



“A la Medida Head Hunter” Parte 1

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: María Amelia Mazzucco
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Julio 2016

Índices de contenido

Resumen ejecutivo.....	3
1.1 Descripción de la Empresa y Aspectos Distintivos del Servicio.....	4
2. Análisis de la industria, competidores y clientes.....	8
2.1 Atractivo de la Industria.....	10
2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes.....	13
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	18
3.1 Modelo de negocio.....	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	22
3.4 RSE y sustentabilidad.....	26
4. Plan de Marketing.....	27
4.1 Objetivos de Marketing.....	27
4.2 Estrategia de Segmentación.....	27
4.3 Estrategia de Servicio.....	29
4.4 Estrategia de precios.....	30
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	33
5. Plan de Operaciones.....	35
6. Equipo del Proyecto.....	36
7. Plan financiero.....	37
8. Riesgos críticos.....	38
9. Propuesta inversionista.....	39
10. Conclusiones.....	40
11. Bibliografía.....	41
12. Anexos.....	42
Anexo 1 – Resultados de las encuestas al rubro hotelero y gastronómico.....	42
Anexo 2 – Tabla de descripción y características de los puestos de trabajo.....	54
Anexo 3 - Análisis Pestel.....	60
Anexo 4 - Análisis Porter.....	62
Anexo 5 – CV socias fundadoras.....	64
Anexo 6 – Análisis financiero consideraciones.....	69
Anexo 7 – Capital de trabajo.....	70

Índices de tablas

Tabla 1: Análisis de Porter.....	12
Tabla 2: Fortalezas y debilidades de los competidores.....	14
Tabla 3: Tamaño del mercado.....	17
Tabla 4: Modelo Canvas.....	18
Tabla 5: Análisis FODA.....	23

Tabla 6: Estrategias procedentes del análisis FODA.....	24
Tabla 7: Análisis VRIO.....	25
Tabla 8: Macro segmentación de clientes.....	28
Tabla 9: Segmentación psicográfica	29
Tabla 10: Descuento por volumen.....	30
Tabla 11: Proyección a 5 años de la operación	32
Tabla 12: Proyección mensual de colocación de trabajadores.....	33
Tabla 13: Distribución gastos por marketing.....	33
Tabla 20: Riesgos críticos.....	38
Tabla 21: Resultados encuestas rubro hotelero.....	49
Tabla 22: Resultados encuesta rubro gastronómico	52
Tabla 23: Descripción puestos de trabajo	54
Tabla 24: Proyección demanda	69
Tabla 25: Gastos fijos.....	69
Tabla 26: Cálculo capital de trabajo	70

Índice de figuras

Figura 1: Mapa de posicionamiento de los competidores.....	15
Figura 2: Actividades de marketing año 1	34

Resumen ejecutivo

Hoy en día en Chile los sectores hoteleros y gastronómicos son muy sensibles a la a la calidad de servicio que entregan debido a la exigente evaluación de sus clientes debido a que se enfrentan al inconveniente generados por la alta rotación de personal y por la entrega de un servicio mala de calidad de servicio. Es por eso que “A la Medida Head Hunter” que busca satisfacer la necesidad actual, de contar con un servicio de reclutamiento de calidad para esto sectores.

La propuesta de valor se basa en la entrega de un servicio de selección de personal y capacitación especializado en el cliente, de manera de conocer su cultura organizacional y la forma de servir para la realización de un proceso de selección a la medida de los clientes, en donde también cuentan con la opción de entrenamiento del trabajador.

Desde el punto de vista financiero el proyecto es rentable, el mismo se analizó en un escenario a cinco años en donde, tanto el capital de trabajo como la inversión del proyecto se llevarán a cabo con fondos propios sin solicitar deuda, la suma total tiene un valor de \$5.015.958.-

El VAN = \$ 13.247.592 CLP con una TIR = 99 %, en donde se utilizó una tasa de descuento de $td = 15.76 \%$, el período de recupero de la inversión es de 2 años.

Oportunidad del negocio

1.1 Descripción de la Empresa y Aspectos Distintivos del Servicio

A la Medida Head Hunter es una empresa especializada en la selección, contratación y capacitación de personal para las industrias hotelera y gastronómica. Su propuesta de valor es la entrega de un servicio especializado en el cliente, donde el conocimiento de la cultura organizacional y forma de trabajar son claves a la hora de realizar un proceso de selección a la medida, cubriendo las necesidades existentes en la industria y aquellas particulares de cada cliente.

El pilar fundamental de la empresa es la “Excelencia en servicio”, por lo tanto, no sólo se selecciona al trabajador sino que también contará con el servicio de capacitación y entrenamiento con el fin de profesionalizar los oficios de estas industrias.

De igual forma y como nicho de mercado, la empresa visualiza la oportunidad de posicionar en estos puestos de trabajo no solo a trabajadores Chilenos, sino también a personal extranjero, principalmente de nacionalidades Argentinas, Colombiana, Venezolana, Peruanas, Ecuatorianas, ya que estos países se caracterizan por entregar un servicio amable y empático de cara a los clientes y además según el estudio “Inmigración en Chile, diagnóstico y propuestas políticas” realizado por un profesor de la universidad Católica en 2013, los extranjeros de estas nacionalidades en promedio tienen más años de educación que los chilenos y además cubren puestos de trabajo que los chilenos no están dispuestos a trabajar.

Así mismo los extranjeros que vienen a Chile, emigran de su país porque su salario nos les alcanza para sobrevivir y buscan mejores condiciones de vida. En Chile, al conseguir un empleo reciben un salario de menor monto que un trabajador local, debido a que deben pagar el derecho de piso o por no tener experiencia en el cargo, pero mayor que al que recibían en su país ofreciéndoles una mejor calidad de vida.

Por lo anterior mencionado, la contratación de éstos puede mejorar el nivel de servicio de las empresas debido a su educación y generar un ahorro de costos en la estructura de nuestros clientes.

Misión:

Entregar un servicio de selección, reclutamiento y capacitación de trabajadores rápido, flexible, hecho a la medida y con garantía superior, con el fin de Cubrir los cargos que nuestros clientes requieran.

Visión:

Convertirnos en la empresa de reclutamiento líder del mercado latinoamericano para el mercado de hotelero y gastronómico.

Objetivos específicos:

- 1.- Cubrir 66 vacantes del rubro gastronómico y hotelero en el primer año de operación.
- 2.- Lograr una tasa de eficiencia mayor 95% al término del primer año de operación, donde se medirá la razón de trabajadores contratados que desertaron y/o fueron desvinculados antes de 3 meses con la cantidad total de trabajadores reclutados.
- 3.- Alcanzar una tasa de permanencia de los trabajadores de al menos un 75% al término del primer año de operación, donde se medirá que el candidato reclutado permanezca por 1 año en la empresa donde fue contratado.

1.2 Justificación de la oportunidad o necesidad atendida

Como parte del trabajo para identificar la oportunidad de negocio, se realizaron encuestas presenciales a hoteles y restaurantes ubicados en la región Metropolitana, fijándose 3 objetivos:

- 1.- Entender las necesidades respecto de la contratación y administración de personal que afrontan ambos rubros.
- 2.- Reconocer las principales dificultades que tenían con sus trabajadores.
- 3.- Validar la disposición a contratar personal extranjero dentro de su staff.

En el “*Anexo 1 – Resultados de las encuestas al rubro hotelero y gastronómico*” se amplía el contenido de las mismas y la metodología utilizada.

Como resultado de este estudio se identificó como principal problema dentro del rubro hotelero y gastronómico la alta rotación que existe entre los trabajadores, esto dado básicamente, porque el trabajador en muchas ocasiones considera estos trabajos como “empleo temporal” y no existe un vínculo de compromiso que lo una a la empresa.

De igual forma y para complementar lo expuesto por los encuestados, se encontraron dos estudios que avalan este hecho. El primero, una tesis de la Universidad de Chile que señala que el 40% de las mucamas de un hotel renuncian antes de finalizar el segundo mes de trabajo y el segundo, un estudio realizado por la consultora KPI Estudios, donde se señala que Chile tiene las tasas de desvinculaciones más altas de Latinoamérica lo que genera graves problemas de productividad.

También se detectó como problema, lo pequeños robos y/o hurtos que los empleados hacen tanto a la empresa como a clientes, lo cual además de generar pérdidas económicas, pone en riesgo la reputación del establecimiento.

Dado lo anterior, es que se considera como necesidad la existencia de un proceso de selección efectivo y que se ajuste al perfil de cada una de las empresas y/o cliente, ya que si se contrata al trabajador adecuado, es decir, que tenga las capacidades justas para el cargo (que no esté sobre calificado), que emocionalmente sea estable y honesto, que además quiera ese trabajo y además se le entregue entrenamiento, esta variable por consecuencia disminuirá.

En primera instancia se decidió trabajar con las 6 posiciones más comunes y demandadas que se identificaron tras encuestar a los hoteles y restaurantes. En el *Anexo 2 - Tabla de descripción y características de los puestos de trabajo* se presentan las descripción de los puestos relevados en una primera instancia. Dichos perfiles serán ajustados a las características y cultura de cada uno de nuestros clientes, ya que el recepcionista del Hotel Hyatt no tiene el mismo perfil que el recepcionista del Hotel W.

¿Cómo espera atraer al cliente?

Como parte de la estrategia de ingreso se realizará reuniones con los clientes de manera de ajustar los perfiles en conjunto con la cultura y servicio que brindan los Hoteles. Se comenzará con un grupo de potenciales clientes entre los cuales podemos mencionar Mercure, Enjoy, Hyatt, Holiday Inn, Holiday Express e Ibis y esta información será presentada al departamento comercial y de recursos humanos de las respectivas instituciones con el fin de dar a conocer la propuesta de valor y los servicios que la empresa entrega.

Se eligieron estos hoteles dado el prestigio que tienen, el tamaño y la diversidad de clientes finales que atienden.

De igual forma, se enviarán una pieza de marketing publicitando los servicio a través de e-mailing y correo físico a los establecimientos que componen el mercado meta al que se espera conquistar.

Por último el marketing digital es clave, por lo que la empresa contará con una página web en donde habrá una descripción del equipo de trabajo, la trayectoria de cada una de sus miembros y la experiencia laboral. Se incluirá un sección con recomendaciones y tips para una entrevista de trabajos, además el sitio tendrá secciones, uno para trabajadores “Trabaja con Nosotros”, donde estarán publicados los cargos disponibles y los candidatos ingresarán sus postulaciones y el segundo, para empresas “Contrata nuestros Servicios” donde las empresas podrán solicitar de los servicios. Una vez que la empresa sea conocida en el mercado se subirán a la página las empresas con las que se haya logrado éxito.

En paralelo con lo anterior se abrirán los canales Facebook y linkedin de manera de poder publicar las búsquedas en las cuales la empresa se encuentra trabajando de manera que los candidatos puedan postular también por este medio.

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

La empresa se desarrolla en la industria de la consultoría, más específicamente en el sector de servicios de selección y reclutamiento de personal. Sector que concentra a las agencias de empleo, head hunter, selección de personal, etc., y que en Chile está bien desarrollada y con amplia oferta para candidatos nacionales pero existe poca o nula especialización en el mercado hotelero y gastronómico y menos aún, en candidatos extranjeros aspirantes a trabajos menos calificados.

De igual forma el sector de servicios de selección y reclutamiento de personal se puede dividir en 3 segmentos:

1.- Selección de Altos Ejecutivos: especializados en reclutar altos ejecutivos de empresas cuyas rentas están sobre los 5 millones de pesos y donde los candidatos poseen gran experiencia.

2.- Selección de Mandos Medios, especializados en reclutar jefaturas y/o gerencias con menor grado de especialización, con rentas promedio de 1,5 millones y con candidatos mayoritariamente profesionales.

3.- Selección de Personal No Calificado, especializado en reclutar operarios, ejecutivos de venta, personal de aseo y otros empleos no calificados, donde la renta promedio fluctúa entre \$400.000 y \$500.000 según la fuente de tusalarario.org/Chile.

Como primera etapa y tal como se mencionó al inicio de este capítulo, la empresa apuntará a la especialización de los cargos no calificados de las industrias hotelera y gastronómica, por lo que participará de este último segmento y donde los principales competidores son empresas de selección de mano de obras y/o cargos administrativos.

