

Plan de negocios para la creación Grupo Consultor Balaguera y Asociados empresa de consultoría en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Barrancabermeja

Dina Luz Balaguera Aguilar

Proyecto de grado para optar el título de Magister en Administración

Director

Olger Leonardo Herrera Sanjuan

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2023

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Grado principalmente a DIOS, por darme la vida, premiarme con salud y permitirme llegar a este punto de mi formación profesional. A mi madre, esposo e hijos por ser ese pilar, apoyo incondicional e inspiración y ganas de superación constante. A mi hermana Jennifer y mi Tía Sandra por el Apoyo Constante en mis triunfos y momentos difíciles.

Dina Luz Balaguera Aguilar

Agradecimientos

Principalmente al rey de reyes y señor de señores por guiarme e iluminar mi camino y darme las fuerzas necesarias en esos momentos difíciles por ayudarme a superar los obstáculos que se me han presentado a lo largo de la vida.

A mi madre, por ser esa mujer fuerte luchadora que es mi ejemplo por seguir, quien me ha enseñado que la constancia y la disciplina son la clave del éxito.

A mi esposo e hijos, por ser mi bastón, complemento en el cual me he podido apoyar, mi inspiración y motivo de superación constante.

De igual manera, mis agradecimientos a la universidad Santo tomas. A mis docentes especialmente a la Dra. Carolina Monsalve Castro, quien, con su enseñanza, a poyo y valioso conocimiento hicieron que pudiera crecer cada día como profesional.

Finalmente, quiero expresar mi más Grande y sincero agradecimiento al Dr. Olger Leonardo Herrera Sanjuan, quien llego en el momento que más necesitaba y fue principal colaborador en todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este plan de negocios.

Contenido

Introducción	12
1.1 Descripción de la oportunidad de negocio o necesidad a satisfacer	13
1.2 Descripción del mercado o segmento del mercado que se pretende satisfacer.....	18
1.2.1 Comerciales	20
1.2.2 Conducta y comportamiento ante el servicio	20
1.3 Descripción de la propuesta de valor	20
2 Objetivos del proyecto	26
2.1 Objetivo general	26
2.2 Objetivos específicos	26
3 Estudios viabilidad del negocio	26
3.1 Análisis del mercado.....	27
3.1.1 Portafolio de servicios.....	29
3.1.2 Resultados de la investigación	30
3.1.3 Estimación de la demanda.....	39
3.1.4 Análisis de la competencia.....	40
3.1.5 Canales de comercialización	42
3.1.6 Estrategia de fijación de precios.....	42
3.1.7 Estrategias de marketing mix	43
3.2 Análisis técnico	48
3.2.1 Determinación de las capacidades del proyecto.....	48
3.2.2 Estudio de la localización de la empresa.....	48

3.2.3	Estructura de la ingeniería del proyecto	50
3.2.4	Estimación de los recursos	50
3.2.5	Análisis de proveedores	51
3.2.6	Diseño de la distribución en planta	51
3.3	Análisis administrativo	53
3.3.1	Definición de la forma de constitución legal	53
3.3.2	Cultura organizacional	54
3.3.3	STAFF organizacional	56
3.3.4	Descripción de los perfiles de cargo	57
3.3.5	Asignación salarial	60
3.4	Análisis legal, ambiental y social.....	60
3.5	Análisis económico y financiero.....	61
3.5.1	Análisis de escenarios	66
3.6	Análisis de riesgos e intangibles	68
4.	Evaluación integral del proyecto.....	69
5.	Resumen ejecutivo del plan de negocio	73
	Referencias.....	75
	Apéndices.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Empresas de Barrancabermeja a corte de 2017</i>	18
Tabla 2. <i>Servicios empresariales prestados por Grupo Consultor Balaguera y Asociados...</i>	30
Tabla 3. <i>Resultados de las preguntas 4, 5 y 6</i>	34
Tabla 4 . <i>Resultados de la pregunta 7 del cuestionario</i>	35
Tabla 5. <i>Resultados de la pregunta cuestionario 9 y 10</i>	37
Tabla 6. <i>Desarrollo de la matriz MPC</i>	40
Tabla 7. <i>Precios de los servicios a ofertas</i>	43
Tabla 8. <i>Estrategias de marketing mix</i>	43
Tabla 9. <i>Plan de acción de las estrategias de marketing mix</i>	45
Tabla 10. <i>Método cualitativo por puntos</i>	49
Tabla 11. <i>Recursos físicos y tecnológicos</i>	50
Tabla 12. <i>Gestión de análisis de proveedores</i>	51
Tabla 13. <i>Perfil de cargo gerencia</i>	57
Tabla 14. <i>Perfil de cargo Dirección Administrativa</i>	57
Tabla 15. <i>Perfil de cargo Dirección Comercial</i>	58
Tabla 16. <i>Perfil de cargo Dirección Logística</i>	59
Tabla 17. <i>Perfil de cargo auxiliares general de la empresa</i>	59
Tabla 18 . <i>Asignación salarial de la nómina empresarial</i>	60
Tabla 19. <i>Proyecciones de ventas y costos a 5 años</i>	62
Tabla 20. <i>Inversión Inicial para la puesta en marcha de la idea de negocio</i>	62
Tabla 21. <i>Estados de resultados operacionales</i>	63
Tabla 22. <i>Balance empresarial</i>	64

Tabla 23. <i>Flujo de caja proyectado</i>	65
Tabla 24. <i>Indicadores de valoración del proyecto</i>	66
Tabla 25. <i>Datos iniciales de análisis de escenarios</i>	66
Tabla 26. <i>Valoración de los escenarios</i>	67
Tabla 27. <i>Gestión de los riesgos</i>	68
Tabla 28. <i>Modelo del grupo Consultor Balaguera y Asociados</i>	69
Tabla 29. <i>Modelo Canvas del Negocio</i>	72

Lista de figuras

Figura 1. <i>Principales Empresas de cazatalentos en Colombia</i>	17
Figura 2. <i>Plataforma de apoyo Bizneo</i>	22
Figura 3. <i>Interfaz de Bizneo con las empresas asesoradas</i>	24
Figura 4 . <i>Proceso de calificación de adecuación al perfil</i>	24
Figura 5. <i>Proceso de entrega de informes KPI</i>	25
Figura 6 . <i>Portafolio de servicios corporativos</i>	29
Figura 7 . <i>Respuesta a pregunta 1 de la encuesta</i>	32
Figura 8. <i>Respuesta a pregunta 2 de la encuesta</i>	32
Figura 9 . <i>Respuesta a pregunta 3 del cuestionario</i>	33
Figura 10 . <i>Resultados de la pregunta 8</i>	36
Figura 11. <i>Resultados de la pregunta 11 del cuestionario</i>	38
Figura 12. <i>Resultados de la pregunta 12 del cuestionario</i>	38
Figura 13. <i>Resultados de la pregunta 13</i>	39
Figura 14. <i>Plano de distribución planta alta</i>	52
Figura 15. <i>Plano de distribución en planta baja</i>	52
Figura 16. <i>STAFF organizacional</i>	56

Lista de apéndices

Apéndice A. *Cuestionario de la investigación de mercados*.....79

Apéndice B. *Soporte de aplicación del Instrumento*.....82

Resumen

Plan de negocios para la Creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes en la ciudad de Barrancabermeja, **la generación de empleos de las empresas**, índices en la capacidad de consumo de los hogares. Es decir, que los colaboradores forman parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y un paso para no contar con personal que incumple con las necesidades y expectativas corporativas es la vinculación de procesos y procedimientos orientados a la correcta gestión de procesos de reclutamiento y selección de personal. que orienten a la empresa a minimizar problemas de tipo gerencial y con ello alinear todos los procesos a una adecuada toma de decisiones. los principales problemas de tipo administrativo se centran en la gestión empresarial en temas particulares como administrativos, financieros, contables y de gestión de personal, de igual manera, la inadecuada gestión de los anteriores factores conduce a una mala administración de los bienes y recursos de la empresa que conllevan al aumento de sobrecostos, pérdida de confianza de los empleados y que repercuten de manera directa en la vinculación de personal en la empresa al no establecer políticas administrativas para la correcta gestión de reclutamiento y selección.

se Desarrollar un estudio financiero y económico que permita conocer la viabilidad económica para la creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes de la ciudad de Barrancabermeja.

Palabras claves: talento humano, gestión de personal, reclutamiento y selección

Abstract

Business plan for the creation of a consulting company in recruitment and selection of personnel for SMEs in the city of Barrancabermeja, the generation of employment for the companies, indices in the consumption capacity of households. That is, that the collaborators are part of the Fundamental in the fulfillment of business objectives, and one step to avoid having personnel that fails to meet corporate needs and expectations is the linking of processes and procedures aimed at the correct management of recruitment and selection processes. that guide the company to minimize managerial problems and thereby align all processes to adequate decision making. The main administrative problems are focused on business management in particular issues such as administrative, financial, accounting and personnel management, in the same way, the inadequate management of the previous factors leads to a bad administration of the assets and resources of the company. company that leads to increased cost overruns, loss of employee confidence and that have a direct impact on the relationship of personnel in the company by not establishing administrative policies for the correct management of recruitment and selection.

Develop a financial and economic study that allows to know the economic viability for the creation of a consulting company in recruitment and selection of personnel for SMEs in the city of Barrancabermeja.

Keywords: human talent, Personnel Management, recruitment, selection

Introducción

Los planes de negocio representan una oportunidad para realizar un análisis integral en temas financieros, técnicos, administrativos, legales y ambientales sobre la puesta en marcha en el mediano plazo de una idea que puede ser realizable si las proyecciones dan como resultado beneficios financieros para los inversionistas en un periodo determinado. Conforme a lo expuesto anteriormente existe una oportunidad de negocio relacionada con el asesoramiento a las pymes orientados al mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección, que propendan por incluir en las empresas personal que se alinee a las necesidades, perfiles corporativos, actividades a desarrollar y sobre todo personas que cuenten con proactividad para aprender nuevas experiencias y todo esto se logra por medio de nuevos canales de vinculación de personal.

Por lo tanto, el desarrollo del presente documento tiene como objetivo general Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes en la ciudad de Barrancabermeja, a fin de proyectar la puesta en marcha en el mediano plazo de esta empresa, la cual tiene como nicho de mercado las empresas que locales que operan en esta ciudad, así mismo, se proyecta en a largo plazo la organización pueda crecer y atender los mercados de otras ciudades principales e intermedias según los requerimientos empresariales, para lo cual deberá promover una estructuración interna y externa que le permita atender los nuevos mercados.

1. Plan de negocios para la creación Grupo Consultor Balaguera y Asociados empresa de consultoría en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Barrancabermeja

1.1 Descripción de la oportunidad de negocio o necesidad a satisfacer

El sector empresarial es importante y fundamental para el crecimiento y desarrollo del país y de las regiones, uno de los indicadores que mide ese crecimiento es el PIB (Producto Interno Bruto), sus datos refleja lo que se produce internamente, según la Presidencia de la República (2020) y, con base a los datos proyectados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reveló que en Colombia en el año 2019 el crecimiento del PIB fue del 3,3%, considerado el más alto desde el año 2014, así, se infiere que la generación de empleos de las empresas índice en la capacidad de consumo de los hogares.

Es decir, que los colaboradores forman parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y un paso para no contar con personal que incumple con las necesidades y expectativas corporativas es la vinculación de procesos y procedimientos orientados a la correcta gestión de procesos de reclutamiento y selección de personal, que orienten a la empresa a minimizar problemas de tipo gerencial y con ello alinear todos los procesos a una adecuada toma de decisiones.

En este sentido, los principales problemas de tipo administrativo se centran en la gestión empresarial en temas particulares como administrativos, financieros, contables y de gestión de personal, de igual manera, la inadecuada gestión de los anteriores factores conduce a una mala administración de los bienes y recursos de la empresa que conllevan al aumento de sobrecostos, pérdida de confianza de los empleados y que repercuten de manera directa en la vinculación de

personal en la empresa al no establecer políticas administrativas para la correcta gestión de reclutamiento y selección (Pérez y Trujillo, 2012).

Los procesos administrativos y de desarrollo organizacional requieren de una serie de pasos para su éxito, por tanto, los empresarios consideran que tienen falencias en la gestión empresarial, particularmente en áreas administrativas, financieras y contables, en consecuencia de una gestión deficiente en los temas mencionados anteriormente se debe a que muchas empresas fracasen en el ejercicio administrativo, por desconocimiento y por el inadecuado control en áreas neurálgicas como es la selección y potencialización del talento humano, dada la importancia que tiene para las organizaciones contar con personal altamente calificado y que cumpla con las condiciones del puesto del trabajo así como su linealidad con el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas (Pérez y Trujillo, 2012).

Sin embargo, que ocurre cuando no pueden generar los empleos y el no cumplimiento de sus proyecciones de los ingresos, siendo problemas similares en las organizaciones los cuales fueron identificados en la Encuesta Pyme del año 2018, las fallas más recurrentes para que exista una desaceleración en el crecimiento obedece a factores como la falta de demanda, el incremento de tasa impositiva de los tributos, incremento exponencial de los costos de insumos, baja rotación de cartera, deficiencia en el capital de trabajo para el desarrollo de las actividades productivas y administrativas, ausencia de medidas contundentes que combatan el contrabando, tasa de cambio, cuellos de botella para satisfacer la demanda entre otros aspectos entre otros (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2020). Por lo mencionado anteriormente se concluye que, las empresas a diario enfrentan retos y desafíos para alcanzar niveles de productividad y sostenerse en el mercado cada vez más cambiante y globalizado, donde cualquier falencia de tipo administrativo o productivo puede ser el inicio del declive operacional.

Todas las áreas de la organización son importantes, sin embargo, talento humano afronta diferentes problemas que ponen a prueba su misión diaria. Administrar el capital humano es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional y, por consiguiente, afronta desafíos únicos. Los colaboradores, los propietarios e inversionistas son quienes impulsan el desarrollo dentro de las organizaciones, por eso expertos han realizado estudios para definir los problemas más recurrentes sobre el talento humano, es por ello que un estudio adelantado por Price WaterhouseCoopers, los problemas que más se presentan en la empresa tienen que ver con la gestión del cambio (48%), desarrollo del liderazgo (35%) y la correcta medición de la efectividad de los procesos de recursos humanos (27%) (Santana, 2019).

Sin embargo, desde el contexto administrativo se han se ha definido estrategias para mitigar el impacto de los problema en el recurso humano, resaltando que la organización debe implementar mecanismos que le permitan seleccionar el personal más adecuado para los intereses de la empresa, mantener una estrategia alineada a su filosofía corporativa, implementar mecanismos de medición, implementar modelos de liderazgo, contar con mayor involucramiento de la alta gerencia e implementar modelos de mejora salarial y emocional (Santana, 2019); por eso existe posibilidades en la estructuración de servicios especializados en talento humano, que permita ofrecerse a las organizaciones.

Así mismo, este tipo de servicios puede ofrecerse en un municipio como Barrancabermeja, donde existe un registro de 7.551 empresas en todos los sectores económicos (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017). Organizaciones que demandan servicios especializados para potencializar e impulsar su crecimiento económico; ubicar esta unidad productiva en esta ciudad es primordial y estratégico, debido al encadenamiento productivo por encontrarse la principal refinería del país Ecopetrol SA, adicional, es un puerto que tiene influencia

en el Magdalena Medio, proveedora de bienes y servicios para las comunidades ribereñas, la cual se tendría en cuenta en los planes a largo plazo.

Las empresas presentan serias dificultades en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que las empresas en general cuentan con falencias de tipo administrativo de las cuales se resaltan que no tienen bien definidas las necesidades de talento humano, no buscan la compatibilidad del candidato con la organización, es decir, que no existe una linealidad con la empresa debido a que no se inculca la filosofía corporativa y esto conduce a que se desmotive al empleado y los niveles de productividad disminuyan, otro factor, tiene que ver con el proceso de entrevistas, dado que, las empresas no disponen de un perfil adecuado que sea consecuente con el desarrollo de la entrevista y , lo cual se traduce en entrevistas de trabajo ineficientes y se termina vinculando a la persona que no se adecua a las necesidades reales de la empresa (Pérez, 2016).

