

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA APERTURA DE PAGE PERSONNEL  
EN COLOMBIA**

**SEBASTIAN VILLAMIZAR ARISTIZBAL**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN –CESA–  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2014**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA APERTURA DE PAGE PERSONNEL  
EN COLOMBIA**

**SEBASTIAN VILLAMIZAR ARISTIZBAL**

**DIRECTOR:**

**AXEL DONO**

**GERENTE EJECUTIVO MICHAEL PAGE COLOMBIA**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN –CESA-  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2014**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b><u>1.INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>2. PAGE GROUP</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1. PAGE GROUP EN LATINOAMÉRICA.	9
2.2. PAGE PERSONNEL	11
<b><u>3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PAGE PERSONNEL</u></b>	<b><u>12</u></b>
3.1 ESTUDIO CON EL CLIENTE	13
3.2 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN Y PERFIL DEL CANDIDATO	13
3.4. POST-SERVICIO	16
<b><u>4.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO</u></b>	<b><u>17</u></b>
4.1. MERCADO POTENCIAL	17
4.2. COMPETENCIA	18
4.2.1 TAMAÑO	20
4.2.2 TARIFAS	22
4.2.3. RESPALDO INTERNACIONAL	23
4.2.4. PERFIL DE LOS CONSULTORES	23
4.2.5. TIEMPOS DE RESPUESTA:	24
4.2.6. MODELO DE BÚSQUEDA	24
<b><u>5. VIABILIDAD FINANCIERA Y DE ESTRUCTURA</u></b>	<b><u>25</u></b>
5.1. PRESUPUESTO PARA LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS	25
5.2. ESTRUCTURA	28
<b><u>6.CONCLUSION</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b><u>7. BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>8.ANEXOS</u></b>	<b><u>32</u></b>

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Pirámide Page Group (Group) .....	7
<b>Figura 2.</b> Page Personnel en el mundo (Page Personnel Mexico).....	12
<b>Figura 3.</b> Etapas en un proceso de selección con Page Personnel.....	13
<b>Figura 4.</b> Herramientas de Búsqueda .....	15
<b>Figura 5.</b> Organigrama mercado objetivo (Page Personnel Mexico).....	18
<b>Figura 6.</b> Entorno competitivo, Fuente: Elaboración propia .....	18
<b>Figura 7.</b> Organigrama primer año .....	28
<b>Figura 8.</b> Organigrama cuarto año.....	29

### LISTA DE GRAFICAS

<b>Grafica 1.</b> Numero de Empleados por empresa.....	21
<b>Grafica 2.</b> Tarifas de las compañías .....	22

### LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Presupuesto 4 años .....	26
<b>Tabla 2.</b> Proyección numero de consultores .....	27
<b>Tabla 3.</b> Proyección procesos exitosos por consultor.....	27

### LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Estimación año 1 (valores en miles de COP) .....	32
<b>Anexo 2.</b> Estimación año 2 (valores en miles de COP) .....	33
<b>Anexo 3.</b> Estimación año 3 (valores en miles de COP) .....	34
<b>Anexo 4.</b> Estimación año 4 (valores en miles de COP) .....	34

## 1.INTRODUCCIÒN

En este proyecto se pretende realizar el estudio de viabilidad para abrir la unidad de negocio Page Personnel en la compañía Page Group Colombia. El análisis se llevo a cabo durante la practica empresarial realizada en la compañía durante el año 2014. Para poder tener una estructura de trabajo se utilizo la metodología de Philip Kotler y Gary Armstrong descrita en su libro `Principios del marketing como ejemplo de investigación. El estudio se realizo en conjunto con el Gerente Ejecutivo para Colombia Axel Dono cuyo conocimiento y experiencia es fundamental en la compañía.

El estudio se divide en cuatro etapas:

- a) La primera etapa sirve para contextualizar al lector acerca de la compañía a nivel mundial y su situación en Colombia.
- b) La segunda etapa habla de la unidad de negocio que se tiene como objeto de estudio y sus elementos.
- c) A partir del tercer capitulo se encuentra el estudio de viabilidad realizado con la metodología de los autores mencionados anteriormente. Dentro de esta metodología se presenta la descripción del servicio, el mercado actual , la competencia y el estudio de presupuesto.
- d) Para finalizar encontramos una conclusión como consecuencia del proyecto realizado.

