decide realizar un préstamo bancario, la estructura de capital estará establecida 50% capital propio y 50% deuda.

- En los costos de operación se contemplan los honorarios profesionales del Consultor, los materiales y evaluaciones a utilizarse en el proceso de consultoría. Se consideran 26 horas invertidas por consultoría de acuerdo al tiempo que duran dichos procesos.
- Los gastos de arriendo, servicios básicos, suministros, entre otros; están incluidos en gastos generales para la operación del servicio. En gasto sueldos se considera solamente una posición de contratación fija directa, que es la Asistente Administrativa.
- Los estados financieros han sido proyectados a cinco años, considerando el análisis del mercado y la situación del país.

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 22. *Estado de Resultados Anual – Empresa People Management S.A.*

PEOPLE MANAGEMENT S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

DETALLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 100.104,00	\$ 106.252,11	\$ 111.566,03	\$ 118.692,24	\$ 125.031,27
Costo de Ventas	46.098,00	47.407,66	48.724,05	48.855,60	50.182,33
UTILIDAD BRUTA	54.006,00	58.844,45	62.841,98	69.836,64	74.848,94
Gastos Administrativos	25.635,18	24.145,98	24.156,81	24.167,67	24.178,56
Gastos Ventas	10.048,25	9.851,11	9.860,25	9.869,41	9.878,60
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	18.322,57	24.847,36	28.824,91	35.799,55	40.791,78
Gastos de intereses	254,14	93,39	(0,00)	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	18.068,42	24.753,96	28.824,91	35.799,55	40.791,78
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.710,26	3.713,09	4.323,74	5.369,93	6.118,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.358,16	21.040,87	24.501,18	30.429,62	34.673,02
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.378,80	4.628,99	5.390,26	6.694,52	7.628,06
UTILIDAD NETA	11.979,36	16.411,88	19.110,92	23.735,10	27.044,95
MARGEN BRUTO	53,95%	55,38%	56,33%	58,84%	59,86%
MARGEN OPERACIONAL	18,30%	23,39%	25,84%	30,16%	32,63%
MARGEN NETO	11,97%	15,45%	17,13%	20,00%	21,63%

De acuerdo al Estado de Resultados Anual presentado en la figura anterior, se puede visualizar que para el primer año de operación de la empresa se obtendrá un margen neto de 11,97%, esto significa que la empresa generará los ingresos suficientes para cubrir los respectivos costos y gastos, por tanto, se identifica que la rentabilidad del negocio estaría bastante bien, ya que proporcionará ganancia desde el primer año a la empresa. Adicional a lo mencionado, se puede observar que hasta el año 5, según la proyección realizada, se obtendrá un margen neto positivo.

5.2.2. Estado de Situación o Balance General

Tabla 23. *Estado de Situación Financiera Anual – Empresa People Management S.A.*

PEOPLE MANAGEMENT S.A.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL						
DETALLES	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	6.330,00	19.257,64	34.013,02	53.130,34	76.871,86	103.923,25
Corrientes	3.000,00	16.593,64	32.015,02	51.798,34	76.205,86	103.923,25
Efectivo	3.000,00	13.070,64	28.482,51	48.256,29	72.654,25	99.879,88
Cuentas por Cobrar	-	3.523,00	3.532,51	3.542,05	3.551,61	4.043,38
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	3.330,00	2.664,00	1.998,00	1.332,00	666,00	(0,00)
Equipo de Oficina	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00
Depreciación acumulada	-	666,00	1.332,00	1.998,00	2.664,00	3.330,00
PASIVOS	3.165,00	4.113,28	2.456,78	2.463,18	2.469,60	2.476,03
Corrientes	-	2.450,40	2.456,78	2.463,18	2.469,60	2.476,03
Cuentas por pagar proveedores	-	2.364,00	2.370,38	2.376,78	2.383,20	2.389,63
IESS por Pagar	-	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	3.165,00	1.662,88	(0,00)	-	-	-
Deuda a largo plazo	3.165,00	1.662,88	(0,00)	-	-	-
PATRIMONIO	3.165,00	15.144,36	31.556,24	50.667,16	74.402,26	101.447,22
Capital	3.165,00	3.165,00	3.165,00	3.165,00	3.165,00	3.165,00
Utilidades retenidas	-	11.979,36	28.391,24	47.502,16	71.237,26	98.282,22
Comprobación	-	-	-	-	-	-

Según el Estado de Situación Financiera Anual presentado en la figura anterior, se puede visualizar que para la proyección de los 5 años de operación de la

empresa, se contará con un flujo de efectivo adecuado, esto debido a la política de cobranzas que se establecerá, el pago del 50% al inicio del servicio y el otro 50% al finalizar el servicio; es por ello que en el balance se puede identificar que los montos por cobrar a los clientes al final de cada año no son elevados. En lo que respecta a los pasivos de la empresa la cantidad es baja, por tanto las obligaciones de la empresa en lo referente a préstamos y cuentas por pagar estarían debidamente controladas. En cuanto al patrimonio se puede observar que anualmente va aumentando, por ello el valor de la empresa crecerá.