En efecto, es importante que las empresas vinculen herramientas de gestión que propendan por mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal así como a otras actividades inherentes al departamento de talento humano. Las empresas deben vincular herramientas que conlleven a un crecimiento exponencial de los procesos de talento humano, señalando que, los software se posicionan como un referente de mejoramiento y con ello hacer un mejor seguimiento al proceso desde el reclutamiento hasta la inducción y posible retiro del empleado, asimismo, los test se posicionan como una herramienta para determinar las capacidades y habilidades del candidato y esto conlleva a optimizar los procesos y una mejor identificación del talento (Riascos y Aguilera, 2011).

En la actualidad el mercado de reclutamiento y selección ha sido mayormente visualizado por las empresas, esto se evidencia en que 6 de cada 10 empresas están realizando sus procesos de reclutamiento y selección por medio de organizaciones cazatalentos, lo que supone un aumento

sustancial de la demanda y que las compañías se han enfocado en vincular personal con base en las tendencias mundiales de selección de personal (Neira, 2018). En Colombia existen empresas especializadas en este tipo de servicios, sin embargo, la tendencia se orienta a las medianas y grandes empresas quienes cuentan con los recursos económicos para hacer este tipo de contratación, esto se debe a que los costos son elevados y las empresas como las pymes colombianas difícilmente pueden acceder a este tipo de servicios dadas las condiciones de representación que cobran estas compañías por ubicar personal.

Figura 1. Principales Empresas de cazatalentos en Colombia



Adaptado del Periódico La República (Neira, 2018).

Como se evidencia en la figura 1, se presentan las principales empresas que prestan los servicios de reclutamiento y selección de personal para las empresas, como se evidencia todas tiene una característica en particular y tiene que ver con que son grandes empresas que prestan sus servicios a organizaciones de grandes superficies debido a que los costos logísticos de estas compañías son considerables y una pyme en un contexto económico como el que vive Colombia

difícilmente puede acceder a los servicios de estas empresas, que además, tan solo 10 empresas acaparan el mercado nacional, lo que supone necesidades de contar con empresas que presten este tipo de servicios a precios asequibles y sobre todo que sean confiables.

Al consultar los precios de la prestación de servicios de las empresas de reclutamiento y selección no se encuentran estadísticas que evidencien este rubro, sin embargo, existe una aproximación del valor real que oscila entre \$350.000 a \$1.500.000 por persona ubicada en la empresa (Camacho, 2021). La variación se orienta principalmente a los cargos, es decir, que los niveles operativos tienen menor costo que por ejemplo un gerente o cargos muy especializados, sobre este precio puede partir la empresa para analizar los precios a colocar en el mercado y con ello cumplir con la oferta diferenciadora y de valor que se centra en ofrecer menores precios enfocados a las pymes.

1.2 Descripción del mercado o segmento del mercado que se pretende satisfacer

La iniciativa de crear una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal del área operativa en Barrancabermeja ha definido que existe un potencial de mercados de 7.551 empresas (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017). En la tabla 1, se observa la clasificación entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta que es la información más actualizada emitida por los entes encargados de estas estadísticas.

Tabla 1. *Empresas de Barrancabermeja a corte de 2017*

Actividad económica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio	2.899	77	14	1	2.991
Actividades de alojamiento y de servicios de comidas	898	15	3	1	917
Industrias manufactureras	690	40	12	5	747
Construcción	550	116	19	5	690
Actividades profesionales, científicas y técnicas	472	39	5	0	516

Actividad económica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Transporte y almacenamiento	234	36	7	1	278
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	240	23	7	0	270
Otras actividades de servicios	255	2	0	0	257
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	170	13	4	1	188
Información y comunicaciones	150	4	0	0	154
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	122	1	1	0	124
Enseñanza	114	5	0	0	119
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	67	5	3	0	75
Actividades financieras y de seguros	62	4	0	0	66
Suministro de agua, evacuación de aguas residuales	49	4	2	3	57
Actividades inmobiliarias	41	12	3	0	56
Explotación de minas y canteras	19	4	3	0	26
Suministro de electricidad, gas, vapor	14	2	0	0	16
Administración pública y defensa	3	0	0	0	3
Actividades de los hogares como empleadores	1	0	0	0	1
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0	0	0	0	0
Total	7.050	402	83	16	7.551

Nota: Esta tabla presenta el número de empresas que funcionan en Barrancabermeja. Adaptado de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2017).

Sin embargo, es conveniente definir el segmento de mercado, por cuanto existe diversidad de características de la población o de las empresas y eso crea oportunidades, siendo una alternativa para esta iniciativa empresarial, por cuanto su mercado meta son las organizaciones, ya que las empresas cuenta con características únicas y en algunos casos irrepetibles, lo cual conduce a que se deban proponer mecanismos de mejora únicos para cada una de las empresas y con ello mejorar los resultados; así, la estrategia para la selección del mercado meta se realiza por especialización del servicio (Ferrell y Hartline, 2012).

Por consiguiente, la variable para segmentar que más se ajusta a este negocio, está en función del comportamiento según los beneficios buscados, es decir, las necesidades en el servicio

especializado en el reclutamiento y selección de personal en el área operativo, así se relacionan los criterios para la segmentación:

1.2.1 Comerciales

- El tamaño de las empresas de acuerdo con la Tabla 1 se ha seleccionado las Pymes, es decir 485 empresas.
- La zona geográfica el municipio de Barrancabermeja.
- Tipo de establecimiento: Pequeñas y mediana empresas.

1.2.2 Conducta y comportamiento ante el servicio

- Beneficios esperados: Selección idónea del talento humano del área operativo para las empresas.
- Motivos de compra. Servicio especializado en reclutamiento y selección de personal en el área operativa, que sea transparente, objetivo y ético.
- Sensibilidad a la comunicación. Es importante que los clientes contraten los mejores colaboradores, lo cual permitirá que adicional a la comunicación tradicional, la voz a voz de la satisfacción sea punto clave para atraer más clientes.

1.3 Descripción de la propuesta de valor

El plan de negocios para la creación de una empresa consultoría en reclutamiento y selección de personal describe su propuesta de valor, así:

La propuesta de valor, es la consultoría empresarial a bajo costo y fácil acceso del servicio especializado en reclutamiento y selección de personal del área operativa de las

organizaciones, a través de un proceso estandarizado e idóneo, desde la recolección de hojas de vida, perfilamiento de los candidatos, aplicación de test psicométrico y de evaluación de conocimientos específicos, que contribuya a las empresas a la contratación de personas que sean productivas y competitivas, que les aporte sus conocimientos, experiencias y experticias en el quehacer diario de sus actividades (Osterwelder, et ál., 2014, p.7).

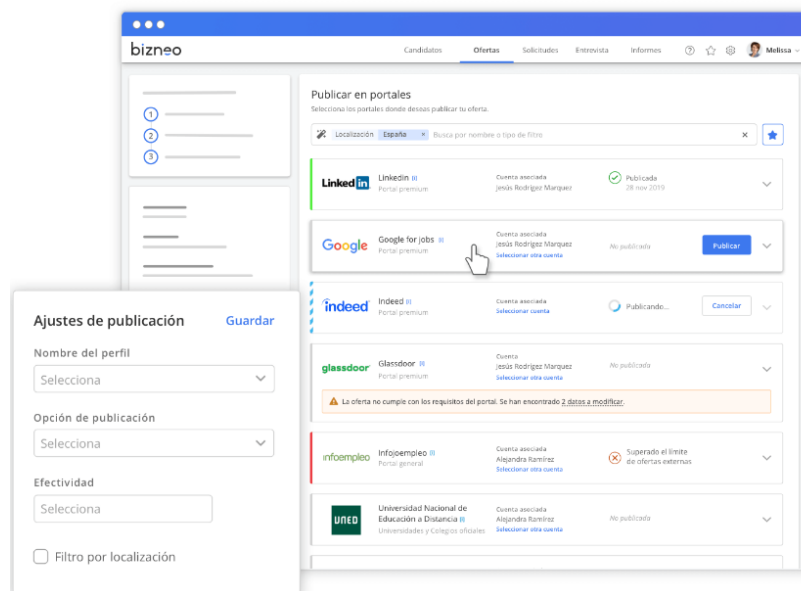
La propuesta de valor empresarial se orienta a prestar un servicio personalizado desde el momento que las empresas adquieren los servicios con Grupo Consultor Balaguera y Asociados hasta el final del proceso cuando se envía la terna de candidatos a la empresa para que esta realice la selección final del personal idóneo a contratar. Por lo tanto, se genera un proceso de comunicación bidireccional con la empresa contratante y la compañía de reclutamiento, donde se asigna un representante para que ejecute todos los procesos y mantenga informada a los interesados sobre la evolución del proceso, esto conduce a mejorar la asesoría e implementar cambios durante el asesoramiento sin que esto pueda afectar el normal flujo del reclutamiento de personal, llegando a una finalización del contrato en buenos términos para fomentar la presencia en el mercado y generar diferencias con otros competidores mediante el goodwill corporativo.

Adicionalmente, el plan de negocio considera un modelo innovador de prestación de servicios integrales dentro de la suscripción de los clientes al momento de adquirir con Grupo Consultor Balaguera y Asociados asesorías anuales, determinando la entrega de acceso a un software especializado en gestión del talento humano enfocándose en modelos de capacitación, seguimiento a indicadores, tipos de vinculación de personal, modelos de reclutamiento y selección de personal, servicios que serán entregados al momento de adquirir la asesoría empresarial. El software que será vinculado tiene que ver con la plataforma online de Bizneo, el cual es un software

de reclutamiento y selección de personal para que en conjunto con Grupo Consultor Balaguera y Asociados se puedan gestar estrategias integrales para captar al mejor talento humano con procesos de selección predecibles y orientados a los datos de cada persona interesada en ingresar a las empresas, debido a que se genera un proceso de valoración cualitativa y cuantitativa de los aspirantes y se generan calificaciones distintivas para entregar la terna que será entrevistada por la empresa a fin de elegir el personal idóneo para ellos.

En la figura 2, se consolida la previsualización del software de Bizneo con el cual Grupo Consultor Balaguera y Asociados generará una interfaz de apoyo íntegro para que la empresa genere los perfiles del personal vinculado y pueda establecer procesos de capacitación, inducción, calificación de las competencias, entre otros factores que le permitan mantener una actividad empresarial alineada al cumplimiento de las necesidades de la entidad y del talento humano con el que cuenta.

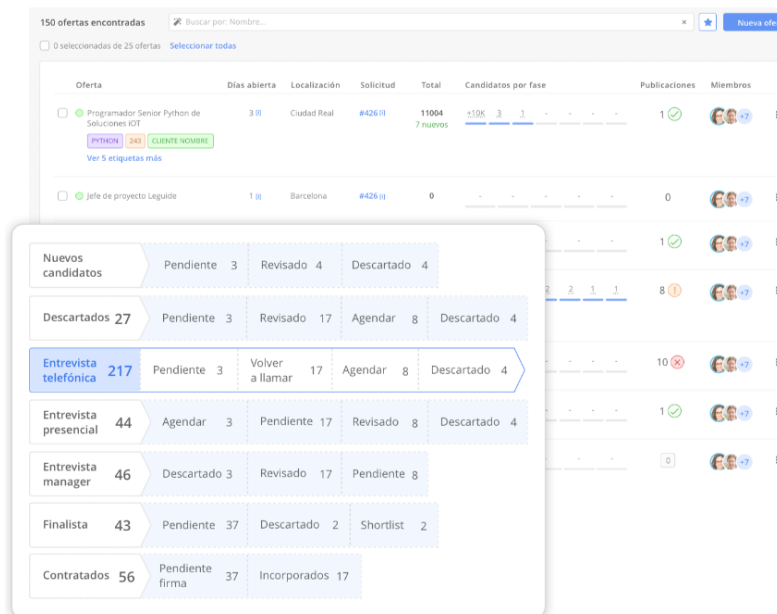
Figura 2. *Plataforma de apoyo Bizneo*



Adaptado de plataforma Bizneo (Bizneo, 2022).

Adicionalmente, el software entregado a la empresa que solicite los servicios con Grupo Consultor Balaguera y Asociados, generará portales de control para la publicación y recepción automática de candidatos a ocupar vacantes estableciendo banco de hojas de vida que permitan contar con todas las fuentes de reclutamiento en un solo lugar, así mismo, se publicarán programas de capacitación, portales especializados para inducción y calificación laboral, dando como resultado un proceso de reclutamiento más rápido y con filtros de búsquedas avanzadas a corto plazo, mejorando la adaptabilidad de los aspirantes con las empresa y entregando resultados organizados a las entidades que requieren reportes de los perfiles de los profesionales que realizan actividades al interior de la empresa.

De igual manera, el software Bizneo permite a las empresas encontrar el talento clave que requiere para el cumplimiento de los objetivos al momento de profesionalizar el proceso de reclutamiento y selección con funciones únicas que se otorgan a los usuarios a fin de consolidar las rutas de vinculación tanto interna como externa que coincidan con los flujos de selección por tipos de puesto, establecer el estatus de una solicitud de puesto y determinar las calificaciones de cada aspirante para que la empresa pueda seguir en tiempo real el proceso y, traer consigo un trabajo mayormente eficiente con las acciones masivas de los candidatos a elegir. Además, se consolidan modelos de comunicación con los candidatos sin perder la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección reduciendo costos al momento de incorporar software que permite agilizar el proceso, por medio de chatbot para reclutamiento, WhatsApp, emails automáticos y con marca empresarial, así como agendar las entrevistas en cualquier momento. En la figura 3, se presenta la interfaz de comunicación del software de Bizneo con las empresas asesoradas.

Figura 3. *Interfaz de Bizneo con las empresas asesoradas*

Adaptado de plataforma Bizneo (Bizneo, 2022).

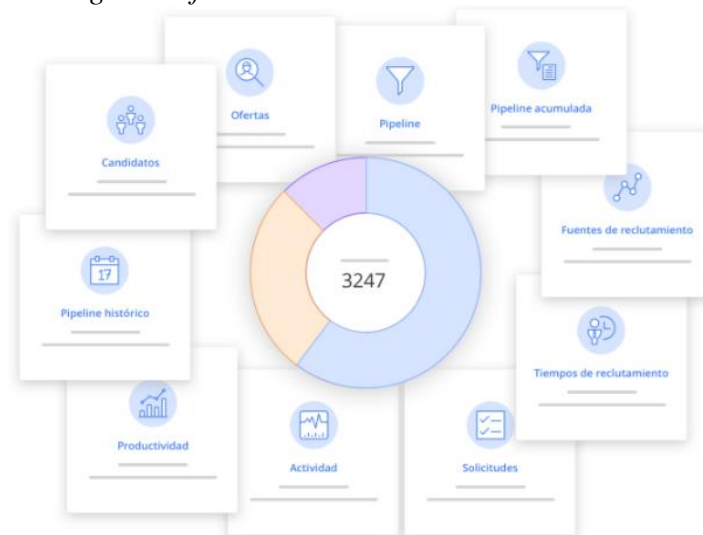
Finalmente, el proceso se consolida con los procesos de pruebas psicométricas que se realiza al personal con test de capacidad cognitiva, habilidades interpersonales, pensamiento crítico y orientación a resultados, entregando una valoración de adecuación al perfil para que la empresa seleccione al talento humano que más se adapta a sus requerimientos, en la figura 4 se consolida el demo de calificación al puesto de trabajo de la persona.

Figura 4 . *Proceso de calificación de adecuación al perfil*

Adaptado de plataforma Bizneo (Bizneo, 2022).

La propuesta de valor coincide con la entrega de informes y KPI de reclutamiento y selección por cada área y proceso estratégico a fin de validar los procesos de productividad de los reclutadores, determinar posibles embudos o pérdidas de tiempo que estén afectando el rendimiento de la empresa, determinar indicadores de eficiencia en cuánto a los candidatos y a la cantidad de vacantes suplidas por medio de la empresa. En la figura 5, se consolida una visualización de los informes KPI entregados por el software a la empresa.

Figura 5. *Proceso de entrega de informes KPI*



Adaptado de plataforma Bizneo (Bizneo, 2022).

Tal y como se ha logrado evidenciar la propuesta de valor se enfoca en la tecnología y en entregar un software corporativo con ID y contraseña a cada empresa que adquiere la asesoría con Grupo Consultor Balaguera y Asociados, con la finalidad de adaptar los modelos de reclutamiento y selección a cada una de las entidades que así lo requieren a fin de digitalizar todo el proceso de selección, nóminas, test psicométrico y *assessments*, entregando a los clientes experiencias significativas y orientadas al logro de las metas y objetivos que se han trazado a corto y mediano plazo.