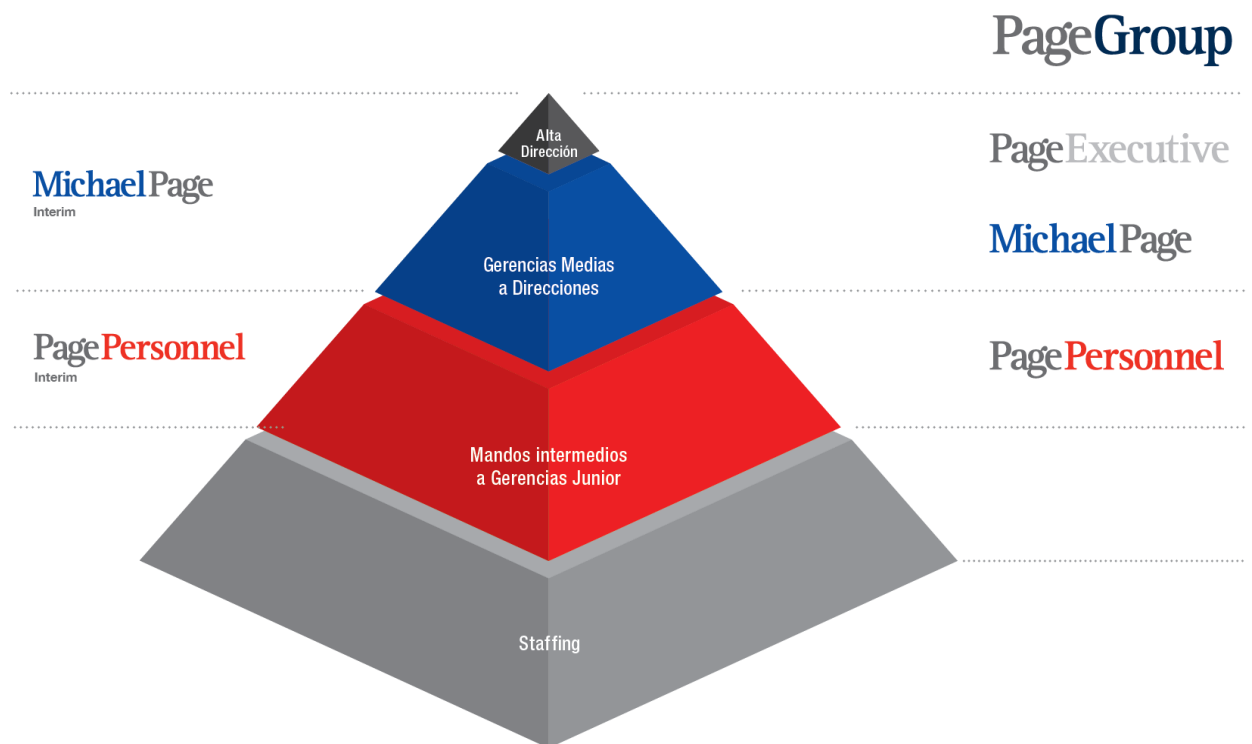
## 2. PAGE GROUP

Page Group fue fundada en 1976 por Michael Page y Bill McGregor con el objetivo de apoyar procesos de reclutamiento y selección en áreas contables para diferentes compañías. Los fundadores encontraron ineficiencia en los procesos de reclutamiento tradicionales y aprovecharon su experiencia financiera para soportar la búsqueda de profesionales de una manera más técnica. El grupo fue creado en Londres después paso a Bristol, Cardiff y nueve años después ya estaba abriendo sus puertas a otros países. A pesar de que en sus inicios el negocio se enfocaba puramente en perfiles para áreas contables la compañía decidió abrir otras divisiones con el objetivo de expandir su portafolio. En ese orden de ideas tuvo apertura la división de banca y servicios financieros para apoyar la industria con posiciones comerciales, cargos operativos y técnicos. La siguiente división que abrió en el 86 fue la Legal, y en 2001 ya contaba con un área especializada en Ingeniería.

La compañía es muy flexible dependiendo de la cultura, hoy día en Dubái por ejemplo el mercado es completamente distinto al del resto del mundo ya que la gran masa de búsquedas que se hacen son para personas que van como ex patriados y se generan divisiones dependiendo de las necesidades. De esta manera Page Group amplía su portafolio para abarcar un mercado mas grande.

Como se puede ver dentro de la historia el grupo creció pero siempre con el objetivo de ser especializado en cada una de las divisiones. Esto se logra por un modelo particular ya que los consultores de cada una de las áreas como Michael Page vienen de trabajar o de experiencias previas con esas funciones, buscando un conocimiento técnico acorde a la división. Para 1988 la compañía había tomado tanta fuerza y crecimiento que decide hacer una oferta publica en la bolsa de Londres.

Actualmente Page Group funciona con tres unidades de negocio principalmente, Michael Page, Page Executive y Page Personnel. El grupo creció tanto que hoy día tiene presencia en 35 países con mas de 165 oficinas. Es una compañía consolidada con una base de datos que solo en Latino América cuenta con mas de 500,000 candidatos y 130,000 entrevistas realizadas por año. A continuación se puede ver una figura que muestra en detalle como esta dividido el grupo. (Page Group)



**Figura 1. Pirámide Page Group (Group)**

En la parte izquierda inferior de la pirámide existe otra unidad de negocio que soporta tanto a Michael Page como a Page Personnel con las posiciones temporales. Esta unidad se llama Page Interim, es un servicio que permite a las compañías tercerizar su nomina por medio de Page Group y adicionalmente se presta para esta figura temporal

Page Group esta encabezada por una persona que se formo dentro de la compañía e hizo toda la carrera en el grupo, su nombre es Steve Ingham y es el actual CEO. En el 2006 asumió el gran reto de ser el líder y manifestó sus tres principales objetivos

Primero que nada existe un foco en el crecimiento orgánico, esta estrategia esta dirigida hacia los países que podrían tener potencial. Independientemente de que existan momentos difícil de la economía Steve busca abrir nuevos territorios y nuevas unidades de negocios para poder adaptarse a esas culturas. La interconexión que hay en la compañía permite muchas veces que consultores ya capacitados se desplacen a otros países para abrir esta nuevas sedes ya con un conocimiento de la metodología de trabajo.

El segundo Objetivo es de el era enfocarse en las economías emergentes, en este negocio ser el pionero permite ganarse mucha confianza de las personas y esto es necesario ya que la recompra se consigue con la recordación y e buen servicio. Entrar en mercados nuevos es una ventaja ya que tampoco hay competencia el la flexibilidad del modelo permite adaptarse muy rápido.

Por ultimo Steve Ingham mantiene una estrategia de crecimiento pero con personas ya pertenecientes al grupo. En el proceso de expansión es importante que la cultura y el talento humano sea equivalente para toda la compañía. Por eso cuando se abre una nueva sede prefiere que sean personas que repliquen el modelo y no que abran una nueva compañía. La idea es que esto también genere motivación para que las personas puedan trasladarse por el mundo en diferentes oficinas y se conserve tanto el talento como el conocimiento dentro del grupo.



## **2.1. PAGE GROUP EN LATINOAMÉRICA.**

Como consecuencia del proceso de expansión Page Group decidió llegar al mercado Latino en 1994 con la apertura de Brasil. Liderado por un consultor del grupo que estaba en las oficinas de Francia replico el modelo y logro una expansión rápida por todo el continente.

Actualmente Brasil es la sucursal mas importante del continente con 400 consultores y distintas unidades de negocio es líder en reclutamiento y selección. Con el proceso de expansión de Brasil la compañía decidió apoyar otros países sin tener oficinas propias y entrar al mercado de esta manera. México fue el segundo en abrir y comenzó a consolidar centro américa, después vino Argentina, Chile, y finalmente en 2012 la compañía abrió sus oficinas en Colombia.

La apertura de Colombia fue una decisión de basada en un mercado que ya se estaba operando desde Brasil. Sin espacio físico Colombia ya demostraba ser un país emergente y con potencial para expandir el negocio. Beltrán Benjumea fue el encargado de abrir esta oficina, de origen Español y con una carrera completa en la compañía viajo desde Madrid e hizo la apertura de Michael Page. Dentro del equipo de apertura también llegaron un Argentino y un Colombiano que trabajaban en las oficinas de Buenos Aires.

La estrategia de entrar en Colombia únicamente con la unidad de negocio Michael Page es una política del grupo dado que es la unidad de negocio que permite cubrir un rango mas amplio de posiciones para luego a partir de esta generar otras unidades de negocio como Page Personnel y Page Executive. La compañía entro al mercado Colombiano con tres divisiones , Finanzas , Ventas e Ingeniería y de esta manera comenzó a crecer hasta lo que existe hoy en día.

Actualmente la compañía tiene presencia en Medellín y Bogotá pero apoya búsquedas por todo el país. El equipo esta conformado por 40 personas y 8 divisiones especializadas para cubrir el mercado. El primero de Octubre de 2014 Michael Page decidió abrir su segunda unidad de Negocios, el turno fue para Page Executive. Esta decisión se tomo para fortalecer la presencia en el País y abarcar las posiciones mas Sénior del Mercado, es una marca enfocada únicamente en altos mandos. Además de esta razón es una unidad de negocio que puede traer mucho beneficio para Michael Page ya que es la puerta de entrada a las compañías desde las gerencias generales y va a generar negocio hacia abajo. Para la apertura de esta unidad de negocio se aprovecho el espacio físico que ya tenia Michael Page y se integro una persona nueva que solo va a tener enfoque en ver perfiles para altos mandos. En el momento no se va a tener esta unidad de negocio en otra sede por que no lo requiere son dos compañías separadas en su razón social pero compartiendo los mismo activos.