5.2.3. Estados de Flujos de Caja

Tabla 24. *Estado de Flujos de Caja Anual – Empresa People Management S.A.*

PEOPLE MANAGEMENT S.A.						
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
Detalle	Inicial	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	11.572,76	17.093,77	19.792,86	24.417,08	28.209,15
Utilidad Neta	-	11.979,36	16.411,88	19.110,92	23.735,10	27.044,95
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	666,00	666,00	666,00	666,00	666,00
- Δ CxC	-	(3.523,00)	9,51	9,54	9,56	491,76
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	2.364,00	6,38	6,40	6,42	6,43
+ Δ less por pagar	-	86,40	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(3.330,00)					
- Adquisición PPE y intangibles	(3.330,00)					
Actividades de Financiamiento	6.330,00	(1.502,12)	(1.662,88)	0,00	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	3.165,00	(1.502,12)	(1.662,88)	0,00	-	-
+ Δ Capital	3.165,00	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	3.000,00	10.070,64	15.430,90	19.792,86	24.417,08	28.209,15
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	3.000,00	13.070,64	28.501,54	48.294,39	72.711,48
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	3.000,00	13.070,64	28.501,54	48.294,39	72.711,48	100.920,63

De acuerdo al Estado de Flujo de Efectivo Anual presentado en la figura anterior, se puede visualizar que la empresa de acuerdo a sus operaciones presentará un flujo de caja adecuado, por tanto tendrá disponibilidad de efectivo para el pago

de sus obligaciones con el banco, los empleados y proveedores; y a su vez esto le permitirá en caso de ser necesario acceder a créditos a futuro.

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Tabla 25.

Evaluación Financiera – Empresa People Management S.A.

People Management S.A.			
Evaluación Financiera			
Año 2018			
Tasa libre de riesgo		2,74%	
Rendimiento del Mercado	✓	4,516%	
Beta		1,41	
Beta Apalancada	✓	2,34	
Riesgo País		6,90%	
Tasa de Impuestos		22,00%	
Participación Trabajadores		15,00%	
Escudo Fiscal		33,70%	
Razón Deuda/Capital		100,00%	
Costo Deuda Actual		10,21%	
		Precio S&P 500	
		Hoy	2.701,58
		Hace 1 Año	2.584,84
		TASAS DESCUENTO	
		WACC	13,34%
		CAPM	13,81%
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	1.144,54	VAN	\$1.058,13
IR	\$ 0,79	IR	\$ 1,38
TIR	15,01%	TIR	18,07%

De acuerdo a la Evaluación Financiera presentada en la figura anterior, se puede visualizar que en la evaluación obtenemos un TIR de 15,01% y el WACC de 13,34%, por tanto se determina que el proyecto de creación de esta empresa es viable; ya que la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de capital.

Un aspecto importante a mencionar es que se ha obtenido el VAN de USD 1.144,54, por ello se visualiza que el proyecto de creación de esta empresa de consultoría agrega valor económico y se recuperará la inversión.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con el desarrollo del proyecto de creación de la empresa de consultoría People Management S.A., a continuación se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

- De acuerdo a los antecedentes presentados en el capítulo uno, se puede observar la evolución de la Gestión de Recursos Humanos en las empresas a través de los años, lo cual ha abierto un campo amplio en el mercado, para la oferta de servicios de consultoría especializados, debido a la importancia de los recursos humanos en la actualidad con un enfoque más alineado hacia la estrategia de la organización.
- En la actualidad el mundo presenta cambios apresurados en cuanto a innovación, revolución tecnológica-digital, la globalización y nuevas capacidades profesionales en el mercado laboral; por lo cual es vital que las PYMES planteen dentro de sus estrategias apoyarse en consultoría externa en varias de sus áreas claves como lo es la función del talento humano con la finalidad de alcanzar mayor competitividad en el mercado, eficiencia en sus procesos, crecer y abrirse a nuevos mercados, con este antecedente se pueden identificar claramente una OPORTUNIDAD para el desarrollo de este plan de negocios.
- Ante la revisión de las estadísticas referente a los factores económicos, se puede concluir que existe un crecimiento en el sector de alrededor de un 2%, lo cual es una OPORTUNIDAD para la creación de esta empresa, debido a que las empresas demandarán mayores servicios en lo que respecta a consultoría.