2 Objetivos del proyecto

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes en la ciudad de Barrancabermeja

2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado para determinar la viabilidad del servicio de reclutamiento y selección de personal en las pymes de la ciudad de Barrancabermeja

Elaborar un estudio técnico en el cual se detallen los aspectos de infraestructura y logísticos necesarios para constituir la empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes de la ciudad de Barrancabermeja

Establecer la estructura administrativa y legal que se ajuste para constituir la empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes de la ciudad de Barrancabermeja

Desarrollar un estudio financiero y económico que permita conocer la viabilidad económica para la creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes de la ciudad de Barrancabermeja

3 Estudios viabilidad del negocio

El desarrollo del presente capítulo da respuesta de manera directa al objetivo específico uno planteado en el plan de negocio, el cual conduce al desarrollo del análisis de mercado para determinar las oportunidades disponibles en el macroentorno y cómo la entidad puede suplir las

necesidades de los implicados o de los usuarios finales, a fin de proyectar los ingresos operacionales derivados del ejercicio empresarial.

3.1 Análisis del mercado

El municipio de Barrancabermeja se encuentra la principal estatal petrolera, la cual genera los encadenamientos productivos que beneficia al tejido empresarial en la ciudad, Con relación a la contratación el reporte de Ecopetrol S.A., en temas relacionados con bienes y servicios asciende a \$1,6 billones con proveedores de los ocho departamentos que conforman la Regional Central (Antioquia, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cesar, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander). Se destaca en el informe el primer lugar de Barrancabermeja, como municipios que más contrataron en la vigencia 2019, con un rubro aproximado de \$613.100 millones (Ecopetrol S.A, 2020).

Se reconoce que la empresa ha implementado mecanismos para contratar en las regiones de influencia y con ello generar un desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo, por lo que ha iniciado procesos estratégicos de exportación local, con esta iniciativa la empresa les permitió a los empresarios locales ofrecer sus bienes y servicios en otras zonas del país donde tiene operación la compañía, por un total de \$682.000 millones. De hecho, generó a través de sus empresas contratistas un total de 15.088 vinculaciones laborales de las cuales el 88% (13.289 plazas) fue mano de obra local; logrando un aumento del 11% en la contratación de personal en comparación con el año inmediatamente anterior (Ecopetrol S.A., 2020).

Finalmente, la empresa Grupo Consultor Balaguera y Asociados, especializada en reclutamiento y selección de personal se instalará en el municipio de Barrancabermeja; de acuerdo con el Acto Legislativo, el municipio de Barrancabermeja se convirtió en Distrito Especial, Portuario, Industrial, Turístico y Biodiverso, de esa forma se accede a recursos importantes del

gobierno nacional. Según la Alcaldía de Barrancabermeja (2019) el municipio tiene las siguientes características:

- Ubicación: Latitud: 7° 53' 48.17404"; longitud: 72° 30' 28.09012" Oeste.
- Extensión total es de 1.098 km².
- Altitud de la cabecera municipal: 320 m.s.n.m.
- Temperatura media: 28 °C
- Población censo 2005: 190.069 habitantes.
- Género: El 48,8% son hombres y el 51,2% mujeres.

Dentro del proceso de investigación empresarial no es posible constatar los índices de rotación de estas, puesto que, no cuentan con un indicador que permita determinar este dato. Por lo tanto, se consultan fuentes de información secundaria determinando que las empresas colombianas cuentan con mayor rotación de personal en los empleados de las edades de 20 a 29 años con una rotación que alcanza el 74% anual, en edades más maduras se determina que las renuncias y el cambio de empleador es del 10,9%, siendo una cifra diferenciadora, partiendo del hecho que la población mayor de 30 años presenta mayores responsabilidades en temas económicos, familiares y buscan contar con tradición en las empresas, lo cual es benefactor de reducir la tasa de rotación en esta población (Martínez, 2021).

De otro lado, la rotación de personal es un fenómeno que ha venido presentando incrementos significativos, puesto que entre los años 2013 al 2017 la desvinculación laboral tuvo un incremento que llega hasta el 140% lo que genera efectos de asignación de presupuesto de reasignación del nuevo colaborador, así mismo, perjudica la imagen de la compañía, impacta la productividad y dificulta constantemente la generación de calidad en los procesos organizacionales, con lo cual se ha estimado que la empresa pierde alrededor de \$1.155.687 pesos

esto a 2016 y, actualmente se estima que la cifra ronda 1.5 salarios mínimos, es decir, que esto genera amplias pérdidas económicas en el corto y mediano plazo (Ibarra, 2021).

3.1.1 Portafolio de servicios

Grupo Consultor Balaguera y Asociados, es una compañía de orden nacional que presta los siguientes servicios tal y como se detalla en la figura 6.

Figura 6 . Portafolio de servicios corporativos



Dentro de cada una de las líneas de acción empresarial se cuentan con una serie de actividades, tareas y servicios que la entidad pone a disposición de las empresas en le región de Santander, particularmente en Barrancabermeja y, que claramente a mediano plazo se irán dando aperturas a las asesorías a otras corporaciones de orden departamental y nacional. En la tabla 2 se exponen los servicios ofertados en Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 2. *Servicios empresariales prestados por Grupo Consultor Balaguera y Asociados*

Portafolio de productos	Servicios asociados a prestar
Selección y evaluación de talento humano	Levantamiento de perfiles Disposición de redes sociales Evaluación por competencias e implementación de pruebas estandarizadas de orden internacional Estudio y análisis del candidato. Realimentación de cargos en todos los niveles empresariales
Consultoría en recursos humanos	Diseño de las políticas, procesos y procedimientos de talento humano alineados a normas nacionales e internacionales. Diseño de las competencias del grupo y de la empresa. Estipular los indicadores de seguimiento y medición corporativa. Actualización de manuales de funciones y perfiles de cargo.
Análisis y gestión de competencias	Evaluación del desempeño siguiendo parámetros internacionales Perfilamiento de líderes corporativos. Procesos de evaluación del clima, cultura y competitividad organizacional.
Asesorías empresariales	Sesiones de coaching individual y gestión de liderazgo empresarial. Charlas motivacionales Conferencias de unión laboral a fin de buscar un equilibrio entre la familia, trabajo y tiempo libre.

Nota: Esta tabla presenta los servicios empresariales prestados por Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

3.1.2 Resultados de la investigación

Para los resultados de la investigación se toma como población las Pymes, que se encuentran registradas en la ciudad de Barrancabermeja, que ascienden a 485 empresas población con la cual se halla la muestra para la aplicación de las encuestas. Aplicando para ello la fórmula de cálculo para poblaciones finitas debido a que se conoce la población objeto de estudio, con las siguientes variables.

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 1.656 (variable estandarizada para una significancia del

(90%)

$P = 0,5$ (probabilidad de éxito) se desconoce el comportamiento de la ocurrencia.

$q = 0,5$ (probabilidad de no éxito) se desconoce el comportamiento de no ocurrencia.

$e = 0,01$ margen de error.

$N = 585$ empresas pymes ubicadas en la ciudad de Barrancabermeja

Ecuación 1. Fórmula de cálculo muestra poblaciones finitas

$$n = \frac{585 * 1,65_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}{(0,01^2 * (585 - 1)) + (1,65_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5)} = 60$$

Adaptado de Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas (Herrera, 2011).

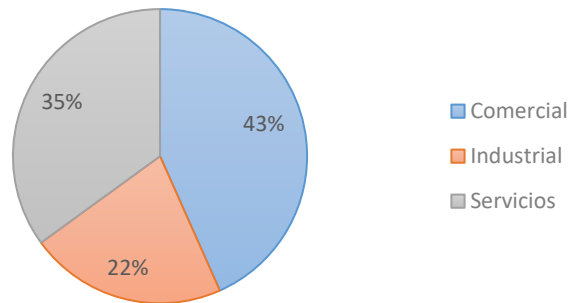
Para efecto de la presente investigación, y con base en el cálculo anterior, se debe aplicar el instrumento de recolección de información a 60 empresas dentro de la población, las cuales serán elegidas de forma aleatoria, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Conforme al cuestionario tipo encuesta determinado para la recolección de la información a 68 empresas ubicadas en Barrancabermeja – Santander, se logra determinar que la empresa cuenta con un amplio mercado y demanda potencial a satisfacer en temas de reclutamiento y selección de personal, debido a que los empresarios señalan que desean implementar políticas de mejora en estos procesos, por lo tanto, se presentan los resultados propios de la investigación de mercados.

Al indagar sobre la actividad principal de las empresas vinculadas al estudio se resalta que el 43% pertenecen al sector industrial, 35% son del sector servicios y el 22% pertenece al sector industrial, estos resultados permiten entrever que los sectores que pueden hacer uso en mayor medida de Grupo Consultor Balaguera y Asociados comercial e industrial debido a que cuentan

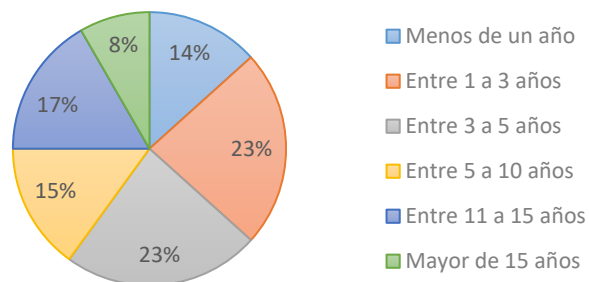
con mayor presencia de empresas y existe demandas insatisfechas por estos empresarios. Los resultados se detallan en la figura 7.

Figura 7 . Respuesta a pregunta 1 de la encuesta



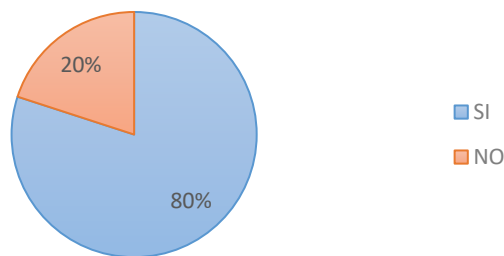
Al indagar sobre la tradición en el mercado se resalta que las empresas cuentan con una conformación de entre 1 y 3 y de entre 3 y 5 años con un 23% del total de las compañías consultadas respectivamente, esto permite entrever que las organizaciones cuentan con un estado de posicionamiento en el mercado que permite implementar mejoras a sus procesos para su aceptación en el mercado, siendo una oportunidad de negocio para Grupo Consultor Balaguera y Asociados, los demás resultados se detallan en la figura 8.

Figura 8. Respuesta a pregunta 2 de la encuesta



Las empresas consultadas cuentan con un bajo número de consultas a otras empresas en cuestiones de reclutamiento y selección, esto se debe a que el 80% de las organizaciones no han vinculado modelos externos en la tercerización para la vinculación de nuevos empleados, mientras que el 20% señala que en algún momento ha hecho uso de estos requerimientos, en conclusión la empresa cuenta con alto mercado potencial que deben ser abordadas para gestionar nuevas oportunidades en la prestación de servicios. Los resultados se detallan en la figura 9.

Figura 9 . Respuesta a pregunta 3 del cuestionario



En el proceso de análisis sobre los servicios que ha adquirido la empresa en los últimos años se resalta que de las empresas encuestadas el 80% ha adelantado procesos de asesoramiento externos en diversas áreas principalmente en las finanzas con un 35% de las empresas, seguido por asesorías técnicas con un 31% y en menor medida en temas relacionados con talento humano con un 21% del total de la población. Por lo tanto, existen empresas interesadas en estos servicios para la prestación en áreas de talento humano, resaltando que las compañías visualizan el área de gestión humana como un mecanismo de crecimiento y desarrollo en el mediano plazo.

Finalmente, al indagar a las empresas que se han asesorado en talento humano se resalta que los asesoramientos son integrales y parten del reclutamiento, selección, evaluación del personal, de igual manera, demandan servicios de fortalecimiento institucional y análisis de su entorno operacional inmediato, debido a que realizan estrategias en conjunto con el personal,

tendencias de mercado y análisis estratégico de sus principios y valores, además, se analiza que la tendencia de uso de los servicios son con paquete completo con una aceptación del 62,5% de las empresas, seguido por los servicios por horas con un 25% y, finalmente las empresa optan por horas con un 12,5% de aceptación de este modelo. Los resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados de las preguntas 4, 5 y 6

Pregunta	Opciones de respuesta	Respuesta	% Acumulado
¿En qué área ha recibido asesoría o consultoría especializada?	Comercial	6	13%
	Técnico	15	31%
	Talento humano	10	21%
	Financiero	17	35%
	Otras	0	0%
En el área de talento humano ¿Cuáles son los servicios que más ha solicitado en consultoría?	Reclutamiento de personal	10	100,0%
	Selección de personal	10	100,0%
	Evaluación de clima organizacional	10	100,0%
	Fortalecimiento de la cultura organizacional	10	100,0%
	Alineación estratégica corporativa	10	100,0%
	Plan de bienestar e incentivos	10	100,0%
	Otros	0	0,0%
¿Cuál es la unidad de medida al contratar los servicios especializados?	Horas	12	25,00%
	servicio completo	30	62,50%
	Mensualidad	6	12,50%

Nota: Esta tabla presenta resultados preguntas 4, 5 y 6.

Al indagar sobre los precios que pagan por las diferentes consultorías por horas y consultoría completa, se estima que los empresarios optan por los servicios completos debido a que esto permite realizar un mayor seguimiento de los objetivos y resultados arrojados por la asesoría en un horizonte de tiempo determinado, en este sentido, el 48,33% ve con buenos ojos que los precios por hora de consultoría oscilen entre \$101.000 a \$200.000, mientras que un 36,67% señala que los precios de asesoría por hora a los cuales están dispuestos a acceder es de más de \$200.000.

Por otro lado, en las consultorías integrales, se tiene que la aceptabilidad del precio oscila entre \$3.001.000 a \$4.500.000 es del 35% de las empresas, en segundo lugar, las empresas están dispuestas a pagar entre \$1.500.000 a \$3.000.000 con un 28,33% de la aceptación del precio, esto permite concluir que Grupo Consultor Balaguera y Asociados, debe implementar precios que van desde el \$1.500.000 a \$4.500.000 según los requerimientos de la organización. Finalmente, los resultados de la pregunta se detallan en la tabla 4.

Tabla 4 . Resultados de la pregunta 7 del cuestionario

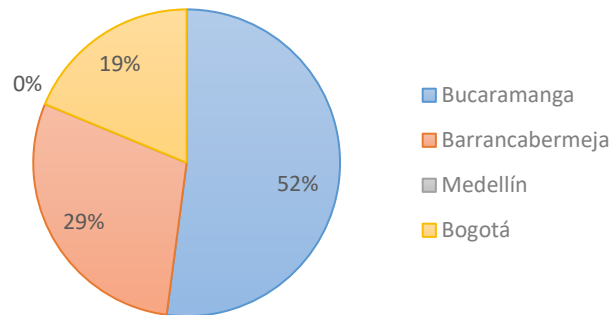
Pregunta	Sub pregunta	Opción de respuesta	Respuesta	% de participación	
¿Cuál es el precio que invierte en la asesoría o consultoría especializada?	Horas	Menos de \$100.000	9	15,00%	
		Entre \$101.000 a \$200.000	29	48,33%	
		Más de \$200.000	22	36,67%	
	Servicio de consultoría	de	Menos de \$1.500.000	8	13,33%
			Entre \$1.500.000 a \$3.000.000	17	28,33%
			Entre \$3.001.000 a \$4.500.000	21	35,00%
			Entre \$4.501.000 a \$6.000.000	9	15,00%
			Más de \$6.000.000	5	8,33%

Nota: La tabla presenta los resultados de la pregunta 7 del cuestionario.

Al indagar sobre las ciudades de donde recibe las asesorías en los diversos temas y áreas que requiere la organización, el 52% señala que este tipo de asesorías provienen de la ciudad de Bucaramanga, un 29% toma los servicios propios de Barrancabermeja, mientras que el 19% acude a empresas de la ciudad de Bogotá para sus procesos de asesoramiento. Esto permite entrever que, las empresas que operan en Barrancabermeja buscan en gran medida entidades locales por temas de comunicación, logística y precios, sin embargo, se resalta que en muchos de los casos no existen empresas en Barrancabermeja que presten los servicios requeridos, por lo cual deben acceder a

otras entidades principalmente ubicadas en Bucaramanga. Los resultados se detallan en la figura 10.