Tradicionalmente y según la estrategia de Steve Ingham mencionada anteriormente el crecimiento de la compañía debería ser con personas ya pertenecientes a la compañía, sin embargo en este caso se hizo una excepción por las condiciones del Mercado. La persona que ingreso a liderar este proyecto traía experiencia previa trabajando en otras firmas de reclutamiento y es un referente del mercado por esto se tomo la decisión de vincularla.

De acuerdo con el contexto anterior este proyecto de tesis pretende exponer el caso de estudio para determinar la viabilidad de abrir la unidad de negocio restante en Colombia. Page Personnel es la marca que tiene el grupo para enfocarse en las búsquedas mas pequeñas donde esta la operación de los negocios. Antes de ilustrar el estudio es importante explicar como funciona la marca a nivel Mundial y cual es la metodología del servicio que se le ofrece al cliente.

## **2.2. PAGE PERSONNEL**

Page Personnel nació en Francia en el año 1994 con el propósito de cubrir la parte inferior roja de la pirámide representada en la figura 1. Hoy día tiene presencia en 22 países y cuenta con mas de 90 oficinas (Page Personnel Mexico). Esta unidad el líder en selección directa de Jóvenes profesionales, analistas y niveles de coordinación inicial. Según Eliana López manager de la división de finanzas en Michael Page Colombia la apertura de Page Personnel será viable debido a que es un mercado con alto índice de rotación y muy buenas oportunidades. Ella soporta la teoría de la generación y donde los nuevos profesionales tienden a buscar nuevas tendencias todo el tiempo y no tienen miedo a cambiar de trabajo.

“Anteriormente las generaciones buscaban perdurar en las compañías mucho tiempo y era cuestión de estabilidad. Hoy día los jóvenes son muy dinámicos y el factor de tecnología e información hace que las personas busquen nuevas tendencias todo el tiempo. Es una generación que tiene alta rotación y que ha perdido el miedo a renunciar en el trabajo.”

Este es el vacío que cubriría la compañía con esta nueva apertura ya que a pesar de ser analistas o posiciones operativas para las compañías pueden ser un cimientito muy importante que se debe cubrir muy rápido en caso de tener una deserción. En las siguientes imágenes se puede ver la presencia de esta compañía a nivel mundial

## Page Personnel



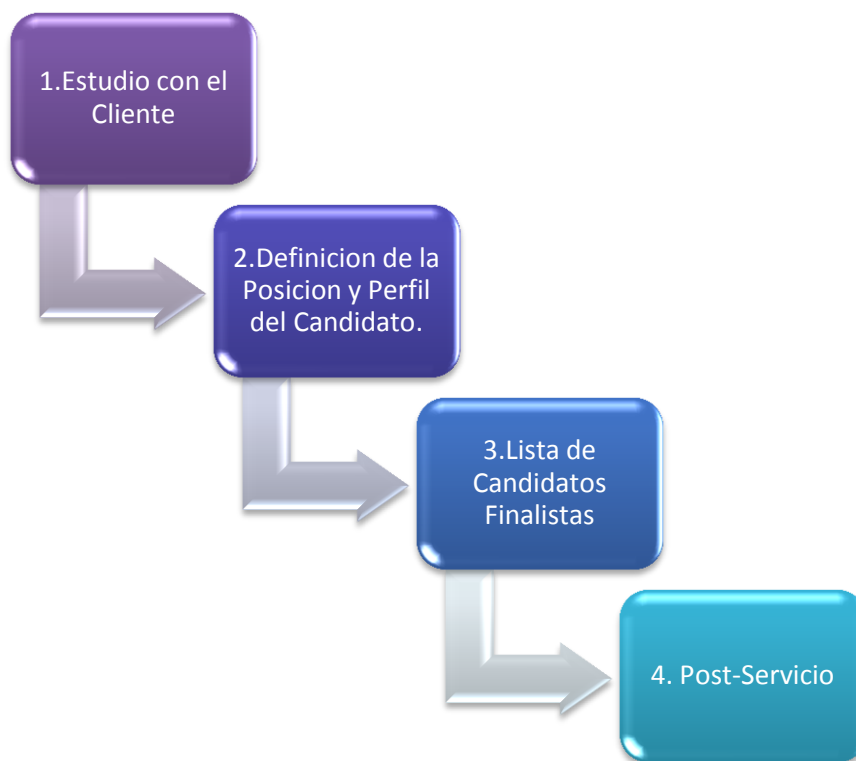
*Figura 2. Page Personnel en el mundo (Page Personnel Mexico)*

Como se puede ver en la imagen la compañía es muy fuerte en Estados Unidos, Asia y Europa. Es una unidad de Negocio representativa de la compañía ya que existe mucho potencial en este mercado.

Para poder hacer el estudio de viabilidad es importante explicar como funciona el servicio prestado por la compañía. A pesar de que la metodología es similar para las compañías del grupo existen algunos detalles que varían.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PAGE PERSONNEL**

El proceso de reclutamiento y selección presentado por Page Personnel esta dividido principalmente en cuatro etapas que podemos ver a continuación.



*Figura 3. Etapas en un proceso de selección con Page Personnel*

### **3.1 ESTUDIO CON EL CLIENTE**

La primera etapa nos permite conocer muy bien al cliente. Esto significa entender su estructura organizacional y todos los elementos que la rodean. Tanto el organigrama de la compañía como la cultura y el negocio a nivel macro. Es muy importante entender todos los detalles de la compañía para saber cómo está posicionada en el mercado y por qué se da la necesidad de reclutamiento.

### **3.2 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN Y PERFIL DEL CANDIDATO**

La segunda etapa del proceso consiste en definir el perfil ideal del candidato que se está buscando, esta fase da inicio formal al proceso de reclutamiento. Siguiendo la misma metodología de las otras unidades de negocio el consultor de la división encargada se reunirá con el cliente para poder definir los siguientes aspectos:

**a) Principales responsabilidades :**

El consultor debe conocer en detalle cuales serán las funciones de la persona y el alcance dentro de la compañía.

**b) Requisitos técnicos y psicológicos:**

Aquí se definen características como la profesión, experiencia, industria, idiomas requeridos y características comportamentales de la persona como puede ser liderazgo, relacionamiento , capacidad de análisis entre otras.

**c) Definir el paquete de remuneración-fijo y variables:**

Esta parte del proceso es fundamental debido a que los honorarios de la compañía dependen directamente del paquete salarial anual que tiene la persona. Además la información debe ser clara ya que los candidatos se interesan mucho en el tema de remuneración y beneficios.

**d) Definir medidas de desempeño y Etapas del proceso.**

Esto implica determinar cuales son las fases que debe recorrer el candidato a medida que avance. Dentro de estas fases se pueden encontrar existen entrevistas con otros empleado de las compañía como la persona encargada de gestión humana y el jefe directo, además podrían existir pruebas técnicas o comportamentales. Desde el principio es importante transmitir esta información a los candidatos para entender si podrían participar del proceso.

