



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
CONSULTORA DE TALENTO HUMANO ESPECIALIZADA EN LA SELECCIÓN  
DE CARGOS GERENCIALES Y ESTRATÉGICOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROFESORA**

**SANDRA PAOLA MUÑOZ BELTRÁN**

**AUTOR**

**GABRIEL MALDONADO MANOSALVAS**

**AÑO 2022**

## RESUMEN

En el siguiente documento se presentará el análisis de la factibilidad de crear una empresa especializada en reclutamiento y selección de personal para cargos gerenciales o estratégicos para otras empresas que lo requieran en la ciudad de Quito. Para ello se llevó a cabo varias investigaciones, definiendo el cliente objetivo, los recursos que se requiere, la oferta y demanda en el mercado y finalmente la rentabilidad. Se elaboró un plan de negocios, el cual incluye un estudio de mercado, planificación financiera y el análisis de los factores legales y de recursos humano, además se propuso una estrategia de marketing acorde. Se realizó una investigación es mixta, validando factores cualitativos y cuantitativos, por medio de encuestas a líderes de Talento Humano de diferentes organizaciones y un Focus Group con un grupo de consultores de expertos. Se identifico los factores que están inmersos en el éxito de este tipo de negocios, e información valiosa sobre el mercado actual en la ciudad de Quito. Se plantearon diferentes estrategias con el objetivo de incrementar el alcance de la empresa hacia el cliente objetivo y consolidar una imagen organizacional, y definir el valor agregado que permita a la empresa ingresar y competir en el mercado actual. También se optimizó los recursos requeridos analizando las diferentes alternativas existentes sin afectar el correcto ejercicio de las operaciones, ni la calidad del producto. Por medio de las proyecciones financieras, tomando en cuenta la información recabada y las estrategias planteadas, se pudo llegó a la conclusión que este negocio si es viable.

## **ABSTRACT**

In the following document, the analysis of the feasibility of creating a company specialized in recruitment and selection of personnel for managerial or strategic positions for other companies that require it in the city of Quito. For this, several investigations were carried out, defining the objective client, the resources that are required, the supply and demand in the market and finally the profitability. A business plan was developed, which includes a market study, financial planning and the analysis of legal and human resources factors, in addition, a marketing strategy was proposed accordingly. A mixed investigation was carried out, validating qualitative and quantitative factors, through surveys of Human Talent leaders from different organizations and a Focus Group with a group of expert consultants. The factors that are immersed in the success of this type of business were identified, as well as valuable information about the current market in the city of Quito. Different strategies were proposed in order to increase the scope of the company towards the target customer and consolidate an organizational image, and define the added value that allows the company to enter and compete in the current market. The required resources were also optimized by analyzing the different existing alternatives without affecting the correct performance of operations or the quality of the product. Through financial projections, taking into account the information collected and the strategies proposed, it was possible to conclude that this business is viable.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION .....                                                             | 1  |
| 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA .....                     | 1  |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....                                  | 2  |
| 2.1. Antecedentes relacionados al tema.....                                    | 2  |
| 2.2.Cuál es el negocio que se plantea abordar.....                             | 3  |
| 2.3. Pertinencia del plan de negocios a desarrollar .....                      | 3  |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                            | 3  |
| 3.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución. .... | 4  |
| 3.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas. ....                     | 5  |
| 3.3. Objetivo general del plan de negocio planteado .....                      | 6  |
| 3.4. Objetivos específicos del plan de negocio planteado .....                 | 6  |
| 4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR .....               | 7  |
| 4.1. Entorno macroeconómico y político – PESTEL .....                          | 7  |
| 4.2. Análisis del sector .....                                                 | 9  |
| 4.3. Tamaño de la industria .....                                              | 9  |
| 4.4. Ciclos económicos .....                                                   | 10 |
| 4.5. Análisis PORTER .....                                                     | 10 |
| 4.5.1. Poder de los clientes .....                                             | 10 |
| 4.5.2. Amenaza de nuevos competidores.....                                     | 11 |
| 4.5.3. Poder de los proveedores.....                                           | 11 |
| 4.5.4. Amenaza de productos sustitutos.....                                    | 11 |
| 4.5.5. Rivalidad competitiva.....                                              | 12 |

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo .....                                     | 12        |
| 4.7. Conclusiones del capítulo.....                                                                             | 14        |
| <b>5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO .....</b>                                                  | <b>15</b> |
| 5.1. Estrategia de marketing.....                                                                               | 15        |
| 5.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....     | 15        |
| 5.2. Estrategias de Mercadeo.....                                                                               | 15        |
| 5.2.1. Estrategias de distribución.....                                                                         | 17        |
| 5.2.2. Estrategias de precios .....                                                                             | 17        |
| 5.2.3. Estrategias de Promoción y Comunicación .....                                                            | 17        |
| 5.3. Operaciones.....                                                                                           | 18        |
| 5.3.1. Ubicación / localización macro y micro .....                                                             | 18        |
| 5.3.2. Instalaciones o Gestión Táctica de Operaciones.....                                                      | 18        |
| 5.3.3. Descripción del proceso .....                                                                            | 19        |
| 5.3.4. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada .....                                                   | 20        |
| 5.3.5. Plan de producción .....                                                                                 | 20        |
| 5.3.6. Plan de compras.....                                                                                     | 21        |
| 5.3.7. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo .....                                      | 21        |
| 5.3.8. Detalle de estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos..... | 21        |
| 5.4. Filosofía Empresarial.....                                                                                 | 22        |
| 5.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....                                              | 22        |
| 5.4.2. Misión y visión.....                                                                                     | 22        |
| 5.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria .....                    | 22        |
| 5.5. Estructura Organizacional .....                                                                            | 23        |
| 5.6. Información Legal.....                                                                                     | 24        |
| 5.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución .....                                           | 24        |
| 5.6.2. Legislación vigente .....                                                                                | 24        |

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.6.3. Proyecciones Financieras Iniciales.....                                                                  | 24 |
| 5.6.4. Presupuesto.....                                                                                         | 24 |
| 5.6.5. Proyección de ventas .....                                                                               | 27 |
| 5.6.6. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....                                      | 27 |
| 5.6.7. Estados financieros proyectados .....                                                                    | 28 |
| 5.6.8. Generar archivos de Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja y Estado de Situación Financiera ..... | 29 |
| 5.6.9. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria .....                    | 29 |
| 5.6.10. Indicadores financieros.....                                                                            | 29 |
| 5.7. Conclusiones.....                                                                                          | 30 |
| 5.8. Recomendaciones.....                                                                                       | 30 |
| REFERENCIAS.....                                                                                                | 32 |
| ANEXOS .....                                                                                                    | 35 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas .....                              | 6  |
| Tabla 2. Implementos requeridos .....                                            | 25 |
| Tabla 3. Servicios requeridos .....                                              | 25 |
| Tabla 4. Inversión Inicial.....                                                  | 25 |
| Tabla 5. Proyección de sueldos .....                                             | 26 |
| Tabla 6. Proyección Comisiones para Consultores Freelance .....                  | 26 |
| Tabla 7. Precio para los servicios a ofrecer .....                               | 27 |
| Tabla 8. Proyección de Ventas .....                                              | 27 |
| Tabla 9. El balance inicial.....                                                 | 27 |
| Tabla 10. Proyección del estado de resultados de los próximos cinco periodos ... | 28 |
| Tabla 11. Flujo de Caja .....                                                    | 29 |
| Tabla 12. Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Retorno .....  | 29 |
| Tabla 13. El coste medio ponderado del capital .....                             | 30 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Factor Político.....                                              | 7  |
| Figura 2. Factor Económico.....                                             | 7  |
| Figura 3. Factor Social.....                                                | 7  |
| Figura 4. Factor Tecnológico .....                                          | 8  |
| Figura 5. Factor Ecológico.....                                             | 8  |
| Figura 6. Factor legal.....                                                 | 8  |
| Figura 7. Resultados de encuesta cliente meta.....                          | 13 |
| Figura 8. Factores de preferencia.....                                      | 14 |
| Figura 9. Disposición del cliente para contratar una consultora nueva ..... | 14 |
| Figura 10. Cadena de Valor.....                                             | 20 |
| Figura 11. Organigrama.....                                                 | 23 |

## **INTRODUCCION**

El levantamiento de los perfiles y tener una estructura organizacional definida es necesario para conocer lo que la organización requiere de forma objetiva y como punto de partida para el manejo del personal, aun así, algunas empresas no cuentan con esta información (Frías, 2018, p. 116). El reclutamiento es fundamental para la selección del talento adecuado (Amo, 2019, p. 13). Es importante lograr que las publicaciones y anuncios de ofertas laborales tengan un amplio alcance, pero que vayan a un público objetivo, para que la recepción de perfiles se ajuste a las necesidades y realidad de las empresas.