Figura 10 . Resultados de la pregunta 8



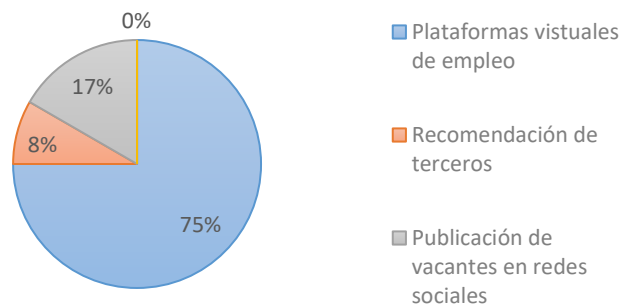
En el proceso de determinar las empresas prestadoras de los servicios de asesorías, se resalta que Bucaramanga provee el mayor número de consultorías a las empresas locales seguridad de empresas propias de Barrancabermeja, en este sentido, los empresarios optan más por los servicios de profesionales independientes (38%) y no por empresas constituidas en la ciudad de Barrancabermeja, en segundo lugar se encuentra Consultorías trámites y servicios SAS (27%) y, en tercer lugar se ubica Consultoría y asesorías Jada SAS (23%). Por otro lado, en la ciudad de Bucaramanga se hace uso de la empresa Asesores integrales en talento humano (40%), en segundo lugar los empresarios hacen uso de Gestión Talento Humano SAS (29%), finalmente, la empresa Organización Servicios y Asesorías SAS (17%). Los empresarios señalan que la calidad, compromiso y reconocimiento en el mercado son los ejes en los cuales se basan para seleccionar las empresas para el asesoramiento en las áreas que lo requirieren. Los resultados se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Resultados de la pregunta cuestionario 9 y 10

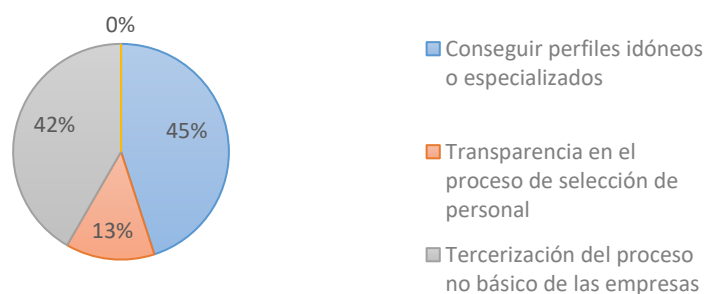
Pregunta	Opciones de respuesta	Respuesta	% de participación
De las siguientes empresas, ¿Cuál le ha prestado los servicios de consultoría o asesoría en Barrancabermeja?	Consultoría y asesorías Jada SAS	11	23%
	Consultoría Carvajal y Rúgeles SAS	6	13%
	Consultorías trámites y servicios SAS	13	27%
	Profesionales independientes	18	38%
	¿Otras?	0	0%
De las siguientes empresas, ¿Cuál le ha prestado los servicios de consultoría o asesoría en Bucaramanga?	Gestión Talento Humano SAS	14	29%
	Organización servicios y asesorías SAS	8	17%
	Asesores integrales en talento humano	19	40%
	Consultoría en gestión Humana	6	13%
	¿Otras?	1	2%

Nota: La tabla presenta los resultados de las preguntas 9 y 10 del cuestionario.

Las empresas optan por medios de reclutamiento por las plataformas de empleo disponibles en la web como el empleo.com, Jooble, bolsas de empleo del SENA, CompuTrabajo entre otras con un 75% de las empresas, debido a que son canales a bajo costo y con alto impacto en la recepción de hojas de vida. En segundo lugar, se opta por publicación en redes sociales de la empresa, vallas publicitarias o en mecanismos propios de la empresa con un 17%, finalmente, con un 8% las organizaciones optan por recomendaciones de terceros. Los resultados se detallan en la figura 11.

Figura 11. Resultados de la pregunta 11 del cuestionario

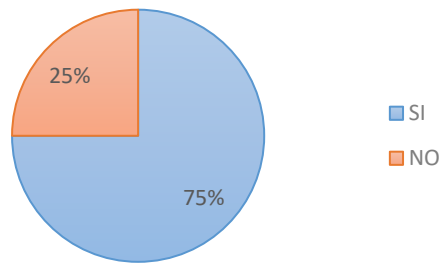
Al indagar sobre los requerimientos para contratar los servicios de las empresas de reclutamiento el 42% de las empresas concluye que lo hacen para tercerizar estos procesos y evitar posibles sobrecostos internos, el 45% aduce que les permite valorar un mayor número de prospectos de empleados al contratar personal especializado en el tema, lo cual da como resultado que la empresa vincule a una persona que cumple con las características del cargo. Mientras que un 13% señala que lo incluye por buscar transparencia en este mecanismo, los resultados se detallan en la figura 12.

Figura 12. Resultados de la pregunta 12 del cuestionario

Al indagar sobre si estaría dispuesto a hacer uso de los servicios de Grupo Consultor Balaguera y Asociados, se resalta que el 75% de las empresas encuestadas señala que sí, debido a que ofrece un servicio que ellos requieren y que puede mejorar su desempeño en el mediano plazo,

el 15% restante señala que no hace uso de los servicios debido a que cuenta con otras empresas que ya han entablado relaciones comerciales y no les interesa validar otra opción en el mercado, los resultados se señalan en la figura 13.

Figura 13. Resultados de la pregunta 13



Finalmente, se determina que los medios en los cuales le gustaría utilizar para acceder al servicio se tienen que la recomendación por terceros, página web y redes sociales son los que mayores requerimientos tienen, por lo tanto, se deben formular políticas orientadas a perfeccionar estos sistemas de visualización del producto.

3.1.3 Estimación de la demanda

Para determinar el tamaño del mercado objetivo y, tal como se la identificado previamente el mercado de las empresas pertenecientes a las pymes en Barrancabermeja es de 485 organizaciones de los diferentes sectores productivos de la ciudad (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017). Asimismo, el estudio de mercado señala que los estudios o asesorías que requieren ascienden a aproximadamente 15 servicios anuales. Finalmente, se estima que en las ciudades de Barrancabermeja, Bogotá, Medellín y Barrancabermeja existen aproximadamente 50 empresas que se dedican a esta actividad productiva de asesorías en talento humano (Neira, 2018).

Sin embargo, se toma como base 28 siendo las que realmente operan de manera directa e indirecta en el área de influencia corporativo. Con estos datos se procede a determinar el tamaño de mercado que será la base de crecimiento para Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Ecuación 2 . Cálculo cuantificación de mercado

$$\frac{485 \text{ empresas} * 15 \text{ servicios anuales}}{28 \text{ empresas prestadoras de servicios}} = 259 \text{ servicios de asesoría anuales}$$

Tal como se detalla en la ecuación 2 la empresa cuenta con un mercado potencial en asesorías de 259 servicios anuales particularmente en paquetes completos, debido a que el estudio de mercado señala que en esta modalidad la empresa tiene mayores rubros de demanda, sin embargo, no se descartan prestar servicios por horas y mensuales, esto se debe a que la organización atenderá todas las solicitudes de servicios.

3.1.4 Análisis de la competencia

Para el análisis empresarial se hace uso de la matriz de perfil competitivo (MPC), herramienta que permite analizar y visualizar de forma rápida las posibles fortalezas y debilidades frente a la competencia directa, los factores de valoración incluyen las cuestiones internas y externas que se consideran clave de éxito en el sector económico de la compañía (Zona Económica, 2021). En la tabla 6, se detallan los resultados de la evaluación de la competencia.

Tabla 6. Desarrollo de la matriz MPC

#	Factor crítico de éxito	Peso	Asesores integrales en talento humano			Consultorías trámites y servicios SAS			Grupo Consultor Balaguera y Asociados		
			Calificación			Calificación			Calificación		
			Tipo	Número	Puntaje	Tipo	Número	Puntaje	Tipo	Número	Puntaje
1	Relación con los clientes	0,07	Fortaleza Menor	3	0,21	Gran Fortaleza	4	0,28	Fortaleza Menor	3	0,21
2	Visibilidad	0,12	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Fortaleza	4	0,48	Debilidad Menor	2	0,24

		Asesores integrales en talento humano			Consultorías trámites y servicios SAS			Grupo Consultor Balaguera y Asociados			
3	Calidad de los productos	0,09	Fortaleza Menor	3	0,27	Gran Fortaleza	4	0,36	Fortaleza Menor	3	0,27
4	Abastecimiento	0,10	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Fortaleza	4	0,40	Debilidad Menor	2	0,20
5	Expansión internacional	0,08	Debilidad Menor	2	0,16	Fortaleza Menor	3	0,24	Fortaleza Menor	3	0,24
6	Capital humano	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30
7	Tecnología	0,09	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27	Gran Fortaleza	4	0,36
8	Ubicación	0,08	Gran Fortaleza	4	0,32	Gran Fortaleza	4	0,32	Gran Fortaleza	4	0,32
9	Experiencia	0,15	Fortaleza Menor	3	0,45	Fortaleza Menor	3	0,45	Fortaleza Menor	3	0,45
10	Innovación	0,12	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,48	Debilidad Menor	2	0,24
		1,00			3,22			3,68			2,83

Nota: Se presenta el análisis estratégico de 10 criterios de evaluación de competidores.

Grupo Consultor Balaguera y Asociados cuenta con desventajas en el subsector, debido a que se presentan marcas de reconocimiento nacional e internacional que manejan precios y estructura de servicios similares, la líder del mercado es Consultorías trámites y servicios SAS, dado que, cuenta con presencia a nivel nacional y asesora a empresas con gran poder en el mercado y ha vinculado canales offline y online para prestar sus servicios, alta presencia en el mercado, entre otras fortalezas de la competencia se centran en la innovación experiencia y ubicación, dado que estas empresa cuentan con presencia en empresas nacionales y en plataformas digitales, está estrategia de posicionamiento les ha permitido ser reconocidas por los clientes y difícilmente ser olvidadas, por tal motivo, Grupo Consultor Balaguera y Asociados debe enfocarse en patrones de crecimiento, innovación y en apertura de canales offline y online de ventas.

3.1.5 Canales de comercialización

Grupo Consultor Balaguera y Asociados, hará uso de canales de comercialización de una mezcla de estos para tener mayor impacto en el mercado local y nacional, logrando mayor atraktividad de los posibles clientes, por ende, se harán uso de los siguientes canales:

- Canales tradicionales como publicidad en medios radiales y en prensa, esto permite llegar a aquellos clientes que no visualizan las redes sociales como un mecanismo de comunicación.
- Canales audiovisuales como pautas publicitarias en canales regionales que den a conocer los productos, así mismo, se generan escenarios de llamadas telefónicas para dar a conocer los productos.
- Canales electrónicos como lo son las redes sociales, internet y publicidad digital, que sean tendientes a maximizar la visualización en las plataformas digitales.

3.1.6 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precio se enfoca a la relación con la competencia, dado que, en la actualidad existen diferentes empresas de este sector que prestan este tipo de servicios a nivel regional, departamental y nacional, que cuentan con un reconocimiento por parte de las empresas que desarrollan sus actividades en Barrancabermeja como lo son Consultoría y asesorías Jada SAS, Consultoría Carvajal y Rúgeles SAS, Consultorías trámites y servicios SAS, Gestión Talento Humano SAS, Organización servicios y asesorías SAS y Asesores integrales en talento humano y Consultoría en gestión Humana que ofrecen programas de asesoría estructurados y con altas demandas, esto conduce a analizar que se implementará una estrategia de precios promedios del mercado y con márgenes de utilidad entre el 30% al 40% dependiendo de la plaza donde se

comercialice el servicio en este sentido, se indaga sobre precios de las ofertas de estas empresas y con base en ellos se toma el precio de negociación para disponer de los servicios en el mercado.

En la tabla 7 se presenta el precio para los servicios

Tabla 7. Precios de los servicios a ofertas

Empresa	Precio aproximado en el mercado
Consultoría y asesorías Jada SAS	\$ 4.430.500
Consultoría Carvajal y Rúgeles SAS	\$ 3.350.800
Consultorías trámites y servicios SAS	\$ 3.050.000
Gestión Talento Humano SAS	\$ 4.050.500
Organización servicios y asesorías SAS	\$ 2.450.000
Asesores integrales en talento humano	\$ 3.650.000
Consultoría en gestión Humana	\$ 3.100.000
Grupo Consultor Balaguera y Asociados	\$ 3.440.257

Nota: Se detallan los resultados de estudio de precios y el precio para los servicios de consultoría completa

3.1.7 Estrategias de marketing mix

Las estrategias por implementar por la empresa para el posicionamiento empresarial en el mercado se presentan en la tabla 8, resaltando que pueden evolucionar o modificarse según lo crea conveniente la organización.

Tabla 8. Estrategias de marketing mix

Criterio	Tipo de estrategia	Rubro para invertir anual
Promoción	• Campañas publicitarias en centros empresariales y de convenciones	\$ 9.000.000
	• Participar en ferias nacionales para presentar el servicio.	
	• Fortalecimiento de la red de impulsores en los canales de comercialización.	
	• Fortalecer la red de publicidad de marca.	
Publicidad	• Implementar página web corporativa	

Criterio	Tipo de estrategia	Rubro para invertir anual
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Vallas publicitarias móviles y fijas, implementar técnicas tradicionales y digitales • Embajador de marca de producto, por medio de desarrolladores de contenido digital. • Campañas de redes sociales y de email – marketing 	\$ 10.000.000
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercadeo a horizontes planificados para determinar los precios de la competencia. • Realizar análisis de ingeniería interno a fin de minimizar costos y con ello ajustar los precios en el mercado. • Implementar estrategias de estacionalidad en el precio. 	\$8.500.000
	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeos de mercado para ajustar estrategias de producto, visualizando los cambios estratégicos a fin de minimizar el crecimiento de la competencia y adoptar posiciones dominantes en el mercado. • Vincular nuevos servicios en el portafolio de productos y, con ello ampliar el nicho de mercado corporativo teniendo mayor volumen de ventas en periodos determinados. 	\$9.000.000
Total anual		\$ 36.500.000

Nota: En esta tabla se detallan las estrategias de marketing mix.

Conforme a las acciones del plan de marketing mix, se proyecta el plan de acción de cada una de las dimensiones de desarrollo de la política de publicidad descrita para Grupo Consultor Balaguera y Asociados, tendientes a determinar la ruta de intervención de cada estrategia que logre maximizar los resultados operacionales en el corto y mediano plazo. Los resultados del plan de acción se detallan en la tabla 9.