- De acuerdo a la evaluación financiera realizada, se concluye que el proyecto es viable y rentable, ya que se obtiene la TIR de 15,01% y un WACC de 13,34%. Un aspecto importante a mencionar es que se ha obtenido un VAN de USD 1.144,54, por ello se visualiza que el proyecto de creación de esta empresa de consultoría agrega valor económico y se recuperará la inversión.
- De acuerdo al Estado de Resultados Anual obtenido, se puede observar que para el primer año de operación de la empresa se obtendrá un margen neto de 11,97%, esto significa que la empresa generará los ingresos suficientes para cubrir los respectivos costos y gastos, por tanto, se identifica que la rentabilidad del negocio estaría bastante bien, ya que proporcionará ganancia desde el primer año a la empresa. Adicional a lo mencionado, se puede observar que hasta el año 5, según la proyección realizada, se obtendrá un margen neto positivo.
- Según el Estado de Situación Financiera Anual realizado, se puede identificar que, para la proyección de los 5 años de operación de la empresa, se contará con un flujo de efectivo adecuado, esto debido a la política de cobranzas que se establecerá, el pago del 50% al inicio del servicio y el otro 50% al finalizar el servicio; es por ello que en el balance se puede visualizar que los montos por cobrar a los clientes al final de cada año no son elevados.
- Las empresas PYMES muestran grandes fortalezas pero a su vez también debilidades considerables, que deben ser atacadas para mejorar el desempeño de las organizaciones, un aspecto positivo es que en el entorno actual, las empresas PYMES que han optado por tercerizar ciertas funciones, mediante la contratación de consultoría, han logrado resultados efectivos; por ello se puede concluir que esto abre un campo fundamental a los servicios de consultoría, debido a que mediante el apoyo de un consultor experto la empresa obtiene un servicio de asesoría

especializada con el fin de encontrar soluciones a los problemas por los cuales esté atravesando la compañía, es decir justado a su necesidad empresarial.

- Respecto a los factores políticos favorables, es que el gobierno nacional al conocer que las empresas PYMES representan el 42% del tejido empresarial del país, ha garantizado su apoyo total a dicho sector empresarial, estableciendo varios instrumentos normativos con incentivos adecuados para el desarrollo de la industria, con ello podemos visualizar que actualmente existe un enfoque sustancial por parte del gobierno en el crecimiento de la competitividad de las PYMES y al ser el mercado objetivo en este plan de negocios; esto genera una OPORTUNIDAD para la creación de esta empresa, ya que mediante estos incentivos dichas empresas podrán optar por contratar consultorías enfocadas a la gestión del personal, innovación, tecnología, entre otros.
- De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a 370 empresas PYMES, las cuales son clientes potenciales, el 82% considera que la gestión del talento humano es uno de los pilares importantes para convertirse en empresas altamente competitivas y el 60% si estarían interesados en optar por consultoría externa de recursos humanos, con estos resultados se concluye que existe una necesidad creciente en la ciudad de Quito en cuanto a este tipo de servicios.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa tenga un control efectivo de sus costos y gastos, y si existe variación en los mismos, esté estrechamente relacionada con el cierre de la inflación anual del país y cumplimiento de normativas legales para el caso de incrementos salariales; ya que es un aspecto de suma importancia para la rentabilidad de la compañía; con lo

antes señalado debería contemplar por ejemplo negociaciones anuales con sus proveedores con precios fijos determinados.