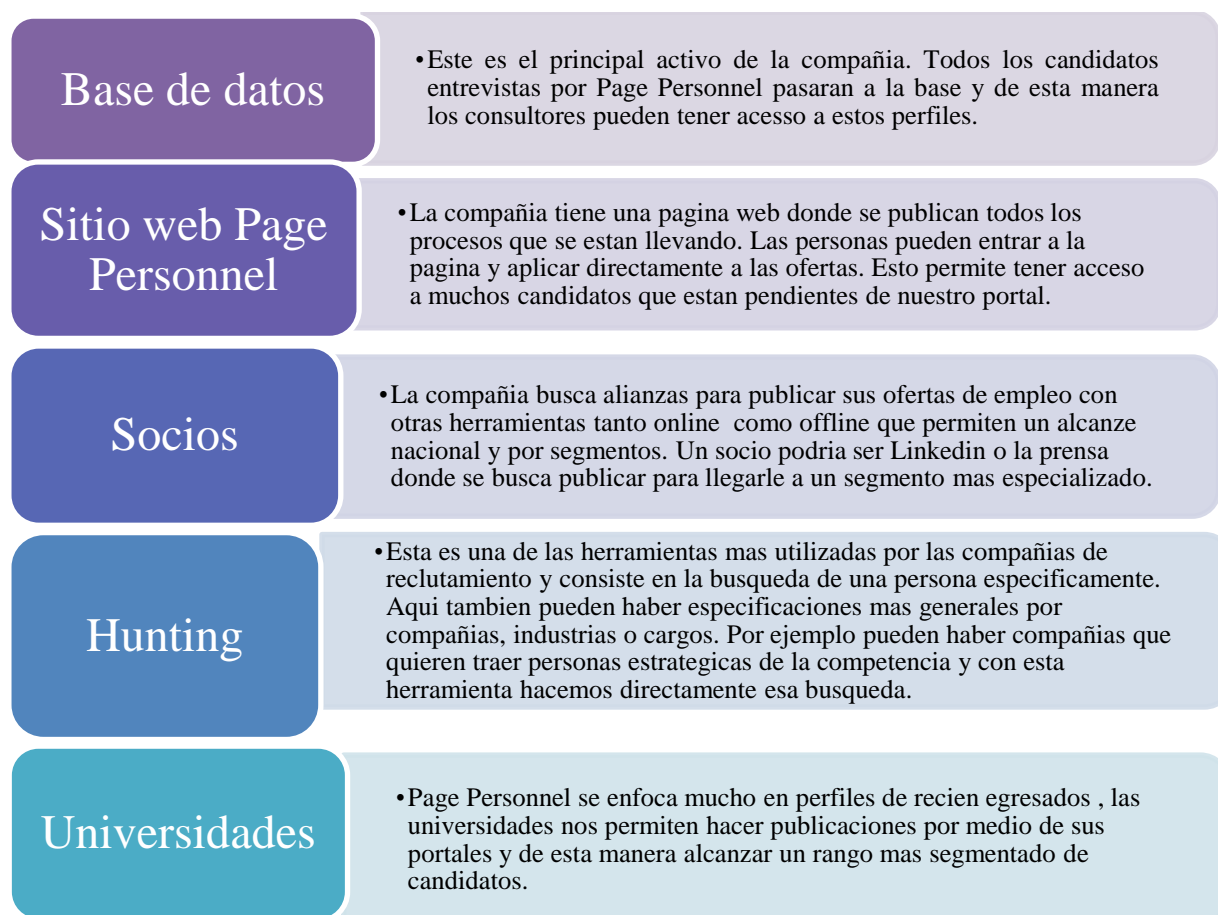
**e) Formalizar el tiempo para conclusión del proceso.**

Esta fase es importante ya que permite alinear las dos partes y aterriza las expectativas de los tiempos. En la mayoría de los casos existe una necesidad casi inmediata pero el

tiempo de respuesta necesita un trabajo importante por lo que debe existir una claridad con el cliente para no incumplir la promesa del servicio.

### 3.3 Lista de candidatos finalistas

Una vez terminadas las dos primeras fases del proceso el consultor debe arrancar la etapa de búsqueda para llegar a la tercera y ultima fase de candidatos finalistas. Page Personnel utiliza cinco herramientas principales para atraer a los mejores candidatos del mercado y tener tiempos de respuesta mas cortos:



*Figura 4. Herramientas de Búsqueda*

Estas herramientas son utilizadas por los consultores de la compañía para tener acceso a un mercado mas grande de candidatos y acelerar los tiempos de respuesta.

Una vez se tiene los candidatos finalistas serán presentados al cliente de manera que el pueda conocerlos y determinar quien seria mas viable para cubrir la vacante. En el momento que algún candidato presentado por la compañía firme una carta oferta se dará concluido el proceso y entraremos a una fase pos-servicio.

### **3.4. POST-SERVICIO**

Page Personnel acompaña su promesa de servicio con una garantía en todos los procesos de selección. Esta garantía funciona en dos vías y tendrá durabilidad dependiendo de la posición que se este llevando a cabo. Si dentro del plazo de la garantía la compañía siente que la persona no fue la elección y decide desistir de ella Page Personnel cubrirá la garantía llevando a cabo nuevamente el proceso de selección sin ningún costo adicional. De la misma forma si el candidato vinculado a la compañía no cumple sus expectativas y decide retirarse voluntariamente también se cubrirá la vacante con un nuevo proceso de selección.

Los consultores desempeñan un rol fundamental de seguimiento después de que la persona ingresa para monitorear la complacencia de las partes.

Muchas veces se puede evitar un retiro voluntario como consecuencia de este seguimiento. Mariana Leal consultora sénior del área de recursos humanos cree que el seguimiento es fundamental ya que muchas veces cuando un candidato entra a la compañía no tiene confianza de expresar sus inconformidades y ahí es cuando el apoyo de un consultor puede ser un puente para ayudar al candidato y facilitar la comunicación con la compañía.



## **4.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

### **4.1. MERCADO POTENCIAL**

Por un lado, el servicio de reclutamiento y selección tiene dos mercados objetivo a nivel macro que se pueden considerar. El primer mercado es el de compañías ya establecidas en el país, este es el más tradicional y es donde se centra la masa del negocio. Sin embargo debe considerarse un segundo mercado que es el de las compañías que aun no tienen presencia física en Colombia pero van a realizar su apertura y necesitan personas para liderar este proceso.

Teniendo en cuenta que el mercado está determinado por compañías que tienen presupuesto para poder acceder a este servicio, estimaremos que nuestro mercado potencial es de 5.000 empresas. Este número surge de un estudio realizado por el diario la república en una edición de Junio del presente año en Colombia existen 26,000 empresas que reportan a la superintendencia de sociedades dentro de las cuales la número 5,000 factura COP 14,625 millones de pesos al año (Diaz, 2014)

De estas 5,000 empresas podrían haber algunas variaciones ya que existen algunas compañías que a pesar de ser muy grandes tienen su propio equipo de reclutamiento o que a pesar de ser más pequeñas por necesidades puntuales deciden contratar este servicio. Sin embargo es un buen estimado del mercado potencial que puede existir en el país basándose en que potencial será tener músculo financiero y disposición para contratar este servicio.