Tabla 9. *Plan de acción de las estrategias de marketing mix*

Nombre del Plan:	Plan de intervención de Marketing Estratégico Grupo Consultor Balaguera y Asociados							
Fecha:	Cumplimiento a 31 de diciembre de 2022							
Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Recursos	Tiempo	Responsable	Indicador	
Proponer el plan tecnológico de promoción y publicidad de la empresa.	Implementar canales tecnológicos de difusión empresarial.	Consolidar aplicativos online de promoción y publicidad.	Poner en funcionamiento la gestión de publicidad y promoción online	Software en Empresa tercerizada. Recursos financieros Soportes de hardware Software y Hardware. Mano de obra especializada. Recursos financieros Herramientas de calidad Profesionales en áreas de calidad.	31 de diciembre de 2022	Líder de tecnología	Funcionamiento de la plataforma online.	
Mejora en los procesos de atención y servicio al cliente, en temas de producto.	Crear el equipo de trabajo para aumentar el control de los procesos	Consolidar equipos de auditoría interna para mejorar el desempeño empresarial.	Conformar el equipo de auditoría y seguimiento.	Recursos financieros. Hardware software. Profesionales externos	31 de diciembre de 2022	Líder de tecnología	% de ventas por medios online.	
					30 de diciembre de 2022	Gestión de procesos	Equipo consolidado	

	Consolidar el plan anual de capacitaciones que incluya el 100% de los empleados de la empresa, para mejora en los servicios	Diseñar el plan de intervención para el posicionamiento del servicio.	Capacitar el 100% de los empleados en de temas producto servicio cliente.	Espacio físico Equipos de audio y vídeo. Mobiliario de oficina. Profesionales expertos en temas capacitación. Software. Recursos financieros Ingenieros de sistemas.	30 de diciembre de 2022	Talento Humano	Capacitación de personal.
	Mejorar la tecnología y capacitaciones para mejorar la calidad en el servicio de venta	Desarrollar procesos de actualización de software y hardware	Actualizar el 100% de software empresarial	el del Software Hardware. Recursos financieros Asesor empresarial.	30 de diciembre de 2022	Gestión de operaciones	% de implementación y cambio de software
Implementar políticas de marketing empresarial	Proponer el programa de marketing digital y tradicional para la empresa	Consolidar el programa de marketing online y offline de la empresa.	Consolidar el plan de marketing estratégico y de posicionamiento empresarial.	de Empresa tercerizada. Recursos financieros. Tecnología. Equipos	30 de noviembre de 2022	Líder de mercadotecnia	% de crecimiento en la visualización empresarial

Implementar áreas de investigación y desarrollo empresarial en publicidad, precio, promoción y distribución.	Proponer la planeación estratégica empresarial	Consolidar el equipo de trabajo empresarial temas innovación desarrollo	el Promover la Equipos de creación de canales de venta que repercutan con crecimiento las asesorías.	Software. Recursos económicos Profesionales expertos	30 de diciembre de 2022	Líder empresarial	Crecimiento en la eficiencia operacional
Consolidar las mejoras del plan anual de marketing corporativo	Maximizar la visualización de la empresa en redes sociales, página web y en la red de internet para mejorar la visualización empresarial frente al cliente y competencia.	Consolidar la imagen digital de la empresa. Proponer los modelos de gestión digital de la empresa. Diseñar los contenidos digitales para la imagen empresarial	Maximizar la visualización de la empresa en el mercado regional nacional. Aumentar la participación de las ventas online en un 40% trimestralmente.	Profesionales expertos en direccionamiento estratégico. Recursos tecnológicos. Software. Equipos de comunicación	31 de diciembre de 2022	Líder empresarial y equipo asesor	Página web y app funcionales con el plan de marketing empresarial.

Nota: En esta tabla se detalla el plan de acción para la gestión de las políticas de mercadeo y posicionamiento.

3.2 Análisis técnico

El desarrollo del presente capítulo presenta los requerimientos técnicos de la empresa para su funcionamiento y correcta prestación del servicio, donde se resalta que da respuesta de manera directa con el objetivo específico 2 enfocado en la elaboración del estudio técnico para la idea de negocio, considerando las inversiones en propiedad, planta y equipo, mano de obra, procesos, inversiones, entre otros requerimientos pertinentes para el plan de negocio.

3.2.1 Determinación de las capacidades del proyecto

Grupo Consultor Balaguera y Asociados, cuenta con las capacidades suficientes para atender los requerimientos anuales proyectados en el estudio de mercado, que ascienden a 364 servicios, en llegado caso de existir una demanda creciente en el mercado, la empresa deberá ampliar su número de asesores empresariales, a fin de optimizar los tiempos de respuesta y evitar riesgos que puedan entorpecer los servicios y afectar el goodwill de Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

3.2.2 Estudio de la localización de la empresa

La macro localización de Grupo Consultor Balaguera y Asociados es en Barrancabermeja, Santander, sin embargo, es pertinente establecer la micro localización de la empresa al interior del municipio, para establecer donde iniciar operaciones se procede a utilizar el método de evaluación cualitativo por puntos, el cual es entendido como:

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a

uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del Evaluador (Esparza, 2018, p.7).

Se hace adopción de este método dado que, permite al equipo investigador proponer una serie de variables y dar su valoración objetiva, fundamentado en la experiencia profesional de cada uno, consulta de expertos y tendencias del mercado, a fin de obtener valoraciones objetivas y con ello determinar la ubicación puntual de la planta, a continuación, se presenta el desarrollo del método. Resultados que se detalla en la tabla 9.

Tabla 10. Método cualitativo por puntos

Factor	Peso Ponderado	Zona Sur		Zona Norte		Zona Centro	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Costo de transporte	0,19	1	0,19	3	0,57	5	0,95
Medios de transporte	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44
Distribución y mano de obra	0,09	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Cercanía del mercado	0,21	4	0,84	4	0,84	4	0,84
Estructura legal	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Comunicación	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Seguridad	0,12	5	0,6	4	0,48	3	0,36
Costos	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,93		3,28		4,08

Nota: En esta tabla se detallan los resultados del estudio de micro localización para la empresa.

Conforme a los resultados presentados en la tabla 8 se determina que la mejor ubicación para la empresa es en la zona centro de Barrancabermeja, debido a que desde allí puede realizar todas las operaciones de la empresa y es un punto central para el desplazamiento de los asesores a los clientes y viceversa, así mismo, se cuenta con amplio acceso a transporte, zonas de parqueo y de acceso a las oficinas centrales, lo cual conduce a mejorar la calidad y experiencia en el servicio.

3.2.3 Estructura de la ingeniería del proyecto

La estructura de ingeniería del proyecto se orienta a presentar los aspectos técnicos de funcionamiento empresarial, de los cuales se resaltan planos de la oficina debido a que al ser una empresa netamente administrativa no requiere de espacios operativos de producción, descripción de la prestación del servicio, estimación de los recursos financieros, físicos y tecnológicos, análisis de proveedores, distribución en planta entre otros tal como se detalla a continuación.

3.2.4 Estimación de los recursos

Los recursos en temas tecnológicos y físicos que requiere Grupo Consultor Balaguera y Asociados para el funcionamiento propio de la prestación del servicio se detallan en la tabla 11.

Tabla 11. Recursos físicos y tecnológicos

Criterio	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Precio anual
Equipos de cómputo	Unidad	6	\$ 1.550.000	\$ 9.300.000	\$ 9.300.000
Equipos de impresión	Unidad	2	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Televisor	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Unidad de vídeo Beam	Unidad	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Equipos telefónicos	Unidad	3	\$ 250.000	\$ 750.000	\$ 750.000
Escritorios	Unidad	6	\$ 190.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
Sillas para escritorios	Unidad	6	\$ 130.000	\$ 780.000	\$ 780.000
Archivadores	Unidad	2	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Red de internet y minutos	Planes de navegación	2	\$ 220.000	\$ 440.000	\$ 5.280.000
Insumos de papelería	Indiferente	Indiferente	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
			Total	\$ 16.360.000	\$ 23.950.000

Nota: En esta tabla se detallan los recursos físicos y tecnológicos requeridos por la empresa.

3.2.5 *Análisis de proveedores*

Los proveedores de insumos y materia prima serán evaluados por la organización con la finalidad de mejorar los procesos de abastecimiento, por lo tanto, desde el área de gestión comercial se estipulan los procesos de análisis, evaluación y selección de proveedores, conforme a lo plasmado en la tabla 12.

Tabla 12. *Gestión de análisis de proveedores*

Fecha de diligenciamiento		Día	Mes	Año	Referencia SOFTWARE		
					Evaluación	___	Reevaluación ___
Nombre del Proveedor							
Aspectos	Criterio	Parámetros	Ponderación				
			20 (Excelente)	15 (Bueno)	10 (Regular)		
Desempeño	Disponibilidad	Disponibilidad del producto de acuerdo con las necesidades de la Organización					
	Calidad de los productos Suministrados	La calidad de los productos, insumos y materia prima cumplen a cabalidad las necesidades de la Organización.					
	Oportunidad en la Entrega	Los productos solicitados son entregados oportunamente según las necesidades de la Organización					
	Capacidad de Reacción	Los tiempos de solicitud son conformes a las expectativas de la Organización					
	Servicio Técnico Postventa	Amabilidad, retroalimentación permanente, facturación apropiada					
					Total valoración del proveedor		

Nota: En esta tabla se detallan los criterios de evaluación de proveedores.

3.2.6 *Diseño de la distribución en planta*

El plano de las oficinas de Grupo Consultor Balaguera y Asociados se detalla en la figura 14, evidenciando que corresponde a las oficinas empresariales, desde allí se realizan todas las operaciones administrativas y de prestación de servicios.

Figura 14. Plano de distribución planta alta

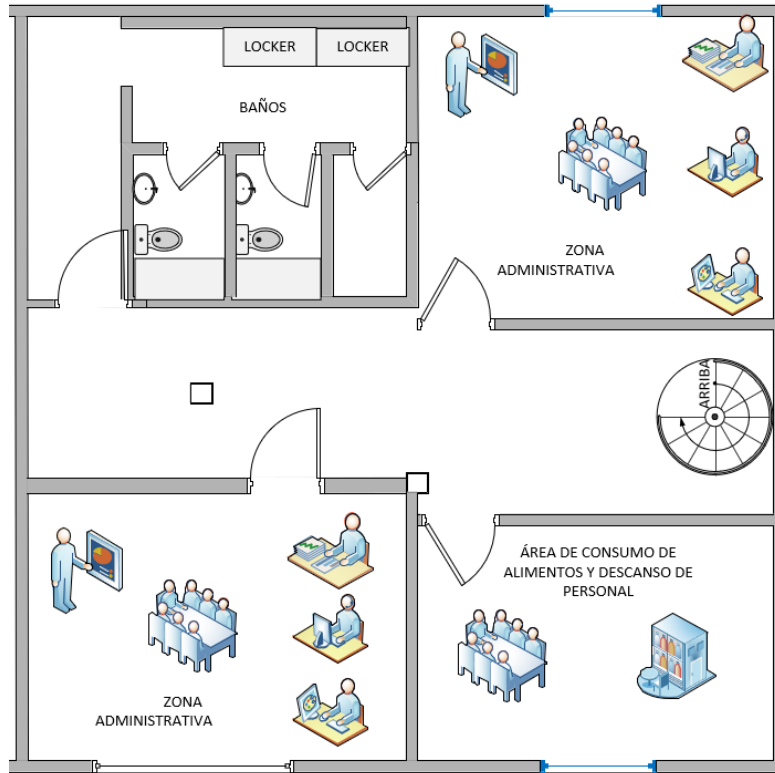
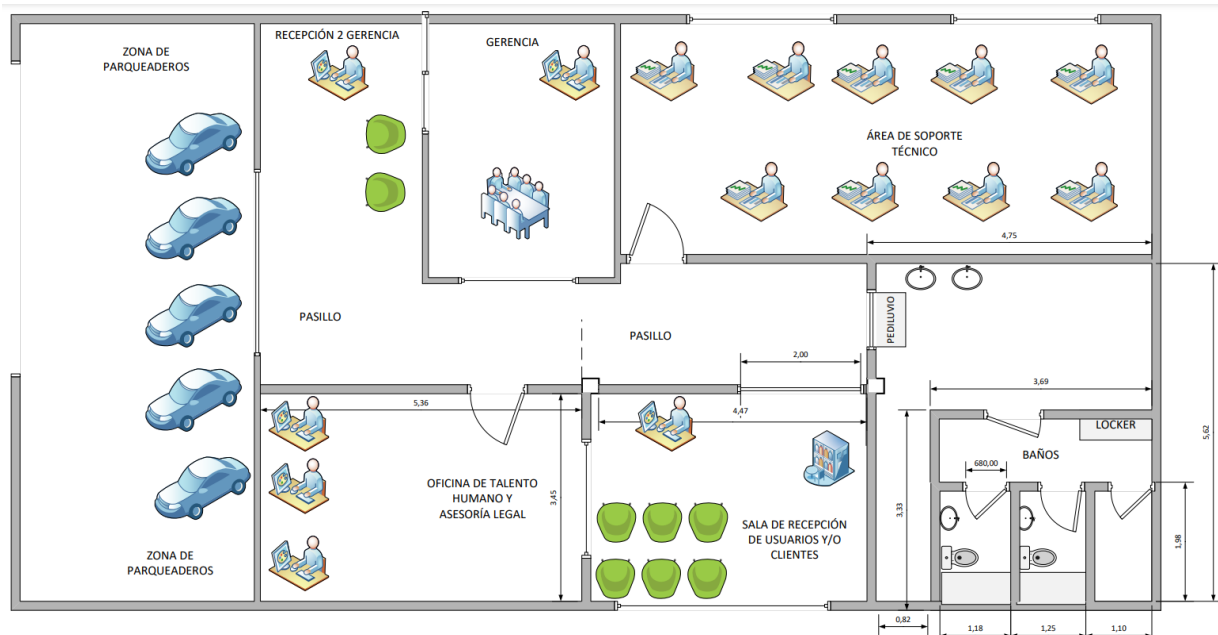


Figura 15. Plano de distribución en planta baja



3.3 Análisis administrativo

El desarrollo del capítulo presenta las generalidades propias de la gestión administrativa y de funcionamiento del proyecto en temas de prestación del servicio; así mismo, el desarrollo de este apartado responde al objetivo específico 3 relacionado con la estructura administrativa que se ajusta a la empresa para la prestación adecuada de los servicios de consultoría de gestión del talento humano y de reclutamiento y selección de personal.

3.3.1 Definición de la forma de constitución legal

La conformación empresarial para Grupo Consultor Balaguera y Asociados será de tipo SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas). Este tipo de sociedad es de naturaleza comercial y se conforma por una o varias personas que son de tipo natural o jurídica, la constitución se puede hacer por medio de documento privado y pueden vincularse una cantidad de socios no estipulada, es decir, que pueden ser ilimitadas siendo responsables hasta el monto de los respectivos aportes. Respecto al capital de las S.A.S., se resalta que el capital está conformado por acciones de igual valor, que no pueden ser negociadas en el mercado o bolsa de valores (Gerencie.com, 2021).

Finalmente, se determina que el código CIIU bajo el cual la empresa prestará sus servicios en el mercado de Barrancabermeja es el la 7020 Actividades de consultoría de gestión, donde se incluyen las prestaciones de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresa sobre la planificación estrategia, innovación toma de decisiones para el crecimiento empresarial así como la implementación de prácticas y planificación de recursos humanos, con las cuales se busca mejorar el desarrollo por competencias de las entidades que requieran de este tipo de asesorías (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

3.3.2 *Cultura organizacional*

La empresa debe contar con un sistema de identificación que la diferencie de la competencia. Para ello, el enfoque que implementará la compañía será el desarrollado por Deal y Kennedy en 1982 el cual determina que las empresas se fundamentan en los valores comunes encontrados entre los integrantes de la empresa, directivos y otras entidades del mismo sector, esto conduce a que se fortalezca un núcleo de cultura organizacional el cual busca la creación de valor a base de relaciones mutuamente beneficiosas, finalmente, compete con la formación de héroes modélicos y líderes en diversas áreas de la corporación (Fajardo, et ál., 2020). Dicho esto, se determina la cultura organizacional para Grupo Consultor Balaguera y Asociados que se compone por la misión, visión y política de calidad empresarial.

3.3.2.1 Misión. Grupo Consultor Balaguera y Asociados es una empresa colombiana que se dedica al asesoramiento empresarial para el reclutamiento y selección de personal en todos los niveles jerárquicos, por medio de la promoción de la formación y desarrollo profesional, con la finalidad de aportar valor a las compañías contratantes por medio del talento humano seleccionado que garantice el crecimiento organizacional, por medio de procesos estandarizados que aseguran la vinculación de personal idóneo y comprometido con los intereses organizacionales, así mismo, se da garantía de implementar protocolos efectivos para el desarrollo de estrategias competitivas en el corto y mediano plazo.

3.3.2.2 Visión. Para el año 2025 Grupo Consultor Balaguera y Asociados será una empresa reconocida por la prestación de servicios de reclutamiento y selección de personal en todos los niveles jerárquicos, así mismo, contribuirá con el desarrollo económico y social de las

empresas y del país por medio de procesos estandarizados e implementación de la gestión de calidad a fin de generar los resultados esperados por nuestros clientes, mejorando áreas contables, productivas, de talento humano y de visualización de los stakeholders al fortalecer el goodwill corporativo en el corto plazo.

3.3.2.3 Políticas. Grupo Consultor Balaguera y Asociados se caracteriza por la calidad de nuestros servicios de asesoramiento administrativo y de talento humano por medio de programas de trabajo planificado y con amplia vocación de servicio al cliente a fin de ser una empresa reconocida a nivel nacional por las características de prestación de servicios en los diseños basados en la integridad personal, creatividad, productividad y toma de conciencia.