Es por eso que es fundamental utilizar las diferentes herramientas y fuentes de reclutamiento de manera analítica, según los recursos que se tengan disponibles. La entrevista a los candidatos es la manera de obtener información valiosa para conocer aspectos del candidato, pero existen nuevas alternativas o métodos, principalmente para validar habilidades como adaptación, comunicación, integridad, etc. (Amo, 2019, p. 129). Esto sumado a la toma de evaluaciones psicotécnicas nos facilita la toma de decisión al momento de seleccionar al candidato adecuado. Finalmente es importante conocer sobre los antecedentes penales, crediticios, familiares, judiciales, etc. para asegurar que el candidato pueda adaptarse a la organización solicitante y pueda tener un desarrollo normal de sus actividades.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente mencionado es como se da origen la idea de la creación de este proyecto, para brindar servicios de consultoría especializada en selección de personal.

### **1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA**

En la actualidad, la competencia entre las empresas, indistintamente del sector, ha incrementado significativamente. Cada día se crean nuevas empresas con una propuesta o un valor agregado que busca diferenciarlas de las demás. Entre los diferentes factores encontramos la innovación, la eficacia, la eficiencia, la buena atención al cliente, el precio, entre otros. Estos aspectos tienen relación directa con el talento humano (Conrero & Cravero, 2019, p. 87). Es por ese motivo que muchas empresas han enfocado grandes esfuerzos para fortalecer el talento. Una problemática de las organizaciones es la inadecuada gestión de la selección de personal, especialmente en posiciones gerenciales, estratégicas y de alta dirección, que a su vez desencadena una serie de problemas con impacto en la producción, desempeño, clima laboral, entre otros (Ferro, 2020, p. 452). Anteriormente se han realizado análisis similares sobre la viabilidad de la constitución de empresas con diferentes giros de negocio, pero en particular, un proyecto de titulación de maestría de la Universidad de las Américas, con cierta similitud de enfoque con el proyecto descrito en este documento, en la que se plantea la creación de una consultora que brinda servicios de outsourcing para la gestión de Talento humano en la ciudad de Quito, concluye que es un negocio viable tomando en cuenta el contexto y el análisis de los diferentes factores, principalmente el financiero (Guerra, 2020, p. 107).

## **2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.1. Antecedentes relacionados al tema**

Existen organizaciones que han optado por invertir en constituir un área de Talento humano o contratar consultorías externas para establecer los perfiles y realizar sus procesos de selección de personal, pero es mayor el porcentaje de empresas ecuatorianas dejan de lado las buenas prácticas de Talento humano (Ávila, 2019, p. 12-14). Los procesos de selección en este tipo de organizaciones se realizan

simplemente tomando en cuenta el perfil duro de los candidatos, y el reclutamiento se realiza a través de referido de gente conocida. En muchos casos esto puede funcionar, pero según la experiencia del autor es más frecuente que esto provoque incrementos en la rotación de personal, déficit en el desempeño de la empresa, afectaciones en el clima laboral y varias ocasiones actos de corrupción o prácticas antiéticas.

## **2.2. Cuál es el negocio que se plantea abordar**

Se plantea la creación de una empresa Consultora que brinde servicios de selección de personal para posiciones de nivel estratégico o gerencial para diferentes empresas mediana y grandes en la ciudad de Quito.

## **2.3. Pertinencia del plan de negocios a desarrollar**

El eje fundamenta del negocio que se plantea desarrollar es brindar soluciones para todas las empresas medianas y grandes que requieran de contratar en su nómina personas para ocupar cargos de jefaturas, gerencias, dirección y posiciones críticas relacionadas con su giro específico de negocio. Esto se realiza a través de un asesoramiento previo y posterior a la contratación, con pleno conocimiento de la estructura, oportunidades y requerimientos del cliente. Para esto se realiza un análisis de candidatos por medio de herramientas especializadas para entregar perfiles que se adecuen a las necesidades que se hayan identificado.

# **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un proceso de selección inadecuado conlleva para las organizaciones gastos innecesarios, tomando en cuenta el tiempo requerido para la capacitación y adaptación de un nuevo colaborador, además del tiempo que implica el proceso y reproceso de selección (Alles, 2020, p. 319). Otro aspecto importante es no obtener el desempeño esperado o aún peor, desestabilizar los equipos o la cultura de la empresa (Bayón, 2019, p. 63). Estos inconvenientes se presentan más comúnmente al momento de integrar nuevos líderes en las diferentes áreas, que no cumplan con el perfil duro (formación, experiencia y conocimientos) o el blando (habilidades y personalidad) (Ferro, 2020, pg. 199).

### **3.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución.**

La selección de personal actualmente tiene un papel fundamental en ámbito laboral empresas prestigiosas y reconocidas a nivel mundial invierte muchos recursos en mejorar e innovar este proceso para poder adquirir al talento adecuado, con esto, a su vez alcanzar o superar las metas planteadas. En el mercado ecuatoriano se han implementado en varias empresas, especialmente multinacionales, áreas de talento humano para solventar la necesidad de cubrir las vacantes que se vayan presentando indistintamente de su origen. El problema con esta solución es que, si bien existen cargo destinado específicamente para selección, tiene funciones adicionales, como el onboarding al nuevo personal, contratación, verificación de documentación, entre otras, por lo cual se imposibilita el especializarse netamente en la búsqueda y reclutamiento de candidatos, generando retrasos y reproceso. Se busca generar una solución que permita cubrir eficaz y satisfactoriamente las vacantes más críticas para las organizaciones.

Otra alternativa que ha aplicado varias empresas es crear portales institucionales para crear bases de datos de varios perfiles para cubrir las vacantes por sí

mismos, pero a pesar de ser una buena herramienta, un gran porcentaje de los candidatos no cumplen con el perfil requerido, y aun aplicando filtros, el tiempo que toma discernir los perfiles idóneos es muy significativo y si no se cuenta con la experiencia y un proceso correcto podría ser contraproducente. Finalmente tenemos la alternativa de un servicio de consultoría externa, actualmente existe una amplia gama de empresas que se dedican a este giro de negocio, desde empresas reconocidas local e internacionalmente hasta emprendimiento o consultores independientes. Esta alternativa es la más adecuada para empresas que no tenga mucha rotación de personal, ya que de esta forma evitarían los costos nominales y operacionales que representan implementar un área de talento humano o específicamente un área de selección de personal.

El inconveniente de la mayoría de las personas o empresas que brindan este servicio es que lo realizan para cualquier cargo que el cliente solicite, indistintamente de la jerarquía. A pesar de plantear tiempos estimados para cubrir las vacantes esto depende de la carga laboral para su cumplimiento. Debido a lo anteriormente señalado se propone crear una empresa que brinde servicios de consultoría especializada en selección de personal de posiciones estratégicas y gerenciales. De esta forma se busca brindar un servicio que responda eficazmente a la necesidad de las empresas por cubrir las vacantes de las empresas de estas posiciones. La especialización en estas posiciones es el factor determinante para generar una respuesta pronta y adecuada.

### **3.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.**

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas

|                                                         | <b>Costos Operativos</b> | <b>Costo Nominal</b> | <b>Tiempo por servicio</b> | <b>Necesidad del cliente</b> | <b>Ganancias por Servicio</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <i>Venta de Base de datos de candidatos</i>             | 3                        | 3                    | 2                          | 2                            | 3                             | 13           |
| <i>Venta de hojas de vida</i>                           | 3                        | 4                    | 3                          | 4                            | 2                             | 16           |
| <i>Servicio de Outplacement</i>                         | 4                        | 4                    | 2                          | 4                            | 3                             | 17           |
| <i>Servicio de Empleabilidad</i>                        | 4                        | 4                    | 3                          | 4                            | 2                             | 17           |
| <i>Servicio de Outsourcing se selección de personal</i> | 2                        | 1                    | 2                          | 4                            | 3                             | 12           |
| <i>Servicio de consultoría se selección de personal</i> | 4                        | 4                    | 4                          | 4                            | 4                             | 20           |

**NOTA:** El criterio de ponderación es 4-Muy conveniente; 3-Conveniente; 2-Poco conveniente; 1-Inconveniente

### 3.3. Objetivo general del plan de negocio planteado

Elaborar un plan de negocio para la creación de empresa que brinde servicios de consultoría para la selección de personal para posiciones gerenciales y estratégicas en empresas medianas y grandes en la ciudad de Quito.