Por otro lado, es importante considerar que no todos los empleados de las empresas son parte del negocio de Page Personnel, ya que esta unidad de negocios va a estar enfocada en el reclutamiento de los cargos operativos o de la parte de debajo de la pirámide siendo profesionales, como se describe en el gráfico a continuación:



**FIGURA 5. ORGANIGRAMA MERCADO OBJETIVO (PAGE PERSONNEL MEXICO)**

El rango salarial en el cual se va establecer esta unidad de negocio en términos de salario mensual de las posiciones esta entre COP 2.500.000 y Salario Mínimo Integral (Hoy COP 8.080.000)

#### 4.2. COMPETENCIA

En Colombia existen diferentes firmas de reclutamiento que competirían con Page Personnel debido a que están enfocadas en el mismo segmento de candidatos. A continuación se presenta una figura con algunos de los competidores seguido de una breve descripción de cada una.



**Figura 6. Entorno competitivo, Fuente:** Elaboración propia

**a) Adecco Professional**

Adecco es una compañía suiza creada a partir de la fusión de dos firmas. En 1996 deciden unirse para crea esta compañía que tiene mas de 5,500 oficinas. En Colombia la compañía tiene 30 años y presencia en 13 ciudades el país. Dentro del grupo Adecco se ha creado la unidad de negocios Adecco Professional la cual se dedica al reclutamiento y selección de perfiles profesionales del nivel de Page Personnel. (Adecco)

**b) Experis (Grupo Manpower)**

Es una compañía Americana y fue fundada en 1948, tienen 4500 oficinas y presencia en 82 países. En Colombia la compañía tiene diferentes unidades de negocios que no solo se enfocan a reclutamiento y selección sino también consultoría de gestión humana. Para la línea de reclutamiento tienen una unidad de negocio llamada Experis donde van a competir con Page Personnel (Manpower)

**c) Top Management/Leadership**

Leadership es una compañía del grupo Top Management, es de origen nacional y se estableció en el año 2009. A pesar de pertenecer a este grupo que tiene mas de 30 años en el país es una marca que ha venido desarrollándose recientemente y que también esta enfocada en gerencias medias (Top Management)

**d) Hays**

Esta compañía tiene origen ingles al igual que Page Group y fue fundada hace 40 años. Tradicionalmente nivel mundial es la compañía que significa la mayor competencia por tener una historia y modelo de negocio tan similar. Actualmente tiene presencia en 33 países y cuentan con 245 oficinas. En Colombia la compañía compite mas con Michael

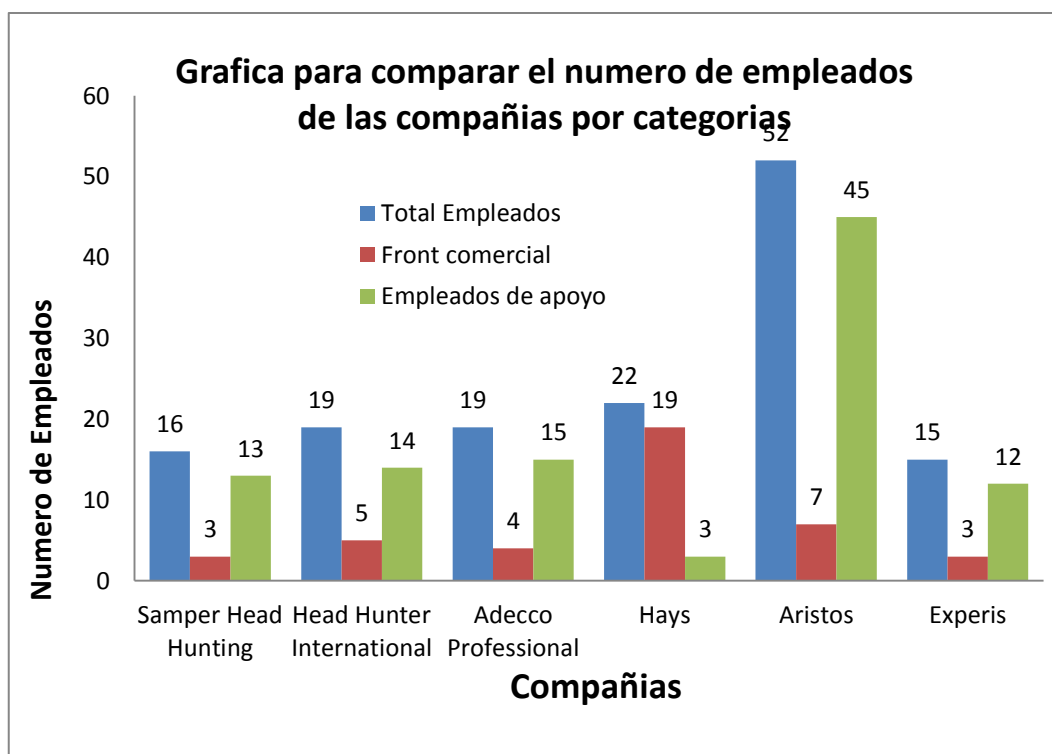
Page aunque tiende a prestar el servicio de reclutamiento para algunas búsquedas alineadas con los perfiles de Page Personnel.(Hays)

e) Otros

Existen otras compañías que compiten directamente con Page Personnel pero que no necesariamente están enfocadas únicamente en reclutamiento y selección. Dentro de esta categoría hay firmas como Price Waterhouse Coopers que a pesar de ser reconocida por su enfoque en auditoría y consultoría financiera presta servicio de búsqueda de personal. Beltrán Benjumea Director Ejecutivo de Michael Page Colombia cree que la unidad de negocio Page Personnel va a competir fuertemente con algunas compañías que tiene el servicio de temporales. A pesar de no tener un servicio similar pueden existir algunas personas por contrato temporal que tienen el perfil de los candidatos que busca Page Personnel.

#### **4.2.1 TAMAÑO**

Una metodología utilizada para medir la participación de mercado de la competencia es por medio de el numero de empleados. A continuación se presenta una grafica que muestra como están las compañías que compiten con Page Personnel en termino de total de empleados y fuerza comercial. Esta información no es completamente precisa dado que este negocio tiene mucho dinamismo y las empresas tienden a tener mucha confidencialidad. Sin embargo es un estimado construido con base a la información de los clientes y de la herramienta LinkedIn que permite encontrar los consultores de todas las firmas.