A continuación se describen ambos sectores donde la empresa participará:

Industria Gastronómica:

Según el estudio “Análisis de la industria Gastronómica de Santiago de Chile” publicado en Julio de 2013 por la Universidad de Chile, el crecimiento de este

sector se ha dado en forma exponencial desde la recuperación de la crisis asiática de 2008, moviendo en 2013 US\$ 2.445 millones.

Se le considera como una industria volátil, ya que año a año son muchos los actores que entran al sector, pero a la vez, muchos ven sus negocios quebrar.

Este mismo estudio, denomina a los usuarios como muy sensibles al precio, a los cambios de tendencia y a la comida de “moda”.

De igual forma, en 2014 la empresa Zomato, desarrolló el primer Censo de Restaurantes en Santiago, el cual fue publicado en el diario La Tercera, quedando a la vista entre otros datos, que el consumo promedio para 2 personas asciende a \$ 11.678 y que existen 20 etnias de comida en Santiago, donde el Sushi es el líder, con más de 600 restaurantes.

Además se identificó a Providencia, como la comuna con mayor oferta gastronómica, con 484 locales, seguido por Santiago Centro y Las Condes con 423 y 353 locales respectivamente.

Por último, el sector en Santiago tiene 1 restaurant por cada 825 habitantes.

Industria Hotelera:

Al igual que la industria gastronómica, el sector hotelero se desenvuelve en un mercado dinámico y cada vez más exigente.

Cifras de la Sofofa indican que sólo en 2015 se sumaron más de 2.000 nuevas habitaciones, creciendo en un 5,8% respecto del año anterior.

Este crecimiento se centraliza en un 63% en Santiago, donde además del turismo, la demanda hotelera se ha visto incrementada por convenciones de negocios que cada vez son más frecuentes en esta ciudad.

Con respecto a los precios, la empresa Trivago, mensualmente realiza un índice de precios por ciudad, donde se destaca que el valor promedio de una habitación en Santiago durante el 2015 fue de \$ 82.537 por noche y la tasa de ocupación en esta misma ciudad fue de 69%.

2.1 Atractivo de la Industria

Para conocer el atractivo de la industria en la cual la empresa se desarrollará, se realizó el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo como resultado las oportunidades, riesgos y el impacto que los distintos actores tienen en el negocio.

Análisis Pestel:

Factores	Oportunidades	Riegos	Exigencias
Político	<p>El escenario político de Chile es bastante estable en comparación con el resto de América Latina y eso lo avala el último ranking elaborado por el Instituto de Economía y Paz donde ubicó a Chile como la nación "más pacífica" de Latinoamérica y el Caribe y lo posiciona en el puesto 29 a nivel mundial, donde Islandia y Dinamarca son los líderes, por lo se considera un país atrayente de capitales extranjeros y por ende de potencial crecimiento para las Industria Gastronómica y Hotelera.</p> <p>De igual forma, el gobierno a través del Sernatur promueve e incentiva el Turismo, lo cual ayuda al crecimiento del sector.</p>	<p>No se vislumbran cambio importante en la forma de gobernar para los próximos 5 años, por lo que existe bajo riesgo de fuga de capitales.</p>	<p>Operar bajo el estatuto Chileno y cumpliendo las exigencias del código del trabajo y fiscalizaciones de los ministerios de Salud, Trabajo, etc.</p>
Económico	<p>La economía del país durante el 2015 creció en promedio un 2,2% y se estima que al 2017 tengamos crecimientos del 3,3%*, por lo que el sector gastronómico y hotelero seguirán creciendo y demandando nuevos cargos de trabajo.</p>	<p>La desaceleración de las grandes potencias como China puede traer coletazos a la economía Latinoamericana y afectar la inversión del Sector Hotelero y Gastronómico.</p>	<p>No se visualizan</p>

Factores	Oportunidades	Riegos	Exigencias
Social	<p>La consolidación de la mujer en el mundo laboral, cada vez más existe la tendencia a comer fuera y/o a pedir comida a domicilio, lo cual es una oportunidad grande para la industria gastronómica. De igual forma, la tendencia de los chilenos es a gastar dinero en viajar tanto dentro de Chile como fuera, por lo que este fenómeno impulsa y fomenta a la industria hotelera.</p> <p>También y dada la propuesta de valor que entrega la empresa, el hecho de que Chile es un país con tasas de natalidad cada vez más bajas, por lo que la proyección a 10 años es que exista un % importante de vacantes de puestos de trabajo disponibles para ser ocupadas por Extranjeros.</p>	<p>Bajo el mismo contexto de potenciar la contratación de extranjeros como estrategia de mejor servicio, El último estudio publicado en Enero de 2016 por la universidad Autónoma de Chile señala que el 78% de los extranjeros residentes en Chile declara haberse sentido discriminado, por lo que se visualiza como riesgo que los usuarios de Hoteles y/o Restaurantes puedan discriminar a estos trabajadores. Como medida de mitigación, la empresa trabajará en ajustar el perfil del trabajador al tipo de cliente.</p>	No se visualizan
Tecnológico	<p>El 70% de los Chilenos son usuarios de internet (*), cifra muy cercana a lo que ocurre en los países desarrollados. Esto deja de manifiesto que la creación de una página web potente es clave a la hora de promocionar los servicios de la empresa y también para encontrar los candidatos adecuados.</p> <p>*Fuente: División de Política Regulatoria y Estudios Subsecretaría de Telecomunicaciones 16 Octubre 2015</p> <p>De igual forma, el uso de redes sociales ha tenido una proliferación enorme. El 94% tiene facebook, twitter o ambas y de ellos el 92% lo revisa a diario (*), por lo que cualquier negocio debe tener presencia acá.</p>	<p>El avance tecnológico genera riesgos de cara a mayor acceso a falsificación y/o adulteración de documentos de cada vez mayor calidad y similitud con los reales, por lo que este punto deberá ser considerado en los métodos de autenticación que la empresa implemente. Además la sobre exposición en redes sociales frente a reclamos.</p>	No se visualizan
Ecológico	No se visualizan	No se visualizan	No se visualizan
Legal	No se visualizan	No se visualizan	No se visualizan

Conclusiones Análisis PESTEL

Con los antecedentes recopilados en el análisis Pestel, se puede concluir que la empresa “A la medida HH” se encuentra inserta en una industria atractiva, ya que Chile es y seguirá siendo un país económicamente y políticamente estable, por lo tanto de cara a la industria de Selección y Reclutamiento esto se visualiza como una oportunidad, ya que tanto el sector Gastronómico como Hotelero seguirá creciendo y por ende demandando trabajadores. A su vez, las tendencias sociales muestran que los chilenos cada vez están dispuestos a priorizar viajar en lugar de adquirir bienes y a comer fuera y/o pedir comida preparada dado que la mujer está cada día más consolidada en el mundo laboral, lo cual es una oportunidad de crecimiento tanto para la industria hotelera como gastronómica.

Análisis de las Fuerzas Competitivas

Tabla 1: Análisis de Porter

Fuerza de Porter	Poder
Amenaza nuevos competidores	Alto - No existen barreras de entrada fuertes que limiten el ingreso de nuevas empresas de selección
Poder de negociación de los clientes	Alto - Existe alta cantidad de clientes, por lo tanto pueden ejercer presión en la negociación con la empresa
Amenaza de ingresos productos sustitutos	Medio - Si bien el sustituto inmediato es que las empresas realicen directamente el proceso, esto implica costos en personal (abogado, psicólogo, analistas, etc)
Poder de negociación de los proveedores	Bajo - El sector de las empresas de selección no existen proveedores especializados.
Rivalidad entre los competidores	Medio - Existe alta cantidad de empresas de selección, pero hay poca especialización de extranjeros.

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

En el *Anexo 4 – Análisis Porter* se presenta el análisis ampliado y en detalle.

Conclusiones Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Se puede concluir que la industria donde la empresa A la Medida HH pretende desarrollarse es poco atractivo bajo la perspectiva de Porter, pero se cree que es conveniente entrar a pesar de los aspectos desfavorables, esto debido principalmente a que el mercado de consultorías de selección es maduro con respecto a la selección de candidatos nacionales, existiendo gran cantidad de competidores que entregan el servicio de reclutamiento, no obstante, se cree que se puede contrarrestar este hecho con una buena propuesta de valor que consiste en ofrecer una oferta especializada a nuestros clientes, en donde la rapidez de reposición, la garantía de baja rotación del personal y la selección adecuada del perfil del candidato pueden marcar la diferencia

2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes

¿Quiénes son los competidores?

Se considerará como competidores a las empresas que seleccionan jefaturas, administrativos y personal no calificado. Cabe destacar que si bien, este tipo de empresas no son especializadas en el sector hotelero y gastronómico, apuntan al mismo perfil de trabajadores, por lo tanto, se consideran competidores directos.

Al analizar la propuesta de valor de estas empresas, se encuentra como punto común que todos evalúan a postulantes y entregar como producto final a las una terna con los candidatos que mejor se ajusten a las necesidades del cliente.

Para conocer de mejor forma estos competidores y la forma como éstos compiten se realizó matriz de Fortalezas y Debilidades basadas en las características distintivas de cada competidor.

Tabla 2: Fortalezas y debilidades de los competidores

Competidor	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo Compite?
Pick-up Consultores	Flexibilidad en los procesos. Tarifas convenientes.	No existe especialización en un sector económico	Especializado en mandos medios, operarios y venta. Dentro de sus servicios realizan levantamientos de perfil y descripción de cargos
Talent to Serve	Especialista en Industria Hotelera, gran cantidad de contactos y experiencia	No se dedica a la selección y reclutamiento	Realizan intermediación de Servicios, contactando al hotel con el postulante.
Spring Consultora	Abarcan un amplio sector de puestos de trabajos, desde personal doméstico a ingenieros	No existe especialización en un sector económico	Ofrecen servicios de todo tipo de perfiles y de diversas organizaciones. Tienen Servicios para empresas y Hogares
New Work	25 años de trayectoria y reconocidos en el mercado	No selecciona personal no calificado	Servicio enfocado en la búsqueda, reclutamiento y selección de perfiles específicos para niveles Técnicos, Administrativos, Profesionales y Ejecutivos.

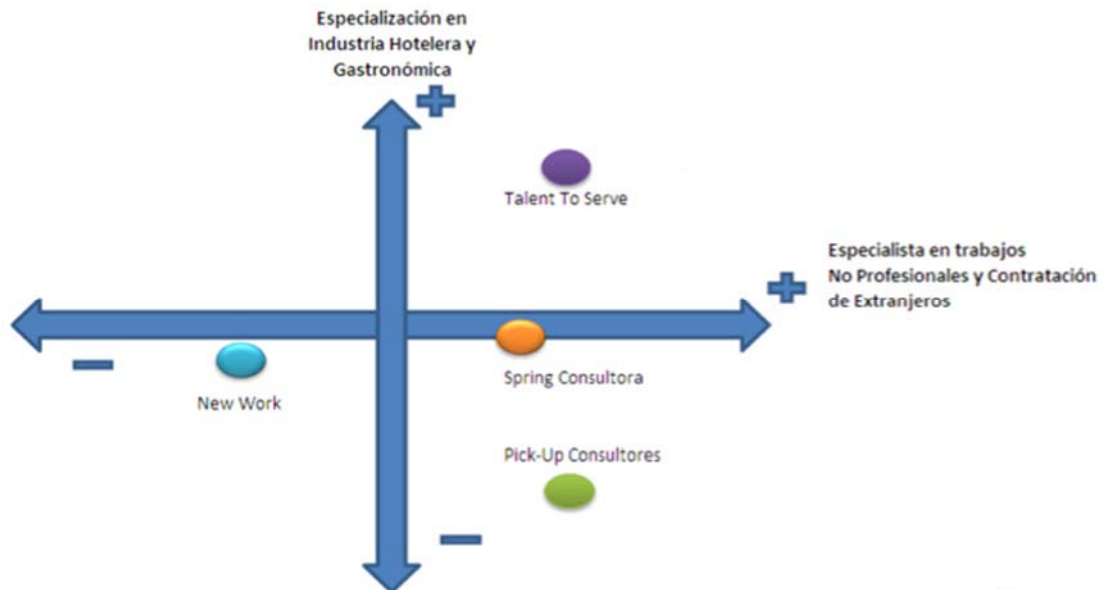
Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos - Fuente: Sitios web de cada empresa.