### 3.4. Objetivos específicos del plan de negocio planteado

- a) Realizar un estudio de mercado.
- b) Elaborar un plan de marketing.
- c) Realizar un plan financiero.
- d) Realizar un análisis de los aspectos legales y de recursos humanos

## 4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

### 4.1. Entorno macroeconómico y político – PESTEL

Figura 1. Factor Político

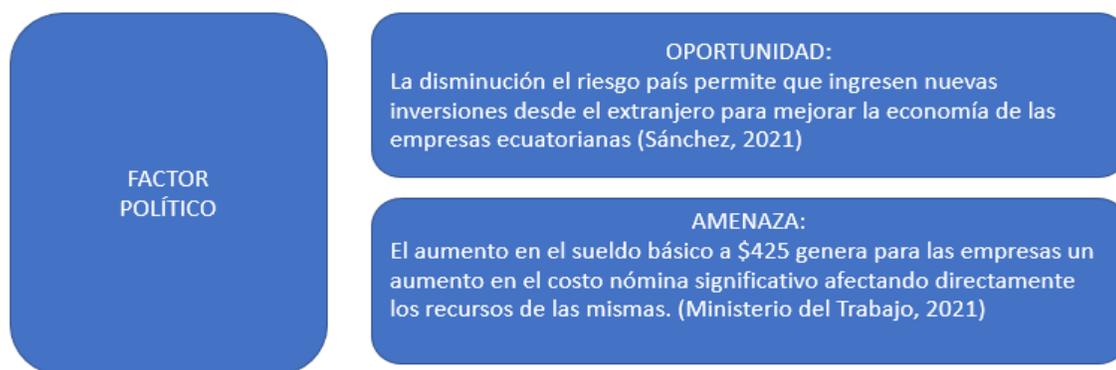


Figura 2. Factor Económico

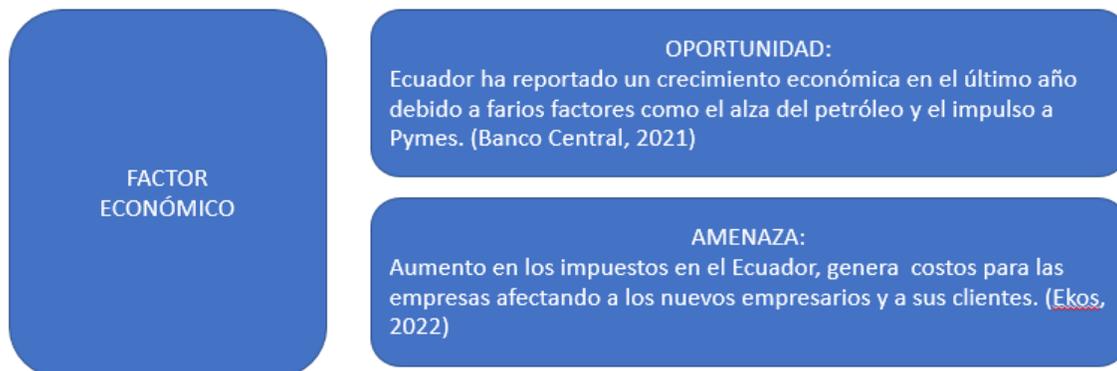


Figura 3. Factor Social



Figura 4. Factor Tecnológico

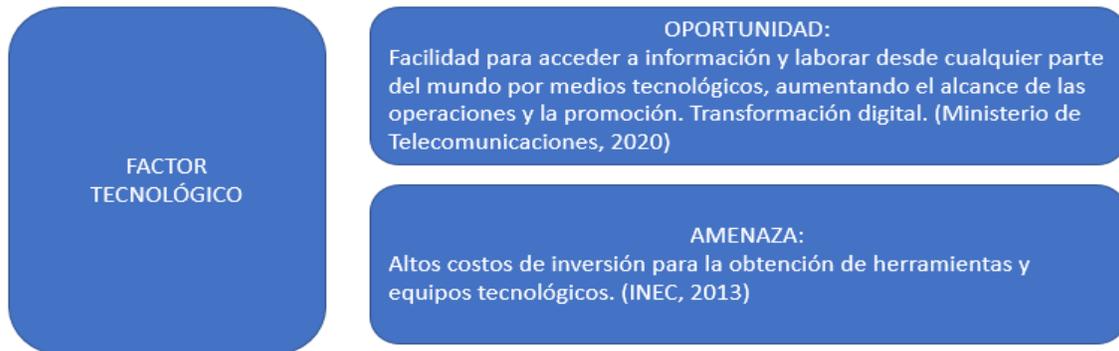
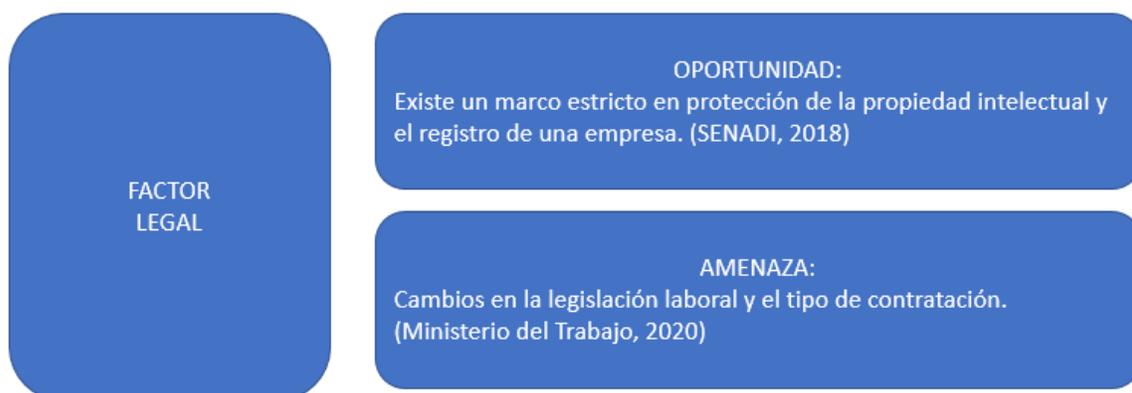


Figura 5. Factor Ecológico



Figura 6. Factor legal



## **4.2. Análisis del sector**

El sector de servicios prestados a las empresas y de producción ha tenido un incremento en los últimos años en relación al consumo total, llegando al 32% (INEC, 2021, p. 1), a pesar de que el Ecuador es un país en el que sus principales ingresos se derivan de la venta y exportación de productos como el petróleo el camarón, las rosas, etc., de la agricultura y del turismo. Las actividades profesionales, técnicas y administrativas prácticamente no se vieron afectadas por la pandemia y han reportado un incremento en el VAB, principalmente en la Región Sierra con un 10 % del valor total (UTA, 2021). El proyecto se plantea en este documento recae específicamente en la actividad de dotación de Recursos Humanos (CIIU 4.0 N7830.0) (INEC, 2021, p. 1) siendo este parte de la extensa clasificación del sector de servicios profesionales.

Es importante tomar en cuenta que actualmente el sector ha tenido un crecimiento, especialmente en temas de Recursos Humanos debido a las nuevas tendencias y buenas prácticas empresariales que se están poniendo en práctica en grandes corporaciones internacionales con resultados positivos. Para este servicio se han creado nuevas herramientas y modelos que han podido implementar en varias empresas locales. La tecnología es una parte fundamental en el ejercicio de este servicio ya que requiere de nuevas y eficaces plataformas de reclutamiento, medio para contactar a los candidatos, que permitan globalizar la adquisición de personal adecuado. Las empresas buscan como mejor el rendimiento de sus equipos y realizar inversiones para superar a la competencia, siendo uno de los ejes sus colaboradores.

## **4.3. Tamaño de la industria**

Dentro del sector encontramos que se mantiene estable indistintamente de la volatilidad del PIB en el Ecuador. A pesar de que factores como la Pandemia han afectado a la economía del País, los servicios de apoyo administrativo se han mantenido, y de hecho en los últimos años se ha notado un crecimiento importante en el requerimiento de estos servicios, dando lugar a la creación de nuevas empresas que se dedican a este giro de negocio.

#### **4.4. Ciclos económicos**

Este sector es constante en sus indicadores, a pesar de que analizando a detalle existen temporadas en las que estos servicios son más o menos requeridos por la compañía, esto se debe a la tasa de rotación de las empresas en determinadas fechas específicas y el cese de actividades administrativas por feriados, fines e inicios de mes. Las consultoras de Recursos Humanos se mantienen al margen de las diferentes disposiciones gubernamentales, debido a que no se ofrece un producto tangible, sino un servicio de índole intelectual e intangible. Pero un factor que se vincula directamente es la legislación laboral, que provoca nuevas restricciones para el ejercicio de estos servicios. Adicionalmente un factor que influye a este sector, es el Humano, como la incertidumbre o la inestabilidad laboral.

#### **4.5. Análisis PORTER**

##### *4.5.1. Poder de los clientes*

Al existir varias empresas que se dedican a la selección de personal y diferentes alternativas por las que podría optar la empresa el poder de negociación de los clientes es muy alto. Varias empresas realizan esa actividad de manera interna, a través de un área de Recursos Humano o desde sus líderes, por lo que ellos no dependen de un externo para realizar esta función. Es por ello que lo clientes buscan un valor agregado que motive a la inversión de este servicio y un ROI significativo.

#### *4.5.2. Amenaza de nuevos competidores*

La tendencia de la organización a enfocarse en el empleado para el logro de sus metas ha generado que el mercado crezca significativamente, pero esto sumado a la reducida oferta laboral y la baja inversión requerida, dan lugar a que existan muchos profesionales que buscan emprender con este servicio, siendo una amenaza constante.

#### *4.5.3. Poder de los proveedores*

Para una consultora de selección de personal los principales proveedores son lo que brindan servicios de evaluaciones psicotécnicas, bases de datos, plataformas de reclutamiento y medios de comunicación virtuales. Los proveedores tienen un bajo poder de negociación debido a nuevas alternativas gratuitas que cumplen la misma función sin tener que invertir. Es por ello que los proveedores están obligados a generar nuevas soluciones que den un valor agregado a las empresas y costos estandarizados del mercado.

#### *4.5.4. Amenaza de productos sustitutos*

Junto a las nuevas tendencias de talento humanos han llegado diferentes alternativas para que las organizaciones puedan obtener buenos resultados y

tiempos cortos. Existe bastante información accesible para cualquier persona para conocer cómo realizar de manera adecuada un proceso de selección, siendo la primera opción y la más amenazadora, el realizar internamente los procesos de selección. Adicionalmente muchas empresas optan por capacitar al personal interno para que puedan realizar estas funciones. Otro producto que puede sustituir son las plataformas enfocadas a Recursos humanos que han alcanzado una automatización e inteligencia artificial que brindan resultados positivos.

#### *4.5.5. Rivalidad competitiva*

En la actualidad existen varias empresas dedicadas a brindar el servicio de Reclutamiento y selección para las empresas, con amplia trayectoria y con fidelización de sus clientes. Grandes empresas con renombre internacional se pueden encontrar en Ecuador. Este servicio también se lo puede realizar con empresas extranjeras siendo una amenaza por precios competitivos y eficacia y afectividad de estas empresas.

#### **4.6. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo**

Para este trabajo realizaremos un focus group con expertos consultores, pero principalmente nos guiaremos de la información que se obtendrá por medio de unas encuestas a 27 profesionales que desempeñan cargos de liderazgo del área de Talento Humano de diferentes empresas, con diferentes giros de negocio, con un enfoque mixto. El objetivo de esta investigación es conocer cuál es la motivación principal para contratar procesos externos de selección de personal, que posiciones son las que requieren de este apoyo y cuáles son los factores al momento de decidir cual empresa escoger para realizar este servicio.

Es necesario mencionar que el mercado objetivo son empresas medias y grandes con operaciones en el Ecuador, debido a que estas son las que tienen mayores índices de rotación y requerimiento de perfiles más especializados, además es importante mencionar que estas organizaciones cuentan con los recursos para contratar los servicios de una consultora externa. Los clientes objetivos tienen entre 100 y 500 empleados en promedio, con una tasa de rotación del 0.6% de empleados en posiciones estratégicas o gerenciales anuales. A continuación, se muestran los resultados más relevantes obtenidos.

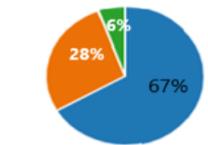
Figura 7. Resultados de encuesta cliente meta

## RESULTADOS

- 63% - Requirieron servicios externos de selección (últimos 3 años)



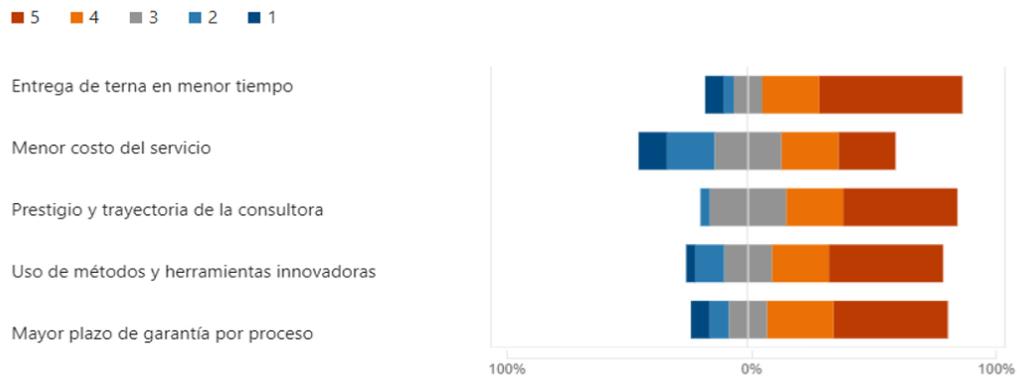
- 1
- de 2 a 4
- 5 o más



- 67% - Requirieron posiciones estratégicos o gerenciales

Por medio del Focus Group, se definieron cinco factores que influyen en el criterio para escoger una empresa consultora de selección de personal, y se solicitó a los encuestados ponderar en un rango del 1 (menos importante) al 5 (más importante), siendo el resultado el siguiente:

Figura 8. Factores de preferencia



}

Se consulto a los participantes de la encuesta sobre su disposición para contratar a una consultora nueva en el mercado, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 9. Disposición del cliente para contratar una consultora nueva



#### 4.7. Conclusiones del capítulo

Este mercado cuenta con muchas alternativas para solventar las necesidades de los clientes para cubrir una vacante, incluyendo el alto riesgo de el ingreso de nuevos competidores es por eso que es necesario brindar un factor diferenciador a las empresas. También podemos observar que los clientes no tienen mucha apertura para que una empresa nueva en el mercado realice estos procesos, sin embargo, hay diferentes factores que son de interés para los clientes para lograr competir en este mercado.

## **5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO**

### **5.1. Estrategia de marketing**

La ventaja competitiva considerando la información analizada previamente, consiste en brindar un servicio con mayor garantía, ofrecer entregar las ternas de candidatos en menor tiempo, pero la principal estrategia es incluir servicios complementarios como asesorías gratuitas, previa y posterior a la contratación, venta de hojas de vida y servicios de Outplacement.

#### *5.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.*

La principal ventaja que se busca explotar es la especialización en cargos estratégicos y gerenciales, creando alianzas con Universidades y Profesionales de alto nivel para tener en base de datos actualizada que permita cubrir las vacantes en menor tiempo, manteniendo la calidad de los candidatos. Adicionalmente utilizar los diferentes servicios para dar a conocer la organización brindando el servicio de venta de hojas de vida, que es más económico para captar nuevos clientes y a través del Outplacement, crear lazos con posibles candidatos, generando a su vez un red y ganancias adicionales.

### **5.2. Estrategias de Mercadeo**

El servicio que se oferta es la selección de personal que se ajuste a las necesidades que la empresa solicitante presente; incluye evaluación de candidatos por medio de

entrevistas de incidentes críticos y pruebas psicométrica, para la validación del perfil blando y las competencias de cada uno de los participantes. Además de la revisión de antecedentes penales, referencias laborales y ficha socioeconómica para cada candidato. Con esta información se entrega al cliente la terna con candidatos que cumplan con los parámetros establecidos con el cliente, con su respectivo informe. Es importante mencionar que previo al reclutamiento y selección de los candidatos, se realizará una sesión con el cliente para asesoramiento en la definición de sus necesidades y análisis de la posición en relación a la estructura de la organización, el presupuesto, sus objetivos y el mercado.

Todos los servicios tendrán una garantía de 6 meses, es decir que la persona que haya sido seleccionada deberá permanecer en la compañía al menos ese tiempo, no siendo así se realizará un nuevo proceso de forma gratuita. Para la validez de la garantía se tomará en cuenta el motivo de la desvinculación, que solo podrá ser por decisión del trabajador, por bajo desempeño o faltas al reglamento interno o código del trabajo. Para esto el pago se debe realizar de la siguiente manera: 50% del pago una vez que se ha definido el perfil requerido, y el 50% restante una vez que se haya seleccionado a la persona que va a ser contratada. El coste del servicio es de 75% un salario del cargo que va a ser seleccionado. También se comercializarán hojas de vida, con perfiles, según lo que solicite el cliente.

Este servicio tendrá un pago único de 25 dólares americanos por cada hoja de vida. Es imperativo mencionar que actualmente existen muchas compañías con el mismo giro de negocio y con mucha trayectoria dentro del mercado, que cuentan con respaldo para los clientes, debido a servicios previos, por lo que buscamos generar servicios a costos más competitivos y ofrecer garantías más extensas, para captar clientes y crear fidelidad por medio de servicios complementarios como asesorías previas o posteriores a los procesos de selección de manera gratuita, para reducir la debilidad más grande que es ser nuevo en el mercado.

### *5.2.1. Estrategias de distribución*

Buscamos reducir al máximo los costos operativos y optimizar el tiempo de los servicios realizando todo el proceso por medios virtuales. La manera de captar a los clientes se realizará por medio de redes sociales laborales, mailing y redes de referidos. Al ser un servicio intangible se facilita su distribución y realización por plataformas virtuales, pero es necesario señalar que las asesorías pueden ser de manera presencial si el cliente lo requiere. Para esto se debe tomar en cuenta la inversión requerida tanto en las herramientas que se utilizarán como equipos tecnológicos, conexión estable a internet, plataformas de reclutamiento y comunicación, servicio de telefonía y movilización para las visitas a clientes según lo requiera.

### *5.2.2. Estrategias de precios*

Como precio de introducción se plantea ofertar el servicio de selección a un costo del 75% del primer sueldo de la posición vacante que se desea cubrir; las mayorías de consultoras suelen cobrar el 100% o empresas más reconocidas en el sector llegan hasta el 200%. Nuestra propuesta es ingresar al mercado por medio de varios valores agregados y diferenciadores, entre los cuales están los costos bajos, y mayor garantía, siendo esta de 6 meses, mientras que la competencia ofrece máximo los 3 primeros meses. Estas estrategias van a ser negociables para ajustarnos a las necesidades y presupuestos de nuestros clientes para aumentar la captación de los mismos. El costo del servicio incluirá el 12% de IVA. El pago se podrá realizar por varios medios según la preferencia del cliente (transferencia, cheque, tarjeta de crédito, efectivo, etc.).

### *5.2.3. Estrategias de Promoción y Comunicación*

El cliente objetivo son las organizaciones, indistintamente del tamaño y el giro de negocio, con especial atención a las empresas grandes. Inicialmente buscamos establecernos y conseguir clientes en la ciudad de Quito, con proyección a extendernos al resto del país. El primer canal que se utilizará son las redes sociales; se realizarán anuncios semanales que se postearán en redes sociales como LinkedIn, Instagram, Whatsapp, Telegram, etc. Adicionalmente se realizarán Webinars, cursos y seminarios, en las que participen los responsables de talento humano de las diferentes organizaciones, de manera gratuita, en la que se brinde algún conocimiento específico o algún valor agregado que sea atractivo para los clientes, y puedan conocer el nombre de la organización. Como principal estrategia se realizará una consultoría gratuita inicial en relación a la estructura organizacional, levantamiento de perfiles, presupuestos y definición de necesidades, con el objetivo de dar a conocer el nombre de la empresa y el profesionalismo del servicio.

### **5.3. Operaciones**

#### *5.3.1. Ubicación / localización macro y micro.*

La organización va a tener base y sus operaciones en la ciudad de Quito, en Ecuador. La mayoría de las actividades se realizarán por medios virtuales, es decir en modalidad de teletrabajo, sin un lugar determinado, pero con conexión a internet y a electricidad. Pero para reuniones con clientes o el equipo de trabajo se contratará los servicios de un coworking, específicamente con Impacto, debido a sus beneficios y costos en relación a los demás dentro del mercado.

#### *5.3.2. Instalaciones o Gestión Táctica de Operaciones.*

Cada trabajador tendrá su computador/laptop, más un bono para financiar su consumo de electricidad e internet, ya que en gran parte de las actividades que se

realizarán son en modalidad de teletrabajo, desde sus hogares, con la posibilidad de utilizar las instalaciones del coworking Impacto, que cuenta con sedes en cuatro puntos en la ciudad de Quito, distribuidos de forma estratégica para cualquier negocio, y una sede en Cuenca. Impacto provee de instalaciones ergonómicas, conexión a internet, salas de reuniones, cafetería y baños, cubriendo todas las necesidades que un puesto de trabajo tiene, a costos relativamente bajos.

### *5.3.3. Descripción del proceso*

Se debe mencionar que el valor agregado que se ofrece, adicional al costo y la garantía extendida, es la efectividad de las evaluaciones y la reducción de tiempos de entrega de las ternas en relación a la competencia. Para ello se han cotizado varias alternativas de proveedores de evaluaciones psicométricas llegando a la conclusión que la alternativa más efectiva y económica es PsychoStock, adicionalmente a la facilidad de entender la interpretación de los resultados para personas que no han sido entrenadas en este tema. Y la estrategia táctica más importante, a mediano plazo es crear una red de profesionales de Talento Humano en diferentes empresas y giros de negocio, para que sea más fácil y rápido el reclutamiento y evaluación de perfiles idóneos, generando comisiones proporcionales a su participación y a la complejidad de los perfiles solicitados por el cliente.

Figura 10. Cadena de Valor



#### 5.3.4. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Para las actividades, al ser por medio de teletrabajo, es necesario que cada colaborador cuente con una computadora y conexión a electricidad e internet. Para la selección de personal es necesario contar con una plataforma de evaluaciones psicotécnicas y una licencia de office 365, tanto para un correo institucional, para realizar encuestas, generar bases de datos en la nube, aprovechar la herramienta teams para entrevistas y utilizar el paquete de office. Adicionalmente es necesario crear una página web de la organización y redes sociales, para lo cual se contratará la versión de paga de linkedin para el reclutamiento. Se requerirá los servicios de coworking para capacitaciones, reuniones de equipo y con clientes. Adicionalmente es necesario contratar los servicios externos o por servicios profesionales tanto para el marketing y publicidad como para la contabilidad.

#### 5.3.5. Plan de producción

En este caso al tratarse de un servicio no contaría con inventario, pero se puede crear diferentes bases de datos. Pero el tiempo que se estableció por cada proceso

de selección tomará cinco días laborales, pudiendo llevar hasta tres procesos simultáneamente, debido al reclutamiento por medio de referidos y redes sociales, que tarda máximo dos días, la evaluación de candidatos y entrevistas en las respectivas plataformas, dos días y un día adicional para toma de referencias laborales y personas y antecedentes penales y el envío de la terna al cliente con su respectivo informe. Este tiempo se toma en cuenta una vez que se ha realizado el levantamiento del cargo con el cliente, que normalmente tomará un día.

#### *5.3.6. Plan de compras*

Se debe realizar el pago a proveedores por diferentes servicios necesarios para la operación del negocio que son: servicio de coworking, internet, plataforma de evaluaciones psicométricas, office 365, outsourcing de contabilidad y LinkedIn Premium.

#### *5.3.7. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo*

El principal indicador para este negocio es el tiempo en el que se realiza la contratación contemplando los tiempos de reclutamiento, de evaluación de candidatos, de presentación de terna, satisfacción del cliente y que el candidato seleccionado tenga una estabilidad de por o menos 6 meses, que es el tiempo de la garantía. También debemos incluir la captación y retención de clientes y la gestión de postventa, con asesorías periódicas.

#### *5.3.8. Detalle de estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos*

Para el ejercicio de las operaciones se requiere de 4 computadoras con servicio de internet y 4 teléfonos móviles, que serán asignados a los trabajadores que estén bajo relación de dependencia que son: Gerente General, jefe Comercial y Marketing, Diseñador Gráfico y jefe de Consultoría. Con respecto a la infraestructura, la mayor parte del tiempo los empleados laborarán desde sus hogares, con la modalidad de teletrabajo, pero de ser necesario, sea por visita de cliente o alguna actividad que requiera de presencialidad, el servicio de coworking brinda todas las comodidades para el ejercicio de las labores.

## **5.4. Filosofía Empresarial**

### *5.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.*

La filosofía de la organización es brindar un servicio de excelente calidad y garantizado, en el menor tiempo y costo en relación al mercado.

### *5.4.2. Misión y visión.*

Misión: Somos una empresa joven que se dedica a brindar servicios de selección de personal y consultoría a empresas y organizaciones.

Visión: Ser una empresa reconocida en el mercado y la opción número uno para las empresas nacionales y multinacionales más prestigiosas.

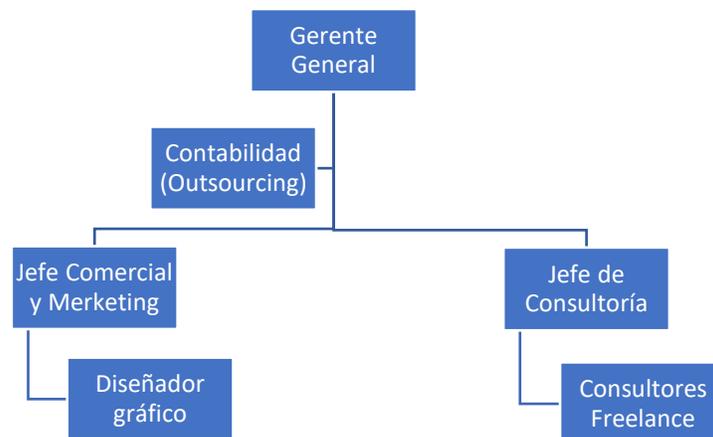
### *5.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.*

El objetivo trazado inicialmente es ingresar al mercado y alcanzar un 15% de participación del mercado, a corto y mediano plazo se desea alcanzar mensualmente un promedio de cuatro procesos gerenciales o directivos, al igual que cuatro procesos de Outplacement y la venta de 25 hojas de vida y 3 procesos de cargos medios en promedio mensual. Como objetivo a largo plazo, tomando en cuenta los resultados de los primeros años, extenderse a otras ciudades del Ecuador.

### 5.5. Estructura Organizacional

La estructura que se propone está compuesta por el Gerente General, quién supervisará todas las actividades, realizar la planificación estratégica de la organización. Adicionalmente se contará con un jefe Comercial y de Marketing para la captación de clientes, negociación, cierre de ventas y creación de campañas publicitarias; un jefe de consultoría quien estará encargado de la supervisión de todos los procesos de selección y cualquier requerimiento del cliente. También se contempla una red de consultores externos o freelance, quienes reportarán y serán supervisados por el jefe de Consultoría y se contratara los servicios de outsourcing para la contabilidad de la empresa.

Figura 11. Organigrama



## **5.6. Información Legal**

### *5.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución*

Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Debido a que este tipo de constitución no requiere de un capital mínimo, con un solo socio accionista.

Costos de constitución: Pago de honorarios profesionales a una firma legal y gastos administrativos y notarización.

Capital Social: \$5,000.

Socios y Participantes: Un socio accionista único.

### *5.6.2. Legislación vigente*

Esta compañía está regida a la legislación del Ecuador, legislación laboral, al SRI y control de compañías, debido al giro de negocio, siendo una empresa de servicio, no requiere de permisos, solo a la constitución de la compañía con su respectivo RUC. Como beneficio se puede tomar la capacidad de contratar personal por honorarios profesionales. Una vez registrada la compañía en el Senadi, esto proveerá de seguridad en relación a la propiedad intelectual.

### *5.6.3. Proyecciones Financieras Iniciales*

En este apartado analizaremos la información financiera del proyecto, para lo cual iniciaremos con el cálculo de la inversión inicial, tomando en cuenta los implemento y los servicios que requerirán las operaciones, que se muestran a continuación.

### *5.6.4. Presupuesto*

Tabla 2. Implementos requeridos

| <b>IMPLEMENTOS</b>               |                 |                    |                    |
|----------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Equipos</b>                   | <b>Cantidad</b> | <b>Precio Uni.</b> | <b>Subtotal</b>    |
| Computadora                      | 4               | \$ 800.00          | \$ 3,200.00        |
| Celular                          | 4               | \$ 250.00          | \$ 1,000.00        |
| Página web                       | 1               | \$ 250.00          | \$ 250.00          |
| <b>TOTAL</b>                     |                 |                    | <b>\$ 4,450.00</b> |
| <b>ANUAL (AMORTIZADO 5 AÑOS)</b> |                 |                    | <b>\$ 890.00</b>   |

Tabla 3. Servicios requeridos

| <b>SERVICIOS REQUERIDOS</b>        |                    |                     |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>SERVICIO</b>                    | <b>COSTO/MES</b>   | <b>COSTO/AÑO</b>    |
| Internet                           | \$ 50.40           | \$ 604.80           |
| Linkedin Premiun                   | \$ 100.00          | \$ 1,200.00         |
| Plataforma de Evaluación PsycStock | \$ 166.67          | \$ 2,000.00         |
| Coworking Impacto                  | \$ 571.20          | \$ 6,854.40         |
| Hosting y Dominio (página web)     | \$ 5.17            | \$ 62.00            |
| Outsourcing Contabilidad           | \$ 150.00          | \$ 1,800.00         |
| Eventos Publicitarios/Seminarios   | \$ 500.00          | \$ 6,000.00         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>\$ 1,043.43</b> | <b>\$ 12,521.20</b> |

Tabla 4. Inversión Inicial

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| <b>INVERSIÓN REQUERIDA</b> | <b>\$ 140,800.16</b> |
| <b>Capital Propio</b>      | <b>\$ 5,000.16</b>   |
| <b>Financiamiento</b>      | <b>\$ 135,800.00</b> |
| <b>Tasa De Interés</b>     | <b>19.52%</b>        |
| <b>Couta Anual Bruta</b>   | <b>\$ 27,160.00</b>  |
| <b>Interés Anual</b>       | <b>\$ 5,301.63</b>   |
| <b>Cuota Anual Neta</b>    | <b>\$ 32,461.63</b>  |
| <b>Deuda Total</b>         | <b>\$ 162,308.16</b> |

Es importante identificar el costo que implica el pago de salarios del personal que se requiere según la definición de la estructura organizacional.

Tabla 5. Proyección de sueldos

| SUELDOS PERSONAL           |                |                |               |                   |                      |            |               |
|----------------------------|----------------|----------------|---------------|-------------------|----------------------|------------|---------------|
| CARGO                      | SUELDO MENSUAL | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDOS DE RESERVA | APORTE PATRONAL IESS | TOTAL/ MES | TOTAL/ AÑO    |
| Gerente General            | \$ 3,000.00    | \$250.00       | \$33.33       | \$349.80          | \$364.50             | \$3,997.63 | \$ 47,971.60  |
| Jefe Comercial y Marketing | \$ 1,500.00    | \$125.00       | \$33.33       | \$174.90          | \$182.25             | \$2,015.48 | \$ 24,185.80  |
| Jefe de Consultoría        | \$ 1,500.00    | \$125.00       | \$33.33       | \$174.90          | \$182.25             | \$2,015.48 | \$ 24,185.80  |
| Diseñador gráfico          | \$ 800.00      | \$66.67        | \$33.33       | \$93.28           | \$97.20              | \$1,090.48 | \$ 13,085.76  |
|                            |                |                |               |                   | <b>TOTAL</b>         | \$9,119.08 | \$ 109,428.96 |

Dentro del modelo que se propone, existen consultores externos o freelance, que no tendrán relación de dependencia, pero tendrán una comisión (15%) si participan de los procesos de selección. Para lo cual implica un costo que se detalla a continuación.

**Consultores Freelance (anual) 15%**

Tabla 6. Proyección Comisiones para Consultores Freelance

| Comisión           | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Consultores</b> | \$ 28,800.00 | \$ 32,256.00 | \$ 36,126.72 | \$ 40,461.93 | \$ 45,317.36 |

Inicialmente se brindarán solo tres tipos de servicios, más las consultorías que son un valor agregado para el cliente sin ningún costo. Los precios y los servicios se detallan a continuación. En el caso del servicio de Selección de persona y de Outplacement, es un valor promedio ya que este depende del primer sueldo de la posición a cubrir y de este se cobrará el 75%.

Tabla 7. Precio para los servicios a ofrecer

| PRECIOS                     |             |
|-----------------------------|-------------|
| SERVICIO                    | COSTO       |
| Selección de personal Prom. | \$ 2,000.00 |
| Outplacement Prom.          | \$ 2,000.00 |
| Hojas de vida Unidad        | \$ 25.00    |

### 5.6.5. Proyección de ventas

A continuación, el detalle sobre las ventas.

Tabla 8. Proyección de Ventas

| PROYECCIÓN DE VENTAS         |          |               |               |               |               |               |
|------------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Servicio                     | Detalle  | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
| <b>Selección de personal</b> | Unidades | 48            | 53.76         | 60.2112       | 67.436544     | 75.52892928   |
|                              | total    | \$ 96,000.00  | \$ 107,520.00 | \$ 120,422.40 | \$ 134,873.09 | \$ 151,057.86 |
| <b>Outplacement</b>          | Unidades | 48            | 53.76         | 60.2112       | 67.436544     | 75.52892928   |
|                              | total    | \$ 96,000.00  | \$ 107,520.00 | \$ 120,422.40 | \$ 134,873.09 | \$ 151,057.86 |
| <b>Hojas de vida Unidad</b>  | Unidades | 240           | 268.8         | 301.056       | 337.18272     | 377.6446464   |
|                              | total    | \$ 6,000.00   | \$ 6,720.00   | \$ 7,526.40   | \$ 8,429.57   | \$ 9,441.12   |
| <b>TOTAL</b>                 |          | \$ 198,000.00 | \$ 221,760.00 | \$ 248,371.20 | \$ 278,175.74 | \$ 311,556.83 |

### 5.6.6. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Tabla 9. El balance inicial

| BALANCE INICIAL               |               |
|-------------------------------|---------------|
| ACTIVOS                       |               |
| <b>Corrientes</b>             |               |
| Efectivo (Capital propio)     | \$ 5,000.16   |
| Efectivo (Capital financiado) | \$ 135,800.00 |
| <b>No Corrientes</b>          |               |
| Propiedades, planta y equipos | \$ 4,450.00   |

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>        | \$ 145,250.16 |
| <b>PASIVOS</b>              |               |
| <b>Corrientes</b>           |               |
| Proveedores                 | \$ 12,521.20  |
| <b>No Corrientes</b>        |               |
| Obligaciones financieras    | \$ 162,308.16 |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>        | \$ 174,829.36 |
| <b>PATRIMONIO</b>           |               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>     | -\$ 29,579.20 |
| <b>PASIVOS + PATRIMONIO</b> | \$ 145,250.16 |

### 5.6.7. Estados financieros proyectados

Tabla 10. Proyección del estado de resultados de los próximos cinco periodos

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>INGRESOS</b>             |              |              |              |              |              |
|                             | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| Ventas                      | 198,000.00   | 221,760.00   | 248,371.20   | 278,175.74   | 311,556.83   |
| <b>TOTAL</b>                | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| <b>INGRESOS</b>             | 198,000.00   | 221,760.00   | 248,371.20   | 278,175.74   | 311,556.83   |
| <b>EGRESOS</b>              |              |              |              |              |              |
|                             | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| Sueldos                     | 109,428.96   | 109,428.96   | 109,428.96   | 109,428.96   | 109,428.96   |
| Consultores                 | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| Externos                    | 28,800.00    | 32,256.00    | 36,126.72    | 40,461.93    | 45,317.36    |
|                             | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| Implementos                 | 890.00       | 890.00       | 890.00       | 890.00       | 890.00       |
| Servicios                   | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| Externos                    | 12,521.20    | 12,521.20    | 12,521.20    | 12,521.20    | 12,521.20    |
| Obligaciones financieras    | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
|                             | 32,461.63    | 32,461.63    | 32,461.63    | 32,461.63    | 32,461.63    |
| <b>TOTAL</b>                | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| <b>EGRESOS</b>              | 184,101.79   | 187,557.79   | 191,428.51   | 195,763.72   | 200,619.15   |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>       | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
|                             | 13,898.21    | 34,202.21    | 56,942.69    | 82,412.03    | 110,937.68   |
| Impuesto a la Renta         | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
|                             | 3,474.55     | 8,550.55     | 14,235.67    | 20,603.01    | 27,734.42    |
| Participación 15%           | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
|                             | 1,563.55     | 3,847.75     | 6,406.05     | 9,271.35     | 12,480.49    |
|                             | \$           | \$           | \$           | \$           | \$           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>        | 8,860.11     | 21,803.91    | 36,300.96    | 52,537.67    | 70,722.77    |

5.6.8. *Generar archivos de Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja y Estado de Situación Financiera*

El flujo de caja de los próximos 5 años, y el cálculo de Valor Actual Neto, la Tasa de Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación.

Tabla 11. Flujo de Caja

| <b>Periodo</b> | <b>Ingresos</b> | <b>Egresos</b> | <b>Flujo de Caja</b> |
|----------------|-----------------|----------------|----------------------|
| 0              | \$ -            | \$ 16,971.20   | -\$ 16,971.20        |
| 1              | \$ 198,000.00   | \$ 189,139.89  | -\$ 8,111.09         |
| 2              | \$ 221,760.00   | \$ 199,956.09  | \$ 13,692.82         |
| 3              | \$ 248,371.20   | \$ 212,070.24  | \$ 49,993.78         |
| 4              | \$ 278,175.74   | \$ 225,638.08  | \$ 102,531.45        |
| 5              | \$ 311,556.83   | \$ 240,834.06  | \$ 173,254.22        |

5.6.9. *Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria*

Tabla 12. Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Retorno

|            |              |
|------------|--------------|
| <b>VAN</b> | \$170,333.41 |
| <b>TIR</b> | 101%         |
| <b>PR</b>  | 0.41         |

5.6.10. *Indicadores financieros*

Tabla 13. El coste medio ponderado del capital

|             |        |
|-------------|--------|
| <b>KPM</b>  | 23%    |
| <b>WACC</b> | 16.68% |

### 5.7. Conclusiones

- Una vez analizada las diferentes estrategias y la información financiera podemos concluir que el proyecto es rentable, y tiene proyecciones de crecimiento importante.
- Se puede afirmar que este proyecto al ser un servicio intangible no requiere de mucha inversión ya que no se necesita de mucho personal, ni maquinaria especializada, ni infraestructura.
- Adicionalmente el costo de los servicios, a pesar que estratégicamente son bajos en relación al mercado, generan una rentabilidad importante; este factor es determinante para la captación de clientes, pero el verdadero valor agregado es la integración de diferentes servicios, y un producto económico, como son las hojas de vida.
- Se puede evidenciar que, a pesar de que se plantea un escenario nada optimista, las proyecciones de ventas, según el crecimiento del sector, tienen un crecimiento exponencial, dando apertura al crecimiento de nómina y expansión a otras ciudades del país.
- El retorno de la inversión se da en un corto plazo, debido al bajo costo operativo que implica la venta de los productos y servicios que se ofrecen en esta consultora.

### 5.8. Recomendaciones

- Se recomienda analizar la alternativa de incrementar el catálogo de productos que ofrece la consultora. Diversificar los productos que sean

complementarios entre ellos puede ayudar a que se consolide una empresa e incremente su participación en el mercado.

- Es recomendable realizar capacitaciones constantes al personal activo y freelance y evaluaciones de desempeño constantemente para mantener la calidad del servicio.
- El marketing y la parte comercial es fundamental en el crecimiento de una empresa, pero lo es más para una empresa que busca ingresar en un mercado saturado, conocido como mar rojo, por lo que es necesario asignar recursos, tanto para mantener en nómina un equipo especializado y un presupuesto para campañas o eventos publicitarios.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2020). *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencia (4ta Ed.)*. Granica S.A.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal (2.ª ed.)*. E-learning.
- Arboleda, M. (2015). *La crisis ecuatoriana: sus bloqueos económicos y sociales (5.ª ed.)*. Institut francois d'entides andines.
- Castro, A. (2018). *Economía popular y solidaria: ¿Realidad o utopía? Características de las entidades de fomento (2.ª ed.)*. Editorial Aby-Yala.
- Cavallo, E. (2018). *La hora del crecimiento: informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2018 (4.ª ed.)*. Inter-american Development Bank.
- Conrero, S. & Cravero, V. (2019). *El Talento Humano en las organizaciones: clave para potenciar su desarrollo (1era ed.)*. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- De Pablo, J. (2020). *Economía, a raíz del Coronavirus: durante y después(3.ª ed.)*. Universidad del CEMA.
- Economic Commission for Latin America and Caibbean. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por Corona Virus (COVID 19) (1.ª ed.)*. United Nations.
- Ferro, J. (2020). *Manual operativo de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección y Orientación laboral (1era ed.)*. Edición José Manuel Ferro Veiga.
- Frías, P. (2018). *Selección de personal en organizaciones (1era ed.)*. Universidad Alberto Hurtado.

Guerra, V. (2020). *Plan de negocio para la creación de una consultora de recursos humanos, especializada en la gestión del talento humano bajo la modalidad de outsourcing de servicios, en la ciudad de Quito (Tesis de Maestría)*. Repositorio Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13400>.

INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Instituto Nacional de estadística y censo. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-%20inec/EMPLEO/2021/Junio-2021/202106\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-%20inec/EMPLEO/2021/Junio-2021/202106_Mercado_Laboral.pdf).

Jiménez, C. (2016). *Clientes globales: Claves para conectar con el consumidor en la red (3.ª ed.)*. Editorial Profit.

Méndez, D. (2020). *Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las Pymes: modelo de negocio para una empresa consultora (Tesis de Maestría)*. Repositorio Universidad de Bucaramanga. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11907/2020\\_Tesis\\_Diana\\_Mendez\\_Barajas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11907/2020_Tesis_Diana_Mendez_Barajas.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Narváez, M. (2016). *Aplicación de sistema de gestión de aprendizaje, mediante la plataforma MOODLE en la asignatura de química, como herramienta didáctica para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la Carrera de Enfermería de la Universidad de las Américas, UDLA (Tesis de pregrado)*. Pontificie Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11336>.

Ornelas, J. (2018). *Uso de la tecnología en la educación. El autoaprendizaje para docencia e-learning (1.ª ed.)*. Editorial UNID.

Padilla, E. (2021). *Estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones (Tesis de Pregrado)*. Pontificia universidad Católica del Ecuador.

<http://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2312>.

Tracy, B. (2019). *Hábito de ser millonario: duplica o triplica tus ingresos con un método (3era Ed.)*. Editorial Reverte-Management.

Trujillo, L. (2016). *Uso de aplicaciones móviles para fomentar y mejorar el Aprendizaje (5.ª ed.)*. Editorial Punto Rojo.

Valbuena, E. y Monfort, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial (2.ª ed.)*. Editorial ESIC.

Vizcaino, J. (2015). *Responsabilidad social empresarial en consumo (3era ed.)*. Editorial E-learning.

## **ANEXOS**

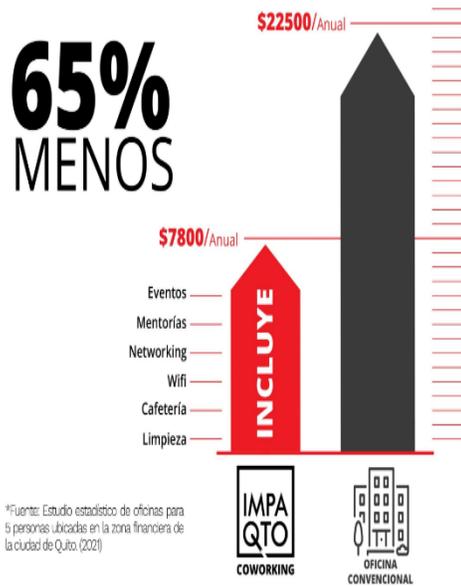
## Anexo 1: Cotización Pruebas psicológicas:



### Planes de pago Anuales ilimitados

| <b>PsychoStock</b>                                                                                                                                                                              | <b>1 Usuario</b><br>USD 1,850<br><small>pago anual</small> | <b>2 Usuarios</b><br>USD 2,200<br><small>pago anual</small> | <b>3 Usuarios</b><br>USD 2,550<br><small>pago anual</small> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Evaluaciones ilimitadas                                                                                                                                                                         | ✓                                                          | ✓                                                           | ✓                                                           |
| 19 Pruebas Psicométricas Laborales                                                                                                                                                              | ✓                                                          | ✓                                                           | ✓                                                           |
| 30 Competencias Laborales                                                                                                                                                                       | ✓                                                          | ✓                                                           | ✓                                                           |
| 100 Perfiles de Puesto                                                                                                                                                                          | ✓                                                          | ✓                                                           | ✓                                                           |
| dominio personalizado<br><a href="http://suempresa.psychostock.com">http://suempresa.psychostock.com</a> ó<br><a href="http://suempresa.psychosource.com">http://suempresa.psychosource.com</a> | ✓                                                          | ✓                                                           | ✓                                                           |

## Anexo 2: Costo Coworking:



## 2. Ahorra, no solo dinero sino tiempo

- Espacios inspiradores en la mejor ubicación
- Flexibilidad con tu tiempo y lo que quieres hacer
- Membresías que se ajustan a tus necesidades
- Red de contactos que te permiten crecer
- Mentores y apoyo en tu desempeño
- Descuento en programas
- Acceso a coworkings del mundo
- Comunidad de emprendimiento de triple impacto

## Anexo 3: Muestra de empresas encuestadas



## Anexo 4: Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

I

# Encuesta - Consultoría de Selección de Personal

La encuesta tardará aproximadamente 4 minutos en completarse.

La siguiente es una breve encuesta sobre el servicio de consultoría de selección de personal, que forma parte del proyecto de titulación de la Maestría de Administración y Gerencia Organizacional de la Universidad de las Américas. Esta encuesta es voluntaria, la información obtenida es confidencial y tiene fines didácticos. De antemano agradezco su colaboración y su tiempo:

\* Obligatoria

1. Nombre Completo \*

2. Fecha de Nacimiento \*

Especifique la fecha (dd/MM/yyyy)



3. Se encuentra laborando actualmente? (Si la respuesta es No, por favor avanzar a la pregunta 8) \*

- Sí
- No

4. Qué cargo desempeña?

5. En qué empresa se encuentra laborando actualmente?

6. Esta empresa cuenta con área de Talento Humano? (Si la respuesta es No, por favor avanzar a la pregunta 8)

Si

No

7. Dentro del área de Talento Humano, cuentan con una o varias personas dedicadas específicamente al subsistema de Selección de Personal?

Si

No

8. Usted o alguna empresa en la que haya laborado en los últimos tres años ha requerido los servicios de una consultora externa de selección de personal? (Si la respuesta es No, por favor avanzar a la pregunta 14) \*

Si

No

9. En el mismo periodo, en cuantas ocasiones requirió de este servicio?

- 1
- de 2 a 4
- 5 o más

10. Cuál fue el motivo para requerir este servicio de forma externa?

11. Requirió de este servicio para cubrir posiciones de nivel: (Puede escoger varias opciones)

- Operativo
- Táctico
- Estratégico

12. Qué empresa consultora brindó este servicio?

13. Cuál fue el motivo por el que se escogió a esta empresa?

14. Por favor categorizar los siguientes factores del más importante (5) al menos importante (1), según su criterio, para escoger a una empresa consultora de selección de personal: \*

|                                           | 5                     | 4                     | 3                     | 2                     | 1                     |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Entrega de terna en menor tiempo          | <input type="radio"/> |
| Menor costo del servicio                  | <input type="radio"/> |
| Prestigio y trayectoria de la consultora  | <input type="radio"/> |
| Uso de métodos y herramientas innovadoras | <input type="radio"/> |
| Mayor plazo de garantía por proceso       | <input type="radio"/> |

15. ¿Qué probabilidades hay de que usted escoja una empresa nueva para realizar un servicio de consultoría de selección de personal? \*

|               |   |   |   |   |              |   |   |   |   |    |
|---------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|----|
| 0             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5            | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Nada probable |   |   |   |   | Muy probable |   |   |   |   |    |

16. Según su experiencia, por favor realice un comentario o sugerencia para la creación de una Empresa Consultora que brinde servicios de selección de personal: (opcional)