- Se recomienda que la empresa anualmente tenga establecido un presupuesto para el plan de marketing, ya que es otra parte fundamental para el éxito del negocio, de acuerdo a las estrategias planteadas; un punto primordial es determinar indicadores para medir la efectividad del plan establecido; los cuales estarán intimamente relacionados con la rentabilidad y evolución del negocio.
- Conforme crezca la empresa requerirá contratar más empleados; por tanto, se recomienda a la compañía formar un equipo de trabajo con gente talentosa, para con ello garantizar personal altamente calificado para brindar el servicio esperado por el cliente.
- Se recomienda contemplar el cierre de la inflación de cada año, para determinar si variarían los precios de cada uno de los servicios, ya que en el 2018 se cierra con una inflación de 0,27%, de acuerdo a las estadísticas presentadas oficialmente por el INEC.
- Considerando que una de los factores diferenciadores de la empresa será el tiempo de entrega ágil y con servicio de calidad, se recomienda que monitoree y controle mensualmente el cumplimiento de los indicadores establecidos en cada uno de los procesos, para con ello garantizar la satisfacción de los clientes.
- La innovación es muy importante, por ello, se recomienda a la empresa estar en continua actualización respecto a las nuevas tendencias en el mundo de recursos humanos a nivel internacional, mediante participación de seminarios profesionales en la rama y capacitación a cada uno de los consultores que forman parte de la empresa; esto le permitirá ofrecer a las empresas propuestas innovadoras.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banz, F. (Enero de 2012). Creación de una Empresa para la Externalización de Servicios de Recursos Humanos, entre ellos el del desarrollo de habilidades para la adaptación multicultural. (Tesis de Maestría). *Universidad de Chile*.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- Castillo, M. (30 de Agosto de 2018). Pymes son las que más aprovechan la remisión del SRI. *El Comercio*, pág. Sección Actualidad.
- Díaz, H. (2006). *Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Equipo de Redacción Ekos. (2017). Las PYMES aportan a la producción. *Revista Ekos*.
- Equipo de Redacción Ekos. (2017). Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar. *Revista Ekos*.
- Equipo Redacción Ekos. (2016). Especial PYMES 2016. *Revista Ekos*, 45.
- Fernández, L. (2012). *Breve Historia de la Revolución Industrial*. Madrid: Ediciones Nowtilus.
- González, A. A. (2017). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las PYMES del Ecuador. *Revista UIDE extensión Guayaquil*, 236.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). Recuperado de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Korn Ferry. (2018). *Acerca de la Empresa*. Recuperado de <https://www.kornferry.com/about-us>
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador>

Muñoz, S. (2017). Detalle del Plan de Negocios. Evaluación Financiera [Material de Clase]. Creación y Evaluación de Nuevos Negocios, Universidad de las Américas, Ecuador.

Muñoz, S. (2017). Valoración Financiera del Proyecto. Evaluación Financiera [Material de Clase]. Creación y Evaluación de Nuevos Negocios, Universidad de las Américas, Ecuador.

Revista Líderes. (2018). La Consultoría es un don para explorar. *Revista Líderes*.

Servicio de Rentas Internas (SRI). (Abril de 2018). Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/voy-a-iniciar-mi-negocio>

Servicio de Rentas Internas (SRI). (2018). Recuperado de www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías. (Mayo de 2014). Recuperado de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Villegas, A. (Agosto de 2018). Recuperado de <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>

ANEXOS

ANEXO 1: PROYECCIÓN DE VENTAS

Objetivo Cobertura	0,3294%
Cientes Potenciales	11.840,00
Crecimiento del Sector 2017	2,04%

<u>Mercado Objetivo</u>	Búsqueda y Selección de Personal	Gestión del Talento	Gestión del Desempeño
Ventas Anuales	24	12	3

Crecimiento de Industria primer año	2,04%	0,17%
Crecimiento de Industria segundo año	2,53%	0,21%
Crecimiento de Industria tercer año	3,02%	0,25%
Crecimiento de Industria cuarto año	3,51%	0,29%
Crecimiento de Industria quinto año	4,00%	0,33%

ANEXO 2 - INGRESOS POR VENTAS - AÑO 1

Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Número de Servicios Vendidos - Búsqueda y Selección de Personal		3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1
Número de Servicios Vendidos - Gestión del Talento			2	1	1	2	2	1		1	1	1	
Número de Servicios Vendidos - Gestión del Desempeño		-	-	-	-	-	-				1	1	1
Total de Servicios Vendidos		3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2

Incremento porcentual precio de venta		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Precio Servicio de Búsqueda y Selección del Personal		\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00	\$ 2.046,00
Precio Servicio Gestión del Talento		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Precio Servicio Gestión del Desempeño		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 6.138,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 7.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 4.092,00	\$ 9.138,00	\$ 12.092,00	\$ 10.046,00	\$ 7.046,00