Respecto a la política de reclutamiento Grupo Consultor Balaguera y Asociados se fundamentará en los medios digitales de comunicación con la finalidad de adoptar nuevas medidas tecnológicas y ampliar con ello el alcance de los procesos de reclutamiento y selección, de igual manera se dará preferencia a personal con mayor experiencia dentro de los aspirantes, así mismo, para cubrir las vacantes de mandos directivos se realizarán pruebas diagnósticas y de conocimientos estructurados así como de competencias comportamentales, por ende, la transparencia, respeto, igualdad y experiencia serán los factores de mayor prevalencia para la compañía.

Por lo tanto, los criterios en los que se basa la política de reclutamiento en Grupo Consultor Balaguera y Asociados pueden ser los siguientes:

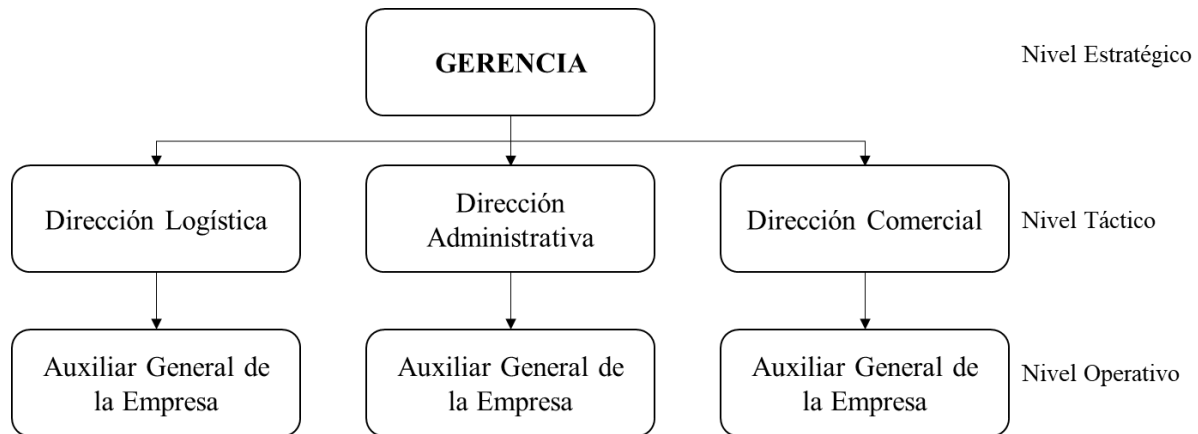
- Respeto e igualdad de derechos y no discriminación.
- Primará la selección interna y en casos que no pueda suplirse la vacante se abrirán espacios para el reclutamiento externo.

- Aplicar las políticas de meritocracia en todos los niveles corporativos.
- Implementar beneficios atractivos que fomenten el aprendizaje y desarrollo profesional.

3.3.3 STAFF organizacional

Grupo Consultor Balaguera y Asociados, contará con una estructura jerárquica donde se cuenta con una gerencia, líderes de departamento y requerimiento operacional de niveles operacionales, la estructura se adapta al modelo de estructura simple, ya que, cuenta con áreas funcionales con un número pequeño de personal asignado a cada proceso que son independientes pero que deben rendir cuentas directas al gerente de la organización y al nivel inmediatamente superior, quien es el encargado de aprobar o rechazar lineamientos estipulados por los diferentes encargados de los procesos; el organigrama se detalla en la figura 16.

Figura 16. STAFF organizacional



3.3.4 Descripción de los perfiles de cargo

En las actuales organizaciones, delegar funciones y responsabilidades ha sido el pilar de crecimiento, por tal motivo, Grupo Consultor Balaguera y Asociados se han determinado los lineamientos propios que permitan contratar personal calificado, donde se estipulan las responsabilidades del cargo, con la finalidad de conformar un equipo competente que ofrezca a los clientes productos y servicios de calidad.

Tabla 13. Perfil de cargo gerencia

Profesión: Carreras profesionales en Contaduría. Administración e Ingeniería.
Experiencia: 3 años de experiencia en gerencia y 2 años en gerencia de empresas del sector.
Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los procesos productivos, asegurando la conformidad de estos. • Organizar y delegar las funciones al equipo de trabajo conforme a las habilidades y competencias de cada líder o jefe de área. • Coordinar los procesos de seguimiento a la rotación de personal, monitorear el mantenimiento de la maquinaria del proceso. • Planificar la vinculación de personal de la empresa. • Proponer estrategias gerenciales de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa • Coordinar tareas operativas, administrativas y gestión de clientes • Gestionar la compra de insumos, materias primas y fomentar la relación con los proveedores. • Planificar los programas de servicio y proyecciones de ventas • Ejecutar y controlar las políticas de calidad • Liderar programas de gestión por competencias.

Nota: La tabla presenta el perfil de cargo para la gerencia de Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 14. Perfil de cargo Dirección Administrativa

Profesión: Profesionales en carreras administrativas, contables, financieras y afines.
Experiencia: 1 año en ejecución de roles relacionadas a la administración empresarial
Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los procesos de compras y adquisiciones de materia prima, insumos que garanticen el normal funcionamiento de los procesos tanto operativos como administrativos.

Profesión: Profesionales en carreras administrativas, contables, financieras y afines.

- Asegurar el control y seguimiento de los procesos empresariales asignados.
 - Realizar las tareas de la gestión de pagos y liquidación de la nómina empresarial
 - Realizar la gestión de las relaciones comerciales con los proveedores, realizar selección, evaluación y reevaluación de proveedores, para mejorar el desempeño de estos con la empresa.
 - Llevar los procesos financieros de la empresa.
 - Controlar el cumplimiento oportuno de los suministros y servicios asociados a los contratos.
 - Manejar las relaciones internas y externas de la compañía
 - Garantizar un ambiente laboral adecuado, gestión de las relaciones internas.
 - Atención de PQRS, y su oportuna atención y cierre.
 - Responder por los procesos de convocatoria a reuniones y validar asistencia
 - Apoyo a los departamentos productivos en la gestión de costos.
 - Consolidar y verificar los requerimientos de todas las áreas internas de la empresa.
 - Y demás actividades asignadas por el jefe inmediato pertinentes al proceso productivo.
-

Nota: La tabla presenta el perfil de cargo para líder administrativa de Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 15. *Perfil de cargo Dirección Comercial*

Profesión: Profesionales en carreras contables, ingenieriles y afines.

Experiencia: 1 año en ejecución de roles relacionadas a la gestión comercial

Funciones y responsabilidades

- Gestionar las políticas de ventas y publicidad del servicio en el mercado local y nacional.
 - Liderar el equipo de ventas de la empresa y diseñar estrategias que conduzcan a lograr el cumplimiento de las ventas mensuales de la entidad.
 - Realizar las llamadas y gestión de las cuentas por cobrar de la empresa.
 - Hacer sondeos de mercado a fin de conocer los competidores y aplicar métodos de Benchmarking empresarial.
 - Realizar programas de visitas a clientes potenciales de la organización
 - Promover políticas que aumenten de manera gradual las ventas gradualmente
 - Fijar los objetivos de ventas y las estrategias para alcanzarlos
 - Capacitación al personal de ventas de la empresa.
 - Disponer y gestionar los canales de ventas online, teléfono y por correo electrónico con los clientes.
 - Monitorear el mercado para la búsqueda de oportunidades para innovar en el mercado
 - Y demás actividades asignadas por el jefe inmediato pertinentes al proceso productivo
-

Nota: La tabla presenta el perfil de cargo para líder comercial del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 16. *Perfil de cargo Dirección Logística*

Profesión: Profesionales en carreras de ingeniería, producción y logística
Experiencia: 1 año de liderar procesos logísticos en empresas.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las comunicaciones entre la empresa, software y cliente sean acordes a las necesidades evitando interrupciones en el traslado de datos e información. • Optimizar los procesos de logística y de prestación del servicio, reduciendo los tiempos de respuesta en la empresa frente al cliente. • Adoptar las tecnologías necesarias para la adecuada prestación del servicio empresarial • Mantener una actualización de las tecnologías de la información para el control de la logística integral en el servicio. • Supervisar los procesos de prestación del servicio, asesoría de servicio y consolidar políticas para atraer nuevos clientes a la empresa. • Consolidar políticas de adopción de conectividad online. • Mantener tasas de actualización del software evitando caídas en la prestación del servicio. • Supervisar diariamente la evolución del equipo de trabajo, mejorando las habilidades y destrezas bajo modelos de inducción y capacitación. • Proponer alternativas de selección de proveedores en términos de efectividad de calidad y oportunidad en la entrega. • Otras actividades que considere inmediatas el gerente de la empresa.

Nota: La tabla presenta el perfil de cargo para Dirección Logística del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 17. *Perfil de cargo auxiliares general de la empresa*

Profesión: tecnólogos, técnicos o profesionales en formación contable o administrativa
Experiencia: 6 meses de experiencia en cargos similares de auxiliar administrativo
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla a quien corresponda. • Atender a personal que ingresa a la organización y requieren algún tipo de información o solicitud. • Colaborar en los procesos según directrices dadas por jefe inmediato. • Responder por el archivo y registro de los documentos que ingresen a la organización. • Diligenciar las cuentas por pagar y entregarlas a quien las solicite. • Recibir cuentas de cobro o facturas a clientes, radicarlas y entregarlas a jefe inmediato. • Impartir charlas diarias de seguridad a los operarios de la organización.

Profesión: tecnólogos, técnicos o profesionales en formación contable o administrativa

- Velar por el flujo de inventario y solicitar insumos cuando sea necesario a la Directora Financiera y Administrativa.
- Ejecutar las estrategias y políticas de ventas de la empresa
- Mantener comunicación asertiva con los clientes
- Y demás actividades asignadas por el jefe inmediato pertinentes al jefe inmediato.

Nota: La tabla presenta el perfil de cargo para auxiliar administrativa del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

3.3.5 Asignación salarial

En la empresa se realiza un pago mensual de las obligaciones de nómina, rubro que incluye las prestaciones sociales a las que tiene derecho por ley el empleado, por lo tanto, en la tabla 18 se detallan los pagos por nómino que se presentan anuales y proyectados a primer año de funcionamiento.

Tabla 18 . Asignación salarial de la nómina empresarial

Cargo	Cantidad	Salario Mes	Valores mensuales con prestaciones	Valores anuales
Gerencia	1	2.115.000	2.778.165	33.337.980
Dirección Comercial	1	2.095.000	2.758.462	33.101.462
Dirección Logística	1	1.750.000	2.298.719	27.584.628
Dirección Administrativa	1	1.750.000	2.298.719	27.584.628
Auxiliares administrativas y ventas	3	1.050.000	4.379.231	52.550.772
			Total	174.159.470

Nota: La tabla presenta las liquidaciones por concepto de nómina del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

3.4 Análisis legal, ambiental y social

Dentro de los factores legales aplicables al sector hotelero y que son importantes para la gestión del crecimiento hotelero se resaltan las Regulaciones de monopolio de la Ley 155/59, Ley que tiene como finalidad minimizar factores de riesgo antimonopolio y con ello regular la

competencia justa y equilibrada en los sectores económicos de la nación (Archila, 2018). Por otro lado, existen las regulaciones en temas de gestión de talento humano y respeto por las relaciones entre el empleado y el empleador bajo la Ley 3743 de 1950 que permite a las empresas y a los empleados determinar patrones de conductas y de retribución que son tendientes a maximizar las relaciones laborales, bajo lineamientos de condiciones de trabajo, derechos de seguridad social, ambientes saludables, que son tendientes a que se mejoren las condiciones laborales de todos los empleados y con ello mejorar la calidad de vida de las personas (Congreso de la República de Colombia, 1959; Presidencia de la República de Colombia, 1950; Secretaría del Senado, 2021).

3.5 Análisis económico y financiero

Todo plan de negocio requiere de las proyecciones financieras que contribuyan de manera directa con conocer la viabilidad del negocio para los posibles inversores, en este contexto, se desarrolla el estudio financiero y económico que permita conocer la viabilidad económica para la creación de una empresa consultora en reclutamiento y selección de personal para las pymes de la ciudad de Barrancabermeja, dando respuesta así al objetivo específico 3, al momento de consolidar las proyecciones financieras, egresos, ingresos, entre otra información pertinente.

El funcionamiento de la empresa requiere de la vinculación de recursos de los cuales se tienen los de tipo financiero, que permiten a la compañía realizar inversiones y contar con liquidez para el logro de las estrategias a desarrollar (Varela, 2014). Por consiguiente, los recursos financieros para crear esta empresa se tienen previsto que el capital será a través los recursos propios de los propietarios y con participación eventual de terceros como bancos, prestamistas y accionistas en primera instancia, sin descartar que a futuro se puedan validar ruedas de negocio que conlleven a vincular capital de terceros y tener mayor liquidez y recursos financieros.

Tabla 19. *Proyecciones de ventas y costos a 5 años*

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
Anuales	894.466.820	1.007.527.426	1.134.878.893	1.278.327.585	1.439.908.191
Costos	\$	\$	\$	\$	\$
Anuales	581.403.433	649.776.477	726.190.190	812.388.966	908.819.536
Margen	\$	\$	\$	\$	\$
Operativo	313.063.387	357.750.949	408.688.702	465.938.619	531.088.655

Nota: La tabla detalla las proyecciones de ventas y costos anuales para la prestación de los servicios del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Para las proyecciones de ventas se tiene en cuenta los datos de la inflación proyectada que es de 2,4% anual, así mismo, se tienen en cuenta el IPP que según las proyecciones nacionales se posiciona en entre 1,6% y 1,7%. Con estos datos se obtienen las ventas anuales netas del ejercicio empresarial, puesto que, según el estudio de mercado y cálculo de la demanda de los servicios a prestar que da 260 servicios con un costo unitario por prestación del servicio de \$ 3.440.257, base de ingreso que permite proyectar las ventas anuales con los indicadores macroeconómicos anteriormente determinados, por ende el desarrollo.

Respecto al valor de los costos anuales se determina que la empresa invertirá un 65% de los ingresos para el funcionamiento y cubrir los gastos básicos empresariales, con lo cual se determina que en el primer año se proyectan costos por el orden de los \$581.403,433 millones de pesos y, que de igual manera cuentan con egresos directamente proporcionales a las ventas generadas en un momento determinado, debido a que cuenta con indicadores económicos que propenden por hacer la trazabilidad en los costos.

Tabla 20. *Inversión Inicial para la puesta en marcha de la idea de negocio*

Gastos e inversiones	Rubro	Valor año 1
	Administrativa:	\$ 113.473.380,00
Nóminas	Ventas:	\$ 27.584.628,00
	Producción/servicio:	\$ 33.101.462,00

Gastos e inversiones	Rubro	Valor año 1
	Total nóminas	\$ 174.159.462,00
Marketing	Marketing mix año 1	\$ 36.500.000,00
	Total marketing	\$ 36.500.000,00
Gastos Fijos	Arriendo:	\$ 15.000.000,00
	Servicios públicos:	\$ 7.500.000,00
	Telefonía celular:	\$ 2.640.000,00
	Internet:	\$ 2.640.000,00
	Papelería:	\$ 3.000.000,00
	Total gastos fijos	\$ 30.780.000,00
Inversión Inicial	Muebles y enseres	\$ 18.130.000,00
	Equipo de oficina	\$ 5.820.000,00
	Gastos de puesta en marcha	\$ 251.500,00
	Sub-Total inversión	\$ 24.201.500,00
Total Inversión Inicial		\$ 290.431.742

Nota: La tabla detalla los gastos e inversiones de Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Respecto a los gastos operacionales se determina que estos hacen alusión a los gastos enfocados en la parte administrativa y de ventas, así mismo, tiene en cuenta los gastos fijos del periodo que se componen en su gran mayoría por internet, papelería, arriendos, servicios públicos, telefonía celular y fija. De igual manera, tiene en cuenta factores de marketing mix y la depreciación de propiedad planta y equipo según corresponde esta variable y su aplicabilidad en la empresa, determinando que la fuente de los recursos es tercerizada por bancos.