**Grafica 1. Numero de Empleados por empresa**

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la grafica presentada anteriormente se puede ver que Aristos es la firma que tiene mayor numero total de empleados, sin embargo Hays funciona con la metodología mas parecida a Page Group. Esto se debe a que el equipo de trabajo no esta dividido significativamente entre un equipo comercial y un equipo de profesionales en reclutamiento. Todos los consultores de la compañía hacen parte de la fuerza comercial menos los empleados de soporte y de esta manera se busca un modelo con mayor impacto. Los demás Head-hunters demuestran un equipo reducido en la fuerza de ventas que se limita entre 3 y 5 personas.

Hoy Michael Page tiene cuarenta consultores y solo 3 de apoyo administrativo. La particularidad de los consultores de Michael Page es que cumplen con el doble rol como comercial y reclutadores. Según Axel Dono, Gerente Ejecutivo de Michael Page

Colombia, con la entrada de Page Personnel en el país, dado que los consultores tendrán la misma doble función los esfuerzos comerciales se ampliarán significativamente.

#### 4.2.2 TARIFAS

Generalmente en el negocio de reclutamiento se utiliza una tarifa porcentual. Este valor será multiplicado por el paquete salarial anual del candidato seleccionado para encontrar el total de los honorarios. En el siguiente grafico se muestra un estudio de mercado de las tarifas aproximadas ofrecidas por la competencia por cada proceso de reclutamiento (Benjumea, 2014)



*Grafica 2. Tarifas de las compañías*

Fuente: Elaboración Propia

Un punto importante a resaltar de las tarifas anteriormente mencionadas en la forma de cobrar los honorarios. La mayoría de las compañías que integran el segmento target de Page Personnel facturan sus honorarios con un anticipo, el cual va entre el 20% y el 50% del total de los honorarios.

El único competidor que al igual que Page Personnel trabaja bajo la metodología de 100% al éxito, es HAYS. Bajo esta metodología los riesgos del proceso de selección son asumidos en su totalidad por el proveedor de servicios de selección, ya que los honorarios por el trabajo prestado solamente serán reconocidos en el momento de cerrar exitosamente el proceso de selección.

#### **4.2.3. RESPALDO INTERNACIONAL**

En el mercado Colombiano se encuentran firmas nacionales, Internacionales y mixtas. Por ejemplo Eximium es una compañía nacional que tiene una gran trayectoria en el mercado pero fue fundada por Colombianos. Por otro lado se encuentran compañías multinacionales como Michael Page o Hays que tienen presencia en todos los continentes y están respaldados por una organización consolidada y musculo financiero.

En el mercado también existen algunas compañías mixtas, por ejemplo Top Management fue fundada en Colombia pero logro acreditarse como parte de una asociación internacional que se llama Amrop (Amrop). En ese sentido la compañía tiene la tradición de ser perteneciente al país pero cuenta con una apoyo internacional para la generación de negocios. Esta característica puede ser importante cuando un cliente este comparando el respaldo de las firmas o su origen.

#### **4.2.4. PERFIL DE LOS CONSULTORES**

Page Group tiene un modelo característico ya que cada uno de los consultores es especializado en el área en el cual recluta. Bien sea por su carrera profesional o experiencia. Muchas firmas tienen un equipo comercial e independientemente un equipo de reclutadores que hacen las búsquedas. Page Group considera que una de sus ventajas frente a la competencia es que todos los consultores son tanto comerciales como los que hacen las búsquedas. Esto permite que no se pierda información en la transición que

hacen otras compañías de la información y así mismo que su especialidad permita un mayor entendimiento de la necesidad que puede tener el cliente.

#### **4.2.5. TIEMPOS DE RESPUESTA:**

En el mercado de reclutamiento se pueden comparar las firmas por sus tiempos de respuesta en los procesos. Este es un factor muy importante para el cliente. En el caso de todo Page Personnel la compañía tiene una política de tiempo máximo de entrega de candidatos en diez (10) días. Esto es una característica muy atractiva ya que tradicionalmente cuando hay una necesidad de reclutamiento y se terceriza con otra compañía es por que hay una urgencia. Como se menciona anteriormente en el análisis del mercado cada consultor de Page Group tiene unas métricas muy estrictas de Pro actividad y de entrevistas. Esto permite que el modelo responda muy rápido a los clientes por que se cuenta con una base de datos consolidada y actualizada. Hay otros clientes que no tienen una necesidad de velocidad en los tiempos por que puede ser un proyecto al largo plazo y por ende existen otras firmas que arrancan las búsquedas de cero sin un soporte amplio de base de datos. Es por esta razón que es un indicador importante para comparar compañías de este sector.

Una vez mencionados cuales son los factores que podrían utilizarse por el mercado para comparar una firma de reclutamiento de otra a continuación se va a hacer un breve análisis de los competidores con una descripción de sus servicios. Estos competidores que se van a describir son los que compiten en el rango donde se va a establecer Page Personnel y que ya tienen cierto reconocimiento en el mercado.

#### **4.2.6. MODELO DE BÚSQUEDA**

Dentro de las compañías de reclutamiento existen dos modelos para llevar a cabo los procesos de selección.



En el primer modelo las firmas cuentan con un equipo de trabajo generalista que no tiene una división por áreas. Aquí los consultores tienden a llevar a cabo procesos de selección sin importar para que área de la organización sea. En este sentido no importa si el proceso es de Marketing, finanzas o ventas entre otros. Cualquier consultor es transversal frente a un organigrama. Dentro de esta metodología existen firmas como Samper y Experis que funcionan de esta manera. Una de las razones por las cuales se da esto es debido a que los consultores son Psicólogos y por ende no tiene una especialidad definida para un área en concreto.

El segundo modelo utilizado por las compañías es un modelo dividido por áreas funcionales. Aquí existen compañías como Michael Page o Hays, en estos caso la compañía esta dividida con las mismas áreas que tiene un organigrama tradicional de una compañía. Los consultores se especializan únicamente en ver perfiles para cada una de las áreas funcionales y generan un modelo mucho mas especializado. Aquí los reclutadores tradicionalmente vienen de la misma línea y por eso son tan especializados logrando un mayor entendimiento de las funciones y de la división para la cual están buscando.

## **5. VIABILIDAD FINANCIERA Y DE ESTRUCTURA**

### **5.1. PRESUPUESTO PARA LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS**

Con el fin de poder armar un presupuesto del negocio y su consecuente viabilidad financiera se ha realizado un modelaje financiero el cual parte de los siguientes supuestos:

- a) La unidad de negocios Page Personnel comenzara sus operaciones a partir de un “spin off” de la actual estructura de Michael Page. Esto implica que 3

consultores de la actual estructura de Michael Page serán los responsables de iniciar con la operación. Estos 3 consultores, se situarán en las oficinas actuales de Michael Page, lo cual permite de una forma muy simple hacer una estimación de los costos de operación.

- b) Se estimará que a lo largo de los 4 primeros años del proyecto, el costo de la operación por consultor se mantendrá constante en el tiempo. Dicho costo es inferido a partir de la operación actual de Michael Page, y el mismo abarca el total necesario para hacer viable la operación de Page Personnel antes de impuestos.