ANEXO 3: CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES

DATOS	
Contado	50%
30 días	50%

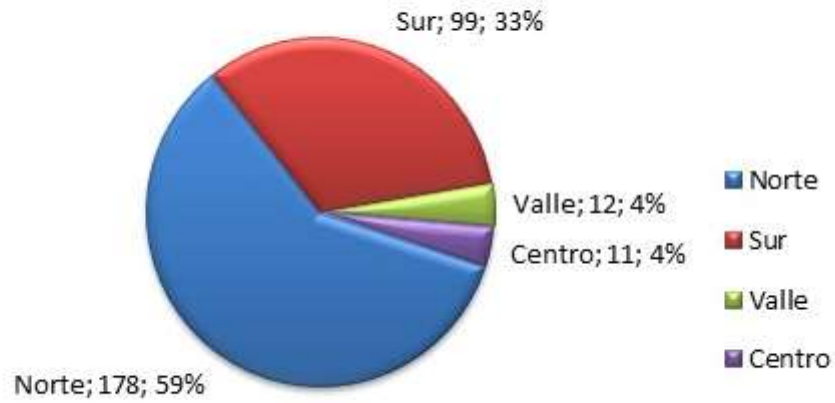
Detalle	Inicial	Año I											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuentas por cobrar iniciales	\$ -	\$ -	\$ 3.069,00	\$ 5.046,00	\$ 3.546,00	\$ 3.546,00	\$ 5.046,00	\$ 5.046,00	\$ 3.546,00	\$ 2.046,00	\$ 4.569,00	\$ 6.046,00	\$ 5.023,00
(+) Cuentas por cobrar del período	\$ -	\$ 6.138,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 7.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 7.092,00	\$ 4.092,00	\$ 9.138,00	\$ 12.092,00	\$ 10.046,00	\$ 7.046,00
(-) Cobranzas	\$ -	\$ 3.069,00	\$ 8.115,00	\$ 8.592,00	\$ 7.092,00	\$ 8.592,00	\$ 10.092,00	\$ 8.592,00	\$ 5.592,00	\$ 6.615,00	\$ 10.615,00	\$ 11.069,00	\$ 8.546,00
(=) Cuentas por cobrar finales	\$ -	\$ 3.069,00	\$ 5.046,00	\$ 3.546,00	\$ 3.546,00	\$ 5.046,00	\$ 5.046,00	\$ 3.546,00	\$ 2.046,00	\$ 4.569,00	\$ 6.046,00	\$ 5.023,00	\$ 3.523,00

ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - MENSUAL - AÑO 1

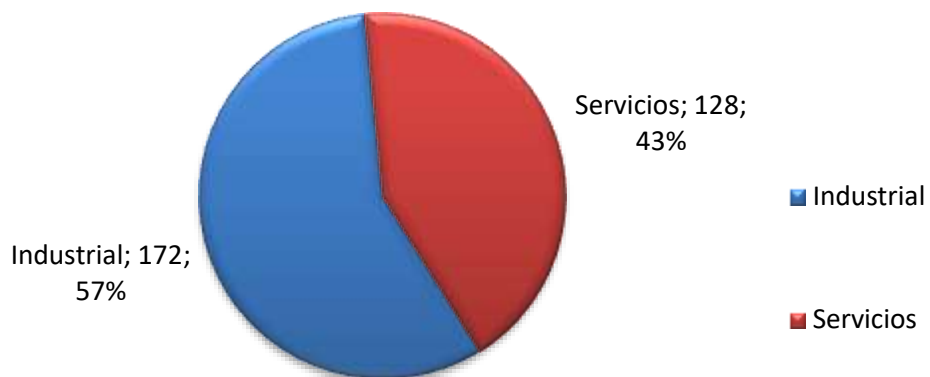
Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	6.138,00	10.092,00	7.092,00	7.092,00	10.092,00	10.092,00	7.092,00	4.092,00	9.138,00	12.092,00	10.046,00	7.046,00
Costo de Ventas	-	3.546,00	4.728,00	3.546,00	3.546,00	4.728,00	4.728,00	3.546,00	2.364,00	4.728,00	4.728,00	3.546,00	2.364,00
UTILIDAD BRUTA	-	2.592,00	5.364,00	3.546,00	3.546,00	5.364,00	5.364,00	3.546,00	1.728,00	4.410,00	7.364,00	6.500,00	4.682,00
Gastos Administrativos													
Gastos sueldos	-	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43	547,43
Gastos generales	-	2.908,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33	1.408,33
Gastos de depreciación	-	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50
TOTAL	-	3.511,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27	2.011,27
Gastos de Ventas													
Gastos sueldos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Mercadeo	-	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	820,17
TOTAL	-	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	838,92	820,17
TOTAL GASTOS	-	4.350,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.850,18	2.831,43
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	(1.758,18)	2.513,82	695,82	695,82	2.513,82	2.513,82	695,82	(1.122,18)	1.559,82	4.513,82	3.649,82	1.850,57
Gastos de intereses	-	26,93	25,91	24,89	23,85	22,81	21,76	20,70	19,63	18,55	17,47	16,37	15,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-	(1.785,11)	2.487,91	670,93	671,96	2.491,01	2.492,06	675,12	(1.141,81)	1.541,26	4.496,35	3.633,45	1.835,30
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	(267,77)	373,19	100,64	100,79	373,65	373,81	101,27	(171,27)	231,19	674,45	545,02	275,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	(1.517,34)	2.114,72	570,29	571,17	2.117,35	2.118,25	573,85	(970,54)	1.310,07	3.821,90	3.088,43	1.560,01
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	(333,82)	465,24	125,46	125,66	465,82	466,01	126,25	(213,52)	288,22	840,82	679,45	343,20
UTILIDAD NETA	-	(1.183,53)	1.649,48	444,83	445,51	1.651,54	1.652,23	447,60	(757,02)	1.021,86	2.981,08	2.408,98	1.216,81
MARGEN BRUTO		42%	53%	50%	50%	53%	53%	50%	42%	48%	61%	65%	66%
MARGEN OPERACIONAL		-29%	25%	10%	10%	25%	25%	10%	-27%	17%	37%	36%	26%
MARGEN NETO		-29%	25%	9%	9%	25%	25%	10%	-28%	17%	37%	36%	26%