De igual forma, se realizó un mapa de posicionamiento, donde los ejes de medición son:

- 1.- Especialización en selección en industria Hotelera y Gastronómica
- 2.- Especialistas en trabajos no calificados y contratación de extranjeros.

Ambos ejes fueron seleccionados por ser características esenciales de la propuesta de valor que entrega A la Medida HH y tal como se muestra en la Figura 1, se identificaron 4 competidores directos, donde el punto en común es la selección y reclutamiento de trabajadores calificados y no calificados. Bajo este mismo análisis, se identificó a Talent to Serve como una empresa dedicada al rubro Hotelero, con una amplia red de contactos entre hoteles y potenciales trabajadores, lo cual lo convierte en un competidor fuerte, que sin embargo no tiene montado proceso de selección.

Figura 1: Mapa de posicionamiento de los competidores



Elaboración propia: María Amelia Mazzucco/Ana María Lobos -Fuente: Sitios web de cada empresa

¿Quiénes son los Clientes?

Macro segmentación de clientes

A nivel macro, se consideran dos grandes clientes:

1.- Hoteles:

Concentrándose principalmente en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas ubicados en la región Metropolitana, esto dado que según el último catastro de proyectos de inversión del Sector Turístico e Inmobiliario publicado en Junio de 2015 por la Cámara Nacional de Comercio, la inversión turística del periodo 2014 -2015 se concentró en la región Metropolitana con una participación del 21,8%, de igual forma la región de Valparaíso tiene una participación del 39,8% por lo que se considerará como la primera opción de crecimiento

2.- Restaurantes

Concentrándose en restaurantes de comida extranjera y aquellos que ofrecen comida rápida a domicilio, es decir, deliverys de sándwich, pizza y sushi. Inicialmente los potenciales clientes serán los más de 3.500 restaurantes que existen en la región metropolitana (fuente Censo del Comercio Mapcity).

Micro segmentación de clientes:

Como primera etapa se realizará una micro segmentación a nivel de Hoteles y Restaurantes.

Respecto a los hoteles, se abordarán a los clientes pertenecientes a cadenas de hoteles y que operan en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes, dado que estos clientes concentran en gran parte la demanda de clientes y por ende tienen mayor demanda por trabajadores.

Entre las principales cadenas del micro segmento están:

Gran Hyatt Santiago, Intercontinental, Marriott Hotel Santiago, Radisson Royal Santiago Hotel, Regal Pacific Hotel, Sheraton Santiago, Hotel NB, Ibis, Mercure

Respecto a los Restaurantes el foco será en los ubicados en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa y Santiago ya que son las comunas que concentran la oferta Gastronómica.

Factores claves de éxito de cara a los clientes

Con el trabajo de campo realizado a través de las encuestas hechas a hoteles y restaurantes, se pudieron identificar tres factores críticos de cara a ambos sectores económicos:

- 1.- Rapidez en la entrega de los candidatos seleccionados.
- 2.- Que los candidatos se ajusten al perfil y por ende permanezcan mayor tiempo en los puestos de trabajo.
- 3.- Capacidad de identificar características de honorabilidad de los candidatos.

Se ahondó en estos factores para entender cuál es el problema que tienen los clientes y se identificó que los tres están relacionados, según publicaciones de expertos en Recursos, ambas industrias tienen alta rotación de trabajadores, dado que los candidatos seleccionados no se ajustan al perfil que las empresas requieren.

De igual forma, por ejemplo, los trabajadores de la industria gastronómica si no están comprometidos tienden a buscar beneficios adicionales que pueden concretarse pequeños robos, que si no son controlados pueden llevar a los negocios de menor tamaño hasta a la quiebra.

Profundizando en este tema, en la mayoría de los casos, los empresarios tienen visibilidad de estos hechos, pero a veces el parar estas prácticas les significa tener que sacar a trabajadores que mantienen la operación y por ende les ayudan a la generación de ingresos, por lo tanto la problemática que se da, es cuantificar y elegir con qué se pierde más, si permitiendo estos hechos o con aumentar aún más la rotación de personal que significa altos costos en reemplazos y capacitación, por lo tanto estos factores son la principal necesidad que el negocio busca cubrir.

Tamaño del mercado

El tamaño del mercado fue calculado según la cantidad de hoteles y Restaurantes ubicados en la región Metropolitana.

Para esta estimación se utilizó como fuente la información publicada en www.hoteleros.cl para el caso de la industria hotelera y en www.zomato.cl para el caso de los restaurantes

Tabla 3: Tamaño del mercado

Industria Gastronómica	
Comuna	Total Restaurantes
Vitacura	271
Santiago	2.115
Las Condes	772
Providencia	1.135
Ñuñoa	525
Mercado Total	4.818

Industria Hotelera	
Región	Total cadenas de hoteles
Región Metropolitana	169
Mercado Total	169

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos
Fuente: www.hoeteleros.cl y www.zomato.cl

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocio

Tabla 4: Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> * Empresas de capacitación en temas comerciales, de servicio y atención al clientes * Hoteleros.cl * Socio estratégico de selección y reclutamiento de extranjeros en Colombia, Perú, Argentina, Ecuador y Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> * Levantamiento de Perfil de los clientes. * Administración de la base de datos de candidatos. * Rapidez en la entrega de los candidatos. * Servicio de Reposición de candidatos por garantía. * Selección del candidato que se ajuste al perfil del cliente. * Validación de honorabilidad de los candidatos. * Know how de trámites en extranjería y validación de antecedentes. * Capacitación en temas de servicios y atención al cliente 	<p>1) La empresa busca satisfacer la necesidad de reclutamiento, capacitación y reclutamiento con capacitación de calidad para la industria Hotelera y Gastronómica. Dado lo anterior, la empresa propone generar valor a través de la entrega de un servicio especializado en el cliente, donde el conocimiento de la cultura organizacional y la forma de trabajar son claves para realizar el proceso de selección a la medida, donde se cubran las necesidades existentes en la industria y aquellas particulares de cada cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Pagina Web * Email * Teléfono * Reuniones * Interacción en Redes Sociales 	<p>1) Empresas del rubro hotelero y gastronómico que tienen la necesidad de contratar personal no calificado y/o personal administrativo para gestión de sus negocios</p>
	Recursos Claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> * Red de contactos del rubro de turismo y gastronomía * Pagina Web donde los candidatos postularan. * Base de Datos de candidatos. * Herramientas de Validación de Candidato, tales como test psicológicos, formato de entrevistas. * Know how del equipo gestor 		<ul style="list-style-type: none"> * Oficinas propias * Oficinas del cliente * Salas donde se entregan las capacitaciones. 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> * Arriendo de oficinas * Insumos básicos (luz, agua, internet, teléfono, materiales de escritorio, etc) * Salarios y gastos en psicólogos. 		<ul style="list-style-type: none"> * Ingreso proveniente de las empresas (hoteles y restaurantes) por la selección, reclutamiento y capacitación de personal 		

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Análisis del Modelo Canvas:

Análisis del Modelo Canvas:

1. Segmento de Clientes:

Los clientes principales son las empresas del rubro turismo (hoteles) y gastronomía (restaurantes) que tienen la necesidad de contratar personal no calificado y/o personal administrativo para gestión de sus negocios.

En cuanto a los hoteles el negocio se centrará en los que cuentan con 3, 4 y 5 estrellas y en los restaurantes de comida autoservicio, deliverys y en los restaurantes a la carta y bar.

2. Propuesta de valor:

“A la Medida Head Hunter” es una empresa que busca satisfacer la necesidad actual de reclutamiento, capacitación y reclutamiento con capacitación de calidad para la industria Hotelera y Gastronómica, ya que ambos sectores sufren con los problemas generados por la alta rotación y mala calidad de servicio. Dado lo anterior, la empresa propone generar valor a través de la entrega de un servicio especializado en el cliente, donde el conocimiento de la cultura organizacional y la forma de trabajar son claves para realizar el proceso de selección a la medida, donde se cubran las necesidades existentes en la industria y aquellas particulares de cada cliente.

De esta manera se quiere transmitir confianza a las empresas de que la persona seleccionada es la idónea para su organización y de confianza debido al control de documentación que se lleva a cabo.

Con la propuesta de servicio se quiere resolver esta problemática a través del servicio de verificación de antecedentes educacionales, laborales y penales. Y ajustando el perfil a la medida del cliente con el fin de asegurar que el candidato se acomode naturalmente a la cultura de la empresa del cliente y tenga una permanencia mayor.

3. Relación con clientes:

El relacionamiento con los clientes se basa en reuniones periódicas en las oficinas de ellos de acuerdo a las necesidades que nos levanten, comunicación telefónica, la creación de una página web, envío de promociones por email, redes sociales, etc.

4. Canales de distribución:

La estrategia de comunicación que se llevará a cabo para dar a conocer el servicio consta de estar presente en portales de internet, redes sociales y prensa escrita. Las reuniones con los clientes se pueden llevar a cabo en las oficinas de la empresa o en las dependencias de "A la Medida HH".

5. Fuentes de ingreso:

La principal fuente de ingreso proviene de las empresas que contratarán el servicio para reclutar, seleccionar y capacitar personal. La tarifa a cobrar a la misma dependerá del puesto de trabajo que están solicitando y la renta de mercado que percibirá el candidato seleccionado.

6. Actividades claves:

Dentro de las actividades claves se puede mencionar que se contará con un psicólogo que realizará el levantamiento de los perfiles de acuerdo a las necesidades de los clientes y a la cultura de su organización.

Se aplicaran test psicológicos y actitudinales, que más debajo de detallan, para identificar, ajustar el perfil y candidato idóneo para el puesto de trabajo de manera de detectar patrones de estabilidad y de honestidad de manera de poder asegurar a los hoteles que los candidatos seleccionados les ayudarán a mantener una rotación estable en sus puestos de trabajo y que no estarán involucrados en temas de hurtos.

De igual forma, con este equipo se espera poder entregar tiempos rápidos en los procesos de selección y reposición de trabajadores, ya que este es un punto muy importante en el servicio que ofrecemos, junto la posibilidad de que el candidato tome capacitaciones relacionadas con temas acorde a su puesto de trabajo.

Se contará con una base de datos de candidatos de manera de asegurar la rápida reposición y además con un know how en temas de trámites de documentación de extranjeros y validación de los mismos.

Y por último se ofrecerán capacitaciones en temas de servicio y atención al cliente. Nuestro cliente puede optar por realizar el reclutamiento de personal y además que el mismo se le entregue capacitado o solamente capacitar su personal con nosotros.

7. Recursos claves:

Los recursos claves que son necesarios para poder operar el modelo de negocios son la red de contactos del rubro hotelero y gastronómico que nos permitirán la realización de reuniones con nuestros potenciales clientes, la página web en donde los candidatos pueden postularse, cargar su curriculum y los clientes pueden conocernos y ver quiénes son nuestros clientes.

También dentro de los recursos claves podemos mencionar contar con una base de datos de extranjeros de manera de poder tener potenciales candidatos, la realización de los diferentes test psicológicos poder identificar los perfiles más idóneos para nuestros clientes y el know how del equipo gestor ya que se cuenta con profesionales capacitados y con años de experiencia en el desarrollo de negocios.

8. Socios clave:

Los socios claves dentro del negocio serán los corresponsales que la empresa tendrá en los 5 países de origen de los candidatos, más partner en Chile en los principales pasos fronterizos al país. Las empresas que ofrecen curso de capacitación de manera de estar alineados en los contenidos que en primera

instancia ofreceremos para realizar las capacitaciones y por último el portal de hoteleros.cl.

9. Estructura de costos:

La estructura de costos está compuesta principalmente por el arriendo de la oficina, los gastos básicos de luz, agua, teléfono, internet, insumos básicos, etc. y por el sueldo del personal. Al principio con la creación del negocio consideramos que vamos a tener más gastos que ingresos, pero una vez que el mismo sea conocido y se vaya posicionando en el mercado, los ingresos serán mayores a los gastos.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Dado que A la Medida HH es una empresa nueva en el mercado local para hacerse conocida en el rubro, primero se va a realizar un agendamiento de reuniones con posibles clientes para presentar la empresa, la propuesta de valor y los servicios que se ofrecen.