Como se podrá ver en los Anexos a la presente sección se harán estimaciones de Métricas del Negocios. Las mismas también surgen del actual negocio de Michael Page, y son estimadas en función de las proyecciones económicas que se realizan para los próximos 4 años.

Como resultado del análisis se puede estimar que el negocio tendrá el siguiente comportamiento en los próximos 4 años:

**Tabla 1 Presupuesto 4 años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas Totales	1.303.785	3.240.000	4.973.338	5.787.936
Costo de la Operación	1.560.000	3.240.000	4.560.000	4.640.000
Margen Operativo	-256.215	0	413.338	1.147.936

Payback	Mes 32
---------	--------

$$\text{VPN (*)} = 46.236$$

*Nota.* Resumen del presupuesto por año. La tasa utilizada para calcular el VPN es la del DTF para el año 2014 **Fuente: Elaboración Propia**

El grafico presentado muestra un resumen de los primero 4 años que va a tener la compañía en términos de Ventas, costo y Margen Operativo. Podemos ver que en el año dos ya se genera un año con punto de equilibrio. Si traemos además el VPN con la tasa de mercado DTF se podría ver que el valor seria 0 para el mes 32. Para ver en detalle de donde salen las cifras ver los anexos 1,2,3,4,5.

Se espera el siguiente Incremento en el numero de consultores a lo largo de los 4 años.

**Tabla 2 Proyección numero de consultores**

<b>Mes</b>	1	4	10	16	19	22	31	43
<b>Numero Consultores</b>	3	6	9	12	15	18	20	22

**Fuente: Elaboración Propia**

El numero de negocios cerrados por consultor mensual va a incrementar a medida que la unidad de negocio tenga reconocimiento en el mercado y se generen nuevos clientes. Todos los nuevos consultores tienen funciones en la parte comercial por ende el objetivo es que generen nuevos negocios y por ende la proyección de procesos de selección para los cuatro años seria la siguiente.

**Tabla 3 Proyección procesos exitosos por consultor**

<b>Mes</b>	1	4	7	10	16	19	22	25	31	37	43
<b>Numero de Procesos Exitosos</b>	3	6	12	14	18	23	27	29	32	36	40
<b>Numero de consultores</b>	3	6	6	9	12	15	18	18	20	20	22
<b>Procesos cerrados</b>	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

**Fuente: Elaboración Propia**

Como podemos ver el numero de procesos exitosos por consultor se estabiliza en 2 sin embargo el negocio esta creciendo en términos generales por que terminan siendo aproximadamente 44 procesos en toda la compañía para el mes 43.

## 5.2. ESTRUCTURA

Como se menciona anteriormente la estructura para hacer la apertura del negocio seria de 3 personas y esto crecería continuamente hasta llegar a 22 consultores en el cuarto año. A continuación se muestran dos organigramas para presentar cual seria la estructura viable que soportaría la operación de Page Personnel con las divisiones existentes.

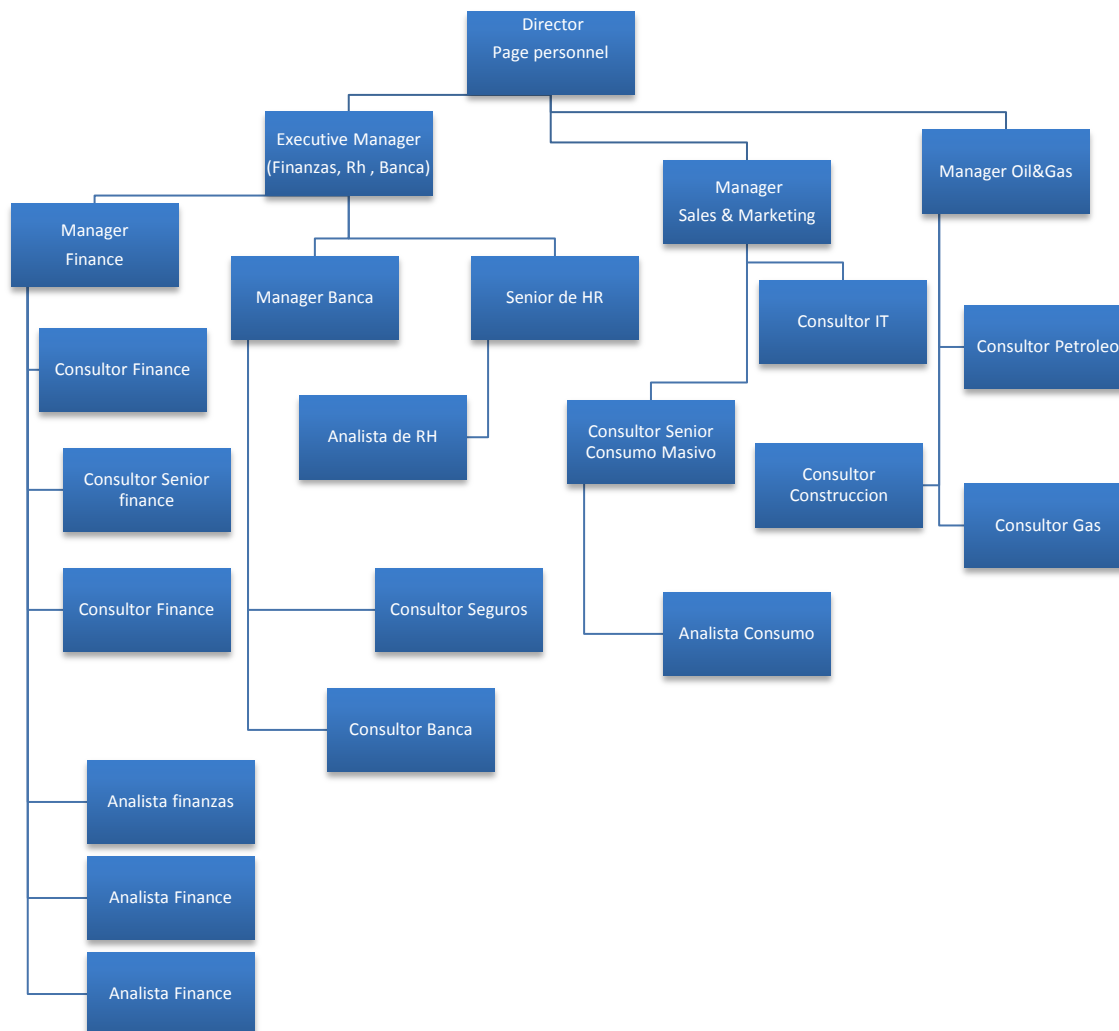
### a) Primer año de operación.



*Figura 7. Organigrama primer año*

Fuente: Elaboración Propia

## b) Cuarto año de operación



**Figura 8. Organigrama cuarto año**

Fuente: Elaboración Propia

Según Beltrán Benjumea Director Ejecutivo de Michael Page Colombia la idea es tener cuatro divisiones consolidadas para el año 2016. A partir de estas divisiones se podrán sacar nuevos productos mas especializados aun como lo es consumo masivo dentro de ventas o banca dentro de finanzas.