ANEXO 6: ENCUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1. Zona geográfica donde se encuentra ubicada su empresa



2.- ¿A qué sector se enfoca su empresa?



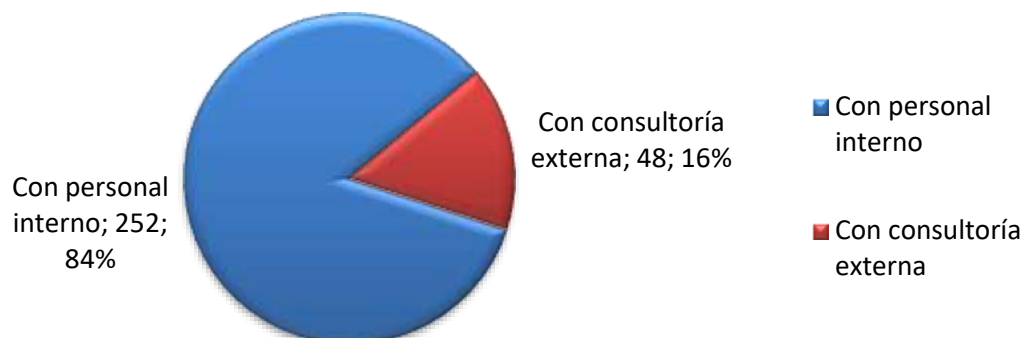
3.- Número de empleados de la empresa:



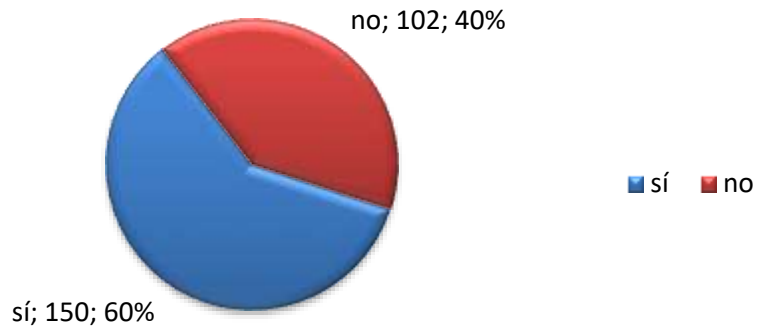
4.- ¿Considera la gestión del talento humano como pilar para el desarrollo de una empresa altamente competitiva?



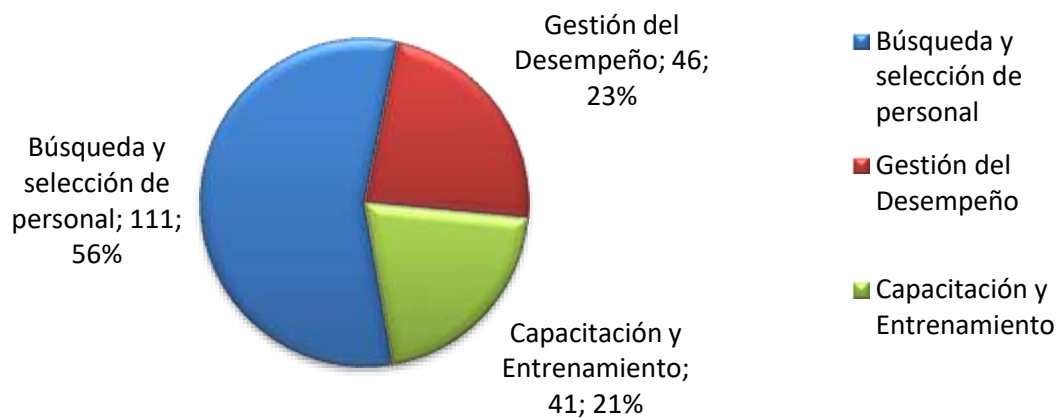
5.- ¿Cómo realiza los procesos de recursos humanos en su empresa?