Una vez que se tenga una cartera de clientes ya establecida, se va a utilizar una estrategia de penetración de mercado de manera de poder incrementar la participación, que los clientes actuales adquieran más de nuestros servicios, y se definirá una estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la zona donde se espera desarrollar el negocio.

A través de la publicidad, las relaciones públicas, la presencia en ferias etc. se cree que es posible potenciar el número de nuestros clientes.

Luego una vez que la empresa cuente con posicionamiento se pasará a la etapa de ampliación de productos (nuevos cargos, nuevas nacionalidades, nuevas consultorías, etc.) y desarrollo de nuevos mercados.

Esta estrategia, buscar crecer en forma cautelosa y validando que los clientes valoren el servicio ofrecido.

Además al tener una base de clientes satisfechos, ellos mismos podrían recomendar a la empresa facilitando la expansión y crecimiento.

Por último y como visión global se considerará que todo el trabajo de A la Medida HH se basará en tener un conocimiento exhaustivo de los clientes, sus necesidades, el mercado y el entorno donde la empresa se desenvolverá, de manera de poder desarrollar en forma exitosa las actividades claves del plan.

3.4.- Análisis interno.

Tabla 5: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Especialización y enfoque en el cliente. 2.- Especialización de servicio en el rubro Hotelero y Gastronómico. 3.- Metodología Flexible y rápida de selección de personal. 4.- Colaborador de la asociación de Hoteleros de Chile.	1.- Empresa no conocida en el mercado. 2.- Sin experiencia que avale la propuesta de valor.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Nicho de mercado sin competidores especializados en el rubro atendido. 2.- Potenciar la contratación de extranjeros como medida de ahorro para los clientes. 3.- Potenciar la especialización en el cliente para hacerse cargo de todos los procesos de selección.	1.- Competidores pueden ingresar al mismo rubro y entregar una propuesta de valor similar y con precios más competitivos

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Conclusiones:

Respecto del análisis FODA se puede concluir que existen debilidades implícitas por el hecho de ser una empresa nueva y que básicamente corresponde al hecho de no ser conocidos en el mercado y/o no tener casos de éxito que avalen la propuesta de valor. De igual forma está vigente la amenaza de que un competidor establecido, que hoy tiene similar oferta, pueda especializarse en el rubro hotelero y gastronómico y con precios más competitivos debido a las sinergias que pueda hacer con otros procesos que tenga.

Para poder mitigar tanto las debilidades como amenazas y fortalecer la propuesta de valor en basada en las fortalezas y oportunidades identificadas, es que se ha

elaborado un plan estratégico que permitirá abordar de mejor forma la puesta en marcha del negocio.

Tabla 6: Estrategias procedentes del análisis FODA

ESTRATEGIAS	AMENAZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Fomentar la contratación de extranjeros como medida de ahorro permanente para los clientes y posicionar la marca “A la medida HH” como la mejor alternativa de selección del rubro Hotelero y Gastronómico.	Potenciar, difundir y evangelizar a través del plan comunicacional que “A la medida HH” entrega un servicio personalizado en selección y capacitación hecho a la medida de cada cliente.
FORTALEZAS		

Elaboración propia: María Amelia Mazzucco/Ana María Lobos

3.5.- Recursos, capacidades y competencias. (Análisis VRIO)

Recursos:

- 1.- Recursos Físicos: Oficina ubicada en Providencia.
- 2.- Producto: Servicio de levantamiento de cargos, generación de perfil del trabajador, proceso de selección (incluye estudio psicológico) y capacitación.
- 3.- Recursos Humanos: las socias participantes del proyecto, una administrativa, analista de la mantención de las redes sociales, psicóloga.
- 4.- Test Psicológicos para identificar características de honorabilidad del postulante entre los cuales se puede mencionar: Test de Rorschach, Lusher (Test de Colores), Zullinger (mide adecuación a las normas e interiorización de las normas), 16 PF e IPV (Mide los rasgos asociados a la personalidad que tienen que ver con el servicio y/o exposición con el cliente) y entrevista por competencias bajo la metodología Star (de acuerdo a las competencias del cargo el candidato tiene que explicar una situación, tarea, acción y resultado).
- 5.- Base de Datos de Postulantes, Sitio Web y Redes Sociales.

Capacidades:

- 1.- Levantamiento de Perfil de los clientes (Conocer estilo de atención y cultura).

- 2.-Administración de la base de datos de candidatos.
- 3.-Validación de honorabilidad de los candidatos y antecedentes
- 4.-Proceso de Selección flexible y ajustado al perfil del cliente.
- 5.-Entregar en forma rápida los candidatos al cliente.
- 6.-Capacitar en temas de servicios y atención al cliente

Competencia Central

Conocer el estilo de atención que tiene cada uno de los clientes, identificando los atributos claves que hacen única su forma de servir y con la cual ellos (Hoteles y Restaurantes) generan valor para sus clientes.

Tabla 7: Análisis VRIO

RECURSOS/ CAPACIDADES	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Conocer el estilo de atención que tiene cada uno de los clientes, identificando los atributos claves que hacen única su forma de servir y con la cual ellos (Hoteles y Restaurantes) generan valor para sus clientes.	Si	Si	Si	No	VCS

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

VCS: Ventaja Competitiva Sostenible

3.5.1 Ventajas competitivas.

De acuerdo al análisis de recursos y capacidades se puede concluir que la principal ventaja competitiva sostenible en el tiempo se encuentra en la propuesta de valor de “Conocer el estilo de atención de los clientes, con el fin de identificar todos aquellos atributos, actividades, gestos y valores que hacen especial al cliente y que los trabajadores deben tener y transmitir a los usuarios finales. Por lo tanto, el servicio de selección a la medida, satisface las necesidades individuales de cada cliente.

3.4 RSE y sustentabilidad

La responsabilidad social empresarial es muy importante para la empresa ya que el objetivo es la realización de negocios rentables basados en principios éticos, dentro del marco de ley chilena que incluye a las personas, a las comunidades y el medio ambiente.

El objetivo de la empresa es contribuir a la inserción de extranjeros a la fuerza de trabajo chilena. Por lo general la inmigración de no profesionales se debe a las escasas oportunidades que tienen en su país de origen y en la necesidad de vivir en otro país más próspero económicamente mejorando su calidad de vida y la de sus familias permitiéndoles ahorrar dinero. Por lo general los inmigrantes deben adaptarse a las costumbres locales, forma de vida, al lenguaje, conocer y ubicarse en una ciudad distinta a la que estaban acostumbrados, etc. se enfrentan a una sociedad con ciertos prejuicios generando cierta tensión y cambios psicológicos muy intensos.

Es por eso que la empresa quiere ayudar a insertar a la mano de obra extranjera al mercado local, tanto a los recién llegados al país como a los que residen en el mismo hace algún tiempo.

Enfocados en las empresas que contratan mano de obra extranjera y/o personal calificado se quiere potenciar la diversidad de géneros y etnia de manera que a través del trabajo en equipo se consigan mejores resultados y un ámbito de trabajo más ameno, junto con potencial la estabilidad laboral, mejores condiciones de salario, calidad de vida lo que genera mejoras para ambas parte involucradas, en las empresas que contratan extranjeros y en estos últimos.

La empresa al estar enfocada al rubro de los servicios su gestión y desarrollo se basa en las personas. Para que sea sustentable es necesario el desarrollo de un ámbito de trabajo ameno, remuneraciones adecuadas, capacitaciones para el personal de manera que se supere a si mismo día a día y beneficios para los colaboradores. Esto trae como consecuencia una reducción en la tasa de ausentismo y rotación del personal.

4. Plan de Marketing

El objetivo que se busca con el presente plan, es comunicar los servicios entregados por “A la Medida Head Hunter” de manera tal, que el cliente perciba la propuesta de valor y sienta que éstos pueden ayudarlo a mejorar y rentabilizar su negocio.

4.1 Objetivos de Marketing

- 1.- Definir una estrategia promocional que permita posicionar a la empresa “A la Medida Head Hunter” como la primera opción de reclutamiento y selección, cubriendo 66 vacantes en el primer año de operación.
- 2.- Lograr una tasa de retención de clientes del 70% al término del primer año y llegar a un 90% al término del segundo año.
- 3.- Aumentar la venta del segundo año un 5 % respecto de la venta del primer año de operación.
- 4.- Lograr un nivel de satisfacción de clientes de 85% al término del primer año de operación.
- 5.- Lograr una participación de mercado del 30% en selección, reclutamiento y entrenamiento de la industria hotelera y gastronómica al término del tercer año.
- 4.- Crear al menos dos alianzas con grandes cadenas de hotelería dentro del segundo año, con el fin de tener la exclusividad del proceso de selección en estos establecimientos.

4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia consistirá en realizar marketing diferenciado para el macro segmento Hoteles y Restaurantes bajo la siguiente segmentación:

Segmentación Geográfica: Hoteles 3, 4 y/o 5 estrellas y ubicados en la región metropolitana en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura.

Restaurantes a la carta, restobar y/o Deliverys ubicados en las mismas comunas señaladas anteriormente.

Tabla 8: Macro segmentación de clientes

Tipo	Descripción	Ubicación	Áreas de Selección
Hotel 3 *	Hotel con Habitaciones simples y equipadas. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes.	Santiago Centro y Providencia.	Recepción, limpieza, mantenimiento, alimentación y área comercial
Hotel 4 *	Hoteles considerados de primera clase, poseen amplias habitaciones full equipadas. Poseen salones para eventos, piscina, gimnasio entre otros servicios. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y recepcionistas plurilingües. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tiene restaurante abierta al público.	Vitacura, Las Condes y Providencia	Recepción, limpieza, mantenimiento, Restaurant y Bar, relaciones públicas y organizador de eventos, finanzas y área comercial
Hotel 5 *	Hoteles considerados de primera clase, las habitaciones son las más cómodas, elegantes y equipadas que se puedan encontrar. Poseen salones para eventos, piscina, gimnasio, música entre otros servicios. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y recepcionistas plurilingües. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tiene restaurante abierta al público.	Vitacura y Las Condes	Recepción, limpieza, mantenimiento, Restaurant y Bar, relaciones públicas y organizador de eventos, finanzas y área comercial
Restaurant a la carta	Restaurantes con más de 15 mesas y especializados en comida internacional. Con un chef profesional y atención de clientes a través de garzones. La mayoría cuenta con anfitriones y el precio promedio por pareja fluctúa alrededor de 25.000.	Providencia, Santiago, Las Condes y Vitacura	Cocina, atención de clientes, área comercial.
Deliverys y Restobar	Restaurantes y/o Restobar especializados en un tipo de comida. La mayoría cuenta con mesas de atención en el local y además se especializan en delivery.	Santiago y Providencia	Cocina, atención a clientes, motoristas y área Comercial.

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Segmentación Psicográfica: Hoteles agrupados según perfil de clientes, Cultura empresarial y forma de servir a sus clientes:

Tabla 9: Segmentación psicográfica

Tipo	Establecimientos	Características
Clásico y Lujoso	Hotel San Francisco, Hyatt, Sheraton, Ritz Carlton, Marriot, Noi, Regal Pacific.	Gran Diseño, Servicio confortable y lujoso. Atención formal.
Innovador	Hotel W, Mercure, Holiday Inn, Hilton Garden Inn, Renaissance Santiago, Atton, Radisson,	Modernos, gran diseño y sofisticado. Estilo de Atención Personalizada y vanguardista.
Central	Ibis, Hotel Paris Londres, NH Santiago, Park Plaza, Diego de Almagro, Hotel Panamericano.	Ubicación Céntrica, estilo clásico y atención formal.

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

De igual forma y como parte de la estrategia de penetración de mercado es que se realizará marketing concentrado para las cadenas antes mencionadas, esto ya que se considera que si una de esas empresas y/o clientes contrata los servicios, respaldará la propuesta de valor, por lo tanto, implícitamente servirá como publicidad.

4.3 Estrategia de Servicio

La forma de competir será a través de una estrategia de nicho enfocada en diferenciación donde se buscará posicionar a la empresa como la única alternativa dentro del mercado que entrega un servicio de selección a la medida y especializado para la industria Hotelera y Gastronómica.

La cartera de “Servicios a entregar” son:

- 1.- Selección y reclutamiento
- 2.- Selección y entrenamiento.
- 3.- Capacitación en Servicio.
- 4.- Levantamiento de cargos y perfiles.

Cada uno de estos servicios siempre contemplará una visita inicial sin costo para el cliente, donde los psicólogos realizan un levantamiento de cultura y valores de cada empresa con el fin de asegurar que los candidatos seleccionados se ajusten al perfil de la empresa y por consecuencia perduren más en sus puestos de trabajo.

Como principal medio de comunicación e interacción con los clientes se utilizará el sitio web www.alamedidahh.cl, en donde estará la historia de la empresa, los perfiles de sus empleados, el listado de búsqueda, el portal para clientes, recomendaciones de los clientes, etc.

4.4 Estrategia de precios

4.4.1.- Tarifa:

Como estrategia de fijación de precios, para el primer año se considerará cobrar una tarifa fija de 1 renta por trabajador reclutado o 1,25 rentas si el trabajador reclutado además es entrenado y capacitado.

De igual forma y como vía de incentivar a los clientes a adquirir mayor cantidad de servicios es que se elaboró una tabla de descuento por volumen.

Tabla 10: Descuento por volumen

Q de Vacantes	Descuento Solo Selección	Descuento Selección + Capacitación	Período
1	0,00%	0,00%	1 Mes
2	0,00%	0,00%	1 Mes
3	12,00%	15,00%	1 Mes
4	15,00%	18,00%	1 Mes
5 o más	20,00%	20,00%	1 Mes

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Cabe destacar que dentro del plan de crecimiento está considerado abarcar puestos de trabajo calificados los cuales podrán tener una tarifa distinta.

Los valores de los cursos de entrenamiento y levantamiento de perfiles serán fijados posteriores a la evaluación realizada al cliente.

4.4.2.- Garantías:

Con el fin de potenciar la ventaja competitiva del “servicio de reclutamiento a la medida”, la empresa otorgará 6 meses de garantía por cada trabajador contratado y cuya reposición en caso de término de la relación laboral será realizado en 5 días hábiles y sin costo para el cliente.

4.5 Estrategia de distribución

Dado que “A la medida HH” ofrece como entregable un servicio basado en recursos humanos, los candidatos se seleccionarán en las oficinas de la Empresa como en oficinas y/o instalaciones de los clientes.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La principal vía por la que se transmitirá la propuesta de valor serán las reuniones presenciales con el clientes y además el sitio web, ya que se considera que es la plataforma más eficiente para comunicarse con los clientes por poseer cobertura es infinita, ser de bajo costo, permitir interacción con clientes, postulantes, partners, etc. y además porque se puede medir su efectividad chequeando el número de visitas.

Dentro del sitio se considerará cuatro elementos claves:

- 1.- Nuestra Empresa: donde se informará la misión, visión y propuesta de valor de la empresa, con el fin de que los clientes y postulantes tengan información de la organización y la forma de cómo “A la medida HH” modela los perfiles y obtiene candidatos acordes a las necesidades de los clientes.
- 2.- Servicios: en este punto se señalarán detalladamente en qué consisten, tiempos y garantías asociados los servicios de selección, reclutamiento y capacitación de personal.
- 3.-Portal Empresas “Contrata nuestros Servicios”: Aquí se entregará información referente al Sector Gastronómico y Hotelero y se permitirá a los clientes a ingresar sus solicitudes y cotizaciones de servicios.
- 4.-Portal Postulantes “Consigue tu trabajo”: En este sector del sitio están disponible los cargos a los cuales los postulantes pueden acceder.

También dentro de la página web habrá conexiones con redes sociales tales como linkedin, facebook y twitter y a portales de empleos.

Otra forma de promoción será la entrega de material gráfico que se distribuirá a través de emailing a los principales hoteles y restaurantes de las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, que según el análisis de micro segmentación de clientes, es donde se concentran la mayor cantidad de potenciales clientes.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Como se señaló al inicio de este documento, la industria hotelera sólo en 2015 sumó más de 2.000 nuevas habitaciones y el 63% de estas corresponden a establecimientos de la región metropolitana, por lo tanto, considerando como supuesto de crecimiento para el año 2016 igualar el 5,8% de 2015, naturalmente y sin considerar factores como rotación significará que habrá mayor demanda por nuevos puestos de trabajo que den soporte a estas nuevas instalaciones.

De igual forma se señaló que en la región metropolitana existen más de 20 etnias de comida con más de 1.000 restaurantes sólo en las comunas de Santiago, Las Condes y Providencia y la tendencia es que sigan aumentando, por lo que también se considera como supuesto mayor cantidad de demanda por trabajadores que mantengan la operación de estos establecimientos.

Dado lo anterior, se estima para el año 2016 se puedan colocar 66 trabajadores en puestos de trabajo del sector hotelero y se estima un crecimiento constante del 5% respecto del año anterior hasta el año 5.

Tabla 11: Proyección a 5 años de la operación

Año	1	2	3	4	5
Puestos	66	69	73	76	80
Crecimiento	-	5%	5%	5%	5%
Capacitación	10	11	12	13	14
Crecimiento		5%	5%	5%	5%

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Tabla 12: Proyección mensual de colocación de trabajadores

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q Trabajadores Contratados	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	8	8

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Para el primer año de operación y considerando la capacidad instalada que tendrá la empresa y las proyecciones de venta antes señaladas, se estima que en promedio se coloquen 5,5 trabajadores por mes. Bajo los supuestos que por cada trabajador contratado, se necesitan 3 candidatos para que el cliente o el equipo de A la Medida HH (en caso de que lo solicite el cliente) seleccionen el candidato indicado y a la vez que el primer año se tenga una tasa de rechazos del 50%, es decir 2 de cada 4 postulantes no se ajustan al perfil del cliente, es que al menos la empresa debe lograr captar 33 postulantes por mes. Se estima que este factor mejore al 6 mes de operación, dado que la base de datos de candidatos pre evaluados tendrá volumen suficiente.

Por lo tanto, es clave la administración efectiva del portal y la interacción con redes sociales, con el fin de obtener la mayor cantidad de candidatos que se ajusten a las necesidades de las industrias hotelera y gastronómica.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

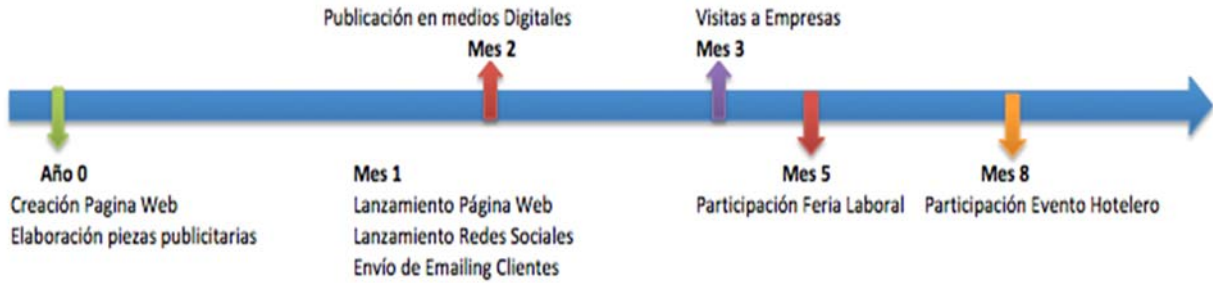
Como presupuesto de marketing se estima una inversión en concepto de construcción de página web de \$650.000.

Para el primer año de operación se estima \$60.000 en hosting, \$350.000 en ferias y eventos, \$ 410.000 en publicidad y \$ 1.800.000 en el fee de las redes sociales

Tabla 13: Distribución gastos por marketing

Concepto	Anual
Fee redes sociales 2 hrs por día, 3 veces en la semana	\$ 1.800.000
Hosting	\$ 60.000
Ferias y eventos	\$350.000
Publicidad	\$ 410.000
Total	2.260.000

Figura 2: Actividades de marketing año 1



5. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se busca explicar el proceso de selección que llevará a cabo “A la Medida Head Hunter” para la operatoria de su negocio.

Las operaciones se dividen en:

1. Actividades de venta y gestión
2. Actividades propias del proceso de selección
3. Actividades complementarias (servicios de capacitación y entrenamiento)

Dado la particularidad de los servicios que entrega la empresa, es que se consideran dos flujos operacionales claves en el desarrollo de la propuesta de valor:

1.- Levantamiento y construcción perfil de cliente que consiste en visita al cliente (Hotel o Restaurant), generación de perfil del cliente, elaboración del perfil del trabajador y levantamiento de cargos.

2.- Selección y reclutamiento: Proceso por el cual se realiza la selección y evaluación de los candidatos según perfil de cliente: captura de postulantes, pre-evaluación de candidatos, evaluación de candidatos.

La puesta en marcha de la empresa también se divide en etapas y consiste en puesta en marcha: constitución legal de la empresa, búsqueda y arriendo de oficina, elaboración página web, contratación del equipo gestor. Y la segunda en el lanzamiento de la marca y plan de marketing que involucra: creación de cuentas en redes sociales, desarrollo de contenidos y gestión de base de datos de candidatos, distribución de marketing digital al mercado objetivo definido en plan de marketing, visita a las 5 cadenas de hotel seleccionadas, para hacer el levantamiento (sin costo) del perfil de la empresa y trabajadores y entregar la propuesta de servicio, participación en ferias laborales y eventos de la industria hotelera y gastronómica (VIII Congreso de Hotelería).

En la parte II del plan de negocios se encuentra el detalle del análisis de cada una de las etapas del plan de operaciones.

6. Equipo del Proyecto

El equipo del proyecto está compuesto por dos ingenieras con amplia experiencia laboral en el mercado chileno y argentino y con gran espíritu emprendedor.

En *Anexo 5 – CV socias fundadoras* se adjuntan los CV del equipo gestor.

Para la operatoria de la empresa se contratará a una administrativa, un analista web quien se encargara de la mantención de las redes sociales y la web de la empresa y una psicóloga quien será la encargada de analizar la selección de los candidatos y el levantamiento de los perfiles de los clientes.

De igual forma se trabajará con personal externo para cubrir asesorías legales o contables y para dar el servicio de capacitación.

En la parte II del plan de negocios se encuentra el detalle de cada uno de los puestos y las condiciones de trabajo y salarios.

7. Plan financiero

Para el plan financiero se estudiaron el flujo de fondos y el cuadro de resultados en una proyección a cinco años obteniéndose los principales indicadores financieros:

- $Td = 15.79 \%$
- $VAN = \$14.336.263$
- $TIR = 99 \%$
- $Playback = 2 \text{ años}$
- $ROI = 614 \%$

Así mismo se analizó el valor residual del proyecto en los tres escenarios posibles, calculándose el valor del van sin valor residual y con valor residual:

- Se cierra la empresa
- Se vende la empresa
- Se continua el proyecto hasta infinito

Para el caso del van sin valor residual obtenemos el mismo que antes:

- $VAN = \$14.336.263$

El VAN con valor residual se considera para el año 6 el valor del flujo del año 5 como una perpetuidad contante. Dicho valor perpetuidad se trae al año 5 y luego al año 0. Y el capital de trabajo no se considera su recuperación en el año 5.

$VAN \text{ con valor residual} = \$ 34.189.253$

En ambos casos observamos un valor del VAN positivo por lo cual se trata de un proyecto rentable y en el cual se recomienda invertir.

En la parte II del plan de negocios se encuentra el detalle de cada uno de los cálculos mencionados y las tablas correspondientes.

8. Riesgos críticos

Se analizaron los principales riesgos que pueden afectar al proyecto tanto internos como externos y se elaboró un plan de mitigación posible, a continuación se presenta el detalle de los mismos:

Tabla 14: Riesgos críticos

Riesgos	Tipo	Descripción	Plan de mitigación
Externos	Riesgos políticos	Cambios relacionados con la política de inmigración o con la documentación necesaria para que los extranjeros trabajen en Chile.	Mantener actualizado el conocimiento de los requisitos de los extranjeros. Contar con una robusta BB.DD de trabajadores chilenos en caso de que la inmigración de las principales nacionalidad disminuya su concurrencia a país.
	Riesgos relacionado con los clientes	Cambio en las condiciones financieras de los clientes relacionadas con una actividad económica decreciente del país.	Monitoreo constante de los principales indicadores económicos del países y desarrollo de ofertas o promociones de interés de los clientes
	Riesgos provenientes de las redes sociales	Recibir reclamos o malas referencias de los clientes a través de las redes sociales o de los posibles candidatos entrevistados para los puestos de trabajo	Realizar un monitoreo de las redes sociales de manera de dar respuesta inmediata a los reclamos o quejas de ambas partes. Responsable: personal encargada de las redes sociales. Contar con un protocolo de atención de casos críticos.
Internos	Riesgos referentes a la ejecución el proyecto	Riesgo relacionados con la ejecución del proyecto asociados a la falta de experiencia, falta de adaptabilidad a los cambios y tiempos de respuesta hacia los clientes debido a una alta demanda, disponibilidad de acceso a base de datos, etc.	Contar con los recursos y la información necesaria para poder predecir y estar preparados para los cambios. Poder brindar respuesta a tiempo a los clientes, contando con un dimensionamientos de nuestras operaciones de manera de poder contratar más personal en caso de que sea necesario.
	Riesgos relacionados al estudio del mercado	Realización de un estudio de nuestros competidores deficientes, no contar con un conocimiento del mercado en su conjunto, no solo de nuestros competidores sino de cómo evoluciona el negocio de nuestros clientes. Lo anterior puede tener impacto en la toma de decisiones erróneas.	A medida que nos introducimos en el negocio conocer más en profundidad a nuestros competidores, los precios que se manejan, la forma de cerrar negocios como así también conocer a nuestros clientes, saber cuáles son las temporadas altas y bajas, la nacionalidad de los turistas, sus gustos, etc.
	Riesgos relacionados con los recursos	Recursos financieros, la necesidad de más aporte de capital para poner en marcha el negocio lo que trae como consecuencia la necesidad de afrontar costos que no estaban contemplados en la evaluación.	Analizar la posibilidad de incorporar nuevos socios al proyecto que puedan dar aporte de capital en caso de que sea necesario.

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

9. Propuesta inversionista

El proyecto “A la Medida HH” está orientado a brindar una solución al sector hotelero y gastronómico que enfrenta dos problemáticas importantes, por un lado una alta rotación de su personal y por el otro su calidad de servicio está disminuyendo. Nosotros queremos cubrir estas falencias a través de un servicio de seleccionamiento y reclutamiento de personal a la medida de cada uno de nuestros clientes, de manera de poder levantar los perfiles correctos, conocimiento su cultura y su operatoria diaria. Consideramos que no es lo mismo un botones de un hotel Sheraton que un hotel Hyatt. Es por eso que este servicio a medida hace que seamos especialista en estos temas y en este rubro.

Para poder realizar un correcto desempeño del proyecto se elaboró un plan de marketing y de operaciones que contempla todas las iniciativas que queremos llevar a cabo para que nuestros clientes nos conozcan y además para tener el mejor proceso de selección y reclutamiento orientado a las necesidades del clientes. Nuestras oficinas estarán ubicadas en la comuna de Providencia o Las Condes en donde se concentran la mayor cantidad de nuestros potenciales clientes

En relación al análisis financiero llevado a cabo para la evaluación del proyecto, los principales resultados fueron VAN = \$ 13.247.592 pesos chilenos con una TIR = 99 %. El recupero de la inversión se realiza en 2 años y el proyecto se financia con capitales propios sin necesidad de solicitar deuda.

10. Conclusiones

La empresa se especializa en la selección, contratación y capacitación de personal tanto nacional como extranjero para las industrias hotelera y gastronómica, esto dado que el análisis de mercado identificó como principal problema dentro del rubro hotelero y gastronómico a la alta rotación que existe entre los trabajadores, ya sea por deserción o desvinculación por parte del empleador, afectando directamente la productividad y estado de resultado de las empresas. Además el trabajador en muchas ocasiones considera estos trabajos como “empleo temporal” y no existe un vínculo de compromiso que lo una a la empresa, por lo que otro de los desafíos del proyecto es profesionalizar estos oficios.

La empresa elaboró un servicio de selección y entrenamiento hecho a la medida de los clientes, donde el principal objetivo es proporcionar un trabajador que se ajuste a las necesidades del cliente, que tenga las capacidades justas para el empleo, es decir que no esté sobre calificado, con el fin de lograr estabilidad y calidad en la relación laboral.

Se elaboró un plan de marketing y de operaciones para llevar a cabo las actividades y se hace mucho hincapié en el proceso de selección y de levantamiento de información del cliente que son fundamentales para poder brindar un servicio a la medida.

Se analizó financieramente el proyecto y se concluye que el mismo es atractivo, ya que el cálculo del VAN da un valor positivo de 13.247.592 CLP, el plazo para la recuperación del capital de inversión es de dos años y el mismo se financia con capitales propios.

11. Bibliografía

- 1.- Inmigración En Chile, diagnóstico y propuesta de políticas. Autor: José A. Tessada Pontificia universidad de Chile, año 2013.

- 2.- Evaluación de nuevos contratos y determinación de dotación óptima de personal de una cadena Hotelera, mediante un modelo de programación matemática. Autor : Sebastian Andrés Perez Gonzalez, año 2013

- 3.- Barney, Jay B. y William S. Hesterly (2012), Strategic Management and Competitive Advantage, 4th Edition, New Jersey: PEARSON.

- 4.- Finanzas Corporativa. Autor: Carlos Maquieira Villanueva.

- 5.- Resultados Censo Gastronómico, Autor: Zomato, año 2014
Disponibile en: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>

- 6.- Kotler P. and Keller K. "Dirección de Marketing", 2006; Pearson Prentice Hall.

12. Anexos

Anexo 1 – Resultados de las encuestas al rubro hotelero y gastronómico

A continuación se presenta la encuesta confeccionada para la realización de nuestro estudio de mercado sobre las tendencias a la contratación de personas extranjeros en el rubro de hotelería y gastronomía.

Para dicho análisis se entrevistaron de forma presencial a personas encargadas de hoteles y lugares de comida. Para el primer caso se analizó una muestra de hoteles de tres, cuatro, cinco y seis estrellas de Santiago y para el caso de los lugares de comida se entrevistaron a encargados de locales de comida saludable y comida chatarra de la modalidad fast food, y restaurantes de categoría.

En total se realizaron un total de 47 encuestas a hoteles y 45 a locales de gastronomía. A modo de ejemplo que se presentan algunas de ellas:

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, garzones (Peruanos) y Cocineros (Peruano)

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

Directamente

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

- Antecedentes Trabajo anterior
- legalidad en el país

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que sean hábiles y competidos

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Haitiano por el idioma

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si cocineros Peruanos .
receptionista colombiana.

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

directamente Peru son . extranjeros con residencia permanente .

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

- CV, años de experiencia, relacionada en Holguín .

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que sean eficientes, Puntuals, honestos, responsables .
y especializados

Hotel Número de Estrellas Ciudad
 Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, tengo a 3 colombianos y 1 Haitiano. Sus cargos son lo limpieza de los instalaciones y lavado de ropa de carne.

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

fue reclutado por una empresa para los colombianos y directamente en el caso del Haitiano

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Antecedentes comerciales, judiciales impositivos o algo similar para verificar si ha trabajado y rento y también en antecedentes de salud. -

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que entiendan en poco tiempo lo que se debe hacer e cabo como tareas y también comprendan el lenguaje chileno y apórtan con su ~~con~~ fue extranjero como en el caso Haitiano (francés)

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si yo que me da "seguridad" y confianza" hacia el empleado,
y que tiene conocimientos en algún campo a desarrollar

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si.

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Bolivia por falta de información de ellos y porque existen
relaciones complejas con el país.
También un país por costumbres muy distintas a las
nuestras. -

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, nacionalidad Argentina.
Cargo: Receptionista

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

A través de una empresa de selección.

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Formación profesional, antecedentes y buena presencia.

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Buen desempeño y proyección de permanencia en el cargo.

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si, es relevante :

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si.

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Peruanos ni Bolivianos.

Los resultados obtenidos para cada una de las preguntas se presentan a continuación:

Rubro hotelero:

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo:

Tabla 15: Resultados encuestas rubro hotelero

Cuenta con extranjeros en el equipo de trabajo		Cargos		Nacionalidad	
Si	No	Mucama/Aseo	35%	Peruana	30%
30%	70%	Cocineros	15%	Venezolana	18%
		Recepcionista	10%	Colombiana	17%
		Botones	10%	Ecuatoriana	14%
		Garzones	10%	Boliviana	10%
		Otras	20%	Haitiana	5%
				Dominicana	3%
				Otras	3%

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

Reclutamiento a través de empresa	
Si	No
60%	40%

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Datos relevantes de un trabajador	
Experiencia Laboral	30%
Antecedentes previos	25%
Bilingüe - Inglés	12%
Formación	10%
Presencia	10%
Otros	23%

Dependiendo del cargo hay atributos que se valoran más que otros como el dominio de otro idioma (inglés de preferencia, pero también se valora francés, chino mandarín o alemán entre otros), es importante que el trabajador cuente con buena presencia si está en contacto directo con los huéspedes del hotel (en referencia a esto los encuestados se referían a que no posean aros en la cara, un tatuaje muy llamativo a la vista o un corte de pelo raro o pelo largo). En el caso de personal de limpieza es importante que la persona venga recomendada ya que puede ser que haya sido despedida de un anterior trabajo por faltar distintos objetos de valor.

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Servicio que espera de una empresa de seleccionamiento	
Baja Rotación	35%
Honestidad	20%
Trabajadores responsables	20%
Respaldo de la empresa	10%
Garantía	10%
Otros	5%

Los encuestados hacían referencia a la alta rotación que tienen de trabajadores extranjeros debido a que encuentran mejores ofertas de trabajo y en los cuales no necesitan estar rotando. Dentro del rubro nos comentan que tiene una merma importante por robos pequeños, ya sea con los huéspedes o de los productos del hotel. Al tratarse de los huéspedes estos se llevan una mala experiencia dañando imagen de la marca de la cadena hotelera, por lo que uno de los atributos que valoran de las personas trabajadoras es la honestidad.

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Contrataría extranjeros con validación de antecedentes	
Si	No
73%	27%

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Los resultados obtenidos no son representativos para poder concluir que una nacionalidad o varias no serían contratadas.

Rubro gastronómico:

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo:

Tabla 16: Resultados encuesta rubro gastronómico

Cuenta con extranjeros en el equipo de trabajo		Cargos		Nacionalidad	
Si	No	Garzones	27%	Colombiana	24%
33%	67%	Cocineros	20%	Venezolana	20%
		Mucama/Aseo	18%	Peruana	15%
		Motorista	13%	Ecuatoriana	14%
		Otras	22%	Argentina	5%
				Boliviana	3%

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

Reclutamiento a través de empresa	
Si	No
55%	45%

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Datos relevantes de un trabajador	
Trato ameno	33%
Experiencia Laboral	27%
Presencia	12%
Bilingüe	10%
Formación	7%
Otros	21%

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Servicio que espera de una empresa de seleccionamiento	
Baja rotación	25%
Menos reclamos	20%
Respaldo de reposición	15%
Garantía	10%
Mejorar el presentismo	15%
Otros	15%

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Contrataría extranjeros con validación de antecedentes	
Si	No
81%	19%

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Nacionalidad	Causa
Asiáticos/Chinos	Otra cultura/Sucios
Bolivianos/Peruanos	Malas relaciones con los países
Argentinos	Prepotentes
Personas que hablen otro idioma	

Anexo 2 – Tabla de descripción y características de los puestos de trabajo

Tabla 17: Descripción puestos de trabajo

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Mucama Aseo	Tarea	Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas	Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas	Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas
	Perfil	Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 22 y 45 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Dinámico Responsable Prolijo	Dinámico Responsable Proactivo Prolijo Honesto	Dinámico Responsable Proactivo Prolijo Honesto
	Educación	Estudios medios (no excluyente)	Estudios medios	Estudios medios
	Experiencia	Experiencia en realización de aseo en general	Experiencia de al menos 1 año en puestos similares en hoteles (excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos	Experiencia de al menos 2 años en puestos similares en hoteles (excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos
Recepcionista	Tarea	Realizar check in a los huéspedes Realizar check out a los huéspedes que se retiren durante su turno. Tomar reservas presenciales y por teléfono	Realizar check in a los huéspedes Realizar check out a los huéspedes que se retiren durante su turno. Tomar reservas presenciales y por teléfono Atender los requerimientos de los huéspedes	Recibir y hacer check in a los huéspedes Atender los requerimientos de los huéspedes Atender las llamadas telefónicas y derivar según corresponda Hacer check out a los huéspedes que se retiren durante su turno Tomar reservas presenciales
	Perfil	Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Buena presencia Responsable	Buena presencia Calidez en el trato Responsable Proactivo	Buena presencia Calidez en el trato Responsable Proactivo
	Educación	Estudios Medios	Técnica o universitaria (no excluyente) Manejo idioma Inglés (excluyente) Manejo de Windows a nivel usuario	Estudios de Hotelería o relacionados (excluyente) Conocimientos en atención al cliente y ventas Manejo idioma Inglés (excluyente) Manejo de Windows a nivel usuario
	Experiencia	Experiencia en puestos similares Manejo sistema computacional Manejo de idioma inglés (no excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares Disponibilidad para trabajar en turnos	Experiencia mínima de 3 años en el cargos similares Disponibilidad para trabajar en turnos

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Botones	Tarea	Recepción de huéspedes Trasporte de equipaje Mantener orden en la sala de equipajes	Recepción de huéspedes Trasporte de equipaje Mantener orden en la sala de equipajes Coordinación de tránsalos Estacionamiento de vehículos	Recepción de huéspedes, transportar equipaje y entregar información al huésped Recibir y estacionar los automóviles de los clientes Mantener el orden de la sala de equipajes Mantener el orden y la limpieza de la entrada al hotel y el lobby, entre otras
	Perfil	Sexo: Masculino Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Masculino Edad: entre 23 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Masculino Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Buena presencia Responsable	Buena presencia Dinámico Responsable Calidez en el trato	Buena presencia Dinámico Responsable Calidez en el trato Proactivo
	Educación	Estudios medios completos (no excluyente)	Estudios medios completos Licencia de conducir clase B Dominio idioma inglés (preferente)	Estudios medios completos Licencia de conducir clase B Dominio idioma inglés Excluyente
	Experiencia	Experiencia en puestos similares	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares	Experiencia mínima de 2 años en el cargo Experiencia en el manejo de automóviles Excluyente
Cocinero	Tarea	-	Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina según los estándares del hotel	Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina, siendo el encargado de garantizar la entrega de un servicio de alimentación de alta calidad y gourmet
	Perfil	-	Sexo: Indistinto Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 30 y 50 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	-	Proactivo Creativo Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa	Proactivo Creativo Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Prolijo Responsable
	Educación	-	Técnico en Gastronomía o Maestro de Cocina o Chef de Partie.	Administración en Producción Gastronómica Administración Gastronómica Internacional Gastronomía / Cocina Producción Gastronómica Pastelería Internacional
	Experiencia	-	Al menos 2 años de experiencia en cargos similares con sólidos conocimientos en alimentación y administración de cocina Disponibilidad para trabajar en turnos	Al menos 4 años de experiencia como con sólidos conocimientos en manipulación e higiene de alimentos, BPM, administración de cocina, supervisión y computación Disponibilidad para trabajar en turnos Disponibilidad para ubicarse en otra ciudad del país

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Garzones	Tarea	Servir a los huéspedes el desayuno	Coordinar y atender el funcionamiento del restaurante en lo referente al servicio de las mesas y el despacho con la cocina, entre otros.	Atender a los clientes (tomar ordenes, servir y retirar) de acuerdo a los estándares de servicio establecidos por nuestros hoteles Realizar montaje del restaurant, para el desayuno, almuerzo, cena Realizar el proceso de cobro de servicios de cocina hacia los huéspedes Mantener comunicación entre los garzones de restaurant y el área de cocina, con el fin de atender de forma coordinada a los clientes. Etc.
	Perfil	Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 50 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 50 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 50 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Dinámico Proactivo Buen trato con las personas	Buena presencia Dinámico Proactivo Buen trato con las personas	Buena presencia Dinámico Proactivo Buen trato con las personas
	Educación	Estudios medios completos	Estudios medios completos Deseable conocimientos de ceremonial y protocolo Manejo sistema computacional Manejo del idioma inglés (excluyente)	Estudios medios completos Tener conocimientos de ceremonial y protocolo Manejo sistema computacional Manejo del idioma inglés (excluyente)
	Experiencia	En cargos similares	Al menos 2 años de experiencia en posiciones similares	Al menos 3 años de experiencia en posiciones similares

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Restaurante autoservicio y/o Delivery	Restaurante a la carta	Resto Bar
Mucama Aseo	Tarea	Limpieza y mantenimiento del local y la cocina	Limpieza y mantenimiento del local y la cocina	Limpieza y mantenimiento del local y la cocina
	Perfil	Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Dinámico Responsable	Dinámico Responsable Pro actividad Prolijidad	Dinámico Responsable Pro actividad Prolijidad
	Educación	Estudios Medios (no excluyente)	Estudios Medios (no excluyente)	Estudios Medios (no excluyente)
	Experiencia	Experiencia en realización de aseo en general	Experiencia en realización de aseo en general	Experiencia en realización de aseo en general
Recepcionista	Tarea	-	Recibir a los clientes, darles la bienvenida y acomodarlos en una mesa según sus preferencias y gustos	Recibir a los clientes, darles la bienvenida y acomodarlos en una mesa según sus preferencias y gustos
	Perfil	-	Sexo: Femenino preferentemente Edad: entre 20 y 50 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Femenino preferentemente Edad: entre 18 y 50 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	-	Buena presencia Amable - Calidez en el trato con clientes Eficiente	Buena presencia Amable - Calidez en el trato con clientes Eficiente
	Educación	-	Estudios Medios (no excluyente) Dominio del idioma ingles (no excluyente)	Estudios Medios (no excluyente)
	Experiencia	-	Al menos 1 año en cargos similares (no excluyente)	Al menos 1 año en cargos similares (no excluyente)

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Restaurante autoservicio y/o Delivery	Restaurante a la carta	Resto Bar
Cocinero	Tarea	Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina	Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina, siendo el encargado de garantizar la entrega de un servicio de alimentación de acuerdo a los estándares del restaurante	Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina
	Perfil	Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	Proactivos Capacidad de trabajo bajo presión Prolijos Responsables	Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Prolijos Responsables Proactivos Creativos	Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Proactivos Creativos
	Educación	Estudios medios	Administración en Producción Gastronómica Administración Gastronómica Internacional Gastronomía / Cocina Producción Gastronómica Pastelería Internacional	Técnico en Gastronomía o Maestro de Cocina o Chef de Partie.
	Experiencia	Cargos similares	Al menos 4 años de experiencia como con sólidos conocimientos en manipulación e higiene de alimentos, BPM, administración de cocina, supervisión y computación Disponibilidad para trabajar en turnos Disponibilidad para ubicarse en otra ciudad del país	Al menos 2 años de experiencia en cargos similares con sólidos conocimientos en alimentación y administración de cocina Disponibilidad para trabajar en turnos
Garzones	Tarea	-	Realizar montaje de las mesas, estar en conocimiento del detalle del menú, tomar pedidos de los clientes, servir la comida, cobrar la cuenta y entregar un buen servicio en general	Realizar montaje de las mesas, estar en conocimiento del detalle del menú, tomar pedidos de los clientes, servir la comida, cobrar la cuenta y entregar un buen servicio en general
	Perfil	-	Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto
	Aspectos personales	-	Dinámico Poseer alta capacidad de adaptación Flexibilidad Capacidad de trabajar bajo presión Buenas relaciones interpersonales Buena presencia	Dinámico Poseer alta capacidad de adaptación Flexibilidad Capacidad de trabajar bajo presión Buenas relaciones interpersonales Buena presencia
	Educación	-	Estudios medios completos (no excluyente)	Estudios medios completos (no excluyente)
	Experiencia	-	En cargos similares (no excluyente)	En cargos similares (no excluyente)

Posiciones	Descripciones	Clientes		
		Restaurante autoservicio y/o Delivery	Restaurante a la carta	Resto Bar
Motorista	Tarea	Entregar los despachos de delivery a los clientes. Debe contar con moto propia	-	-
	Perfil	Dinámicos Flexibles Capacidad para trabajar bajo presión	-	-
	Aspectos personales	Sexo: Masculino (no excluyente) Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto	-	-
	Educación	Estudios medios Poseer licencia clase C al día	-	-
	Experiencia	Haber trabajado en cargos similares (no excluyente) Disponibilidad para trabajar por turnos rotativos	-	-

Anexo 3 - Análisis Pestel

Factor Político

Oportunidades: El escenario político de Chile es bastante estable en comparación con el resto de América Latina y eso lo avala el último ranking elaborado por el Instituto de Economía y Paz donde ubicó a Chile como la nación "más pacífica" de Latinoamérica y el Caribe y lo posiciona en el puesto 29 a nivel mundial, donde Islandia y Dinamarca son los líderes, por lo se considera un país atrayente de capitales extranjeros y por ende de potencial crecimiento para las Industria Gastronómica y Hotelera.

De igual forma, el gobierno a través del Sernatur promueve e incentiva el Turismo, lo cual ayuda al crecimiento del sector.

Riesgos: No se vislumbran cambios importantes en la forma de gobernar para los próximos 5 años, por lo que existe bajo riesgo de fuga de capitales.

Exigencias: Operar bajo el estatuto Chileno y cumpliendo las exigencias del código del trabajo y fiscalizaciones de los ministerios de Salud, Trabajo, etc.

Factor Económico:

Oportunidades: La economía del País durante el 2015 creció en promedio un 2,2% y se estima que al 2017 tengamos crecimientos del 3,3%*, por lo que el sector gastronómico y hotelero seguirán creciendo y demandando nuevos cargos de trabajo.

Riesgos: La desaceleración de las grandes potencias como China puede traer coletazos a la economía Latinoamericana y afectar la inversión del Sector Hotelero y Gastronómico.

Exigencias: No se visualizan

Factor Social:

Oportunidades: la consolidación de la mujer en el mundo laboral, cada vez más existe la tendencia a comer fuera y/o a pedir comida a domicilio, lo cual es una oportunidad grande para la industria gastronómica. De igual forma, la tendencia

de los chilenos es a gastar dinero en viajar tanto dentro de Chile como fuera, por lo que este fenómeno impulsa y fomenta a la industria hotelera.

También y dada la propuesta de valor que entrega la empresa, el hecho de que Chile es un país con tasas de natalidad cada vez más bajas, por lo que la proyección a 10 años es que exista un % importante de vacantes de puestos de trabajo disponibles para ser ocupadas por Extranjeros.

Riesgos: Bajo el mismo contexto de potenciar la contratación de extranjeros como estrategia de mejor servicio, El último estudio publicado en Enero de 2016 por la universidad Autónoma de Chile señala que el 78% de los extranjeros residentes en Chile declara haberse sentido discriminado, por lo que se visualiza como riesgo que los usuarios de Hoteles y/o Restaurantes puedan discriminar a estos trabajadores. Como medida de mitigación, la empresa trabajará en ajustar el perfil del trabajador al tipo de cliente.

Exigencias: No se visualizan

Factor Tecnológico

Oportunidades: El 70% de los Chilenos son usuarios de internet (*), cifra muy cercana a lo que ocurre en los países desarrollados. Esto deja de manifiesto que la creación de una página web potente es clave a la hora de promocionar los servicios de la empresa y también para encontrar los candidatos adecuados.

*Fuente: División de Política Regulatoria y Estudios Subsecretaría de Telecomunicaciones 16 Octubre 2015

De igual forma, el uso de redes sociales ha tenido una proliferación enorme. El 94% tiene facebook, twitter o ambas y de ellos el 92% lo revisa a diario (*), por lo que cualquier negocio debe tener presencia acá.

* https://www.comparaonline.cl/otras_comparaciones/redes-sociales-chile

Riesgos: El avance tecnológico genera riesgos de cara a mayor acceso a falsificación y/o adulteración de documentos de cada vez mayor calidad y similitud con los reales, por lo que este punto deberá ser considerado en los métodos de autenticación que la empresa implemente. Además la sobre exposición en redes

sociales frente a reclamos.

Exigencias: No se visualizan

Factor Legal: No se observan factores que favorezcan ni generen riesgos al negocio.

Anexo 4 - Análisis Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Al analizar la industria de las empresas de selección y reclutamiento y los actores que interactúan, se identificó que existe una alta amenaza de que se incorporen nuevos competidores al sector, ya que en la actualidad no existen empresas especializadas en selección de candidatos extranjeros en Chile. Tampoco existen barreras tecnológicas ni de capital que impidan que alguna empresa de reclutamiento en la actualidad se amplíe al segmento de inmigrantes.

Poder de negociación de los proveedores y clientes:

Al revisar el poder de negociación de los proveedores se identificó que es bajo, no representando riesgos importantes a la empresa. Esto dado que el servicio entregado por A la Medida HH lo realizan profesionales (personas naturales) y no se requiere de suministros que algún proveedor pudiese concentrar.

A su vez, si se miran el poder de negociación de los clientes, se identificó que ellos tienen un poder alto, dado que existe libertad de elegir otra empresa de selección, por lo que es importante como medida de mitigación explotar la propuesta de valor de servicio de selección especializado y capacitación.

Amenaza de nuevos sustitutos:

Con respecto a la amenaza por productos sustituto se identificó un riesgo medio, ya que si bien, el servicio que ofrecería Vente a Chile entregará es sustituible por la gestión interna que puedan realizar las empresas, el know how en el segmento de extranjeros y el servicio de capacitación en clientes no es sustituible.

Rivalidad entre competidores:

Como se mencionó anteriormente, existe amplia oferta de consultoras y/o empresas de recursos humanos que ofrecen el servicio selección y reclutamiento de personal, por lo tanto, a nivel de industria, existe una alta rivalidad entre los competidores.

Ahora bien, si se analizan las empresas de selección especializadas en el rubro gastronómico y hotelero la rivalidad baja, ya que no se encuentran empresas que entreguen una propuesta de valor similar, es decir, empresas donde se incorpora la capacidad distintiva de conocer y ser especialista en extranjeros, contar con arquetipos ad-hoc a cada segmento de cliente y además de tener programas de especialización en calidad de servicio, por lo tanto, bajo este escenario la rivalidad con los competidores sería baja.

Anexo 5 – CV socias fundadoras

ANA MARIA LOBOS M.

RUT: 15.730.678-2

NACIONALIDAD CHILENA

ESTADO CIVIL SOLTERA

NACIMIENTO, 17 AGOSTO 1983

CORREO anamaria.lobos@gmail.com

Tel. Móvil: 77495327

I. Perfil Profesional

MBA en proceso de titulación con mención en Marketing y 8 años de experiencia en Retail Financiero.

Líder en formación de equipos de trabajo, con gran orientación a las relaciones interpersonales y alta capacidad para desempeñarse en ambientes demandantes.

II. Antecedentes Académicos

2015 - MBA con mención en Marketing en Universidad de Chile.

2006 - Ingeniería en Administración Agroindustrial, con Licenciatura en Ciencias de la Administración en UTEM.

Formación Complementaria:

- Inglés Nivel Intermedio Upper, actualmente cursando en Bridge Language Group.
- Certificada en Prevención de Fraude por Monitor Plus, Guatemala.
- Curso Habilidades de Liderazgo Efectivo, Harvard Business Review, 2010
- Responsabilidad Social Empresarial, Universidad de Chile, 2007.

III. Antecedentes Laborales

Walmart Chile SSFF

Desde Enero de 2013 al presente se desempeña como **Subgerente de Operaciones Rol Adquirente** en la Gerencia de Operaciones y Tecnología. Dirigiendo, diseñando, implementando y controlando los procesos operacionales asociados al rol adquirente de las Tarjetas Presto, Líder Mastercard y Tarjeta de Regalo Líder.

Es responsable de formular y desarrollar estrategias de **Prevención de Fraude** para las Tarjetas de Crédito Presto y Líder Mastercard y mantener la relación contractual y operacional con Mastercard.

Dentro de sus funciones tiene un área de Servicio al cliente donde es responsable de asegurar la consistencia y calidad en la resolución de objeciones de clientes.

Por último tiene a cargo el procesamiento de interfaces masivas de la compañía, al igual que la **Operación del Plan de Fidelización "Mi Club"** y **Negocios Transaccionales "Servifácil"**, participando en forma activa en el diseño de nuevos procesos e implementación de proyectos de ambas unidades de negocio.

Principales Logros:

Implementación Operacional Tarjeta Líder Mastercard.

Formación del área de Prevención de Fraudes e implementación de Software de Monitoreo.

Implementación Recarga BIP en Líder.

Control Contable de Cuentas Intercompañías.

Walmart Chile SSFF

Desde Abril de 2010 a Diciembre de 2012, se desempeñó como **Jefe de Cuadratura de Conciliación Comercios Asociados**.

Responsable de **Controlar la Operación de la Tarjeta Presto** y Negocios Transaccionales y velar por el cumplimiento de la Normativa SBIF.

Bajo su cargo está la **gestión de presupuestos** operacionales, provisiones y cuadratura de Saldos Contables a los Comercios Asociados.

Principales Logros:

Implementación de Procesos de Conciliación y gestión de Saldos Contables.

Participación en proyectos referentes a Negocios Transaccionales.

D&S

Desde Abril de 2009 a Marzo 2010, se desempeñó como **Jefe de Centro de Procesos de Tarjetas.**

Responsable de **Controlar y Coordinar la estrategia de Delivery de Tarjetas.**

Asegurar el stock y custodia de plásticos a nivel compañía y generar informes de gestión.

Principales Logros:

Implementación del proyecto Centro de Procesos Tarjeta en oficina de Soporte.

Desarrollo de procesos de control y generación de paneles de control.

María Amelia Mazzucco

Información Personal

Fecha de Nacimiento: 22/02/1984
Edad: 30 años
R.U.T: 24.386.661-8 - Permanencia Definitiva otorgada
Nacionalidad: Argentina
Domicilio: El Dante 4320 Ap. 908 (Las Condes), Santiago de Chile
Teléfono Celular: (+569) 8970-8377
Correo Electrónico: ameliamazzucco@hotmail.com

Formación

03-2002 / 11-2012: **Estudios Universitarios:**
Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería - Universidad de Buenos Aires

03-1988 / 12-2001: **Estudios Primarios y Secundarios:**
Bachiller con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones.
Instituto Madre del Divino Pastor

Experiencia Profesional

08-2014 / Presente **Chilena Consolidada - Zurich**
Marketing y experiencia de clientes:
Rentabilización de la cartera de clientes mediante campañas de cross sell, up sell y segmentación, contribuyendo a la generación de valor para la compañía junto con lealtad y retención de clientes.
Seguimiento del feedback de los clientes a través de la herramienta NPS (Net Promotor Score). Implementación de procesos de mejora que impactaron positivamente en el indicador NPS, contribuyendo a mejorar la experiencia del cliente, disminuyendo a los clientes "Detractores" e incrementando los clientes "Promotores" de la compañía.
Desarrollo y presentación de reportes de manera continua informando los resultados de los planes de mejora.

04-2014 / 07-2014 **RELSA (Leasing operativo de vehículos)**
Administración de Contratos:
Seguimiento de una cartera de clientes totalizando 500 vehículos. Las tareas del puesto incluyen la generación de reportes mensuales de planificación y control, así como del estado de la flota, junto con la facturación de los vehículos arrendados

05-2010 / 06-2013: **FATE (Fabricación y comercialización de neumáticos)**

12-2011 / 06-2013: Gerencia Comercial:
Seguimiento de las operaciones comerciales en el segmento destinado a las terminales automotrices de Argentina en las líneas de productos de automóvil, camioneta, maquinaria agrícola y vial. Relevamiento de requerimientos mensuales de los clientes. Planificación y gestión de los

pedidos y coordinación de la logística de las entregas. Seguimiento de los reclamos sobre temas de calidad en los productos.

Análisis del estado de la cuenta corriente de los clientes, control y monitoreo las cobranzas, evaluación en conjunto con área de créditos de los riesgos de la cartera de créditos.

Análisis de la deuda vencida, diferencias de precios / bonificaciones, descuentos efectuados por cliente, y todo otro desvío que se produzca en las cuentas corrientes. Actualización de la información y documentación sobre clientes de alto nivel de crédito.

06-2011 / 12-2011

Ingeniería Industrial:

Definición de métodos de trabajo. Cálculo de tiempos estándares de producción. Estudio de las dotaciones necesarias para el sector de depósito, en función de las necesidades de producción. Dimensionamiento y cálculo de capacidades de almacenamiento acorde a la expansión de la planta de radial camión.

05-2010 / 06-2011:

Mejora continua:

Coordinación de grupos Kaizen operativos y profesionales destinados a mejorar los procesos, actividades y productos de la línea de cubiertas de construcción diagonal. Elaboración de TPM (Mantenimiento Productivo Total) de las máquinas de la planta, realización y confección de auditorías a las mismas. Implementación y ejecución del plan MPL (Misión Planta Limpia) relevando las necesidades de demarcación de áreas, cartelería, mobiliario en planta, cambios de Lay-out para optimizar el orden y el abastecimiento de materiales, mejorando las condiciones de trabajo.

07-2011 / 11-2012

Trabajo Profesional de la carrera de Ingeniería Industrial:

Análisis de factibilidad de proyecto: "Reingeniería en el pintado y el traslado de las cubiertas de automóvil y camioneta".

Relevamiento de la compañía, estudio de mercado con proyección de demanda, análisis del proceso y tecnologías existentes, propuestas de procesos alternativos, evaluación técnica y análisis económico-financiero.

01-2010 / 05-2010:

General Motors (Industria automotriz)

Finanzas:

Control de la facturación diaria y administración de los certificados de fabricación de vehículos nacionales e importados. Seguimiento de los mismos a través del plan ahorro en la financiera.

Idiomas

Inglés:

Nivel Intermedio:

Examen dictado por Instituto Lenguas Vivas - Nivel 5 / 6 (2001)

Curso oral y escrito, módulo intermedio.

Centro Universitario de Idiomas, Universidad de Buenos Aires

Informática

Manejo de los Programas:

Microsoft Excel, Word, Power Point, Access.

Curso de Excel Avanzado dictado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (2009).

Autocad 2D:

Manejo de comandos básicos.

Anexo 6 – Análisis financiero consideraciones

Para el análisis financiero se realizaron los siguientes supuestos:

Se realizó una proyección de la demanda para el primer año de 60 colocaciones de candidatos sin capacitación, 6 colocaciones de candidatos con capacitación y 17 capacitaciones todo para el primer año. Se consideró un crecimiento en las ventas del 5% y un sueldo promedio de candidato sin capacitar de \$ 400.000, de un candidato capacitado \$500.000 y el ingreso por la capacitación es de \$ 200.000

Tabla 18: Proyección demanda

Período	1	2	3	4	5
Puestos sin capacitación	60	63	66	69	73
Puestos con capacitación	6	6	7	7	7
Capacitaciones	10	11	12	13	14

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Dentro de los costos variables del proyecto se contempla a la psicóloga y al analista web, ya que su trabajo depende directamente de la demanda que tengamos de los clientes.

En cuanto a los gastos fijos se consideró los gastos de alquiler, sueldo, publicidad y gastos relacionados con la administración y de operaciones que incluyen los gastos asociados a luz, gas, teléfono, wifi, etc. Se presenta el detalle a continuación:

Tabla 19: Gastos fijos

Detalle	Mensual	Anual
Publicidad		410.000
Alquiler	600.000	7.200.000
Sueldo Administrativa 8 hs por día	300.000	3.600.000
Gastos de administración	250.000	3.000.000
Gastos operacionales	120.000	1.440.000
Total		15.650.000

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Anexo 7 – Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de déficit operacional en donde se consideraron los ingresos menos los egresos ambos ítem con iva.

Tabla 20: Cálculo capital de trabajo

Año 1 - Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
Por ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000	\$ 3.451.000
EGRESOS												
Costos variables	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000	-\$ 714.000
Costos fijos	-\$ 1.551.958	-\$ 1.551.958	-\$ 1.551.958	-\$ 1.551.958	-\$ 1.551.958	-\$ 1.551.958	1.551.958	1.551.958	1.551.958	1.551.958	1.551.958	1.551.958
Total egresos	-\$ 2.265.958	-\$ 2.265.958	-\$ 2.265.958	-\$ 2.265.958	-\$ 2.265.958	-\$ 2.265.958	2.265.958	2.265.958	2.265.958	2.265.958	2.265.958	2.265.958
Capital de trabajo	2.265.958	-\$ 2.265.958	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042	\$ 1.185.042
Dif Capital de trabajo	2.265.958	\$ 0	\$ 3.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0