Tabla 21. *Estados de resultados operacionales*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 894.466.820	\$ 1.007.527.426	\$ 1.134.878.893	\$ 1.278.327.585	\$ 1.439.908.191
Costo ventas	\$ 581.403.433	\$ 649.776.477	\$ 726.190.190	\$ 812.388.966	\$ 908.819.536
Utilidad bruta	\$ 313.063.387	\$ 357.750.949	\$ 408.688.702	\$ 465.938.619	\$ 531.088.655
Gastos administrativos y ventas	\$ 174.159.470	\$ 178.339.297	\$ 182.619.440	\$ 187.002.307	\$ 191.490.362

	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos fijos del periodo	\$ 30.780.000	\$ 31.518.720	\$ 32.275.169	\$ 33.049.773	\$ 33.842.968
Otros gastos	\$ 36.500.000	\$ 37.595.000	\$ 38.722.850	\$ 39.884.536	\$ 41.081.072
Depreciación	\$ 28.106.300	\$ 28.106.300	\$ 28.106.300	\$ 28.106.300	\$ 28.106.300
Utilidad operativa	\$ 43.517.617	\$ 82.191.632	\$ 126.964.943	\$ 177.895.703	\$ 236.567.953
Gastos financieros	\$ 81.495.147	\$ 72.138.676	\$ 60.156.778	\$ 44.812.761	\$ 25.163.212
Utilidad antes de impuestos	-\$ 37.977.530	\$ 10.052.957	\$ 66.808.164	\$ 133.082.942	\$ 211.404.741
Impuestos	\$ -	\$ 3.216.946	\$ 21.378.613	\$ 42.586.541	\$ 67.649.517
Utilidad neta	-\$ 37.977.530	\$ 6.836.011	\$ 45.429.552	\$ 90.496.401	\$ 143.755.224

Nota: La tabla presenta el estado de resultados proyectados a cinco años del Grupo Consultor Balaguera y Asociados. Elaboración Propia.

Tabla 22. Balance empresarial

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Caja/bancos	\$ 68.570.242	\$ 25.354.496	\$ 58.790.295	\$ 88.968.917	\$ 113.323.093	\$ 130.074.741
Fijo no depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo depreciable	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 28.106.300	\$ 56.212.600	\$ 84.318.900	\$ 112.425.200	\$ 140.531.500
Activo fijo neto	\$ 221.861.500	\$ 193.755.200	\$ 165.648.900	\$ 137.542.600	\$ 109.436.300	\$ 81.330.000
Total activo	\$ 290.431.742	\$ 219.109.696	\$ 224.439.195	\$ 226.511.517	\$ 222.759.393	\$ 211.404.741
Pasivo						
Impuestos x pagar	\$ -	\$ -	\$ 3.216.946	\$ 21.378.613	\$ 42.586.541	\$ 67.649.517
Total pasivo corriente	\$ -	\$ -	\$ 3.216.946	\$ 21.378.613	\$ 42.586.541	\$ 67.649.517
Obligaciones financieras	\$ 290.431.742	\$ 257.087.226	\$ 214.386.238	\$ 159.703.353	\$ 89.676.451	\$ -
Pasivo	\$ 290.431.742	\$ 257.087.226	\$ 217.603.184	\$ 181.081.966	\$ 132.262.992	\$ 67.649.517
Patrimonio						

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Capital social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$ -	37.977.530	6.836.011	45.429.552	90.496.401	143.755.224
Total patrimonio	\$ -	37.977.530	6.836.010	45.429.552	90.496.401	143.755.224
Total pas + pat	\$ 290.431.742	\$ 219.109.696	\$ 224.439.195	\$ 226.511.517	\$ 222.759.393	\$ 211.404.741
Cuadre (act = pas+pat)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: La tabla presenta los balances proyectados a cinco años del Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tabla 23. Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	\$ 2.021	\$ 2.022	\$ 2.023	\$ 2.024	\$ 2.025
Activos Corrientes	\$ 68.570.242	\$ 25.354.496	\$ 58.790.294	\$ 88.968.917	\$ 113.323.093	\$ 130.074.741
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 3.216.946	\$ 21.378.613	\$ 42.586.541	\$ 67.649.517
KTNO	\$ 68.570.242	\$ 25.354.496	\$ 55.573.348	\$ 67.590.305	\$ 70.736.552	\$ 62.425.224
Activo Fijo Neto	\$ 221.861.500	\$ 193.755.200	\$ 165.648.900	\$ 137.542.600	\$ 109.436.300	\$ 81.330.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 28.106.300	\$ 56.212.600	\$ 84.318.900	\$ 112.425.200	\$ 140.531.500
Activo Fijo Bruto	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500	\$ 221.861.500
Total Capital Operativo Neto	\$ 290.431.742	\$ 219.109.696	\$ 221.222.248	\$ 205.132.905	\$ 180.172.852	\$ 143.755.224
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 43.517.617	\$ 82.191.632	\$ 126.964.943	\$ 177.895.703	\$ 236.567.953
Impuestos		\$ 13.925.637	\$ 26.301.322	\$ 40.628.782	\$ 56.926.625	\$ 75.701.745
NOPLAT		\$ 29.591.980	\$ 55.890.310	\$ 86.336.161	\$ 120.969.078	\$ 160.866.208
Inversión Neta		\$ 71.322.046	-\$ 2.112.553	\$ 16.089.344	\$ 24.960.053	\$ 36.417.628
Flujo de Caja Libre del periodo		\$ 100.914.026	\$ 53.777.757	\$ 102.425.504	\$ 145.929.131	\$ 197.283.836

Nota: La tabla presenta el flujo de caja proyectado a cinco años del Grupo Consultor Balaguera y Asociados. Elaboración Propia.

Tabla 24. *Indicadores de valoración del proyecto*

Criterio	Resultado
Valor Presente Neto del Proyecto	\$ 1.577.641,04
Tasa Interna de Retorno	25,23%
Periodo de recuperación (años)	4,9

Nota: La tabla presenta los indicadores financieros del plan de negocio para el Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Conforme a los datos financieros del proyecto se determina que el proyecto presenta una TIR positiva del 25,23% al igual que un VPN de \$ 1.577.641,04, esto permite entrever que el proyecto es rentable para los inversionistas y se debe considerar la ejecución del proyecto, de igual manera, el periodo de recuperación de la inversión es de 4,9 años.

3.5.1 *Análisis de escenarios*

Para el análisis de escenarios se toman como referencia tres prospectivas de las cuales se resaltan optimista, esperado y pesimista, a fin de determinar el VPN y la viabilidad de cada uno de los escenarios propuestos para la idea de negocio, en la tabla 25 se detallan los escenarios a analizar.

Tabla 25. *Datos iniciales de análisis de escenarios*

Análisis de escenarios					
		Optimista	Estimado		Pesimista
Inversión	\$	290.431.742	\$	290.431.742	\$ 290.431.742
Vida en años			7		5
Valor de salvamento	\$	28.106.300	\$	28.106.300	\$ 28.106.300
Ingresos por año	\$	983.913.502	\$	894.466.820	\$ 805.020.138
Egresos por año	\$	523.263.090	\$	581.403.433	\$ 639.543.776
Interés anual		25,00%		25,00%	25,00%

Nota: La tabla presenta los datos iniciales para valoración de escenarios el Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Tal y como se presenta en la tabla 25, se consolidan los montos de inversión del proyecto y se determina la vida en años del proyecto, asignando mayor número de años al escenario optimista, así mismo, los ingresos por año se estiman presenten un incremento del 10% para el escenario optimista y una reducción de los costos por el mismo porcentaje, mientras que, para el escenario pesimista se disponen de factores asociados a un incremento de los costos operacionales anuales del 10% y una reducción de las ventas de un 10% a fin de consolidar las proyecciones de los escenarios de la idea de negocio.

Dicho lo anterior, en la tabla 26 se consolidan los resultados de los tres escenarios valorados para la idea de negocio.

Tabla 26. Valoración de los escenarios

Esperado				
Periodo	Ingresos	Egresos	Salvamento	Flujo
0		\$ 290.431.742		-\$ 290.431.742
1	\$ 894.466.820	\$ 581.403.433		\$ 313.063.387
2	\$ 894.466.820	\$ 581.403.433		\$ 313.063.387
3	\$ 894.466.820	\$ 581.403.433		\$ 313.063.387
4	\$ 894.466.820	\$ 581.403.433		\$ 313.063.387
5	\$ 894.466.820	\$ 581.403.433	\$ 28.106.300	\$ 341.169.687
			VPN	\$ 560.693.236
Optimista				
Periodo	Ingresos	Egresos	Salvamento	Flujo
0		\$ 290.431.742		-\$ 290.431.742
1	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
2	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
3	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
4	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
5	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
6	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090		\$ 460.650.412
7	\$ 983.913.502	\$ 523.263.090	\$ 28.106.300	\$ 488.756.712
			VPN	\$ 1.171.642.651
Pesimista				
Periodo	Ingresos	Egresos	Salvamento	Flujo
0		\$ 290.431.742		-\$ 290.431.742
1	\$ 805.020.138	\$ 639.543.776		\$ 165.476.362

2	\$ 805.020.138	\$ 639.543.776		\$ 165.476.362
3	\$ 805.020.138	\$ 639.543.776		\$ 165.476.362
4	\$ 805.020.138	\$ 639.543.776	\$ 28.106.300	\$ 193.582.662
			VPN	\$ 111.869.575

Nota: La tabla presenta los resultados de los escenarios analizados para Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

Conforme a lo expuesto en los tres escenarios, se determina que el inversor opta por el escenario optimista debido a que presenta índices de crecimiento ajustados a los datos propios del sector y del crecimiento de este, además, el desarrollo de los índices de precios del productor, lo cual mejora de manera inherente el desempeño de la empresa en el mediano plazo, teniendo en cuenta que se modificaron las variables de ingresos y gastos empresariales dando como resultado que en los 3 escenarios la empresa evidencia ingresos operacionales positivos en el ejercicio de la labor seleccionada, lo que induce a invertir en el desarrollo de este a mediano plazo.

3.6 Análisis de riesgos e intangibles

En la ejecución del plan de negocios la empresa se expone a múltiples riesgos operacionales y administrativos que pueden materializarse en el micro y macroentorno, por lo tanto, se deben gestar mecanismos de mitigación y de acción. En la tabla 25 se detalla la gestión de riesgos para el proyecto.

Tabla 27. *Gestión de los riesgos*

Tipo de riesgo	Riesgo	Estrategia para mitigar el riesgo
Operativo	Ineficiencia operacional	Estudios de ingeniería y de mercado para conocer la capacidad a instalar en la empresa
Tecnológico	Obsolescencia de la tecnología	Realizar procesos de depreciación de la maquinaria y equipo para cambio de esta a horizontes planificados
Competitivo	Incremento de la competencia	Estudios de mercado, análisis de benchmarking competitivo.

Tipo de riesgo	Riesgo	Estrategia para mitigar el riesgo
Proveedores	Aumento de los precios de venta de los productos	Realizar contratos de exclusividad y de compra de cierta cantidad mensual a fin de mantener precios.
Clientes	Pérdida exponencial de clientes	Contar con amplia variedad de proveedores Realizar campañas y estrategias de fidelización, promoción, descuentos y ampliar el portafolio de productos o servicios.
Financiero	Ausencia de recursos	Implementar software contable y auditorías financieras.

Nota: La tabla presenta los riesgos y estrategias de mitigación de estos. Elaboración Propia.

4. Evaluación integral del proyecto

El modelo empresarial por implementar en Grupo Consultor Balaguera y Asociados se remite a procesos cíclicos y de crecimiento exponencial y continuo que propenden por la mejora en la prestación de servicios de reclutamiento y selección, en la tabla 28 se presenta el modelo de la empresa con los elementos de un modelo organizacional aplicable al modelo de negocio.

Tabla 28. *Modelo del grupo Consultor Balaguera y Asociados*

Elemento	Descripción
Selección de Clientes	Pymes (pequeñas, medianas y grandes empresas) ubicadas en el municipio de Barrancabermeja ¿Es nuestra propuesta relevante para ese cliente? Si por cuanto ayuda a las organizaciones a buscar el mejor talento humano para incrementar su productividad y evitar los altos proceso de rotación de personal, por no contar con talento idóneo.
Propuesta de valor	Contribuye a agregar valor y demanda de talento humano en las Pymes a través de procesos tecnificados de reclutamiento, selección de capital humano con rapidez, calidad, y garantía, mediante la incorporación de la gestión de la información, contacto activo en redes sociales de negocio, profesionales y empresas contratistas, a través de un proceso estandarizado e idóneo, que permita compartir conocimiento, cooperación, autonomía, espíritu empresarial y potencializar la mano de obra calificada de la región a un bajo costo. Nuestras ventajas:

Elemento	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Alto conocimiento de la Cultura de la región y un equipo de profesionales con experiencia en los sectores más demandados y en la gestión de procesos de reclutamiento y selección. • Servicio de alta calidad con eficiencia y eficacia en los procesos de selección con competencias requeridas y potencial de crecimiento que se integren a la cultura de la empresa • Garantía de reemplazo de 12 meses, ayudar al candidato a su proceso de adaptación a la empresa o en caso de retiro o terminación de contrato. <p>Y adicional a eso se implementarán dos programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa trainee</i>, orientados a captar jóvenes talentos recién graduados sin experiencia y brindar una oportunidad laboral en empresas acorde a su perfil profesional. • <i>Programa “reedúcate”</i> este programa de cursos gratis online, contiene cartilla laboral creada por especialista del grupo consultor <i>Balaguera y Asociados</i>, sobre la cultura de la zona de magdalena Medio, Cursos en Coaching personal, profesional y organizacional que ayude a maximizar el potencial personal y profesional que ayuden a convertir sus aspiraciones en Realidad.
Diferenciación y control	<p>Precios accesibles sobre demanda, así como: afiliación a nuestro sistema y acceso al servicio en forma personalizada. Servicios por horas o por componente según las necesidades y requerimientos de las Pymes, y así convertirse en un aliado de las Pymes, a través de la función de Recursos, donde permita llevar a cabo las tareas de selección de personal, mejoramiento y crecimiento profesional del equipo laboral, mediante relaciones estrechas, éticas, transparentes que garantiza la diversidad y convivencia.</p> <p>Con la aplicación permanente de los valores como la honestidad, responsabilidad, transparencia y lealtad en la toma de decisiones de inversión, lo cual permitirá unas buenas relaciones con los inversionistas y con los clientes al contar con aliados que manejan con rectitud la organización</p>
Campo de acción	<p>Permitirá ofrecer un servicio transparente y dentro de los tiempos pactados, atendiendo los requerimientos de los clientes.</p> <p>En la prestación del servicio especializado en reclutamiento y selección de personal lo realizará los profesionales contratados.</p>

Elemento	Descripción
Diseño organizacional	<p>La empresa pertenecerá al sector servicios, será una SAS, siendo una organización con un tipo de estructura orientada a proyectos, que facilite una toma de decisión rápida y eficaz, con alta comunicación dentro del equipo de trabajo, un mayor grado de eficiencia, flexible y con procesos definidos para convertirse en aliados estratégicos en sus clientes con relación al reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Renovación de la misión y visión de acuerdos con los nuevos retos que trae el mercado</p>
Captura de valor monetario	<p>Elaborar plan de venta y monitorear su cumplimiento, con el fin cumplir el número de empresas a atender, con el fin no afectar los ingresos planificados.</p> <p>Los ingresos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesorías y acompañamiento a las empresas. -Búsqueda y selección del mejor talento humano, calificado, competitivo y efectivo que permita tecnificar los procesos de selección y reclutamiento en las pymes. -Afilación a nuestro sistema y acceso al servicio de forma personalizada. <p>¿Cómo se asegura la rentabilidad?</p> <p>Lo que nos hace diferente frente al resto del mercado, es que no pedimos porcentaje para iniciar procesos en las empresas, este se cancela al terminar el proceso de selección del personal.</p> <p>Acciones gerenciales efectivas para la toma de decisiones, impulsando la promoción de la compañía para incremento de las ventas.</p> <p>Monitorear el liderazgo y confianza de los profesionales que ofrecen los servicios, de esa forma consolidar un grupo homogéneo para no afectar los costos por el cambio de profesionales.</p> <p>Continuar con estrategias de diferenciación con relación a los competidores, con el fin de aumentar la participación en el mercado y obtener efectos positivos en los ingresos.</p> <p>Permanecer y crecer en el mercado local y a futuro regional.</p>
Captura del valor humano	<p>Buenas relaciones con la gerencia</p> <p>Conformar grupo de planeación</p> <p>Definición del rol de los profesionales expertos en el tema.</p> <p>Instalaciones cómodas, con espacio físico y los servicios públicos adecuados.</p>

Elemento	Descripción
	Implementación de planes de bienestar para todo el personal de la organización. ¿Cómo nivelar sus talentos?
	Capacitación a las brechas de conocimiento encontradas tanto a nivel técnico y profesional, como a nivel de relaciones y competencias blandas.
	Medición del clima organización y de otros aspectos humanos.