6.- ¿Contrataría servicios de consultoría externa de recursos humanos para optimizar su tiempo y conocer las tendencias actuales para gestionarlo?



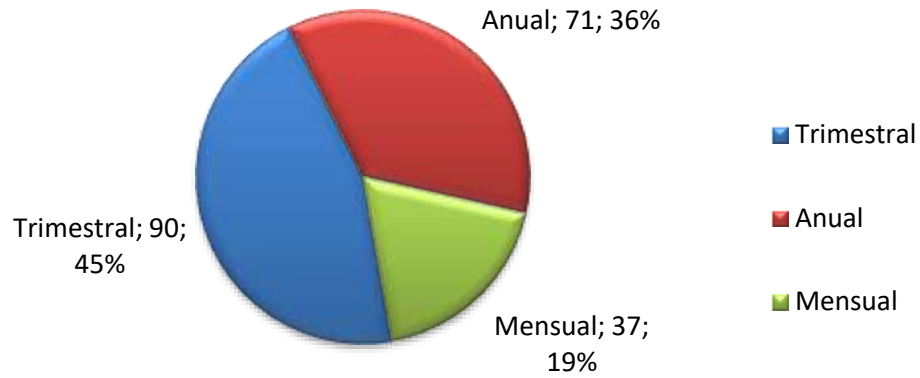
7.- ¿Qué tipo de servicios de consultoría de recursos humanos contrata o estaría dispuesto a contratar?



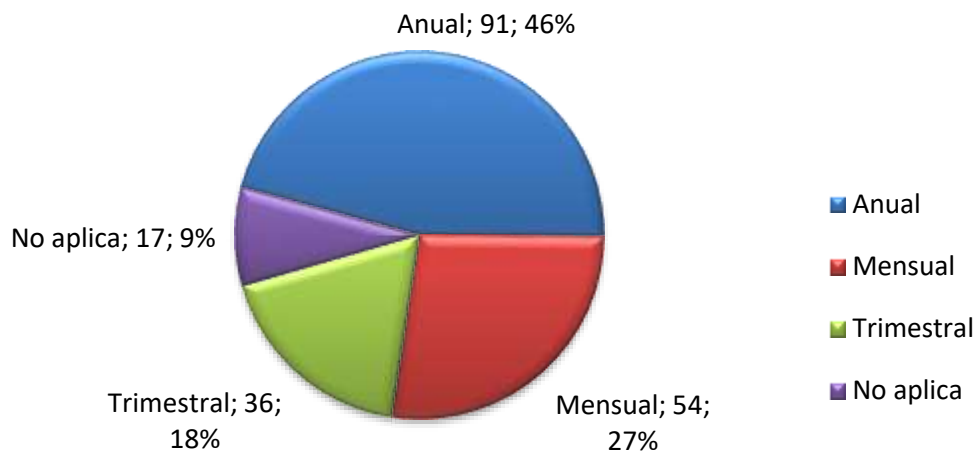
8.- Estaría dispuesto a pagar por servicios de consultoría externa de Recursos Humanos entre \$2000 a \$4000?



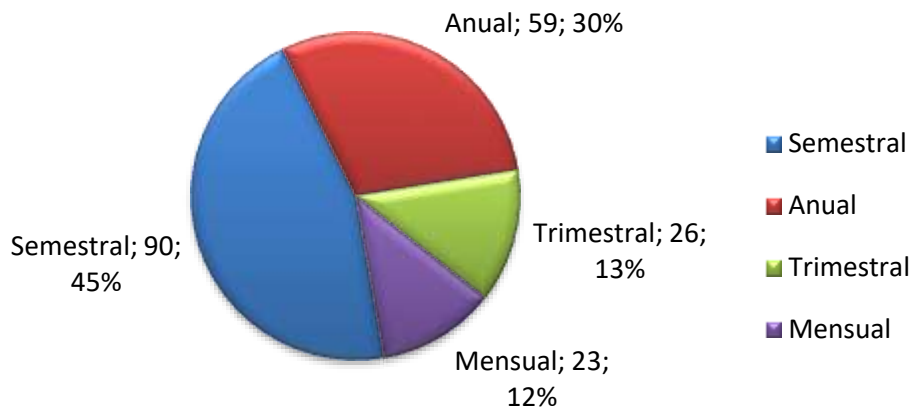
9.- ¿Con que frecuencia realiza capacitación y entrenamiento?