## 6. CONCLUSION

Para concluir el estudio se puede determinar que la unidad de negocio Page Personnel sería viable en Colombia. Esta conclusión se da basándose en tres factores.

Por un lado el estudio de mercado indica que existen aproximadamente 5,000 compañías que tienen el potencial para ser clientes. Además de esto a pesar de haber competencia la estrategia que tiene Page Personnel con un equipo comercial tan grande hace que se pueda entrar fuertemente al mercado. El modelo es asertivo y permite buenos tiempos de respuesta gracias a la especialización y pro actividad. Es un modelo amigable con el cliente debido a que se puede trabajar bajo una modalidad de honorarios 100% al éxito.

Además de la viabilidad de Mercado, el estudio demuestra que desde el punto de vista financiero se puede construir un negocio rentable y con buena perspectiva. Esto también esta sujeto a que ya existe una compañía del grupo en Colombia que podría soportar parte del costo operativo y fijo.

Por ultimo el soporte físico que da la otra unidad de negocio puede soportar la estructura orgánica de la compañía. Se tiene una visión clara de donde debe estar el negocio en cuatro años en termino de consultores y divisiones. La especialización permite que cada vez existan mas áreas funcionales y que se generen nuevas oportunidades de negocio.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (s.f.). *Acerca de nosotros Adecco*. Recuperado el 19 de 10 de 2014, de <http://www.adecco.com.co/acerca-de-adecco/acerca-de-adecco.aspx#.VGozUiisde4>.
- Amrop. (s.f.). <http://www.amrop-syc.com.co/>. Obtenido de <http://www.amrop-syc.com.co/>: <http://www.amrop-syc.com.co/seeliger-conde/quienes-somos>
- Banco de la Republica. (19 de 11 de 2014). <http://www.banrep.gov.co/tasas-captacion-semanales>. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/tasas-captacion-semanales>.
- Benjumea, B. (2014). *Presentacion Competencia Michael Page*. Bogota: Michael Page.
- Camara de Comercio. (30 de 07 de 2012). <http://camara.ccb.org.co>. Recuperado el 19 de 10 de 2014, de [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/CCB/2012/estadisticas\\_empresas\\_bogota\\_59municipios/files/assets/downloads/publication.pdf](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/files/assets/downloads/publication.pdf)
- Diaz, V. P. (03 de 06 de 2014). Conozca los cinco clubes de las empresas que más facturaron durante el año pasado. *La Republica* .
- Díaz, L. G. (2009). *Organizational Consulting*.
- Group, P. *Piramide Page group*.
- Hays. (sf.) <https://www.hays.com.co/> Obtenido de Sitio web de <https://www.hays.com.co/>
- Manpower. (s.f.). *Corporativo : Manpower*. Obtenido de Sitio web de Manpower : <http://manpowergroupcolombia.co/corporativo>
- Page Group. (s.f.). <http://www.michaelpage.co.uk>. Obtenido de <http://www.michaelpage.co.uk/content/18535/about-michael-page.html>.
- Page Personnel Mexico. *Presentacion corporativa Page Personnel Mexico*. Page Perssonel.
- Petra. (s.f.). <http://www.petraexec.com.br/exec2013/home-esp.html>. Obtenido de <http://www.petraexec.com.br>.
- Top Management. (sf.). <http://www.amrop-syc.com.co/>. Obtenido de <http://www.amrop-syc.com.co/>

## 8.ANEXOS

## Anexo 1 Estimación año 1 (valores en miles de COP)

Metricas		
	1H y1	2H y1
# Pcement Mensual por FE	1,0	1,5
Fee Promedio (%)	16%	17%
Salario Promedio	5.000	5.500
Fee Promedio	11.200	13.090

Costo Total Oficina	60.000	60.000	60.000	120.000	120.000	120.000	160.000	160.000	160.000	180.000	180.000	180.000
Total FE por oficina	3	3	3	6	6	6	8	8	8	9	9	9
Costo Promedio por Consultor	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Cantidad de Placements</b>	3	3	3	6	6	6	12	12	12	13,5	13,5	13,5
<b>Facturación</b>	33.600	33.600	33.600	67.200	67.200	67.200	157.080	157.080	157.080	176.715	176.715	176.715
<b>Costo</b>	60.000	60.000	60.000	120.000	120.000	120.000	160.000	160.000	160.000	180.000	180.000	180.000
<b>Trading Profit</b>	26.400	26.400	26.400	52.800	52.800	52.800	-2.920	-2.920	-2.920	-3.285	-3.285	-3.285
											<b>Acum</b>	<b>256.21</b>



## Anexo 2 Estimaciones año 2 (valores en miles de COP)

Costo Total Oficina	180.000	180.000	180.000	240.000	240.000	240.000	300.000	300.000	300.000	360.000	360.000	360.000
Total FE por oficina	9	9	9	12	12	12	15	15	15	18	18	18
Costo Promedio por Consultor	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------

### Cantidad de Placements

14	13,5	13,5	18	18	18	22,5	22,5	22,5	27	27	27
176.715	176.715	176.715	235.620	235.620	235.620	303.484,0	303.484,0	303.484,0	364.180,8	364.180,8	364.180,8

### Facturación

### Costo

180.000	180.000	180.000	240.000	240.000	240.000	300.000	300.000	300.000	360.000	360.000	360.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

### Trading Profit

-	-	-	-	-	-	-	3.484	3.484	3.484	4.181	4.181	4.181
3.285	3.285	3.285	4.380	4.380	4.380	3.484	3.484	3.484	4.181	4.181	4.181	
											<b>Acum</b>	<b>0</b>

### Anexo 3 Estimado año 3 (valores en miles de COP)

Costo Total Oficina	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Total FE por oficina	18	18	18	18	18	18	20	20	20	20	20	20
Costo Promedio por Consultor	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------

#### Cantidad de Placements

29	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	32	32	32	32	32	32
390.298	390.298	390.298	390.298	390.298	390.298	438.592,0	438.592,0	438.592,0	438.592,0	438.592,0	438.592,0

#### Facturación

#### Costo

360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

#### Trading Profit

30.298	30.298	30.298	30.298	30.298	30.298	38.592	38.592	38.592	38.592	38.592	38.592
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

<b>Acum</b>	<b>413.338</b>
-------------	----------------

### Anexo 4 Estimado año 4 (valores en miles de COP)

Costo Total Oficina	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
Total FE por oficina	20	20	20	20	20	20	22	22	22	22	22	22
Costo Promedio por Consultor	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------

#### Cantidad de Placements

36	36	36	36	36	36	39,6	39,6	39,6	39,6	39,6	39,6
498.960	498.960	498.960	498.960	498.960	498.960	548.856,0	548.856,0	548.856,0	548.856,0	548.856,0	548.856,0

#### Facturación

#### Costo

400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

#### Trading Profit

98.960	98.960	98.960	98.960	98.960	98.960	108.856	108.856	108.856	108.856	108.856	108.856
--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>Acum</b>	<b>1.246.896</b>
-------------	------------------