Nota: Esta tabla presenta el modelo del grupo consultor de Balaguera y Asociados. Adaptado de Technology Ventures: From Idea to Enterprise. Dorf y Byers (2005); Varela (2014).

De igual manera, se detalla el lienzo Canvas para el modelo del plan de negocio.

Tabla 29. Modelo Canvas del Negocio

Aliados Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de clientes
Gremios como Cámara de Comercio de Barrancabermeja	Buena comunicación con los clientes	Proceso de reclutamiento y selección de personal, talento de clase global"	de Atención personalizada con consultores Sénior Freelance y Consultor Freelance Junior de Apoyo	Las Pymes
Comité de Gremios, academia y la Secretaria de Desarrollo Económico y Social	Acompañamiento para implementar la solución definiendo herramientas para	Programa trainee	Programa "backups"	Comunicación Constante del proceso
Cavipetrol	Monitoreo, evolución y seguimiento de las estrategias sugeridas	Programa empoderate	Encuesta de satisfacción por cada servicio	
Asesoría a empresas en forma particular	Finalmente, el cierre del proceso, con indicadores para medir la gestión de la organización, lo cual debe estar orientado al incremento de nuevos clientes o el aumento de las ventas	Alineación con el software Bizneo		
	Recursos Clave Consultores Sénior Freelance y Consultor Freelance Junior de Apoyo económico tecnológico		Canales Canal de comercialización es directo Asesorías a través online Utilización de las Tic	

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
Costos de sueldo empleados	Recursos propios
Costos de software	Consultoría pymes proceso reclutamiento y selección
Costo sitio web	Asesoramiento y Acompañamiento pymes
Costos de mobiliario	Convenios

Nota: La tabla presenta el modelo Canvas del modelo de negocio para Grupo Consultor Balaguera y Asociados.

5. Resumen ejecutivo del plan de negocio

El desarrollo de la idea de negocio se orienta a la propuesta de una empresa dedicada a la prestación de servicios talento humano particularmente a reclutamiento y selección a fin de realizar todo el proceso desde el análisis de la vacante hasta la entrega de la terna de posibles candidatos a ocupar la vacante, persona que será seleccionada finalmente por la organización contratante. El nicho de mercado de la empresa se remite a las pymes que operan en la ciudad de Barrancabermeja – Santander, organizaciones que demandan de este tipo de servicios en el corto plazo, lo cual permite concluir que Grupo Consultor Balaguera y Asociados contará con demandas exponenciales debido a la existencia de demanda insatisfecha.

Existen amplias ofertas de estos servicios especialmente en la ciudad de Bucaramanga, donde los empresarios locales recurren para sus asesorías, por lo tanto, la gestión de nuevas ideas de negocio permiten contar con demandas locales y, con ello generar ingresos operacionales en el corto plazo, así mismo, la compañía deberá iniciar procesos de gestión de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado a fin de que se generen las demandas esperadas y lograr los puntos de equilibrio y el crecimiento esperado en los primeros años de funcionamiento.

Conforme al estudio de mercado y análisis de la demanda en el primer año la organización tendrá una solicitud de 364 asesorías en temas de reclutamiento y selección generando con ello ingresos operacionales positivos durante los primeros cinco años de funcionamiento. Al realizar

la valoración de los indicadores financieros se resalta que el proyecto presenta una TIR positiva del 25,23% al igual que un VPN de \$ 1.577.641,04, esto permite entrever que el proyecto es rentable para los inversionistas y se debe considerar la ejecución del proyecto, de igual manera, el periodo de recuperación de la inversión es de 4,9 años.

De igual manera, en el análisis de escenarios es evidente que la empresa obtendrá rentabilidades al presentar VPN positivos en las proyecciones previstas, siendo el de mayor denominación el optimista al consolidar resultados por el orden de los \$ 1.171.642.651 millones, mientras que el escenario esperado determina un VPN positivo de \$560.693.236 millones de pesos, sin embargo, el escenario donde se determinaron pérdidas en las ventas y un aumento de los costos y gastos operacionales del 10% respectivamente el escenario presentó un VPN de igual manera positivo de \$ 111.869.575 millones de pesos, lo que permite entrever que el plan de negocios es viable desde la perspectiva que obtendrá demandas por parte de las empresas para hacer parte del direccionamiento estratégico.

La vinculación del software Bizneo como servicio integral a las asesorías del Grupo Consultor Balaguera y Asociados, contribuye con generar una atracción al usuario final y a determinar los canales de comunicación entre todos los involucrados en los procesos de reclutamiento y selección, de igual manera, determina oportunidades de mejora en las habilidades, competencias y conocimientos de los colaboradores de la empresa con la intención de maximizar los resultados a corto plazo y la eficiencia operacional, con base a pronósticos que determinan las mejoras en el proceso de talento humano, consolidando entidades más competitivas y orientadas al logro de metas y objetivos.

Referencias

- Alcaldía de Barrancabermeja. (2019, 18 de octubre). *Geografía*. Alcaldía de Barrancabermeja. <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/13/geografia/>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2020). *Gran encuesta Pyme. Lectura Nacional*. Asociación Nacional de Instituciones Financieras. <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Archila, E. (24 de marzo de 2018). *Prohibición general y antimonopolios*. Asuntos Legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/emilio-jose-archila-533671/prohibicion-general-y-antimonopolios-2705018>
- Bizneo. (24 septiembre de 2022). *Software de reclutamiento y selección de personal*. https://www.bizneo.com/es-co/reclutamiento-seleccion-ats/?utm_campaign=ADS-GO-ATS-Global&utm_term=software%20de%20seleccion%20de%20personal&utm_content=595002676067&utm_medium=Advertisement&utm_source=GoogleAds&gclid=CjwKCAjwzeqVBhAoEiwAOrEmzVYIX_xuz3USZA
- Camacho, M. (29 de abril de 2021). *¿Cuánto cuesta un proceso de reclutamiento y selección de personal?* Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/reclutamiento-seleccion-personal/>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2017). *Dinámica Empresarial 2017*. Cámara de Comercio de Barrancabermeja. http://www.ccbarranca.org.co/ccbar/images/documentos/dinamica_empresarial_2017.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (29 de septiembre de 2022). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

- Congreso de la República de Colombia. (1959, 24 de diciembre). Ley 155 de 1959. *Ley sobre prácticas comerciales restrictivas*. Función Pública.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=38169
- Ecopetrol S. A. (31 de diciembre de 2020). *Estados financieros Ecopetrol S.A.*.
https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi_R09LAwtTAz8DTzCjAwCDT0s_b0dQ4wCTQ30C7IdFQGn674C/
- Esparza, J. (2018). *Análisis y evaluación de proyectos* [Diapositivas de PowerPoint]. Uqroo.
<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpsc137/Localizacion%20proy.pdf>
- Fajardo, Y., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Ferrell, O., y Hartline, M. (2012). *Estrategía de Marketing* (5^a. ed.). CENGAGE Learning.
- Gerencie.com. (8 de octubre de 2021). *SAS – Sociedad por Acciones Simplificada*. Gerencie.com.
<https://www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (3^a. ed.). tercera edición. McGrawHill.
- Herrera, M. (2011). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*.
<https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Ibarra, L. (2021). *Estrategias para reducir la rotación de personal en el contexto laboral colombiano* [Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Talento Humano]. Fundación Universitaria de América. Repositorio Fundación Universitaria de América.

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8484/4/301267-2021-1-GTH.pdf>

Martínez, C. (2021). *Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia* [Trabajo de grado, Maestría en Administración de Organizaciones). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Se%20puede%20decir%20que%20la,la%20contrataci%C3%B3n%20y%20formaci%C3%B3n%20profesional.>

Neira, L. (15 de agosto de 2018). Seis de cada 10 empresas reclutan por medio de organizaciones cazatalentos. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/en-colombia-seis-de-cada-10-empresas-reclutan-a-su-nuevo-talento-por-medio-de-organizaciones-cazatalentos-2759837#:~:text=En%20Colombia%2C%20tienen%2036%20sucursales,1.500%20empresas%20nacionales%20y%20multinaciona>

Osterwelder, A., Yves, P., y Gregory, B. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Pérez, J., y Trujillo, J. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las mypes ubicadas en la ciudad de Bogotá* [Trabajo de grado, Especialización en Gerencia Logística]. Universidad EAN. Repositorio Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf;jsessionid=7CA541CEB78D68AB6F375049B092EC60?sequence=1>

Pérez, L. (2016). *Estrategias de introducción y lanzamiento al mercado de nuevos productos, servicios o modelos de negocio para las pymes en Medellín que tienen potencial de innovación* [Trabajo de grado]. Universidad EAFIT. Repositorio Universidad EAFIT.

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11765/PerezBotero_LilianaPatricia_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Presidencia de la República de Colombia. (1950, 20 de diciembre). Decreto 3743 de 1950. *Modifica el código sustantivo del trabajo*. Juriscol. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1535683#:~:text=Todo%20patrono%20est%C3%A1%20obligado%20a,proporcionalmente%20por%20fracciones%20de%20a%C3%B1o%22.&text=Art%C3%ADculo%2016.,%22Art%C3%ADculo%20252.>

Presidencia de la República. (14 de febrero de 2020). *El Dane reveló que en 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%, el más alto desde el 2014*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>

Riascos, S., y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006569.pdf>

Santana, C. (27 de febrero de 2019). ¿Cuáles son los problemas más comunes en Recursos Humanos? *Acsendo*. <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos/>

Secretaría del Senado. (2021). *Código Sustantivo del Trabajo*. Secretaria general. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Varela, R. (2014). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas (3^a. ed)*. Pearson Prentice Hall.

Zona Económica. (2021). *Matriz de Perfil Competitivo*. <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de la investigación de mercados

EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Sres. y Sras.: Soy estudiante universitaria y estoy realizando una investigación de mercados, para sustentar la viabilidad de crear una empresa especializada en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Barrancabermeja. Le agradezco su apoyo para la respuesta a este cuestionario. Gracias.

1 ¿Cuál es la actividad económica a que se dedica su empresa?

Comercial Industrial Servicios

2 ¿Cuál es el tiempo de permanencia de su empresa en el mercado?

Menos de un año Entre 1 a 3 años

Entre 3 a 5 años Entre 5 a 10 años

Entre 11 a 15 años Mayor a 15 años

3 ¿Ha utilizado los servicios de asesoría o consultoría empresarial?

SI NO

4 ¿En qué área ha recibido asesoría o consultoría especializada?

Comercial Talento humano Financiero

Técnico ¿Otras? ¿Cuáles?

5 En el área de talento humano ¿Cuáles son los servicios que más ha solicitado en consultoría?

Reclutamiento personal Selección de personal

Evaluación de clima organizacional Fortalecimiento cultura
organización

Alineación estratégica corporativa Plan de bienestar e incentivos

¿Otras? ¿Cuáles?

6 ¿Cuál es la unidad de medida al contratar los servicios especializados?

Horas Servicio completo Mensualidad

¿Otras? ¿Cuáles?

7 ¿Cuál es el precio que invierte en la asesoría o consultoría especializada?

Horas: Menos de \$100.000 Entre \$100.001 a \$200.000

Mayor de \$200.000

Por servicio de consultoría

Menos de \$1.500.000 Mayor a \$1.500.001 a \$3.000.000

Mayor a \$3.000.001 a \$4.500.000 Entre a \$4.500.001 a \$6.000.000

Mayor de \$6.000.000 ¿Otras? Cuáles?

8 ¿De qué ciudad recibe los servicios de consultoría o asesoría?

Bucaramanga Barrancabermeja Medellín

Bogotá ¿Otras? Cuáles?

9 De las siguientes empresas, ¿Cuál le ha prestado los servicios de consultoría o asesoría en Barrancabermeja?

Consultoría y asesorías Jada SAS Consultoría Carvajal y Rúgeles SAS

Consultorías trámites y servicios SAS Profesionales independientes

¿Otras? ¿Cuáles?

Ninguna

10 De las siguientes empresas, ¿Cuál le ha prestado los servicios de consultoría o asesoría en Bucaramanga?

Gestión Talento Humano SAS Organización servicios y asesorías SAS

Asesores integrales en talento humano Consultoría en Gestión Humana

¿Otras? ¿Cuáles?

Ninguna

11 ¿Qué medios utiliza en el proceso reclutamiento y selección de personal?

Plataformas virtuales de empleo

Recomendaciones de terceros

Publicación de las vacantes a través de redes sociales de la empresa

Periódicos

Otro? Cuál?

12 ¿Cuáles son los requerimientos para contratar los servicios de reclutamiento y selección de personal?

Conseguir perfiles idóneos o especializados

Transparencia en el proceso de selección de personal

Tercerización del proceso no básico de las empresas

Otro? Cuál?

13 ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de una empresa de consultoría en selección y reclutamiento de personal en el municipio de Barrancabermeja?

SI NO

14 ¿Qué medios le gustaría utilizar para buscar este tipo de servicio?

Página web Recomendaciones de terceros

Páginas amarillas Directorio empresarial

Celular Redes sociales

Otro? Cuál?

Apéndice B. Soporte de aplicación del Instrumento

La aplicación del instrumento se realizó por medio de Google Forms, con la finalidad de poder generar la representación gráfica de las respuestas que fueron utilizadas para el presente documento, a continuación se detalla la ficha técnica de la encuesta y las evidencias de soporte tecnológico.

Criterio	Descripción
Ámbito de aplicación	Local área de Barrancabermeja
Universo	585 empresas del área de Barrancabermeja
Tamaño de la muestra	60 empresa del área de Barrancabermeja
Punto de muestreo	Barrancabermeja
Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico por método aleatorio simple
Participantes	Empresas Pyme del área empresarial, industrial y comercial de Barrancabermeja. Se determina modelo aleatorio simple, aplicación de la encuesta por medio digital haciendo uso de la herramienta de Google Forms, enlace enviado vía digital por correo electrónico o vía WhatsApp, de forma aleatoria sin tener en cuenta factores como número de empleados, ingresos, sector empresarial.
Procedimiento	Para un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 10%
Error muestral	La encuesta fue aplicada en la muestra determinada en un periodo de 4 meses del año 2021
Fecha de realización	
Consulta del instrumento	https://cutt.ly/8LPgigY

Evidencias de aplicación

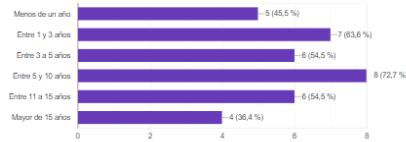
¿Cuál es la actividad económica a que se dedica su empresa? Copiar



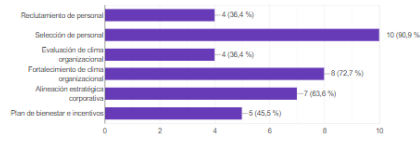
¿En qué área ha recibido asesoría o consultoría especializada? Copiar



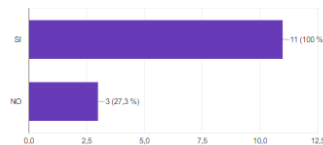
¿Cuál es el tiempo de permanencia de su empresa en el mercado? Copiar



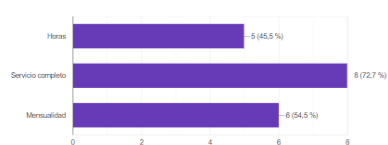
En el área de talento humano ¿Cuáles son los servicios que más ha solicitado en consultoría? Copiar



¿Ha utilizado los servicios de asesoría o consultoría empresarial? Copiar



¿Cuál es la unidad de medida al contratar los servicios especializados? Copiar



Gráficas en Excel

Pregunta 1		Área del gráfico	Pregunta 2		Gráfico de sectores
Comercial	26		Menos de un año	8	
Industrial	13		Entre 1 a 3 años	14	
Servicios	21		Entre 3 a 5 años	14	
Total	60		Entre 5 a 10 años	9	
			Entre 11 a 15 años	10	
			Mayor de 15 años	5	
			Total	60	