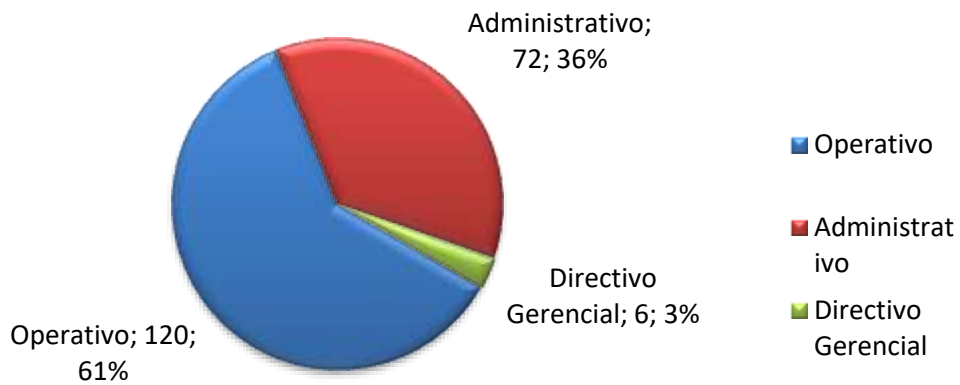
10.- ¿Con que frecuencia realiza gestión del desempeño?



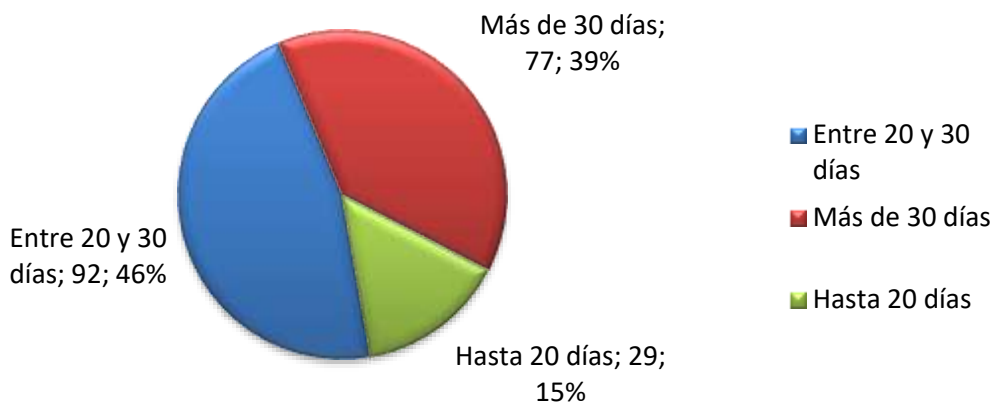
11.- ¿Con que frecuencia realiza búsqueda y selección de personal?



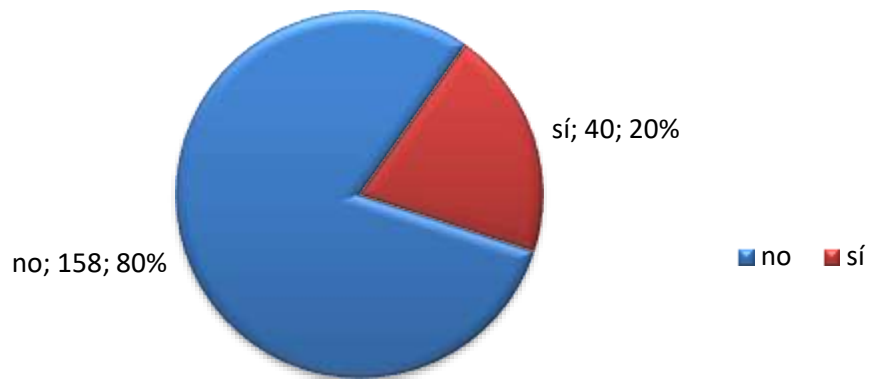
12.- ¿Qué tipo de rotación de personal predomina en su empresa?



13.- ¿Cuántos días tardan en entregarle la terna de candidatos que cumplen el perfil?



14.- ¿Está a gusto con ese tiempo de entrega?



15.- Indique el número de días que le parecen razonables para contar con la terna de candidatos que cumplen el perfil:



16.- De acuerdo al método de búsqueda y selección de personal que utiliza actualmente, escoja los factores que le gustaría mejorar:

