



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CONSULTORA DE RRHH

José León-Koo y César Linares-Marino

Lima, septiembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CONSULTORA DE RRHH

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JOSE AUGUSTO LEON KOO
CESAR FRANCISCO LINARES MARINO

Asesor: José De La Puente Maldonado

Lima, septiembre de 2017

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestras esposas e hijos, por compartir su tiempo con este sueño de ser un MBA y el sacrificio que significó para ellos estar lejos de nosotros por dos años, pero gracias al esfuerzo de todos, podemos decir: “¡misión cumplida!”

Los autores

PRESENTACIÓN

El motivo por el cual hemos realizado el presente “Business Plan”, es porque tenemos el interés genuino de implementarlo en los próximos meses. Por eso queremos aplicar las herramientas aprendidas en los diferentes cursos del Medex, que nos ayudará a tomar la mejor decisión para definir la estrategia, nuestra propuesta de valor y la implementación, para ser atractivos para nuestro segmento escogido.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	iii
Presentación.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Proyecto de consultora de RRHH.....	1
1.1. Análisis del entorno.....	1
1.1.1. El papel de las consultoras de RRHH.....	1
1.1.2. Análisis del entorno.....	2
CAPÍTULO 2. Modelo de Emprendimiento “Business Model Canvas”	7
2.1. Segmentos de clientes (mercado)	10
2.2. Propuesta de valor (valor)	10
2.2.1. Oferta de valor para las empresas.....	10
2.2.2. Factores claves de éxito.....	11
2.3. Canales	11
2.4. Relación con clientes.....	12
2.5. Fuentes de ingresos.....	12
2.6. Costos	13
2.7. Recursos claves	14
2.7.1. Plataforma web (base de datos de Curriculum Vitae)	14
2.7.2. Personal especializado que realicen diagnósticos y entrevistas	14
2.7.3. Equipo comercial.....	15
2.7.4. Recursos financieros.....	17
2.8. Actividades claves	17
2.9. Socio clave.....	17

2.9.1. Bolsas de Curriculum Vitae de postulantes:.....	17
2.9.2. <i>Join Venture</i> con otras consultoras para lograr sinergias	18
2.9.3. Inversionistas	18
2.10. Proyección de ingresos y egresos	18
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa.....	9
Tabla 2. Proyección planilla 2018 - 2017.....	14
Tabla 3. Proyección de ingresos y egresos.....	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las Cinco fuerzas de Porter	3
Figura 2. Business Model Canvas	8
Figura 3. Organización formal.....	15
Figura 4. Octógono de la empresa	16
Figura 5. Muestreo de actividades para implementar la consultora en el 2018.....	22

INTRODUCCIÓN

Lo que busca el siguiente trabajo de desarrollo de un “*Business Plan*”, es la viabilidad de la implementación de una consultora de RRHH, dentro de un mercado competitivo donde existe bastante competencia y oferta del servicio de asesoría.

Iniciamos el estudio, entendiendo el mercado donde competiremos, quienes son los principales jugadores, que ofrecen, que ventajas y fortalezas tienen, que oportunidades hay aún en el mercado.

Analizaremos nuestra propuesta de valor, como llegaremos a nuestros clientes, como mantendremos la relación con ellos para ser sostenibles en el tiempo.

Cuál será la cultura organizacional de la empresa, que maximice la productividad del equipo de trabajadores y genere una barrera de salida para ellos.

Adicionalmente queremos realizar un aporte a la sociedad, al apoyar la inclusión de personal discapacitado dentro de las empresas.

CAPÍTULO 1. PROYECTO DE CONSULTORA DE RRHH

1.1. Análisis del entorno

1.1.1. El papel de las consultoras de RRHH

Tal y como comenta Melt Group [MG] (9 de septiembre de 2015):

Es una pregunta muy amplia: ¿Qué buscan las empresas en las consultoras de Recursos Humanos? Para comenzar, no hay una sola respuesta. A lo largo del planeta existe un gran abanico de consultoras de Recursos Humanos, por lo que se pueden distinguir una gran variedad de modelos de negocio y distintos campos de actuación.

En general, las consultoras de Recursos Humanos ofrecen soluciones de consultoría y externalización de recursos humanos. Las empresas buscan en la subcontratación de los servicios de Recursos Humanos una gestión más eficiente, llevada a cabo por experimentados profesionales con mayores herramientas de gestión a su alcance. Las consultoras de Recursos Humanos se suelen especializar en procesos de selección, provisión de empleo temporal, así como en cursos de formación. Pero estos servicios pueden depender mucho del mercado y de las necesidades individuales de cada empresa.

Por ejemplo, en el proyecto de Consultora de RRHH, nuestra principal rama de negocio es la selección de personal, en concreto el reclutamiento y selección, lo que nos permite estar en contacto diario con candidatos y empresas del país. Somos especialistas en la búsqueda y selección de candidatos para todo tipo de posiciones, siempre de manera eficiente y profesional.

Hoy en día se calcula que, en Perú, aproximadamente el 60% de las contrataciones se realizan mediante agencias de selección y contratación de personal. La función principal de las consultoras de Recursos Humanos cuyo objetivo es la selección de personal, es la de encontrar personas que puedan reforzar los equipos y organizaciones de sus clientes. Los perfiles que se buscan son muchos y variados, dependiendo de los requerimientos de cada empresa según su sector, industria y coyuntura empresarial.

En la actualidad los procesos de selección en las consultoras de Recursos Humanos se gestionan de una manera muy distinta a la de hace unos años. Estos cambios se han visto producidos por diversos factores, como la aparición de herramientas digitales, la irrupción de las Redes Sociales y la dimensión global del mercado de consultoras de Recursos Humanos. La clave: ser una consultora dinámica y sacar el máximo provecho de todas las herramientas digitales a nuestro alcance. (párr. 1-5).

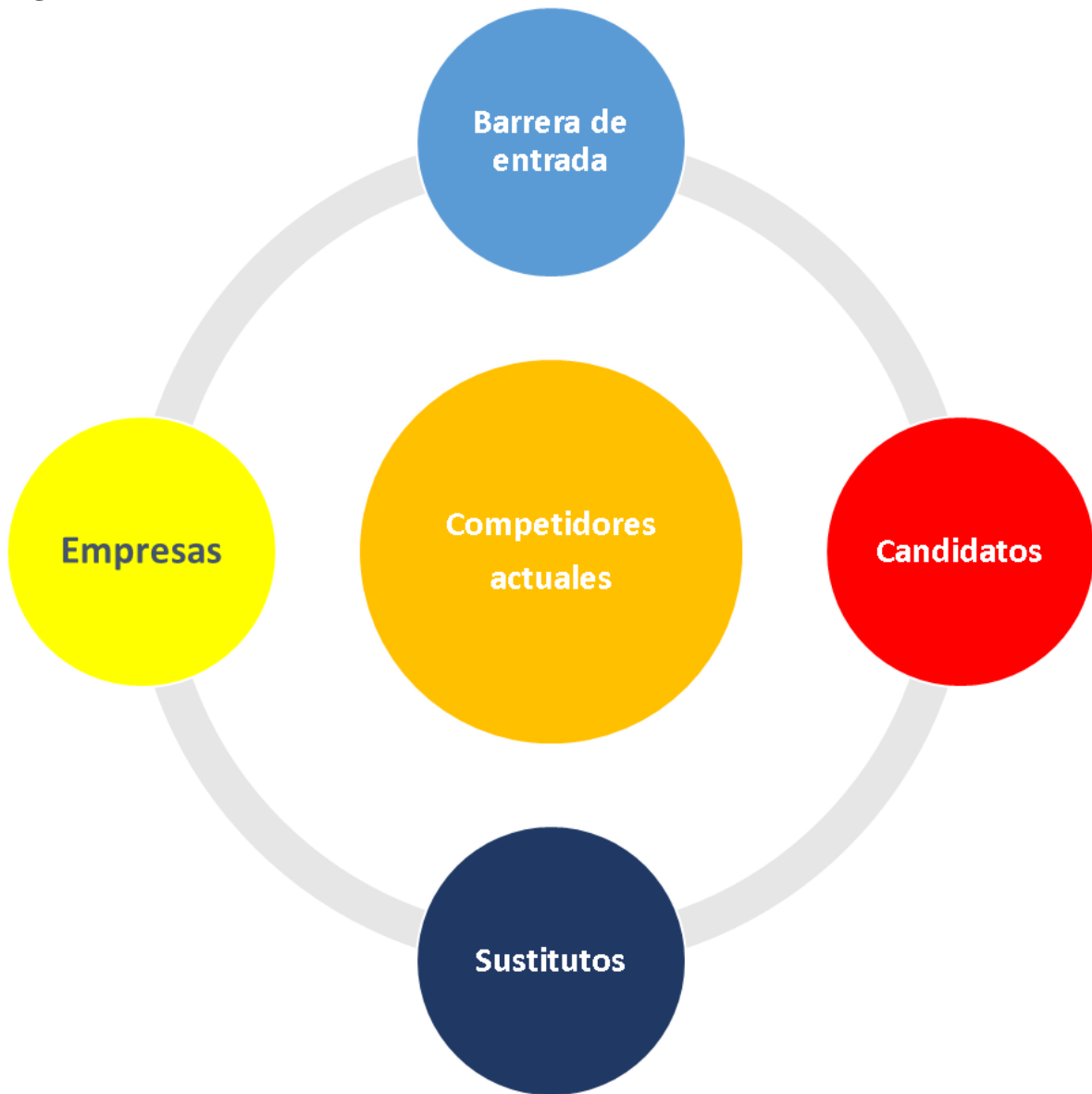
Sin duda, el eje central de nuestro trabajo gira alrededor de nuestra Base de Datos propia, en la que reunimos los datos de candidatos, así como de todas las empresas con las que trabajamos o hemos trabajado en algún momento. Reforzamos nuestros procesos de búsqueda publicando en webs de empleo y en nuestra plataforma propia de Ofertas de Trabajo en nuestra web. Además, buscamos lograr la mayor difusión de los procesos a través de Redes Sociales, publicando las ofertas en nuestros perfiles corporativos de Facebook, LinkedIn, Twitter y Google Plus.

Cada vez son más las empresas que cuentan con la aportación de una consultora de Recursos Humanos para la selección y el filtrado de candidatos que pueden encajar en su estructura.

1.1.2. Análisis del entorno

Para el análisis de competitividad del mercado, utilizaremos las Cinco fuerzas de Porter.

Figura 1. Las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2002)

Poder de negociación de las empresas

ALTA: debido a que el servicio de consultoría de RRHH existe mucha oferta de consultoras de diferente nivel y tamaño como empresa.

Las empresas para contratar un servicio de selección, al existir una gran variedad de consultoras, se autorregula el precio, no pudiendo las consultoras cobrar el precio que les plazca, sino dentro de lo que el mercado ofrece.

El tamaño de facturación de las empresas vs lo que factura una consultora, hace también que las empresas negocien los plazos de pago normalmente.

Para una consultora que recién empieza, la forma de cerrar contratos con empresas es a través de referidos o relaciones cercanas con los dueños de las empresas o que ocupan un cargo importante, mientras más se va haciendo conocida la consultora, ya va participando de licitaciones abiertas que realizan las empresas.

Poder de Negociación de los postulantes

BAJA: los postulantes o prospectos están en el mercado muchas veces desempleados o en búsqueda de nuevos retos.

Adicionalmente el servicio de reclutamiento y selección no le genera un costo al postulante, el costo lo asume la empresa que está buscando la posición.

Amenaza de nuevos competidores

ALTA: las barreras de entrada son bajas y fáciles de acceder por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para tomar una porción del mercado (Porter, 2008b). Esto significa que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es mayor.

Amenaza de sustitutos

BAJA: en este caso un sustituto es que las mismas áreas de RRHH se encarguen del diseño, implementación y mantenimiento de los modelos de RRHH como clima laboral, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, etc. Para que las empresas puedan realizar “*in house*” estos modelos, deben contar con una dotación de personal importante y especializado, siendo una estructura costosa para la empresa.

Rivalidad entre los competidores

MEDIA: el mercado de consultoras de RRHH es competitivo, existen empresas grandes que tienen años en el mercado como PwC, Addeco, E&Y, Korn Ferry, Tawa, etc. Hay empresas que se especializan por sectores como banca, seguros, mineras, etc., otras por especialidades de RRHH como reclutamiento y selección, compensaciones, evaluaciones, clima laboral, etc.

Después de realizar el análisis de competitividad del mercado de consultora de RRHH, encontramos una gran oportunidad de realizar un “*startup*”, debido a que las barreras de ingreso son bajas, el monto de inversión es bajo, la implementación de una consultora es

relativamente rápido, contamos con personal con experiencia en diferentes sectores (banca, seguros, *retail*, minería, etc.) e implementación de varios proyectos de RRHH, adicionalmente con una red de contactos sumamente atractiva. Además, la economía del país se está recuperando, eso genera la empresas vuelvan a utilizar su presupuesto para implementar los proyectos que tienen asignado.

CAPÍTULO 2. MODELO DE EMPRENDIMIENTO “BUSINESS MODEL CANVAS”

El Business Model Canvas (Osterwalder e Yves, 2011) es un esquema para analizar el proyecto, modelo o idea de negocio de una forma muy integral. Y a su vez facilita hacer un resumen ¡en una sola página!

“Canvas permite tener una visión rápida del modelo del negocio, que luego podrá ampliarse en otros documentos estratégicos como el plan de negocios” (Bautista, 20 de junio de 2016, diapositiva 14).

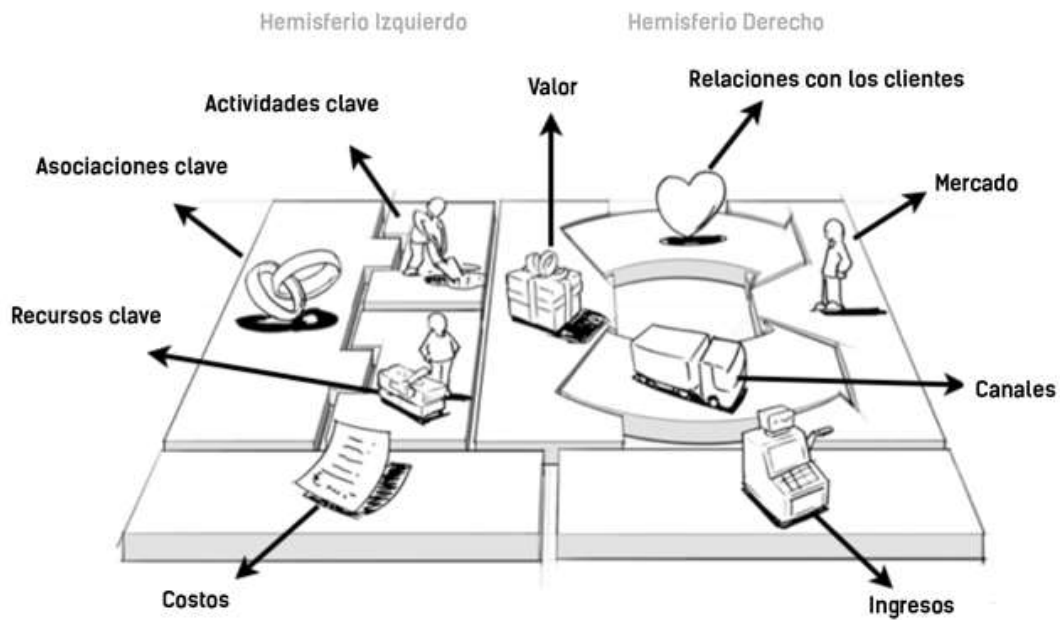
Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio, según Chávez (2017), son:

- Simplicidad de interpretación. El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los nueve elementos de la estructura de tu negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- Enfoque integral y sistémico. Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.
- Cambios y repercusiones. Una de las grandes ventajas es que, al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, con el Canvas puedes tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad. Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un “*startup*”, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.
- Lenguaje visual. Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
- Sinergia y trabajo en equipo. La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir

conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos! (p. 76).

- Análisis estratégico en una hoja. Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. ¡Muchos aspectos importantes para tu negocio en una sola hoja!

Figura 2. Business Model Canvas



Fuente: “Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos” (11 de noviembre de 2016)

El modelo Canvas de nuestra empresa es el siguiente:

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa

THE BUSINESS MODEL CANVAS		Diseñado para: Tesis	Diseñado por: José León / César Linares	Fecha: 13/03/2017	Nro de Iteración: 1
Socio Clave Fuentes de reclutamiento Join Venture con otras consultoras especializadas para lograr sinergias en temas que no somos especializados Inversionistas	Actividades Clave Procesos de selección de acuerdo al perfil que busca la empresa Evaluaciones que permitan medir el potencial del trabajador para realizar la función encargada Identificación del talento en la empresa y armar su plan de acción en forma adecuada Velar por una estructura salarial adecuada, de acuerdo a la estrategia definida por la empresa Implementación de modelos de desarrollo, que generen atracción en el trabajador y disminuya la rotación de personal clave	Propuesta de Valor Oferta de Valor para Empresas Ayuda a acelerar la implementación del modelo de gestión de Recursos Humanos definido por la alta gerencia, ya que al hacerlo de manera interna. Ser los aliados de las áreas de RRHH de las empresas, para que puedan cumplir con el modelo de gestión que han diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y lograr los objetivos de la empresa. Brindaremos asesoría especializada en los siguientes procesos de RRHH: * Atracción y selección * Evaluación y diagnóstico * Gestión y desarrollo del talento * Consultoría estratégica * Implementación de líneas de carreras * Desarrollo de Estructuras Salariales	Relaciones con Clientes Tendremos una relación personal con nuestros clientes, nuestro servicio será personalizado y con constante contacto, brindándole información al día de cada etapa del proceso.	Segmentos con Clientes Empresas medianas y grandes, que necesiten consultoría especializada en los diferentes procesos de RRHH	
	Recursos Clave Plataforma web (base de datos de cvs) Personal especializado que realicen diagnósticos, y entrevistas Equipo comercial (research, networking, etc.) Recursos financieros		Canales Contactaremos a nuestros clientes con visitas frecuentes, presentaciones de avance del proyecto, llamadas telefónicas, redes sociales, web, etc.		
Estructura de Costos Infraestructura física (local) e infraestructura tecnológica Planilla Marketing y publicidad			Fuentes de Ingreso Cobro por proceso de atracción y selección Cobro por evaluación diagnóstico Cobro por proyecto implementado		

Fuente: elaboración propia

2.1. Segmentos de clientes (mercado)

- Empresas medianas y grandes del rubro *retail*, servicios y minería principalmente, que necesiten consultoría especializada en los diferentes procesos de RRHH. Escogemos empresa medianas y grandes, porque son las que más invierten en implementar su Sistemas de Control, las PYMES y MYPES, no es nuestro segmento, porque son empresas pequeñas, que no tienen procesos establecidos, no invierten en gestión, se dedican más a su “*core business*”.
- Personas con discapacidad que hayan sido certificadas por el MINSA o potenciales por certificarse, porque cumplirían los requisitos solicitados por ley para la cuota del 3% que deben tener las empresas de personal discapacitado.
- Las empresas con más de cincuenta trabajadores, debido a que la Ley General de Personas con Discapacidad, obliga a las empresas con más de cincuenta trabajadores en planilla a contar con un 3% de personal discapacitado.
- Agremiaciones de personas discapacitadas como ciegas, sordas, síndrome de Down, etc.

2.2. Propuesta de valor (valor)

2.2.1. Oferta de valor para las empresas

Ser los aliados de las áreas de RRHH de las empresas, para que puedan cumplir con el modelo de gestión que han diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes internos.

Ayudar a acelerar la implementación del modelo de gestión definido por la alta gerencia, ya que, al hacerlo de manera interna, le demandaría más recursos y tiempo, perjudicando a sus colaboradores

Brindaremos asesoría especializada en los siguientes procesos de RRHH:

- Atracción y selección
- Evaluación y diagnóstico
- Gestión y desarrollo del talento
- Consultoría estratégica
- Implementación de líneas de carreras
- Desarrollo de estructuras salariales
- Consultoría en los procesos de inclusión de Personal Discapacitados
- Proyectos Ad Hoc

2.2.2. Factores claves de éxito

2.2.2.1. Procesos ágiles

La agilidad es un factor crucial, que nos diferenciará como consultora, nuestros procesos estarán enfocados en nuestro cliente, alineando los procesos a las necesidades del cliente requiera.

En los procesos de selección, mientras más tiempo se demora en cubrir la vacante, genera que el área no esté al 100% de su capacidad instalada, además dependiendo del nivel jerárquico de la posición, hay decisiones del día a día, que no son tomadas por la persona adecuada.

2.2.2.2. Cercanía con el cliente

Cercanía con el cliente, significa estar en constante comunicación y contacto con él, información en detalle de los procesos y con una frecuencia establecida con el cliente.

También significa mantener una relación permanente con el cliente, a pesar de haber cerrado el proceso, siempre mantener contacto, informando las tendencias del mercado, novedad de la empresa o ir indagando sobre nuevos proyectos del cliente y si nosotros podremos ser aliados de ellos.

2.2.2.3. Cobro justo de acuerdo al servicio brindado

El precio de nuestras tarifas, serán competitivas con respecto a la mayoría de consultoras, debido a que contaremos con una estructura eficiente, procesos simples y automatizados, que nos permitan ser competitivos y cobrar precios justos a nuestros clientes.

2.3. Canales

Contactaremos a nuestros clientes a través de diferentes medios como:

- Visitas frecuentes: el Ejecutivo Comercial tendrá la misión de visitar con una frecuencia establecida a nuestros clientes o prospectos con el fin de generar oportunidades de negocios entre las empresas y nosotros.
- Presentaciones de avance del proyecto: cuando se cierre un proyecto con un cliente, habrá reuniones con el cliente para explicar el status y avance del proyecto (“kick off”, status semanal, cierre de proyecto).

- Llamadas telefónicas: siempre mantendremos contacto telefónico con nuestro cliente, ya sea para informarles avances del proyecto o simplemente como herramienta para cultivar la relación entre cliente – consultor.
- Web: implementaremos una web con información detallada de la empresa, Visión y Misión, Valores, que servicios brindamos como empresa, clientes en los cuales hemos implementado proyectos.

Es un canal tradicional para que los clientes nos contacten y se informen de nosotros.

- Redes sociales: usaremos principalmente las redes sociales como Facebook, para promocionar la marca y productos que brindamos, así los futuros clientes nos puedan contactar a través de este medio.
También usaremos las redes sociales, para informar acerca de las tendencias del mercado y noticias relevantes relacionadas a temas de RRHH.

2.4. Relación con clientes

Tendremos una relación personal con nuestros clientes, nuestro servicio será personalizado y con constante contacto, brindándole información al día de cada etapa del proceso.

Es importante fomentar una buena relación con el cliente para fidelizarlo. La satisfacción del cliente favorecerá el impulso de las ventas y la atracción de nuevos clientes. Para alcanzar estos resultados debemos conocer cómo se están satisfaciendo sus necesidades y cómo esto puede ayudar a mejorar los aspectos claves y de éxito del producto, el proceso de venta, la postventa, etc. (Benítez, 2016, p. 14).

2.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos de la empresa será por el cobro de los diferentes servicios y productos con los que cuenta, como:

- Cobro por proceso de atracción y selección: se cobra un porcentaje de la remuneración anual de la posición buscada, este porcentaje fluctúa entre 20% a 30% dependiendo de la complejidad del puesto y el acuerdo económico con que se llegue con el cliente.
Ejemplo1:
Una posición con sueldo de S/. 5,000, la remuneración anual es S/. 70,000, la comisión para la consultora es el 30%, es decir, S/. 21,000.

- Cobro por evaluación diagnóstico: Se cobrará entre S/. 300 por evaluación por cada trabajar, para medir las brechas versus el perfil del puesto y realizar el plan de acción para poder cerrar las brechas y pueda ejecutar la posición encargada de manera eficiente y productiva.

Ejemplo 2:

Si se realizan las evaluaciones de diez procesos, cada proceso tiene una terna de tres candidatos, es decir, realizaremos 30 evaluaciones en un mes, el ingreso sería 300 soles x 30 procesos = S/. 9,000.

- Cobro por proyecto implementado: Hay varios servicios, que serán proyectos específicos, donde de acuerdo a la necesidad puntual del cliente, tendremos un producto a medida. Para calcular el costo de un proyecto a medida, calcularemos las horas que se invertirán en el proyecto y lo multiplicaremos por nuestro factor que es entre US\$ 80 a US\$ 100 por hora de consultoría.

Para el primero año estamos asumiendo un ingreso anual de S/. 360,000 que se explica por la suma del ejemplo 1 y 2 anualizado.

Los siguientes años proyectamos un crecimiento producto del boca en boca, publicidad, “networking”, etc.

2.6. Costos

Los principales costos de la consultora son los siguientes:

- Alquiler del local: se ha cotizado con la empresa UNIGLOBAL, que brinda servicios de alquiler de oficinas, el costo por una oficina de 15 m² en el edificio Capital Derby es de S/. 2,000 mensuales, es decir, S/. 24,000 al año.
- El precio de alquiler incluye inmobiliario, horas de salas de reuniones, impresora y recepción.
- Bumeran: es una empresa que por un pago anual de S/. 4,950 te permite acceder a su base de datos y poder publicar los perfiles de puestos que buscaremos. Es la página más conocida del Perú y cuenta con una base de datos de más de 500,000 mil personas.
- *Comunity Manager*: contrataremos una persona independiente que nos brinde el servicio de administración y gestión de las redes sociales, principalmente Facebook y LinkedIn con información de la empresa, posiciones que estamos buscando, información de interés para nuestros seguidores. El costo de anual sería de S/. 3,000.
- Planilla: el costo de planilla es el más representativo para la Consultora, al ser una empresa de servicio, el costo humano es lo que le da valor a la empresa.

Para el 1er año de operación empezaremos con tres empleados y dos practicantes que brindarán apoyo a los Consultores.

El número de empleados se irá incrementado proporcionalmente a la demanda de más procesos, evaluaciones, proyectos, etc.

- Hemos realizado un plan de contratación a 10 años alineado al crecimiento de las ventas, para contar con una estructura sólida que pueda brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

Llegando a máxima capacidad en el 2021.

Tabla 2. Proyección planilla 2018 - 2017

Planilla	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente de Consultoría (EM)		90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Gerente de Consultoría (JL)		30,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Jefe de Talento		0	0	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Analista de Talento		0	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Jefe de Consultoría RRSS		0	0	0	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Analista de RRSS		35,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Generalista (Soporte)			24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Practicante (Enero 2018)		9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Practicante (Mayo 2018)		6,400	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Total Planilla		232,560	409,632	507,552	605,472	605,472	605,472	605,472	605,472	605,472	605,472

Fuente: elaboración propia

- Contador: necesitaremos contratar el servicio de un Contador, para que nos brinde el soporte de contable y financiero de la empresa. El costo anual de este servicio es de S/. 3,000.

2.7. Recursos claves

2.7.1. Plataforma web (base de datos de Curriculum Vitae)

En nuestra web, contaremos un espacio donde los postulantes podrán llenar sus datos personales, experiencia laboral, estudios realizados, etc. Para poder tenerlos en cuenta cada vez que se abra un proceso de selección. De esta manera, contaremos con una rica base de datos y poder elegir a la mejor opción para nuestro cliente.

2.7.2. Personal especializado que realicen diagnósticos y entrevistas

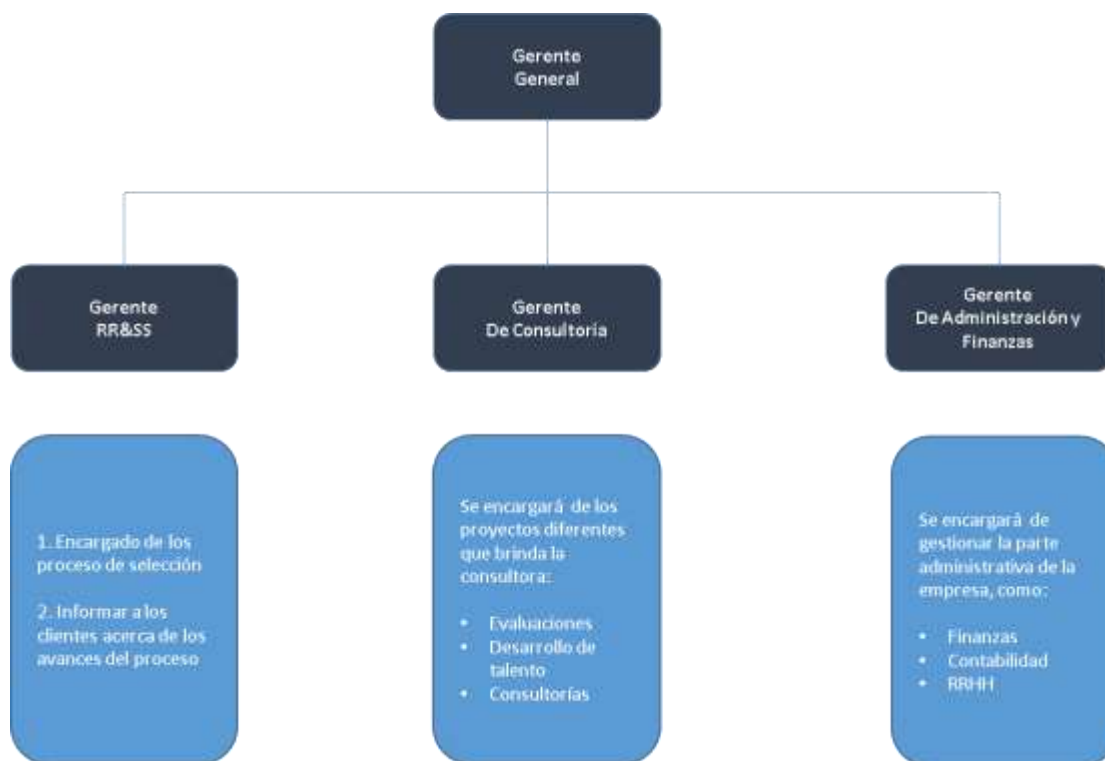
Manejaremos dos equipos, un equipo que se encargará de realizar las evaluaciones a los trabajadores versus el perfil establecido y el otro equipo se encargará de los procesos de selección.

Las personas que conformas ambos equipos con recursos claves, por el saber distintivo de la empresa, está en ellos, el éxito de un buen proceso de selección o identificar de mejor manera las brechas dependerán de ellos y es lo que de la dará valor a la empresa.

2.7.3. Equipo comercial

El equipo comercial se encargará de buscar nuevas empresas, que necesiten de nuestros productos y servicios que brindaremos. Adicionalmente realizará mantenimiento a la cartera de cliente, para mantener las relaciones y seguir continuando trabajando con ellos en los diferentes procesos y proyectos que mantenemos.

Figura 3. Organización formal



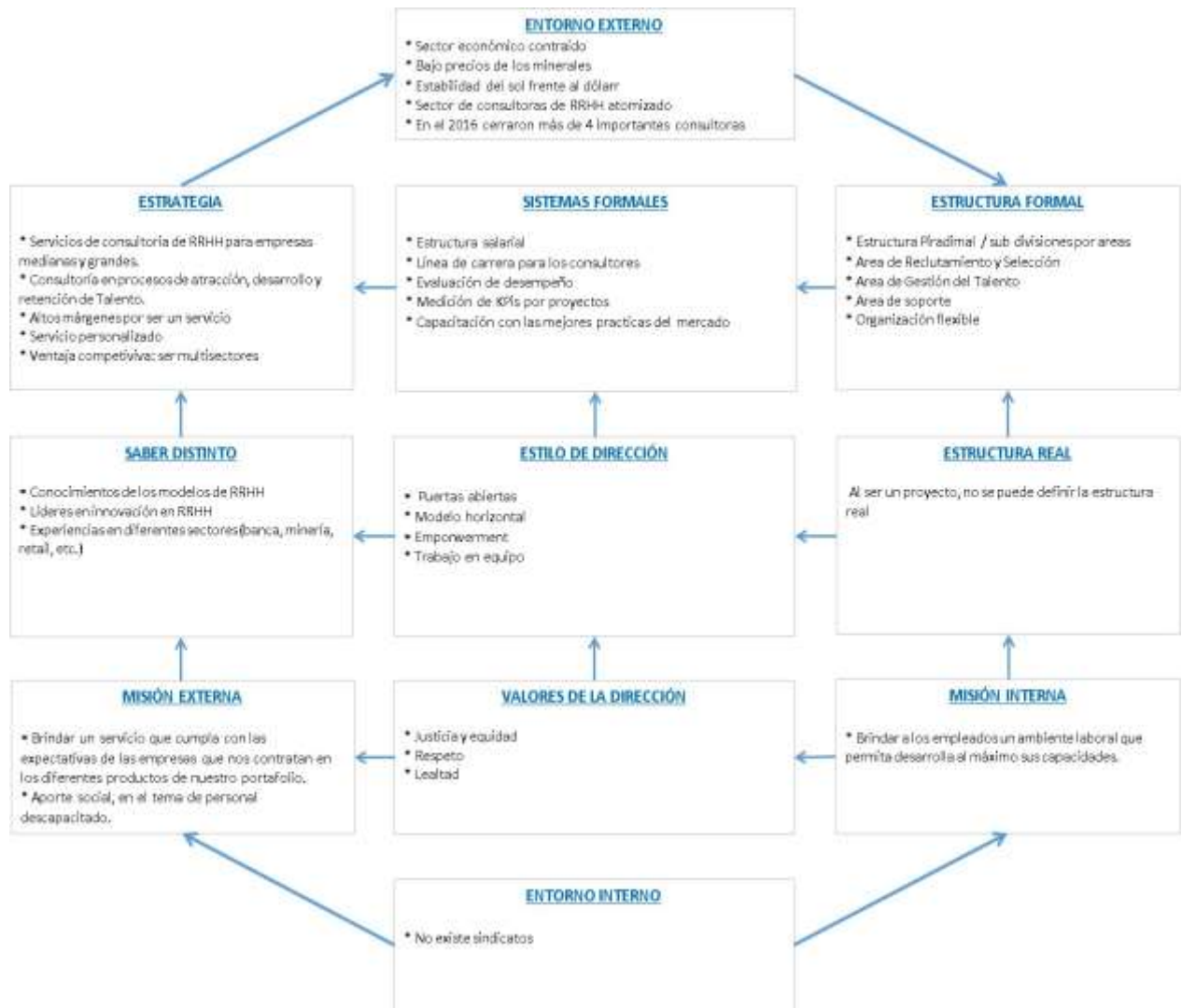
Fuente: elaboración propia

La empresa estará organizada de la siguiente manera, como se muestra en el cuadro 5.

- Una Gerencia de RR&SS que se encargará de todos los procesos de selección, entrevistar a los candidatos, evaluaciones psicológicas, negociación, etc.
- Una Gerencia de Consultoría que se encargará de todos los proyectos en los procesos de RRHH como: Clima Laboral, Evaluación de Desempeño, implementación de Bandas Salariales, desarrollo de los perfiles de puestos, etc.

- Una Gerencia de Administración y Finanzas, que se encargará de todos los procesos de soporte de la empresa.

Figura 4. Octógono de la empresa



Fuente: elaboración propia

El Octógono adjunto es el ideal de la empresa, que busca ser una empresa eficaz (1er nivel), con productos rentables, sistemas de control maduros (línea de carrera para los consultores, programas de capacitación, evaluaciones, etc.) y una estructura plana (no muchas jerarquías).

En el 2do nivel, lo más importante es mantener el “Saber distintivo” de la empresa, esa será nuestra ventaja competitiva versus otras consultoras, el estilo de liderazgo será de bastante “*empowerment*”, para generar el desarrollo de conocimiento de los consultores.

En el 3er nivel, ser una empresa que trate con justicia y respeto a sus clientes y empleados, para generar un vínculo con el cliente y generar un buen clima de trabajo interno que promueva la confraternidad y unión entre los miembros de la empresa. Adicionalmente ser una empresa que brinde un aporte social, porque buscaremos apoyar a las personas con discapacidad a que tengan un desarrollo profesional al igual que todos.

2.7.4. Recursos financieros

Los recursos financieros, son claves, porque es el oxígeno de toda empresa, vamos a trabajar con un flujo de caja proyectado, caja mínima (60 días), para conocer la fluctuación de nuestra caja y poder enfrentar nuestros compromisos.

El principal costo de una Consultora, es el costo de planilla, debido a que la ventaja competitiva de la empresa, es el equipo humano que conforma la empresa.

2.8. Actividades claves

- Procesos de selección de acuerdo al perfil que busca la empresa
- Evaluaciones que permitan medir el potencial del trabajador para realizar la función encargada
- Identificación del talento en la empresa y armar su plan de acción en forma adecuada
- Velar por una estructura salarial adecuada, de acuerdo a la estrategia definida por la empresa
- Implementación de modelos de desarrollo, que generen atraktividad en el trabajador y disminuya la rotación de personal clave.

2.9. Socio clave

2.9.1. Bolsas de Curriculum Vitae de postulantes:

Adquirir las membresías de empresas que gestionan base de datos de Curriculum Vitae como Bumerán y Laborum para tener acceso directo a perfiles de postulantes de las posiciones que estamos buscando.

Adicionalmente a través de nuestra web, armaremos nuestra propia base de CVs y también utilizares LinkedIn.

2.9.2. *Join Venture* con otras consultoras para lograr sinergias

Haríamos alianzas estratégicas con otras consultoras de RRHH que hacemos sinergia y nos complementamos como propuesta valor. Por ejemplo, no nos especializaremos en Comunicación Interna, si uno de nuestros clientes necesita ese servicio, lo podríamos atender, pero usando una empresa externa, no es parte de nuestra propuesta de valor.

2.9.3. Inversionistas

Los inversionistas seremos tres personas, los cuales tendremos 33% de acciones cada uno.

La inversión inicial sería de S/. 30,000 por socio, principalmente para implementar la oficina y tener un fondo para sostener el costo operativo de los primeros meses, que principalmente será el alquiler y la planilla.

Los principales costos de la inversión inicial son los siguientes:

Diseño página web	-4,000
Licencias	-16,000
Compra de laptops	-16,000
Garantía	-5,280
Marketing	-1,000
Branding	-3,000
Otros	-7,000
<hr/>	
Total Inversión	-52,280

Fuente: elaboración propia

Quedaría un fondo de caja de S/. 40,000 para pagos de planilla o asumir la demora en el pago de los clientes. Sobre todo, cuando una empresa recién empieza, los primeros meses son en rojo hasta que los ingresos superen a los egresos.

2.10. Proyección de ingresos y egresos

Con la información de los ingresos y egresos, hemos calculado la rentabilidad del proyecto, el cual al analizar el VAN y la TIR podemos observar que es un proyecto rentable y que vale la pena invertir, con una Tasa de Riesgo de 10%.

Tabla 3. Proyección de ingresos y egresos

Expresado en S/.	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Anual		360,000	540,000	660,000	726,000	798,600	798,600	798,600	798,600	798,600	798,600
Alquiler de local		-24,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000
Bumeran		-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950	-4,950
Comunity Manager (Facebook)		-3,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000
Planilla		-232,560	-409,632	-507,552	-605,472	-605,472	-605,472	-605,472	-605,472	-605,472	-605,472
Contador		-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Total Gastos		-267,510	-465,582	-563,502	-661,422	-661,422	-661,422	-661,422	-661,422	-661,422	-661,422
Utilidad antes de Impuestos		92,490	74,418	96,498	64,578	137,178	137,178	137,178	137,178	137,178	137,178
Impuestos (30%)		-27,747	-22,325	-28,949	-19,373	-41,153	-41,153	-41,153	-41,153	-41,153	-41,153
Utilidad Neta		64,743	52,093	67,549	45,205	96,025	96,025	96,025	96,025	96,025	96,025
FCF	-55,280	64,743	52,093	67,549	45,205	96,025	96,025	96,025	96,025	96,025	96,025

VAN S/. 413,899.16

TIR 113%

Fuente: elaboración propia

Se ha realizado una proyección de ingresos y egresos a diez años.

El principal gasto de la empresa como se observa, es el pago de la planilla.

El Van del proyecto (Baca 2001) es de S/. 413, 899 y la TIR de 113%, lo que indica que es un proyecto rentable.

Análisis de Sensibilidad:

El proyecto lo hemos calculado con una tasa de riesgo de 10%, hemos hecho un análisis de sensibilidad con una de 15% y 20% para hacer el análisis más ácido y el resultado es el siguiente:

Tasa	VAN
15%	321,445
20%	252,737

CONCLUSIONES

1. La barrera de ingreso es baja, porque para implementar una consultora el monto de inversión es mínimo, es un proyecto de bajo riesgo, lo más importante es el “Saber distintivo” de los consultores, el cual ya tenemos como activo de la empresa, ya que serán parte del equipo de trabajo, personas que tienen experiencia en trabajar en consultoras de RRHH y en áreas de RRHH con experiencia en diferentes sectores, gestionando los diferentes productos que ofrece la empresa. Por eso consideramos que el “Saber distintivo” es la ventaja competitiva (Porter 2008) de la empresa, por eso es importante que los consultores estén en continua capacitación de las tendencias del mercado, preparar línea de sucesión para mantener el “*Know how*” en la empresa.
2. El principal costo de la empresa es el costo de planilla, el segmento de consultoría es un rubro sumamente rentable, por los bajos gastos que se tiene.
3. Para garantizar el éxito inicial, es importante identificar rápidamente los potenciales clientes a través del “*networking*” de los socios, que tienen experiencia en banca, seguros, minería y consultoría.
4. Para ser una empresa eficiente en costos y poder ser competitivos, manejaremos una estructura plana, con consultores que manejan varios productos y servicios, para maximizar al equipo de consultores. Adicionalmente nos enfocaremos en procesos ágiles y apoyándonos en la tecnología (base de datos de Curriculums, redes sociales, etc.) para buscar eficiencias.
5. Para ser sostenibles en el tiempo, debemos mantener una constante relación con nuestros clientes, brindándoles un nivel de servicio dentro de lo esperado por ellos, ya que los procesos de RRHH son cíclicos, es decir, se realizan todos los años como medición del clima laboral, evaluación de desempeño, procesos de reclutamiento, etc.
6. Finalmente, nuestra decisión es implementar la Consultora para que empiece operaciones el primer trimestre del 2018, debido a que la inversión es baja, el proyecto es rentable, contamos con el equipo idóneo para brindar el servicio y tenemos el capital para asumir los costos de implementación.

Figura 5. Muestreo de actividades para implementar la consultora en el 2018

		PLAN DE IMPLEMENTACION							
RESPONSIBLE	ACTIVIDAD	dic-17				ene-18			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
		CONSTITUCION DE EMPRESA							
1	Socios	Constitución de Minuta	■						
2	Socios	Escritura Pública	■						
3	Socios	Registro SUNAT		■					
		COMPRA DE ACTIVOS							
4	Socios	Moviliario de oficina			■				
5	Socios	Computadoras			■				
		RECURSOS HUMANOS							
6	Socios - Gte Gral	Proceso de selección		■	■				
7	Socios - Gte Gral	Ingreso de seleccionados			■	■			
8	Socios - Gte Gral	Entrenamiento				■	■		
9	Socios - Gte Gral	Inducción					■		
		PROCESOS							
10	Socios - Gte Gral	Diseño de instructivos			■	■			
11	Socios - Gte Gral	Desarrollo detallado de procesos administrativos			■	■			
12	Socios - Gte Gral	Desarrollo de manual de funciones			■	■			
13	Socios - Gte Gral	Desarrollo de portafolio de productos					■	■	
14	Socios - Gte Gral	Plan de prospección					■	■	
		DOCUMENTOS							
15	Socios - Gte Gral	Emisión de facturas					■		
		OTROS							
16	Socios - Gte Gral	Teléfonos celulares					■		
17	Socios - Gte Gral	Tarjetas personales					■		
18	Gte. Gral.	Inicio del servicio							■

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, D. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGregor-Hill.
- Bautista, G. (20 de junio de 2016). *Modelo Canvas* [presentación Prezi]. Recuperado de <https://prezi.com/-hxv-qlv9ko/este-nuevo-paradigma-para-hacer-negocios-supone-una-importan/?cv=1>
- Benítez, J. C. (2016). *Curso taller: emprende tu negocio de una forma práctica*. Recuperado de <https://arstecamachalco.com/wp-content/uploads/2018/08/Manual-curso-de-emprendedores.pdf?cv=1>
- Chávez, D. (2017). *Modelos de negocio de empresas startup de emprendimiento innovador disruptivo* (Tesis para obtener el título de Maestro en Administración). Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México. Recuperado de <https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/138>
- Melt Group [MG]. (9 de septiembre de 2015). *¿Qué buscan las empresas en las consultoras de Recursos Humanos?* Recuperado de <https://www.meltgroup.com/que-buscan-las-empresas-en-las-consultoras-de-recursos-humanos/?cv=1>
- Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos. (11 de noviembre de 2016). *MiPyme.com.py*. Recuperado de http://www.mipyme.com.py/pyme-516-articulos_de_interes-modelo-canvas-genera-un-plan-de-negocio-en-cinco-minutos.html
- Osterwalder, A. e Yves, P. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2002). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Madrid: Alay.
- Porter, M. (2008a). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Patria.
- Porter, M. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina* (Reimpresión R0801E-E). Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf