



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DESARROLLO Y
FEEDBACK ORGANIZACIONAL (DFO CONSULTORES)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FELIPE IVÁN STUARDO SAN MARTÍN

PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ANDRÉS MIGUEL AHUMADA SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

Diseño de Plan de Negocio para la empresa Desarrollo y Feedback Organizacional (DFO Consultores)

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar el plan de negocio que permita mejorar y consolidar la gestión de la empresa DFO Consultores y así asegurar su sostenibilidad e incentivar un crecimiento orgánico que signifique el incremento de un 35% de las ventas anual en un plazo de 3 años.

DFO Consultores es una empresa inserta en un entorno de alta competitividad, con participantes de diversos tamaños, distintos niveles de experiencia y variados focos de servicio en un ambiente empresarial expectante y cauto, que debe enfrentar múltiples desafíos como producto de los diferentes cambios tanto en lo humano, como en lo político y social en un entorno de incertidumbre económica producto de la crisis social y la pandemia por COVID-19.

La metodología utilizada aborda los aspectos necesarios que contempla un plan de negocios, comenzando por un análisis estratégico, tanto externo como interno, para luego efectuar un diagnóstico respecto de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirven como punto de partida para la formulación del plan propuesto, considerando variables y aspectos de marketing, operaciones, gestión de personas y finalmente su factibilidad económica y financiera para su implementación.

Obtenidos los resultados de los análisis, se puede apreciar que la oferta de servicios y productos complementarios resultaría más atrayente y eficiente para el desarrollo de DFO Consultores en forma sostenible y adaptado para el futuro, proyectando un aumento desde las 960 UF anuales de facturación actual a 2.362 UF para el año 3 de proyección, estimando un valor actual neto de 1.416 UF y una tasa interna de retorno de 2,4% justificando con ello la validez de su implementación.

Finalmente, se concluye que el valor de lo humano por sobre el rendimiento industrializado que podría plantear escenarios más arriesgados, ha tomado relevancia en los últimos años, cediendo espacio a nuevos métodos de hacer empresa, cuidando los espacios personales de los individuos, y poniéndolos al centro de las decisiones y estrategias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DE TESIS	2
2.1 PREGUNTAS CLAVES:	3
2.2 OBJETIVO GENERAL:	3
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	3
2.4 RESULTADOS ESPERADOS:	4
2.5 ALCANCE	4
2.6 MARCO CONCEPTUAL	5
2.7 METODOLOGÍA	10
3. DIAGNÓSTICO	14
3.1 DIAGNÓSTICO GENERAL	14
3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	23
3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	36
3.4 ANÁLISIS DE CLIENTES	37
3.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	54
3.6 ANÁLISIS DE COMPETIDORES	62
3.7 SÍNTESIS DIAGNÓSTICA	65
4. DISEÑO ESTRATÉGICO	70
4.1 MODELO DE NEGOCIO	70
4.2 PLAN DE MARKETING	75
4.3 PLAN DE OPERACIONES	80
4.4 PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	80
4.5 SÍNTESIS DISEÑO ESTRATÉGICO	87
5. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD ECONÓMICA	89
5.1 INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS	89
5.2 ANÁLISIS DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS	92
5.3 FLUJO DE CAJA ANUAL DEL PROYECTO	94
5.4 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO	96
5.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	96
5.6 SÍNTESIS EVALUACIÓN ECONÓMICA	100
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXO1: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DFO CONSULTORES	109
ANEXO 2: DESCRIPCIONES DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO	111
ANEXO3: ENCUESTA ESTUDIO MERCADO	114

1. INTRODUCCIÓN

Existe un proverbio africano que señala la idea que “el mañana pertenece a las personas que se preparan hoy para ello, destacando la importancia de establecer un plan (planificar), trazar una ruta y trabajar para conseguir la meta esperada”.

El desarrollo de un plan de negocios, conlleva un paso analítico previo a empezar a escribirlo, dirige el foco hacia una visión objetiva y crítica de un proyecto empresarial, siendo considerado más relevante el proceso de planificación que el resultado final, el plan de negocios escrito (Toro Dupouy, 2018).

Un plan de negocios, permite identificar los riesgos y las oportunidades que un negocio plantea, realizando estimaciones de recursos financieros, operacionales, humanos, análisis de entorno, productos, servicios; por tanto, sirve para aprender y mejorar, buscando potenciar las capacidades del mismo negocio.

Tomando en consideración lo anterior, se presenta el desarrollo de un plan de negocios para la empresa chilena Desarrollo y Feedback Organizacional Limitada (DFO Consultores), que inicia sus actividades en el año 2011 y cuyos principales servicios son la entrega de asesoría y soluciones informáticas y tecnológicas para la gestión de personas en las organizaciones, así como también la implementación de diversos proyectos asociados al desarrollo organizacional.

Si bien esta es una organización que cuenta con cerca de nueve años de trayectoria en el mercado, los proyectos y servicios que presta DFO Consultores fundamentalmente han sido creados y ejecutados por sus dos socios, que han logrado una facturación promedio de \$13.713.139 anuales durante el año o el período comprendido entre 2011 y lo que va corrido de 2020, equivalentes a \$1.142.762 mensuales, que alcanzan para cubrir las necesidades actuales de costos y caja, pero que impide el incremento de los niveles de facturación y mejoras de margen.

Es en este contexto es que se presenta como una necesidad repensar el negocio de DFO con el objetivo de potenciar un crecimiento orgánico sostenido, en un plazo de tres años, pudiendo así constituirse en un actor relevante con mayor participación y posición en su mercado objetivo y, por consecuencia, convertirse en un negocio más atractivo para sus socios.

2. PLANTEAMIENTO DE TESIS

En la actualidad, la importancia de la gestión de personas o de recursos humanos ha tomado una posición relevante e, incluso, fundamental en los negocios; entendiendo que el objetivo final de todos los procesos de gestión de personas en una organización es orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por la Dirección (Chiavenato, 2007).

Para lograr estos objetivos, sin importar cuáles sean, los mecanismos y habilidades que se disponen para orientar las decisiones y acciones de las personas que integran la organización son fundamentales; es ahí cuando los procesos y sistemas de gestión toman protagonismo.

Para comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones resulta crítico tomar plena conciencia de que las conductas de las personas que las dirigen e integran determinan absolutamente todo lo que sucede en ellas, y por lo tanto sus resultados (Ulrich, 2006).

La gestión o administración de recursos humanos en las organizaciones, se apoya en métodos, evidencia científica e investigaciones aplicables en toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, fidelización, evaluación y desarrollo del personal (Chiavenato, 2007). En toda organización que pretenda funcionar efectivamente existen personas claves que tienen como responsabilidad impulsar en las demás los comportamientos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección, en un ambiente de colaboración y respeto de las normas que rigen su actuar.

Es en este contexto es que surgen diversas herramientas y métodos para medir el resultado de las personas en las organizaciones; se establecen formas de evaluar el desempeño, el clima organizacional, el potencial, el talento, las variables asociadas a la satisfacción, entre otras.

Para cubrir la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar a sus personas, las áreas de Recursos Humanos han buscado cubrirlas diseñando y aplicando sus propias herramientas; sin embargo, la continuidad operacional y el cumplimiento de los compromisos laborales con las personas, comúnmente demandan una elevada dedicación de tiempo y recursos, o no cuentan con un área de gestión de personas, llevando a la externalización de sus actividades de desarrollo y evaluación, o bien, a asesorarse con empresas dedicadas exclusivamente a cubrir estas necesidades.

Entre estas empresas se encuentra DFO Consultores, con cerca de nueve años en el mercado, ofrece servicios y productos que están sostenidos en su plataforma tecnológica DFOnet, que soporta evaluaciones organizacionales (como Desempeño en sus diversas modalidades, Clima Organizacional, Satisfacción de clientes, Potencial y compromiso de los colaboradores) y otras herramientas para la gestión de personas como la Detección de Necesidades de Capacitación, Mapeo de Cargos Críticos, entre otras (DFO Consultores, 2020).

Desde 2011 a la fecha, DFO Consultores ha tenido una facturación anual promedio de \$13.713.139, con un crecimiento medio cercano al 19% nominal, lo cual está lejos de la tasa de crecimiento en ventas, que sus socios esperaran, considerando que su actual capacidad de organización, servicios y operaciones, no es capaz de sustentar un incremento mayor en sus volúmenes de ventas.

Adicionalmente, en el mercado en el que se encuentra DFO, existe alta competitividad, con participantes de diversos tamaños, niveles de experiencia, certificaciones y focos de servicio, lo que representa una complejidad adicional en términos de competir por una posición en el mercado, desconociendo a cabalidad cuáles serían las variables que llevan a los clientes a tomar las decisiones de compra y cuáles serían los principales competidores y el segmento de mercado al cual quieren satisfacer.

2.1 Preguntas Claves:

- ¿Cuál es el producto o servicio más demandado para DFO?
- ¿Cuáles son los proyectos más convenientes para la empresa?
- ¿Cómo consiguen y fidelizan a sus clientes?
- ¿Qué variables afectan el pricing de estos servicios?
- ¿Cómo posicionar la marca en un entorno posiblemente saturado?
- ¿Cuáles son los atributos que valoran las empresas para elegir un proveedor en estas materias?

2.2 Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocio para DFO Consultores, para el periodo 2020-2023, que potencie su crecimiento orgánico y que permita aumentar las ventas anuales en un 35%.

2.3 Objetivos específicos:

- Desarrollar un diagnóstico a la empresa para determinar las prioridades y fortalezas para la construcción de un plan de negocio que impulse el crecimiento de esta.
- Caracterizar el mercado en el que se desenvuelve DFO Consultores.
- Identificar los productos y servicios de DFO Consultores que conllevan una mejor rentabilidad, que aportan un mayor valor a sus clientes y que constituyen el elemento diferenciador respecto de sus competidores.
- Desarrollar los planes de marketing, de operaciones, de gestión de personas y financiero que permitan fomentar el crecimiento de DFO Consultores.
- Diseñar la implementación del plan de negocio 2020-2023 e hitos de seguimiento en función de la evaluación del proyecto.

2.4 Resultados esperados:

Se espera contar con un modelo de negocio integral que considere todas las variables relevantes para fortalecer las capacidades de DFO, revisando sus productos, precios, operación y marketing, como también sus riesgos, su estructura organizacional y de servicios, con un enfoque orientado al cliente, con productos que generen un impacto positivo en su cadena de valor, así como también una mejora en la facturación y rentabilidad para DFO.

Asimismo, se pretende que DFO Consultores pueda obtener un crecimiento orgánico de un 35% e incrementar la cantidad de clientes, para así fortalecer su posición y participación en el mercado objetivo.

Adicionalmente, se espera una fidelización de clientes de tal forma que ellos se mantengan con DFO Consultores al menos por 3 años, identificando los atributos claves que fortalecen esa permanencia.

2.5 Alcance

El alcance de este estudio permite definir los límites dentro de los cuales se enmarcará la propuesta de funcionamiento de la empresa, especificando aquellas actividades en las que se deben concentrar esfuerzos y aquellas en las que no.

En el sentido de lo anterior, se plantean tres variables para delimitar el alcance: clientes u oferta, locación geográfica y producto o servicio.

- Se abordará clientes de pequeñas y medianas empresas y/o que no cuenten con sistemas integrados de gestión de recursos humanos.
- En cuanto a la dimensión geográfica, se trabajará con clientes de todo Chile.
- Respecto al producto o servicio a revisar, éste será la "Herramienta para la Gestión del Clima Organizacional" (DFO Consultores, 2020), por lo que se abordará el mercado de servicios y asesorías en gestión de personas enfocados a medición y gestión del Clima Organizacional.

Para el desarrollo del plan de negocio de DFO Consultores se considerarán las siguientes etapas:

1. Diagnóstico:
 - Diagnóstico General.
 - Análisis Interno.
 - Análisis del Macroentorno.
 - Análisis de Mercado Potencial.
 - Análisis de Clientes.

- Análisis del Microentorno.
 - Análisis de Competidores.
2. Diseño Estratégico:
 - Modelo de Negocio.
 - Plan de Marketing.
 - Plan de Operaciones.
 - Plan de Gestión de Personas.
 3. Evaluación y factibilidad económica.

2.6 Marco Conceptual

Con el fin de elaborar un plan de negocio que se ajuste cabalmente a las necesidades de la empresa y que responda a un diseño estratégico contingente, es necesario clarificar todos los conceptos relevantes que se trabajarán, conforme a las teorías, modelos, herramientas y referencias bibliográficas que se estiman pertinentes, las cuales se presentan a continuación:

2.6.1 Definición de terminología del ámbito del negocio

Principalmente se deben precisar algunos conceptos asociados a la gestión de personas o recursos humanos para así tener un lenguaje común y comprender de qué se trata cada temática que se aborda y los servicios que la empresa ofrece.

Para ello se tomarán los conceptos de gestión de personas, clima organizacional, evaluación del desempeño, gestión por competencias, gestión de talentos, detección de necesidades de capacitación, entre otros (Chiavenato, 2007) (Quijano, Navarro, Yepes, & Romeo, 2008) (Ulrich, 2006)

- *Gestión de Personas*: la gestión de personas no se trata de los recursos humanos, sino del valor creado (Ulrich, HR Value Creation: HR Business Partner 2.0, 2019). Las personas se entienden como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados, siendo estas proveedoras de conocimiento y competencias (Chiavenato, 2007).

Por tanto, la gestión de personas comprende la administración de los procesos como beneficios, el pago y la legislación laboral pero también considera todo lo que se relaciona con el desarrollo, con la importancia de cada ser para la organización, sus valores, comportamientos y su alineación con la misión y propósito de la empresa.

- *Clima Organizacional:* se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización y está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, específicamente con los aspectos de la organización que llevan a la estimulación de diferentes tipos de motivaciones en las personas; de este modo se entiende que un clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. Así, el estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste.(Chiavenato, 2007).
El impacto del clima organizacional sobre el rendimiento de las personas en una organización es de un 20% a un 30% y dicho clima depende entre un 50% y un 70% de las acciones de un líder (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

- *Evaluación del desempeño:* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad y representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (Chiavenato, 2007). Asimismo, constituye un medio que permite identificar problemas en la organización, tanto en la supervisión como en el individuo de acuerdo al puesto que ocupa, por tanto puede servir para definir y desarrollar políticas de gestión de personas acorde con las necesidades de la organización, por ejemplo, incorporar criterios de desempeño relacionados con la Calidad Total, y apoyar los nuevos valores y comportamientos deseados con los sistemas de Formación y de Comunicación (Quijano, Navarro, Yepes, & Romeo, 2008).

- *Gestión por Competencias:* es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, con el objetivo de gestionar a las personas de manera integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Una competencia es un conjunto de características personales, expresadas a través de conductas, que producen un desempeño superior en un puesto o rol específico, en una organización y en una situación (contexto-cultural) determinada (McClelland, 1973). En síntesis, corresponde a un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización, que incluye las conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir) (Hay Selección, 2008)

2.6.2 Análisis del macroentorno de la empresa

Para evaluar el entorno de la empresa y de la industria, se realizará un análisis "PESTL" de acuerdo con lo señalado por Alan Chapman (Riveros, 2017). Éste permite identificar factores externos que pueden afectar a la empresa.

2.6.3 Análisis del microentorno de la empresa

Para analizar el microentorno, evaluando la competitividad de la industria, se cree que el análisis de las 5 fuerzas (Porter, 2009) es la herramienta adecuada.

2.6.4 Síntesis Diagnóstica

Para sintetizar los levantamientos y hallazgos resultantes de los diferentes análisis se utilizará el análisis FODA de Chapman (Riveros, 2017), así se lograrán identificar las fortalezas, debilidades (en lo interno) y las oportunidades y amenazas del entorno para la organización.

2.6.5 Diseño Estratégico

Para diseñar el plan de negocio, se tomará como base una estructura que integra los resultados de los análisis, incluyendo el modelo de negocios, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de gestión de personas y la síntesis estratégica, en concordancia con lo indicado por un análisis competitivo, análisis del mercado, plan de marketing, plan de operaciones, perfil de equipo de gestión y plan financiero (Harvard Business Review, 2009).

Adicionalmente, se tomarán las estrategias CAME (Betancourt, 2018), como complemento práctico de los resultados del análisis FODA y que

orientan las acciones que deben tomar las organizaciones en su plan de negocios.

2.6.6 Modelos de negocio y propuesta de valor

El modelo de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) se estima adecuado para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio, por cuanto se estima que esta herramienta entrega visibilidad del modelo de negocio, identifica los elementos más importantes de diferentes modelos de operación y permite crear y validar rápidamente diferentes escenarios de hipótesis.

Para el análisis del valor, en el cual se definen los nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera, elementos clave a la hora de implementar una estrategia, se utilizará el modelo de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas (I+DEA, 2016).

Tomando en consideración lo anterior y, considerando las características del negocio de DFO Consultores, se abordará con la adaptación realizada por Ash Maurya (2012) denominada Lean Canvas, cuyo propósito es el de desarrollar un itinerario que ayude a los emprendedores en la gestión de su negocio, desde el nacimiento de la idea, con la intención de expresar aquello más incierto (más de una probabilidad) o más arriesgado (elevada incertidumbre), incorporando factores como el problema, la solución, métricas claves, ventaja única o competitiva y eliminando las actividades y recursos claves, las relaciones con los clientes y los socios clave.

Entendiendo que, si bien DFO es una empresa que se creó en el año 2011 como figura legal, el volumen del negocio y la madurez del tipo de servicio le plantean desafíos similares a los de una startup.

2.6.7 Plan de marketing

Se tomará como base el modelo de las 7 P's de Booms and Bitner (Fernández, 2015) ya que cuando se abordan empresas del sector servicios debemos pasar de 4 a 7 variables, agregando personas (participants), elementos tangibles (physicalevidence) y procesos (process), por medio del análisis de sus componentes y una posterior elección del marketing mix se pretende alcanzar los objetivos de la estrategia de negocio. Adicionalmente, se incorpora una modificación adicional, que señala las 7 P's como las 4 ya conocidas más personas, packaging y posicionamiento (Tracy, 2017)

2.6.8 Plan de operaciones

Para desarrollar el plan operacional enfocado en empresas de servicios, que en esencia, no presentan diferencias sustanciales con las operaciones de manufactura ya que ambos se concentran en eficiencia, efectividad, calidad y costos, pero existen desafíos dadas las diferencias respecto al nivel y tipo de contacto con clientes , la uniformidad del input, cantidad de trabajo por rol, uniformidad de output, medición de productividad, aseguramiento de calidad, inventarios, entre otros y tener en cuenta comúnmente son tareas intelectuales llevadas a cabo por profesionales, que las tareas normalmente son difíciles de mecanizar/automatizar y los atributos de calidad son más difíciles de evaluar (Metters, King-Metters, Madeleine, & Walton, 2006)

2.6.9 Plan financiero:

Para revisar y diseñar el plan financiero, se tomará como base la revisión del riesgo de la empresa y sus movimientos, las mejores prácticas en el presupuesto del capital, decisiones de financiamiento a largo plazo, planeación y decisiones financieras a corto plazo (Allen, Myers, & Brealy, 2010). Del mismo modo, se debe asimilar y conocer no solo la posición financiera de la empresa, sino también su situación económica mediante la comprensión y análisis de balances y estados de resultados (Massons, 2002).

2.7 Metodología

El plan de negocio cuenta con un marco metodológico que orienta el estudio de acuerdo con las siguientes etapas:

1. Diagnóstico:
 - Diagnóstico General.
 - Análisis Interno.
 - Análisis del Macroentorno.
 - Análisis de Mercado Potencial.
 - Análisis de Clientes.
 - Análisis del Microentorno.
 - Análisis de Competidores.
2. Diseño Estratégico:
 - Modelo de Negocio.
 - Plan de Marketing.
 - Plan de Operaciones.
 - Plan de Gestión de Personas.
3. Evaluación y factibilidad económica.

2.7.1 Etapa de Diagnóstico

En esta primera etapa, se realizan los análisis pertinentes para poder evaluar el escenario actual en el que se encuentra la empresa y, en base a los diferentes ámbitos a revisar, extraer los principales elementos que sirvan de base para el diseño estratégico del Plan de Negocios.

Los análisis que se desarrollan en esta fase son:

- a) Diagnóstico General: cuyo objetivo es analizar la industria en la que se inserta DFO consultores, revisando el análisis interno de la consultora enfocándose en todas las dimensiones necesarias, siguiendo por la caracterización del mercado donde se enfoca actualmente el negocio y donde podría focalizarse.
Las actividades que se consideran realizar son, la revisión de fuentes secundarias de información, como material digital, noticias, publicaciones, entre otros, así como también documentación interna de DFO Consultores.
- b) Análisis de Macroentorno: en esta fase se abordarán las variables del macroentorno analizándolas a través del modelo PESTL, identificando cómo estas variables impactan el desarrollo del plan de negocios, evaluando cuáles de estos factores revisten de mayor preponderancia y así tener una aproximación más detallada y real del entorno en el que se inserta el Plan de Negocios.

Las actividades a realizar son, el análisis de cada uno de los factores PESTL y una conclusión que permita identificar los aspectos más relevantes en el desarrollo del Plan de Negocios.

- c) **Análisis del Mercado Potencial:** el objetivo de esta fase es analizar la información disponible, tanto de fuentes primarias, a través de estudio de mercado con clientes actuales y potenciales, como también con fuentes secundarias.

Las actividades que contempla esta etapa son, la revisión de fuentes de información para definir el tamaño del mercado, así como también contempla el estudio de mercado a través de entrevistas a clientes actuales y potenciales.

- d) **Análisis de Clientes:** utilizando la información de fuentes directas y de referencias, se pretende identificar las principales características que tienen los clientes y así definir target, segmentación y precio.

Las actividades asociadas a esta etapa son, la revisión de fuentes de información primaria como registros de clientes de DFO Consultores y feedback recibido por ellos, así como fuentes secundarias como revisión de referencias, así como la revisión los resultados de las entrevistas aplicadas en la etapa anterior.

- e) **Análisis de Microentorno:** se identificarán las principales características de las empresas que existen en el mercado de los servicios y productos de gestión de personas y clima organizacional, utilizando el modelo de Porter de las 5 fuerzas.

Para dar cumplimiento a esta etapa, se realizará, principalmente, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

- f) **Análisis de Competidores:** en esta etapa se pretende identificar los principales competidores y caracterizar sus atributos y aspectos más relevantes para clarificar la posición de DFO frente a éstos.

Las actividades a realizar en esta fase, son la identificación de los principales competidores de DFO Consultores por medio de referencias y revisión de información disponible abiertamente.

- g) **Síntesis Diagnóstica:** esta fase tiene por objetivo consolidar los elementos de análisis utilizados y sistematizar las conclusiones que se desprenden, utilizando el análisis FODA para aquello.

Las actividades a realizar en esta fase, son la elaboración y análisis de la matriz FODA para DFO Consultores, así como la identificación de las conclusiones generales de la etapa de diagnóstico.

2.7.2 Diseño Estratégico

En esta etapa se establecen como objetivos la formulación y propuesta de un diseño estratégico para el Plan de Negocios de DFO Consultores, así como también la elaboración del modelo de negocios con sus respectivos planes de Marketing, Operaciones y Gestión de Personas.

Para lograr lo propuesto, las actividades que se consideran son las siguientes:

- a) Modelo de Negocio: en esta fase se planteará el modelo de negocio esperado para DFO Consultores, con su respectiva propuesta de valor, segmentación, targeting, posicionamiento, oferta comercial, entre otros aspectos que se consideran elementales para la formulación estratégica. Las actividades a realizar en esta fase contemplan la elección de las estrategias CAME asociadas al FODA revisado en el diagnóstico, la revisión de los elementos que componen el Marketing Estratégico, definiendo la segmentación, el targeting y el posicionamiento de la empresa, explicitando cuáles serán los clientes objetivos. Asimismo, se considerará la formulación de una nueva visión, misión, propósito, valores y objetivos de la organización.
- b) Plan de Marketing: como consecuencia del modelo de negocio definido, se busca definir el marketing mix que contemplará DFO consultores, por medio de las 7 P's. Las actividades que contemplan esta fase son, la definición de las estrategias producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento.
- c) Plan de Operaciones: con la finalidad de definir la puesta en marcha y el funcionamiento del modelo, se elaborará en plan de operaciones, buscando identificar las capacidades de servicio, potenciales cuellos de botella y procesamiento en general.
- d) Plan de Gestión de Personas: esta fase tiene por objetivo determinar la estructura y organización necesaria para lograr las metas propuestas, identificando modalidades de trabajo que se adecúen a los proyectos y reduzcan los costos fijos.
- e) Síntesis Diseño Estratégico: con el fin de consolidar las diversas propuestas desarrolladas y tomando como base la metodología LEAN CANVAS, se realizará la síntesis del diseño estratégico con el que DFO Consultores podrá abordar su Plan de Negocios. Para cumplir con esta fase, las actividades a considerar son la revisión de cada elemento que contempla el diseño del modelo de negocio a través del LEAN CANVAS, identificando los problemas que tiene el cliente y que el o los productos de DFO pueden solucionar, cuál es la proposición de valor única, identificar los canales que darán a conocer la empresa, identificar los

principales costos y evidenciar lo que diferenciaría la propuesta de DFO Consultores frente a la competencia.

2.7.3 Evaluación y Factibilidad Económica

En esta etapa se establecen como objetivos la identificación de los costos, gastos e inversión requeridos para dar curso al Plan de Negocios de DFO Consultores, así como también el análisis de la estimación de los ingresos y su respectiva proyección de flujos y costos de acuerdo con lo diferentes escenarios, considerando como caso base la situación actual.

Para conseguir estos objetivos, las actividades que se consideran son:

- a) Evaluación de la inversión, costos y gastos.
- b) Análisis de estimación de ingresos.
- c) Propuesta de Flujo mensual/anual.
- d) Cálculo de Tasa de descuento.
- e) Análisis de escenarios.
- f) Síntesis Evaluación Económica.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Diagnóstico General

3.1.1 Análisis Interno:

La empresa chilena Desarrollo y Feedback Organizacional Limitada (DFO Consultores) inicia sus actividades en el año 2011, siendo creada por un grupo de amigos que se desempeñaron por años en el ámbito de la consultoría y las soluciones tecnológicas para Recursos Humanos. Con distintos enfoques profesionales que van desde la ingeniería mecánica hasta la psicología, decidieron emprender en un ámbito en el cual ya eran considerados especialistas y que tenían un grupo de clientes que potencialmente se movilizarían con ellos.

En sus inicios, DFO Consultores se constituyó con 5 socios cuyo patrimonio fue invertido en partes iguales para su creación; sin embargo, por diferencias personales y de enfoque, en el año 2012 pasa a estar conformada por 3 socios quienes desarrollaban actividades profesionales paralelas y que administraban sus tiempos para dar soporte a los proyectos ocasionales que surgían para su emprendimiento. En 2014 se retira un socio, dejando a dos personas dentro de la organización.

En 2014, uno de sus socios comienza a tener dedicación exclusiva para la consultora, teniendo como resultado la ampliación de la cantidad de proyectos para DFO, hasta que en 2016 el otro socio logra dedicarse completamente a la empresa con un foco prioritario en la captación de nuevos clientes. En 2017 el primer socio deja de tener dedicación completa a DFO, quedando nuevamente solo uno con dedicación exclusiva al negocio.

Sus servicios, en general, están sostenidos en su plataforma web que soporta los servicios de evaluaciones organizacionales como Desempeño en sus diversas modalidades, Clima Organizacional, Satisfacción de clientes, Potencial de colaboradores, Detección de Necesidades de Capacitación, Mapeo de Cargos Críticos, entre otras soluciones.

Para garantizar los estándares de operación y seguridad de su sistema, DFO cuenta con servidores propios, que se ubican en un datacenter certificado por Google.

3.1.1.1 Revisión de definiciones estratégicas de DFO Consultores.

DFO se define como un equipo dinámico, flexible, adaptable y comprometido, con amplia experiencia en el área. “Buscamos aportar con innovación y eficiencia a nuestros clientes, para así adaptarse con facilidad a sus necesidades, apoyando ampliamente sus proyectos” (DFO Consultores, 2020).

3.1.1.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades relacionadas con desarrollo y feedback organizacional, de cualquier empresa, entregando un servicio de calidad, que se adapte a sus necesidades, por medio de herramientas innovadoras y efectivas, agregando más valor a sus negocios a través del desarrollo de las personas.

3.1.1.1.2 Visión

Posicionarnos como una consultora experta en Desarrollo Organizacional y líder en investigación, por ende, sostener en el tiempo altos índices de confianza en nuestros clientes. Para lograr esto necesitamos consolidarnos como un equipo de profesionales de excelencia en instrucción, investigación y desarrollo de habilidades pudiendo crear nuevos modelos y cultivando una estrecha relación con nuestros clientes. Nuestra preocupación por nuestro entorno social es clave, siendo prioritario el constante desarrollo de estrategias y herramientas para mejorar la calidad de vida las personas.

3.1.1.2 Estrategia de Negocios DFO Consultores

Conforme los antecedentes con los que se cuentan, se pueden señalar que la estrategia que tiene actualmente la empresa no está declarada explícitamente, por lo que, por medio de entrevistas, se levantaron las principales prioridades y declaraciones en términos de la forma en que aborda los negocios y cómo opera.

Para poder clarificar y explicitar lo levantado, se utilizó la metodología Lean Canvas. Con lo anterior, el lienzo levantado es el siguiente:

<p>Problema</p> <p>Gestión de información en área de Desarrollo Organizacional o Recursos Humanos. En particular en sistemas de gestión del desempeño y de gestión del clima organizacional.</p>	<p>Solución</p> <p>Servicio de gestión del clima organizacional a través de una herramienta sistémica que puede ser accesada por el cliente o bien por el proveedor a través de aplicaciones físicas de las encuestas.</p>	<p>Propuesta de Valor Única</p> <p>Ser socios estratégicos de los clientes, a través de una plataforma de gestión de clima organizacional, flexible, amigable, segura y confiable, soportada por una herramienta única con bases de datos independientes.</p>	<p>Ventaja Especial</p> <p>Cercanía con el cliente y adaptabilidad de la herramienta. Disponibilidad permanente para el cliente. Tamaño de la empresa, sus costos y su agilidad en la toma de decisiones.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Empresas pequeñas y medianas que no cuentan con la capacidad de gestión de recursos humanos instalada internamente.</p>
<p>Métricas Clave</p> <p>Registro y evaluación de la evolución del clima organizacional en la organización. Reportabilidad orientada al análisis de consistencia. Fidelización de clientes.</p>		<p>Canales</p> <p>Landing page Google AdWords Referidos LinkedIn Mailing</p>		
<p>Estructura de Costes</p> <p>Costos fijos: 70% (licencias, seguridad de los sistemas, retiros) Costos variables: 30%</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>90% ingresos fijos vía renovación de licencias de uso de la plataforma 5% desarrollo u optimización de licencias 5% nuevos clientes (licencia de uso, aplicación o asesorías).</p>		

Tabla 1: Lienzo Lean Canvas DFO Consultores - Elaboración Propia

3.1.1.3 Revisión de productos y servicios de DFO Consultores.

La mayoría de los servicios y productos que ofrece DFO Consultores están soportados por su plataforma DFOnet que se define como una plataforma que fue creada para dar soluciones exactas al modelo de gestión de personas de cada cliente, permitiendo generar estructuras organizacionales distintas que al unirse proporcionan mayor acceso a la información, es customizable y permite generar una base de datos para la gestión del conocimiento y potenciar a los colaboradores, procesando información en línea (DFO Consultores, 2020).

Los principales servicios o productos comercializados a la fecha son:

Nº	Servicio o Producto	Descripción	Precio Unitario Promedio (UF)
1	Sistema de Evaluación del Desempeño	Consiste en la venta del sistema de gestión y evaluación del desempeño por medio de licencia de uso anual de la plataforma DFOnet.	191,64
2	Evaluación de Clima Organizacional	Consiste en la realización de un estudio de Clima Organización, tanto en formato físico como por medio de la plataforma DFOnet.	52,26
3	Asesorías	Consiste en la realización de asesorías ad-hoc a lo que soliciten los clientes, donde el precio que se cobra considera el valor de la hora de dedicación. Comúnmente contempla análisis de los resultados de algún estudio de clima y sugerencia de planes de acción en términos de la gestión de personas.	4,00
4	Aplicación de Encuestas Ad-Hoc	Consiste en la realización de alguna encuesta diferente a las de clima y que normalmente se adaptan a las necesidades que los clientes solicitan.	20.91
5	Mejoras al sistema	Consiste en la optimización de las aplicaciones o funcionalidades que contienen las licencias de uso anual de la plataforma DFOnet. Se cobra por la cantidad de tiempo de dedicación a estas mejoras.	4,00

Tabla 2: Productos o Servicios DFO Consultores (elaboración propia)

3.1.1.4 Revisión de Facturación DFO Consultores.

AÑO	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	TOTAL AÑO	CRECIMIENTO
2019	503,83	486,15	989,98	26,20%
2018	422,00	362,43	784,42	-13,94%
2017	490,40	421,09	911,48	26,85%
2016	340,16	378,40	718,56	95,99%
2015	81,42	285,22	366,64	16,06%
2014	0,00	315,90	315,90	75,00%
2013	0,00	0,00	0,00	-100,00%
2012	5,58	174,93	180,51	-0,17%
2011	5,82	174,99	180,81	
	1.849,20	2.599,10	4.448,31	

* Considera valor UF del último día del último mes de cada periodo.

Ilustración 1: Tabla de Facturación Histórica DFO Consultores (elaboración propia)

De acuerdo con la ilustración 1, se puede identificar que DFO Consultores lleva 9 años con facturación, evidenciando que el año 2013 no se generó ningún movimiento. Con fuentes adicionales de información, se puede establecer que el 78% de su facturación está dado por licencias de uso asociadas a su servicio de Evaluación del Desempeño (EDD) y un 18% corresponde a los servicios de Evaluación de Clima Organizacional (Clima), teniendo una facturación promedio anual cercano a las 500 UF. No obstante, se aprecia que desde 2016 a 2019 el promedio de facturación anual aumenta a 851 UF.

Indicador	Resultado
Nº de años con facturación	9
Facturación promedio (UF/año)	494,26
Facturación EDD	78%
Facturación Clima	18%
Facturación Otros	3%
Margen EDD (UF/año)	43,16
Margen CLIMA (UF/año)	10,09
Margen OTROS (UF/año)	1,80

Tabla 2: Indicadores de Facturación DFO Consultores (elaboración propia)

3.1.1.5 Organización y Personas DFO Consultores

DFO Consultores actualmente, es una empresa pequeña que funciona en base al trabajo de sus dos socios, por tanto, no posee una estructura organizacional amplia. No obstante, para efectos de comprender cómo se estructura y se organiza para prestar sus servicios, se hablará de una estructura de negocios. Tal como se indica, su funcionamiento está basado en la dedicación de sus dos socios actuales, de los cuales uno tiene una dedicación completa y el otro una dedicación parcial asociada a la demanda de los clientes.

Ambos cumplen roles diferentes y cuentan con formación distinta, donde uno de ellos posee estudios en informática y su rol principal es el de desarrollador y soporte tecnológico de los servicios y de la plataforma DFOnet, además, es quién diseñó, desarrolló y construyó dicha plataforma.

El otro socio, cuenta con formación en ingeniería mecánica, cuyo rol es el de administrador general del negocio, responsable de la gestión comercial y se preocupa de la experiencia cliente, siendo el soporte directo y cara visible de la organización con los clientes.

Tal como los roles son diferentes, la distribución de los retiros que realizan está diferenciados, donde se realizan en una proporción del 62,5% un socio y el otro el 37,5%.

La dedicación de ambos a los proyectos en régimen es proporcional a la distribución de los retiros.

3.1.1.6 Operación Actual DFO Consultores

Conforme a los roles que cada uno de los socios ejecuta, se estructura la forma de operar de la empresa.

El proceso para un cliente nuevo inicia con el contacto con este nuevo cliente por los diferentes canales actuales (landing page, búsqueda de servicios en google, LinkedIn, mailing masivos o referidos), luego de lo cual se establece el contacto inicial y se efectúa una cotización de los productos o servicios que se necesiten. Esta cotización puede ser por la alternativa de compra de licencia de uso o por desarrollo de vez única. Al ser cliente nuevo el licenciamiento conlleva una personalización adicional del sistema. Una vez aceptada la propuesta, se planifica el proceso de toma de encuesta o feedback correspondiente, luego se preparan y cargan las bases de datos y se personaliza el sistema y el flujo del proceso respectivo. Luego, se realiza la evaluación, donde el foco operativo está en el soporte al cliente (mesa de

ayuda) y disponibilidad del sistema. Finalizando con el análisis y la entrega de resultados.

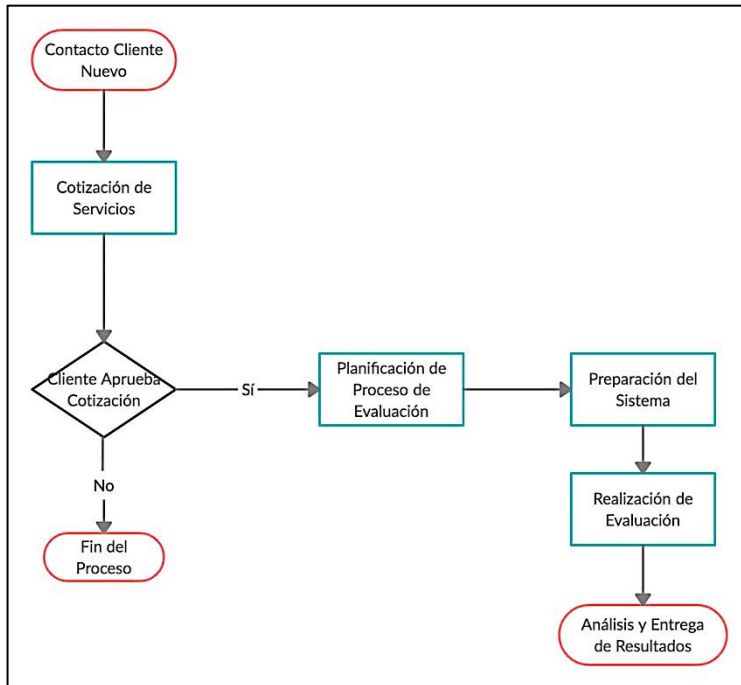


Ilustración 2: Proceso Cliente Nuevo (elaboración propia)

El proceso para un cliente vigente comienza cuando éste comparte la planificación de la evaluación para el periodo correspondiente, luego de lo cual se preparan y cargan las bases de datos a la plataforma, así como se realizan ajustes al sistema o al proceso cargado (en caso de ser necesario). Luego se realiza la evaluación que culmina con la entrega de resultados y análisis.

Los peaks de demanda están dados por el servicio de gestión del desempeño y se sitúan en los meses de enero a marzo, luego de junio a agosto y, finalmente entre noviembre y diciembre. Para los servicios asociados a la gestión del clima organizacional, la demanda se considera estocástica para clientes nuevos y de ocurrencia y duración fija para los clientes vigentes (una vez al año en un periodo determinado que no supera los 2 meses de aplicación).

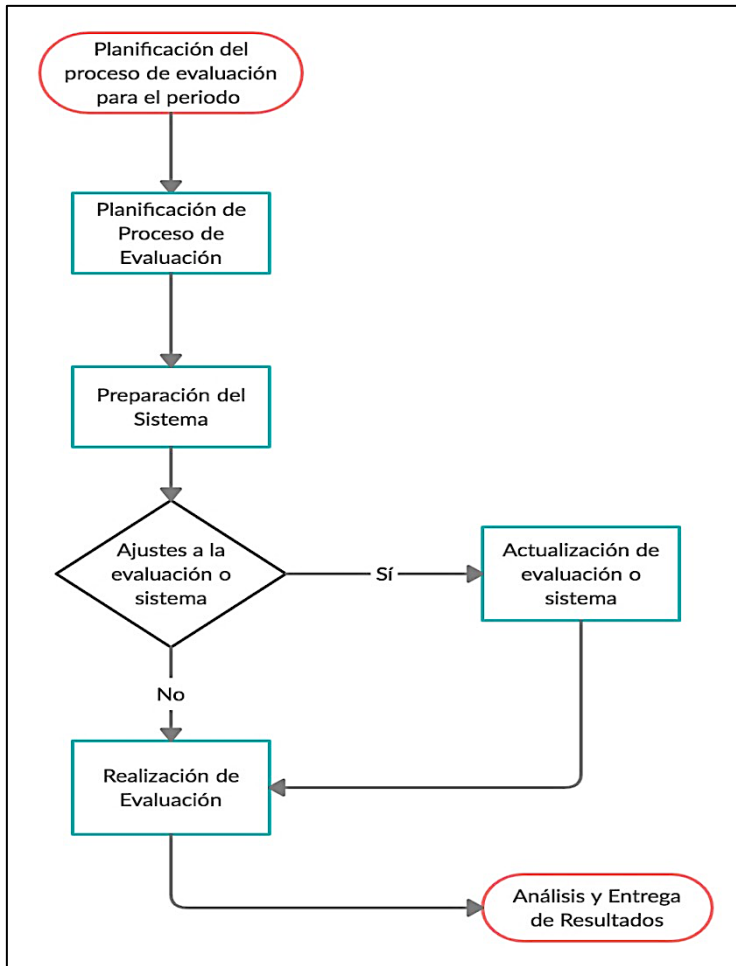


Ilustración 3: Flujo Proceso Cliente Vigente (elaboración propia)

3.1.1.7 Marketing actual DFO Consultores

Los productos y servicios de DFO son promocionados por tres vías. La primera es utilizando una alianza con la agencia digital Rompecabeza, con quienes han desarrollado su sitio web y toda la estrategia digital de marketing, quienes generan reportabilidad semanal para monitorear el funcionamiento de estas actividades. Ésta es la principal forma de generar clientes y proyectos nuevos, utilizando el landing page y Google Adwords entre otras estrategias.



Ilustración 4: Reporte estrategia digital DFO Consultores Google ADS (marzo a mayo 2020)

La segunda vía es realizando mailing a ejecutivos que toman decisiones en las áreas de Recursos Humanos, para lo cual se revisa un listado de referidos, así como también LinkedIn para obtener información de contacto de las personas a las que se les enviará correo electrónico.

La tercera y última vía es por referidos, es decir que clientes hayan recomendado los servicios de DFO.

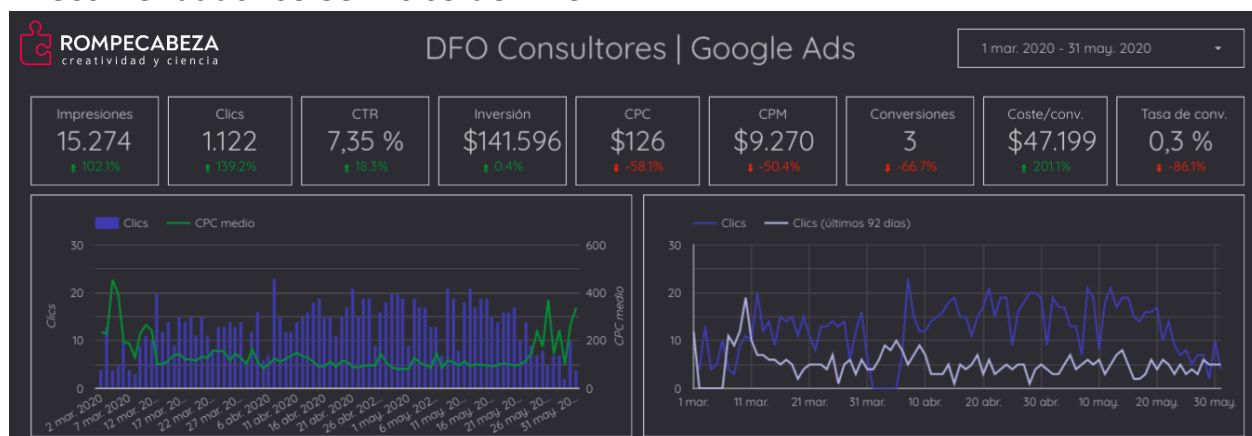


Ilustración 5: Reporte de estrategia digital DFO Consultores Sitio Web (julio 2020)

La cartera de clientes de DFO es la siguiente:

Nº	Cliente	Tamaño	Rubro
1	LICHE	Pequeña	Farmacéutico
2	LOS OLMOS	Pequeña	Agrícola
3	TLINE	Pequeña	Tecnología
4	NUESTROS PARQUES	Grande	Cementerios
5	IANSÁ	Mediana	Agrícola
6	MUTUAL	Grande	Mutuaria
7	CYD	Grande	Ingeniería
8	VGS	Pequeña	Vitivinícola
9	MATIKARD	Pequeña	Servicios Financieros
10	SALCO BRAND	Grande	Farmacéutico
11	CLINICA MAGALLANES	Pequeña	Salud
12	VECCHIOLA	Mediana	Arriendo de Maquinaria
13	GESTAR	Pequeña	Consultoría
14	AGRO ALKA	Pequeña	Agrícola

Tabla 3: Cartera de Clientes DFO Consultores

3.2 Análisis del Macroentorno

3.2.1 Análisis PESTL

3.2.1.1 Factores Políticos

Las discusiones y decisiones políticas en el entorno actual, que se han tomado en el contexto de crisis, generan incertidumbre en los mercados, el negocio y en la realidad laboral, por lo que se considera relevante destacar algunos de los factores que destacan en términos de impacto para diseñar un plan de negocios en este escenario.

- **Proceso Constituyente:** el inicio de un proceso de generación de una nueva constitución, que considera el plebiscito de entrada, para aprobar o rechazar esta idea, y el debate asociado es un factor político relevante para el negocio ya que ésta constituye orden jurídico fundamental de un estado, fijando los principios rectores y las tareas del estado, creando las bases y determina los principios del orden jurídico en su conjunto. Las especulaciones, incertidumbre y potenciales nuevas definiciones que existan, introducen en los mercados y negocios una variabilidad que puede tener impactos en la toma de decisiones de las empresas y consecuencias en el clima organizacional de éstas.
- **Discusión política sobre readaptación post pandemia:** el escenario complejo y desconocido que se enfrentará una vez superados los peaks de la pandemia por Covid-19 y terminadas las medidas de distanciamiento social, ha abierto una discusión respecto a las medidas más adecuadas para enfrentar la nueva realidad inminente. La reapertura masiva de comercio, el rediseño de espacios públicos y de servicios, así como nuevas normas de convivencia social necesarias para afrontar los desafíos futuros, incorporan una elevada incertidumbre en los negocios y, en el ambiente laboral, implica una serie de medidas en términos de los puestos, sistemas, jornadas y espacios de trabajo, conllevando modificaciones en el Clima Organizacional y haciendo necesario evaluar el estado de las personas en sus organizaciones.
- **Post Natal de Emergencia:** en el contexto de la pandemia, está en discusión la extensión de la duración del permiso post natal cuyo vencimiento se encuentre dentro del periodo de una emergencia sanitaria, entendiendo que "los establecimientos y salas cunas se encuentran cerrados, muchas comunas están en cuarentena y las mujeres no cuentan con las redes de apoyo tradicionales, tales

como sus padres o vecinos, debido a la pandemia y las medidas de aislamiento físico" (Muñoz en Senado de Chile, 2020). De aprobarse este proyecto, implicaría modificaciones en las cargas laborales proyectadas por las organizaciones, afectando la disponibilidad de personas en sus funciones, pero además genera incertidumbre respecto al financiamiento de esta extensión y la duración indeterminada de la misma; por otra parte, en las personas beneficiadas podría generar mayor bienestar, menores preocupaciones y más tranquilidad. Estos aspectos evidencian una necesidad potencial de evaluar el Clima Organizacional por parte de los empleadores, para así conocer cómo estas variaciones afectan finalmente sus negocios y a sus trabajadores y trabajadoras.

- Ley 40 horas semanales: antes del contexto de pandemia actual, se encuentra el proyecto de modificación del Código del Trabajo, que busca reducir la jornada de trabajo de las trabajadoras y trabajadores de buscando aumentar la calidad de vida de la masa de trabajadores del país (Vallejos, 2019). Este proyecto que ha generado variadas opiniones y evidenciado posiciones fue aprobado en general en enero de 2020 y hasta ahora no ha tenido mayores avances en lo legislativo. Independiente de su aprobación, puso en la agenda pública el debate sobre la calidad de vida de las personas en los puestos de trabajo y que expresa la necesidad de conocer la realidad de cada empresa en este ámbito, para lo cual sería pertinente evaluar el Clima Organizacional.
- Reforma Ley Sence: otra iniciativa que está en proceso legislativo es la que busca modificar la actual ley 19.518 con el fin de fortalecer la capacitación como vehículo del desarrollo de las personas en el ámbito laboral y el financiamiento de éstas, enfocándose en mejores capacitaciones para mejores empleos, remuneraciones y productividad (Monckeberg, 2019). El proyecto contempla algunas modificaciones en el manejo de la franquicia tributaria que podrían ver afectado mecanismos actuales de financiamiento a proyectos de Gestión de Personas y restringe el uso de la capacitación como un vehículo para otro tipo de acciones que las empresas frecuentemente realizarían y que las asocian a actividades resultantes de los planes de acción de Clima organizacional.

3.2.1.2 Factores Económicos

La situación que evidencia el macroentorno actual demuestra la existencia de variados aspectos económicos que conllevan un impacto relevante para el diseño de un plan de negocios. Comprendiendo el escenario actual, los principales factores a destacar son:

- **Recesión Económica:** entendida como una disminución o pérdida generalizada de la actividad económica evidenciada por la bajada, en tasa interanual, del Producto Interno Bruto (PIB) real de un país de manera generalizada durante un período de tiempo significativo, ha mostrado un drástico deterioro del escenario económico local a causa de la propagación global y local del Covid-19, siendo las medidas de distanciamiento social las que generan un efecto importante sobre la actividad y la demanda, generando un deterioro de las expectativas y sus consecuencias sobre las decisiones de consumo e inversión (Banco Central de Chile, 2020). Este factor es de evidente relevancia para el diseño del plan de negocios en cuestión, debido al cambio de escenario económico y financiero que podrían sostener las diferentes empresas en el mercado y por consecuencia en la demanda de servicios no esenciales para las organizaciones.
- **Aumento del riesgo crediticio para las compañías:** en los mercados financieros, la aversión al riesgo se ha elevado sustantivamente, provocando correcciones de gran magnitud en los precios de distintos activos, con un empeoramiento de las condiciones financieras (Banco Central de Chile, 2020). Por lo anterior, se aprecia que el riesgo crediticio de las empresas se elevará significativamente, pudiendo llevar consigo un aumento de las quiebras de las empresas sobre un 25%, incluso si la actividad económica se reanuda gradualmente en el tercer trimestre del año, y no hay una segunda oleada de la epidemia de Coronavirus en la segunda mitad de 2020 (Coface Economic Research Team, 2020); es decir que, probablemente debido a las medidas económicas que se adoptan para afrontar la pandemia, los Bancos tendrían los recursos financieros necesarios, pero no estarían generando créditos con las facilidades acostumbradas hacia las empresas, repercutiendo en la solvencia de éstas. Este factor es relevante para el Plan de Negocios de DFO ya que puede afectar tanto el financiamiento de la consultora para planes de crecimiento, como también el escenario financiero de los clientes y potenciales clientes y por ende la demanda por los servicios asociados a la gestión de personas.
- **Aumento del desempleo:** en relación con el factor anteriormente señalado, una duración prolongada del brote y de las medidas de

aislamiento, que elevaría la probabilidad de ocurrencia de quiebras generalizadas de firmas y un alza significativa del desempleo (Banco Central de Chile, 2020). Asimismo, la OIT proyecta que en América Latina la tasa de desempleo podría aumentar entre 4 y 5 puntos porcentuales, llevando el número de desempleados en la región a un récord histórico de 41 millones de personas (CNN Chile, 2020). En Chile, en el trimestre móvil marzo-mayo de 2020 la estimación de la tasa de desocupación nacional fue 11,2%, incrementándose 4,0 puntos porcentuales en doce meses (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020). En lo que estrictamente se relaciona con el Plan de Negocios, se aprecia que el aumento del desempleo trae aparejado el deterioro de la fuerza laboral de las empresas y, también, en su capital de trabajo, generando variaciones en las prioridades del negocio y en el ambiente laboral.

- Aumento de brechas de pobreza-riqueza: investigaciones del Fondo Monetario Internacional muestran que la brecha de desigualdad entre ricos y pobres se ha ampliado después de las epidemias anteriores y que con el Covid-19 no será diferente, como consecuencia del potencial empeoramiento de la situación laboral y su efecto amplificador de las desigualdades, exacerbando la desigualdad por los efectos desproporcionados que tendrá sobre los trabajadores poco cualificados (World Economic Forum, 2020).
- Aumento de indicadores de pobreza: en relación con lo anterior, se calcula que la pandemia actual sumará a 71 millones de personas en la pobreza extrema en el mundo, situación que se mantendría sin variaciones generales entre 2020 y 2021 (Gerszon Mahler, Lakner, Castaneda Aguilar, & Wu, 2020). En América Latina, de llegaría a un nivel del 35,5% en 2020 y en Chile se incrementaría del 9,8% al 13,7% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020). Estos últimos dos factores se relacionan directamente ya que se entiende que a mayor pobreza existiría una mayor desigualdad y que éstas juntas pueden significar un freno al crecimiento económico, afectando el acceso al empleo y a cualificaciones mayores post pandemia. Este contexto sigue impactando en el presente plan de negocios y sus consecuencias para el mercado en el que está inserta la consultora.
- Restricciones de capital de trabajo y en los presupuestos de las empresas: como consecuencia de los aspectos señalados, las organizaciones se encuentran con restricciones significativas en su capital de trabajo y por consecuencia también en sus presupuestos, focalizando sus esfuerzos en aspectos esenciales de sus negocios. Si bien existen medidas económicas que buscan

entregar cobertura a necesidades de capital de trabajo, existen condiciones que restringen el acceso a estos créditos con garantía Fogape (Asociación de Bancos, 2020) y por tanto los ajustes en el gasto y la reducción de costos en las empresas tienen un impacto directo en la demanda de estudios y asesorías como las que contempla en su oferta DFO Consultores.

3.2.1.3 Factores Socioculturales

El análisis de los factores socioculturales, al igual que los anteriormente revisados, está mediado por el contexto actual de crisis sanitaria y económica, así como también por los hechos ocurridos en Chile a contar del 18 de octubre de 2019 en adelante. No obstante, existen tendencias longitudinales que han permanecido de forma relevante aún con los hitos señalados.

- **Pandemia por Covid-19:** la principal preocupación social en la actualidad refiere a los efectos que la pandemia ha tenido sobre las condiciones de las personas y su entorno. Tal como se señala en los factores económicos, el impacto que está ejerciendo la pandemia en términos socioculturales ha implicado un cambio en términos de prioridades, focos, preocupaciones y motivaciones. El aislamiento social y la imposibilidad de algunas personas de quedarse trabajando en sus hogares, concatenado con el evidente e inminente aumento del desempleo y la pobreza, ha modificado las formas de relacionarse y las prácticas comunes entre las personas; las familias que se hallan en el escalafón base de la distribución de ingresos están atravesando circunstancias alarmantes, dada la reducción de los recursos económicos con los que cuentan y el grado de incertidumbre con el que enfrentan su día a día (Neidhöfer, 2020). Además del impacto económico ya descrito anteriormente, estas situaciones revisten una nueva preocupación para las empresas, como empleadoras de personas, ya que se estima necesario evaluar como regresaría a sus trabajos la gente que tuvo que acogerse a la ley de protección del empleo y tuvo suspendidos sus contratos, así como se insertan a nuevos puestos de trabajo las personas que estarían dispuestas ingresar al mercado laboral, de reactivarse; lo que reviste una oportunidad para el negocio de gestión del clima organizacional, entre otros aspectos relevantes de la gestión de personas.
- **Reconversión laboral:** asociado al factor anterior, para las organizaciones existe un desafío social interno como consecuencia de la responsabilidad que tienen las empresas e instituciones con las comunidades, el cuidado de su fuerza laboral y su entorno, que propone el desafío de diseñar y desarrollar procesos masivos de reconversión laboral, identificando cuáles son las actividades más

relevantes en sus equipos de trabajo para mantenerse, avanzar y, si es posible, crecer más allá de la crisis y así permitir a las personas renovar sus capacidades laborales en función a estas actividades (Conejeros, 2020). Esta reconversión también implica el rediseño de puestos y funciones, turnos, jornadas laborales, modalidades de trabajo e incluso en cambios operativos y de modelo de negocio. Frente a este contexto, la gestión del cambio y las mediciones de los ambientes laborales son un elemento relevante para la toma de decisiones y conocer la reacción de las personas dentro de una organización, por tanto, es significativo para el Plan de Negocios de DFO Consultores.

- Aumento de los riesgos psicosociales en el trabajo: producto de la crisis actual, se estima un aumento de los problemas de salud asociados a factores psicosociales, de ahí que la preocupación por controlar y mitigar estos riesgos en este contexto. Los riesgos psicosociales se producen por interacciones entre el medio ambiente y las condiciones de una organización y las capacidades de la persona trabajadora, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Instituto de Seguridad del Trabajo, IST, 2020) y pueden dar lugar a resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión (European Agency for Safety and Health at Work, 2020), producidas por condiciones como el exceso de exigencias psicológicas, la falta de influencia y de desarrollo, la falta de apoyo y de calidad de liderazgo, las escasas compensaciones y la doble presencia (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2020). Por tanto, las condiciones sociales actuales, producto de las medidas para combatir la pandemia, han sido potenciadores de estos riesgos, donde la incertidumbre genera angustia, la carga laboral genera estrés y la doble presencia es el eje central por preocupaciones y dedicación a labores domésticas y familiares. Frente a esto, los empleadores tienen la responsabilidad de identificar estos factores y generar planes de acción para hacerles frente, donde las evaluaciones organizacionales, como las de Clima, se tornan relevantes para diagnosticar estas condiciones.
- Potencial Precarización laboral: es frecuente que, como una respuesta de urgencia post crisis, se planteen la precarización y la flexibilización laboral, estableciendo rebajas de estándares, como medidas para facilitar el acceso al empleo y a los ingresos, pero que terminan siendo situaciones permanentes en el formato y marco laboral (Ljubetic en Central Unitaria de Trabajadores de

Chile, CUT, 2020), esto consideran que antes de la pandemia se estimaba que la informalidad laboral en Chile estaba alrededor del 30% con una cifra un poco más alta en el caso de las mujeres, más un porcentaje de la población que no está trabajando (Barozet, 2020). Con estos aspectos en el escenario actual y en el potencial, existe un impacto en las empresas como generadoras de empleo, donde, por una parte, deberían fortalecer sus sistemas de trabajo y protección de sus trabajadores y trabajadoras, y, por otra parte, podrían ser empleadoras de personas en condiciones de precariedad. Esto podría afectar las relaciones laborales al interior de las organizaciones, potenciando focos de conflicto, como también impactar en el ambiente en el que se desarrolla el negocio; aspectos que se requieren monitorear y evaluar.

- 18-O: previo a la pandemia por Covid-19, el también denominado “Estallido Social” ocurrido a partir del 18 de octubre de 2019, evidenció variadas demandas sociales en el país, dentro de las cuales se priorizan el sistema de previsión, la educación, la salud, las condiciones laborales y una nueva constitución (Aranis, y otros, 2020), generando una crisis social y política para abordar estos frentes, así como también una contracción en la economía y cambios en las costumbres y en el consumo de la población. En este contexto, las empresas no pudieron restarse de esta contingencia, algunas adoptando medidas para proteger a sus personas y activos y otras viéndose imposibilitadas de operar regularmente e incluso teniendo que cerrar. No obstante, como empleadores, han sido emplazadas a fortalecer mecanismos de respuesta hacia la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y trabajadoras y la reducción de las brechas en términos de equidad, con su repercusión en los resultados del negocio y en el Clima Organizacional.
- Envejecimiento poblacional: un aspecto más estable a observar es el envejecimiento de la población, en Chile la cantidad de adultos de 65 años y más, que dependen de quienes están en edad de trabajar aumentó en 2017, estimándose que para 2050 constituya el 25% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018). Asimismo, el envejecimiento de la fuerza laboral y los años de vida socialmente productivos se ven influenciados por varios factores, en donde la condición de salud delimita la calidad y prolongación del período de trabajo activo, por lo cual la protección de la salud y la prevención de accidentes y enfermedades profesionales resulta un factor trascendental para un envejecimiento activo y saludable (Hermosilla-Ávila, Paravic-Klijn, & Valenzuela-Suazo, 2015), donde las empresas tienen un rol relevante en el cuidado y en el desarrollo de las personas durante todo su vida laboral,

siendo éste otro aspecto que impacta en términos de ambiente y calidad de vida en el trabajo.

- Organizaciones intergeneracionales: producto de lo expuesto en el factor anterior, actualmente se tiene un mercado laboral en el que conviven al menos tres generaciones de manera simultánea en los trabajos, teniendo cada una de ellas necesidades e intereses diferentes (Asociación 50Plus-Observatorio Generación y Talento, 2015). De este modo, las organizaciones deben velar por mantener un equilibrio organizacional que de respuesta a esta diversidad e indagar en los aspectos que sus colaboradores y colaboradoras valoran como más adecuados de acuerdo con sus respectivos intereses. Esto se suma a que las personas más jóvenes demuestran un mayor nivel de empoderamiento y con mayor preocupación por factores no monetarios y la calidad de vida que sus pares de otras generaciones, lo que significa que los empleadores deben observar con mayor dedicación el clima de sus organizaciones.
- Sociedad más diversa: durante la primera mitad de esta década, los datos de extranjería, en Chile, muestran un aumento de la permanencia de ciudadanos que provienen de naciones fronterizas y otras que se concentran en las regiones de mayor dinamismo demográfico y económico (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2015), lo que se ha mantenido e incluso incrementado hasta 2019, donde un 5,02% de la población es inmigrante (Datos Macro, 2020). Adicionalmente, la diversidad sexual ha tomado relevancia significativa; en 2015 existían más de 200.000 personas que se declaraban no heterosexuales (Ministerio de Desarrollo Social, 2015), así como el 76% de las personas homosexuales ocultan su orientación sexual a jefes y 1 de cada 10 personas identificadas como LGBT considera que el trato recibido en sus trabajos es peor que el dado a sus pares heterosexuales (Gestión Social, 2016). Otro ámbito de la diversidad que se ha tomado relevancia es la inclusión laboral de personas con discapacidad que se encuentran, además, dentro de un marco regulatorio legal. Con este panorama, las empresas requieren dedicación y atención a estos puntos, siendo recomendable la realización de evaluaciones que puedan identificar focos de acción específicos en términos de diversidad e inclusión.

3.2.1.4 Factores Tecnológicos

Del mismo modo que los otros factores revisados, el contexto actual ha impactado en la tecnología y, por ende, sus alcances para el presente Plan de Negocios, aun cuando siguen existiendo tendencias permanentes en tecnología, la contingencia parece haber tenido efectos significativos en ella.

- Aceleración de la adopción tecnológica por pandemia: en la mayoría de las organizaciones y de manera destacada en el comercio, las restricciones en cuanto a la interacción social y la atención presencial, ha llevado a la aceleración de la implementación de sistemas y tecnologías que pasaron de ser relevantes a urgentes. Por ejemplo, en los principales mercados de e-commerce, las compras de productos de consumo masivo online han tenido una fuerte presencia, pero, a medida que se ha ido propagando el brote de coronavirus, los consumidores de más edad y menos experimentados comenzaron también a aventurarse online, acogiendo con beneplácito la seguridad y la conveniencia que la tecnología puede proporcionar (Nielsen, 2020). Esto reviste un impacto relevante para las organizaciones, teniendo muchas que readaptar sus procesos e incluso su modelo de negocio, lo que genera implicancias en la gestión de personas y cuyas repercusiones y percepciones es necesario pesquisar para apoyar la toma de decisiones.
- Hiperconectividad: lo que ha sido una tendencia en la llamada era digital, en el contexto actual se ha visto aumentado debido a la necesidad percibida de recibir y obtener información respecto a la actualidad, así como también la interacción social mediada por redes tecnológicas y el trabajo a distancia han fomentado el incremento de la hiperconectividad. Esto ha implicado que cada sistema informático se diseña de manera responsiva y multiplataforma, accediendo a la información que se requiere de manera inmediata y desde los teléfonos móviles. No obstante, mantener la conectividad de forma permanente puede tener efectos para la salud y consecuencias para el trabajo y las personas, si bien reviste un desafío en el rediseño laboral, también implica un foco de riesgo que se hace relevante identificar para los empleadores.
- Automatización de procesos: en concordancia con lo anterior, la automatización de los procesos y operaciones, así como la tendencia a la robotización prevé un cambio profundo en la forma de hacer las cosas y que tiene un impacto directo en la gestión de personas. Se estima que un 46% de los responsables de Recursos Humanos en las organizaciones desconocen la existencia de soluciones RPA (Robot Process Automation) para sus procesos (TrendTIC, 2020), lo que refleja la incertidumbre existente en las organizaciones al respecto, ya que se indica que al menos un 30% de las tareas parciales del 60% de los trabajos del mundo, corren el riesgo de ser reemplazados por robots (Beliz, 2017).

- Implementación de Software de Gestión Integrada y ERP: se estima que existe una tendencia a que cada vez más empresas opten por trabajar o gestionar sus procesos con softwares integrados de gestión y ERP de clase mundial que integren la gestión de personas dentro de sus módulos, logrando incorporar todos los subsistemas de Recursos Humanos en una sola plataforma, incluyendo aplicaciones para realizar evaluaciones organizacionales. Sin embargo, estas aplicaciones, debido a sus precios no serían accesibles para medianas y pequeñas empresas. Este aspecto, si bien reviste una posible amenaza o dificultad para el Plan de Negocios, abre una oportunidad en un mercado más focalizado.
- Data Analytics: los avances tecnológicos han permitido aumentar la capacidad de análisis de los sistemas y la gestión de datos a gran escala, lo que proporciona un mayor control y reportabilidad a las empresas. Cuando se realiza gestión de personas, se tiene acceso a mucha información que no siempre es usada, a veces por desconocimiento o falta de tecnología que gestione esta información. Contar con proveedores que puedan procesar esa información y sistematizarla es una oportunidad desde el punto de vista del negocio de DFO Consultores.

3.2.1.5 Factores Legales

El último foco de revisión en el análisis PESTL corresponde a los factores legales. El marco legal vigente ha tenido algunas variaciones, por las que se mencionan a continuación las más relevantes para el presente Plan de Negocios.

- Ley de Teletrabajo: a contar del 1 de julio de 2020 entró en vigencia la ley 21.220 que modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia, dentro de los aspectos más relevantes y que tienen impacto en el negocio de DFO se encuentran los cambios en el ambiente laboral próximo ya que queda regulado y aceptado que las personas puedan desempeñar su trabajo tanto en su domicilio como en las dependencias de la empresa, lo que genera una diferencia en la forma de trabajar. Además, los equipos, las herramientas y los materiales para el trabajo a distancia o para el teletrabajo, incluidos los elementos de protección personal, deberán ser proporcionados por el empleador al trabajador, y este último no podrá ser obligado a utilizar elementos de su propiedad. Igualmente, los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos serán siempre de cargo del empleador (Biblioteca del

Congreso Nacional de Chile, 2020). Estos aspectos impactan en términos de la definición de Clima Organizacional y su evaluación y también en los focos de los potenciales clientes (empresas) que contratan los servicios de gestión de clima.

- Ley de protección del empleo: creada por efecto de la pandemia, esta ley tiene por objetivo proteger la fuente laboral de los trabajadores y trabajadoras, permitiéndoles acceder a las prestaciones y complementos del Seguro de Cesantía (Chile Atiende, 2020), respondiendo en caso que se suspenda el contrato de trabajo por acto de la autoridad (cuarentena), se pacte la suspensión del contrato de trabajo o se acuerde la reducción temporal de la jornada de trabajo. En la actualidad más de 100.000 empresas ya se han acogido a esta ley, siendo 765.635 personas que se encuentran con suspensión de sus contratos de trabajo (Superintendencia de Pensiones, 2020). Este panorama evidencia un impacto en la gestión de personas, tanto por la aplicación misma de la medida como por los efectos en las relaciones laborales y en el ambiente de trabajo en las empresas.
- Ley de inclusión laboral: la Ley N° 21.015 tiene por finalidad promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado (SENADIS, 2018), para ello, las empresas con 100 o más trabajadores y trabajadoras deberán contratar al menos el 1% de personas con discapacidad. Esto, desde su puesta en vigencia, ha revestido una complejidad adicional a la gestión de personas y el Clima Organizacional de las empresas.

3.2.1.6 Conclusiones Análisis PESTL

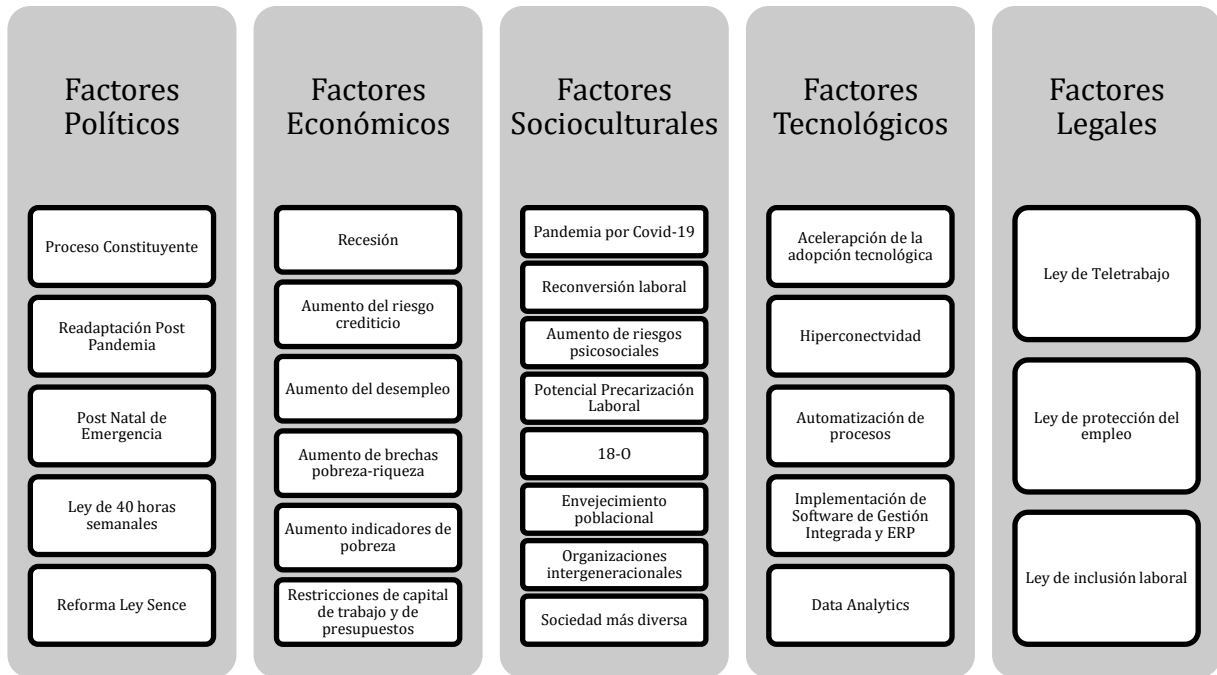


Ilustración 6: Resumen análisis PESTL

El contexto actual, que está predominantemente afectado por la pandemia del Covid-19, ha evidenciado una modificación en los comportamientos y prioridades de las organizaciones, las cuales se han visto en la necesidad de priorizar la atención de las urgencias y de los requerimientos que esta condición demanda.

Conforme lo indicado, uno de los aspectos que predomina de manera transversal en las organizaciones es la adopción de nuevas modalidades de trabajo, que incluyen la modificación de los sistemas de turnos, reducción o cambios en las jornadas laborales, trabajo a distancia, todo como respuesta a los factores analizados anteriormente, con foco en el cuidar a las personas frente a la exposición del contagio, pero omitiendo algunos aspectos relacionados con la salud mental, el efecto de doble presencia, aspectos ergonómicos y aspectos económicos involucrados en estas adaptaciones y que, probablemente, se mantendrán en el periodo post-pandemia. Estas medidas requieren de evaluación y de captura de los aprendizajes asociados a la implementación de estos cambios, surgiendo como herramienta relevante para la toma de decisiones la medición del clima organizacional y el compromiso de las personas con la propia organización.

Asimismo, y como se evidencia principalmente en los factores económicos, la crisis actual y las consecuencias a enfrentar, tanto en lo inmediato como luego de que se levanten las medidas de confinamiento, muestra una creciente tasa de desocupación con los efectos que esto conlleva. Inicialmente, se estima que en el corto plazo las empresas continúen prescindiendo de personas y

reorganizando sus operaciones, sin embargo, inminentemente comenzarán a requerir nuevos empleados.

En forma complementaria, y como se ha experimentado en crisis anteriores, las personas comenzarán a re emplearse lo más rápido posible, lo que podría resultar en que las personas pudieran optar por tomar trabajos para los cuales pudieran estar sobre calificadas o estar dispuestas a desempeñar funciones fuera de sus ámbitos de calificación y desarrollo profesional. Estos cuadros hacen necesario realizar un monitoreo respecto al estado del ambiente laboral y las motivaciones de trabajadores y trabajadoras, a objeto de tomar decisiones oportunas para que esta condición no tenga un impacto negativo en los resultados del negocio.

Asimismo, una vez superado el período de confinamiento, las empresas priorizarán "el estabilizar" sus negocios con una gestión enfocada en el control de sus costos y el incremento de sus ingresos, lo cual podría verse afectado negativamente si la organización no aborda oportunamente los impactos negativos que puede representar un clima organizacional no deseado, en indicadores como la rotación no deseada, el costo de contratación, el costo de aprendizaje al ingreso de las personas y la pérdida de know how.

3.3 Análisis del Mercado Potencial

Para realizar el análisis del Mercado Potencial se utiliza información proveniente de diversas fuentes, de la cual se obtiene el marco en el cual se inserta DFO Consultores.

El primer marco de referencia utilizado es la clasificación de empresas por tamaño utilizada por el Servicio de Impuestos Internos, donde éste se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente (Servicio de Impuestos Internos, 2019):



Tabla 4: Agrupación de Categorías de Contribuyentes por Ventas Anuales (SII, 2019)

Tomando en consideración lo expuesto, se tomará la agrupación general de empresas indicada, considerando las 4 categorías planteadas, contemplando los límites inferiores y superiores de corte para cada tramo.

Con esta información, la cantidad de empresas que se encuentran en cada categoría son las siguientes:

Año Comercial	Tramo según ventas (5 tramos)	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Ventas Promedio por empresa	Número de Trabajadores Promedio por Empresa
2018	Sin Ventas/Sin Información	264.392	0	791.424	0	3
2018	Micro	762.137	414.147.924	672.386	543	1
2018	Pequeña	202.604	1.462.788.750	2.030.324	7.220	10
2018	Mediana	28.577	1.362.267.612	1.449.656	47.670	51
2018	Grande	14.185	20.614.002.308	4.582.601	1.453.225	323

Tabla 5: Agrupación de empresas por ventas (5 tramos) – (Elaboración propia en base a información del SII (2019).

En consecuencia, con lo indicado en el análisis interno, el segmento de clientes en el cual se inserta DFO Consultores está constituido por pequeñas, medianas y grandes empresas que constituyen un mercado potencial de 245.366 empresas (la suma de 202.604 empresas pequeñas, 28.577 empresas medianas y 14.185 empresas grandes), con una dotación de 8.062.581 personas (siendo la suma de los trabajadores y trabajadoras de las diferentes empresas evidenciadas en la tabla 5).

Para estimar el valor del mercado se utilizará el precio promedio de una evaluación de Clima Organizacional por DFO (según la tabla 2) y se multiplicará por el tamaño del mercado.

SERVICIO TIPO	VALOR SERVICIO [UF]	TAMAÑO MERCADO	VALOR MERCADO POTENCIAL [UF]
Evaluación de Clima Organizacional	52,26	245.366,00	12.824.007

Tabla 6: Estimación del Valor del Mercado Potencial

Con esto queda un valor de UF 12.824.007.

Para estimar la cantidad de actores (competidores) en este mercado, se considera el Directorio Nacional RH (RH Management, 2020) que incluye 152 empresas dedicadas a la consultoría y asesoría en Recursos Humanos.

3.4 Análisis de Clientes

Con el objetivo de conocer a los clientes de DFO Consultores, analizar sus características principales en relación al negocio de la consultor y proyectar el diseño estratégico para alcanzar nuevos clientes, se revisa el análisis de clientes, tomando las descripciones disponibles en fuentes abiertas de la cartera de clientes anteriormente presentada, así como parte de los resultados del estudio realizado para efectos de este plan de negocios.

3.4.1 Revisión Cartera de Clientes DFO Consultores

Con el objeto de tener una descripción de cada uno de los clientes actuales de DFO, a continuación, se señalan las principales características de cada uno de ellos, así como también se explicitan los principales servicios contratados y la permanencia junto a la consultora.

3.4.1.1 Liga Chilena Contra la Epilepsia (LICHE)



Es una Institución privada, sin fines de lucro, fundada el 6 de mayo de 1953, por el destacado Neurocirujano, Dr. Alfonso Asenjo.

Su misión es la de mejorar la calidad de vida de las personas con Epilepsia, sus familias y cuidadores, a través del tratamiento médico y psicosocial, como también por medio de la educación, capacitación y

rehabilitación.

Está presente en las ciudades de Iquique, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Curicó, Talca, Concepción, Temuco y Punta Arenas y cuenta con bancos de medicamentos (farmacias) y otros beneficios para las personas con Epilepsia, como el Servicio de Atención Médica, el Laboratorio de Electroencefalografía, el Laboratorio Clínico y el Área de Servicio Social, en la Región Metropolitana. Complementariamente a lo anterior, cuenta con los siguientes servicios:

- Taller Diferencial Dr. Alfonso Asenjo, para jóvenes entre 16 y 24 años con Epilepsia y discapacidad cognitiva en rangos leves a moderados.
- Centro de Desarrollo Integral, que recibe a niños, jóvenes y adultos con Epilepsia y a sus familiares y cuidadores, con el fin de ayudarlos a mejorar sus habilidades educacionales y sociales.

Dispone de 9 Bancos de medicamentos en Regiones y 7 en la ciudad de Santiago y, desde el 2014, es Centro Colaborador de Epilepsia para la Organización Mundial y Panamericana de la Salud OMS/OPS., específicamente en Educación y Desarrollo de Servicios para Personas con epilepsia.

3.4.1.1.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Desde 2019 que se encuentran en la cartera de clientes de la consultora, debido a la necesidad de gestionar el desempeño de sus personas. Efectúan un proceso anual entre los meses de octubre y diciembre, soportado 100% por DFOnet, con reportabilidad sistematizada y personalizada para estos efectos. Para estos efectos adquirieron la licencia de uso del sistema,

A la fecha representa cerca del 9% de la facturación con cerca 128 UF.

3.4.1.2 Grupo Olmos (Los Olmos)



Grupo Olmos cuenta con cuatro filiales o unidades de negocio; Olmos frut, uno de los cinco viveros frutales más importantes del país, que se destaca por la producción de plantas de manzanos, perales, cerezos, kiwis y vides con una amplia variedad de portainjertos y variedades de última generación; Olmos plant filial que

produce plantines de todo tipo de hortalizas, siendo hoy en día el primer y mayor proveedor de plantines del país, tanto para la agroindustria de tomate y pimentón, así como también propagador estratégico de las empresas productoras de semillas y productor de plantines de hortalizas frescas, tanto de producción convencional como recientemente también de producción orgánica.

Por otra parte, está la división de producción frutícola o huertos, Olmos agro, que hoy alcanza cerca de 260 has plantadas y más de 600.000 cajas producidas en donde destacan la producción de uva de mesa, cerezos, manzanos, perales y kiwis.

Finalmente, está el brazo exportador del grupo, Olmos export, que le ha permitido integrarse verticalmente no solamente en la producción de fruta, sino también en la exportación y comercialización de ella. Actualmente la exportadora ofrece sus productos a diversos mercados internacionales en América, Europa y Asia.

Así mismo, Grupo Olmos es uno de los socios fundadores de la empresa A.N.A Chile, principal administradora de variedades en Chile y un actor protagónico en el desarrollo de nueva genética nacional. También es socio del Consorcio tecnológico Biofrutales, uno de los más antiguos e importantes consorcios biotecnológicos activos en el país y es integrante de I.N.N (International New Varieties Network), una de las principales redes internacionales de administración y representación de variedades protegidas del mundo. El ámbito gremial también ha sido preocupación de sus socios lo que llevó en el año 1999 a ser uno de los miembros fundadores de la Asociación Gremial de Viveros, presidiendo la asociación por 3 periodos consecutivos.

3.4.1.2.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Entre agosto y septiembre de 2019 Grupo Olmos realizó su evaluación de clima organizacional con DFO Consultores. Se proyecta que esta evaluación se vuelve a realizar este año, estando en el plan de operaciones de la consultora.

El 2019, la facturación hacia Los Olmos representó un 3,6% del total de DFO, equivalentes a 35 UF aproximadamente.

3.4.1.3 TLine



Empresa creada en 2002 como distribuidor e integrador especializado en tecnología de almacenamiento de datos con un enfoque principal en América Latina. Cuenta con oficinas y operaciones en Argentina, Brasil, Chile y México.

Después de más de 15 años de distribución y venta de tecnología, se asoció con el líder tecnológico Dell, convirtiéndose en el partner número uno de la región.

El objetivo de TLine es ser el experto tecnológico en migración, suministros y consultoría de soluciones digitales, sin abandonar la historia y el conocimiento en infraestructura física, manteniendo una fuerte relación con el Partner Dell-EMC.

TLINE es un proveedor de servicio completo de virtualización desde el escritorio hasta el centro de datos, ofreciendo tecnología, contratos de suministro y soporte para empresas en mercados tradicionales y verticales, agencias estatales y del gobierno local, con el compromiso de garantizar la satisfacción total de sus clientes.

La experiencia de Tline, a nivel regional, le ha permitido ser un proveedor nivel Titanium en los 4 países donde hoy opera, siendo Especialistas y consultores de confianza en soluciones enterprise y end user.

Adicionalmente y bajo un modelo de suscripción, Tline comercializa equipos de cómputo, tanto Dell como Samsung.

3.4.1.3.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

En agosto de 2019 Tline decidió realizar su primer estudio de clima organizacional, para lo cual buscó en el mercado, encontrando en DFO Consultores la propuesta más conveniente tanto por precio como por servicio. Se proyecta que esta evaluación se vuelve a realizar este año, estando en el plan de operaciones de la consultora.

En 2019 Tline constituyó el 1,8%, de la facturación de DFO, con 17 UF.

3.4.1.4 Grupo Nuestros Parques



Grupo Nuestros Parques, es una empresa con más de 20 años de experiencia en el desarrollo y gestión de Parques Cementerios en Chile y en el extranjero, cuyo objeto es generar espacios que perpetúan la memoria

de quienes más hemos querido.

Amplios jardines caracterizan los Cementerios Parques, donde el paisaje está arraigado en la manera en que se desarrollan de tal modo que forma parte de la historia de la Compañía.

El Parque El Prado, de Puente Alto, el Parque Santiago en Huechuraba, el Parque Manantial en Maipú, el Parque Canaán en Pudahuel y el Parque La Foresta en La Serena, forman parte de los cementerios de propiedad de Grupo Nuestros Parques que ofrecen servicios de sepultura, templo, florería y cafetería, entre otros.

Actualmente cuentan con una dotación de más de 1.100 personas, con una cartera de más de 140.000 clientes, operando 6 Cementerios Parques, 5 en Chile y 1 en Bolivia.

3.4.1.4.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Desde abril de 2018 que se encuentra dentro de la cartera de clientes de DFO, contratando la plataforma para desarrollar sus procesos de desempeño y que se fue ampliando a los servicios de clima y diversos feedback organizacionales.

A la fecha se han facturado 872 UF a Nuestros Parques, representando más del 40% del total para DFO.

3.4.1.5 Empresas IANSA (IANSA)



Empresas IANSA elabora y comercializa diversos productos de consumo humano y animal, tales como jugos concentrados de frutas, pasta y pulpa de tomates y otros vegetales, azúcar en diferentes versiones, endulzantes no calóricos, miel, manjar y cereales dilatados; ingredientes alimenticios y coproductos de la remolacha como coseta y melaza para el mercado de petfood, feed y food, además de alimentos para mascotas, y alimentos para bovinos y equinos, tales como la coseta y melaza e insumos agrícolas.

IANSA es líder en la producción agrícola de remolacha, tomates, achicoria, cereales y semilleros, entre otros cultivos y en la comercialización de insumos agrícolas y toda su cadena de valor garantiza una producción sostenible con los más altos estándares de calidad y trazabilidad, para llegar a nuestros clientes y consumidores con alimentos naturales, soluciones nutricionales y una gestión agrícola de primer nivel.

Con más de 65 años en Chile y una dotación de 1.970 personas, en Empresas Iansa se define como una compañía de alimentos de origen natural, con importante presencia en el mercado nacional e internacional, a través de sus áreas de negocio industrial, retail y agrícola.

3.4.1.5.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Empresas IANSA inició su relación comercial con DFO en 2017, siguiendo a uno de los socios de DFO que salió de la consultora que tenía como a cliente a IANSA. El servicio principal que soporta DFOnet para esta empresa es el de gestión del desempeño, con su respectiva licencia de uso.

Hasta la fecha la facturación a IANSA es de 812 UF.

3.4.1.6 Mutua de Seguridad (Mutua)



La MutuaL de Seguridad es una Organización que forma parte del grupo de empresas de la Cámara Chile de la Construcción y su objetivo es alcanzar el liderazgo en el desarrollo de la Seguridad Social en Chile y ser referentes para Latinoamérica, a través de la protección de la vida y salud de las personas, especialmente en su ambiente laboral, cuidando la sustentabilidad de las empresas y el bienestar de las personas.

Como Entidad Administradora de la Ley 16.744, junto con sus adherentes y sus trabajadores, busca alcanzar el Cero Daño en las personas, agregando valor a las empresas y sus trabajadores, a través de la protección ante riesgos laborales, promoviendo ambientes de trabajo seguro, calidad de vida a las personas y fomentando una cultura de seguridad y vida sana en la comunidad. La MutuaL de Seguridad CChC provee asesoría técnica especializada en la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales en todas las ramas de la producción, formando y capacitando adecuadamente a los trabajadores y sus empresas, de manera de ayudar a prevenir y reducir la ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Con una dotación de más de 4.300 personas, la MutuaL no solo brinda atención médica ambulatoria, hospitalaria y quirúrgica al accidentado o enfermo profesional afiliado, sino que también se preocupa de la rehabilitación y reinserción laboral de las personas que, producto de un accidente del trabajo o enfermedad laboral, quedan en situación de discapacidad o calidad de paciente con enfermedad profesional, pagando las prestaciones económicas que la Ley 16.744 establece para el accidentado o enfermo profesional afiliado.

3.4.1.6.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Al igual que IANSA, MutuaL formaba parte de los clientes que atendía uno de los socios en la consultora donde trabajaba, quienes en 2017 decidieron cambiarse a DFO Consultores. El principal servicio proporcionado a MutuaL es el de gestión del desempeño a través de la plataforma DFOnet por medio de licencia de uso.

La facturación a MutuaL, desde 2017 a la fecha, corresponde a 965 UF.

3.4.1.7 CYD Ingeniería (CYD)



CyD Ingeniería tiene más de 40 años de presencia en Chile, participando en proyectos de infraestructura pública y privada. Actualmente cuenta con oficinas en Chile (Santiago, Antofagasta, Concepción), Colombia y Paraguay y más de 1.500 profesionales en su dotación.

Su actividad está focalizada en las siguientes disciplinas:

- Inspección Técnica de Obra: Representa al propietario durante la ejecución de la obra realizando control de calidad, control de costos, control de plazos y prevención de riesgos.
- Gerenciamiento de Proyectos: Tiene amplia experiencia en servicios de administración integral de proyectos en los ámbitos de Infraestructura, Metro, Ferrocarriles, Inmobiliario, Minería, Energía, Industrial y Hospitalario. Esto les permite asesorar todas las etapas de un proyecto de inversión.
- Diseño y Desarrollo de Ingeniería: Asesora la gestión global de los emprendimientos, apoyando las diversas etapas de un proyecto de ingeniería. Su experiencia en el desarrollo de proyectos mineros, metro y sistemas de transporte, industriales y comerciales, así como de concesiones viales y aeroportuarias, evaluación inmobiliaria, apoyados en el uso de herramientas tecnológicas digitales para el diseño, revisión y coordinación de los proyectos, les permite realizar todo tipo de encargos en función de los requerimientos del cliente.
- Validación Técnico-Financiera: CYD cuenta con amplia experiencia en análisis técnico, normativo y reglamentario de un activo al evaluar una inversión y realiza una completa Asesoría Técnica en Administración de Contratos de Financiamiento para: Autopistas, Hospitales, Edificios de Oficinas y Hoteles, Centrales de Energía y Establecimientos Penitenciarios.
- Peritaje y Solución de Controversias: Entrega asesoría técnica en diversas gestiones ante las partes, con el objetivo de evaluar responsabilidad de cada una de ellas en los eventos ocurridos, y los costos asociados, si corresponden.

3.4.1.7.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

CYD Ingresó como cliente en 2020, con el fin de realizar su estudio de clima.

Se han facturado 52 UF lo que representa un 5,4% del total de este año.

3.4.1.8 VIÑA GARCÉS SILVA (VGS)

GARCÉS SILVA Con una vasta tradición que cruza a varias generaciones, la familia Garcés Silva ha desarrollado un

FAMILY VINEYARDS

vínculo profundo con la tierra, imprimiendo un sello de calidad único en cada una de las diferentes actividades agrícolas que realiza. Esta vocación la llevó a plantearse el desafío de ingresar a la industria vitivinícola con el objetivo de desarrollar un vino que rompiera las convenciones de la época y se proyectara en el tiempo como uno de los grandes vinos de Chile.

En 1999, los Garcés Silva plantaron las primeras uvas en su campo de Leyda, convirtiéndose en los pioneros en producir Sauvignon Blanc y Pinot Noir con vista al Océano Pacífico. En el año 2002 nace la primera bodega del Valle de Leyda con sus vinos Amayna y más tarde con Boya.

VGS busca ser reconocidos como una viña que marca tendencias enológicas en estilo, personalidad y orientación a la calidad y ha logrado construir una marca con una experiencia inolvidable para los amantes del buen vino.

En la actualidad cuentan con una dotación inferior a las 500 personas y tienen exportaciones de más de US\$ 984.932 equivalentes a 27.454UF.

3.4.1.8.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

VGS se acerca a DFO Consultores para realizar su estudio de clima organizacional correspondiente al año 2018, programando una periodicidad bianual del mismo, por lo que este año correspondería efectuar una nueva medición.

La facturación a VGS corresponde a 21 UF.

3.4.1.9 MATIKARD



Matikard Servicios Financieros S.A. es la administradora de la tarjeta de crédito del grupo de empresas SB (Salcobrand) y tiene por objetivo entregar soluciones de financiamiento de retail para el conjunto de clientes de SalcoBrand, Preunic y Dijon. Sus servicios son prestados a través de Sbpay.

3.4.1.9.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Matikard empieza a trabajar con DFO Consultores en el año 2017, debido a la buena experiencia que había tenido Salcobrand con ellos, contando una serie de servicios, que destacan por evaluación de desempeño, levantamiento de perfiles de cargo y detección de necesidades de capacitación. Se mantuvo activo hasta 2018 con el sistema de gestión del desempeño, sin embargo, hubo una decisión corporativa, que

afectó a todas las empresas "Yarur", de consolidar todos los servicios con un proveedor único. El proveedor elegido fue Rankmi.

La facturación a Matikard alcanzó las 138 UF.

3.4.1.10 SALCOBRAND



Salcobrand forma parte de Empresas SB, holding dedicado a entregar una amplia gama de productos y servicios en el ámbito de la salud, belleza y bienestar, que está compuesto por doce filiales, cuenta con aproximadamente 10.000 colaboradores y casi 500 puntos de venta a lo largo del país. La historia de Empresas SB se remonta a 2007, cuando

Salcobrand es adquirida por Empresas Juan Yarur S.A y, en 2012, se fusiona con PreUnic para formar un grupo empresarial que destaca por sus valores corporativos y la permanente búsqueda de excelencia en la gestión. En la actualidad el holding tiene ingresos por cerca de 1.000 millones de dólares anuales, registra más de 75 millones de transacciones al año y un promedio de 8 millones de clientes.

3.4.1.10.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Salcobrand comienza la relación comercial con DFO en el año 2015 con varios proyectos en conjunto, destacando la gestión del desempeño y la medición de calidad de la atención. En 2017, producto de los lineamientos indicados para las "empresas Yarur", deciden cambiar de proveedor por Rankmi. La facturación que DFO realizó a Salcobrand fue de 924 UF.

3.4.1.11 Clínica Red Salud Magallanes (Clínica Magallanes)



La actual Clínica RedSalud Magallanes es un centro de salud de mediana y alta complejidad, ubicada en el centro de Punta Arenas, que ofrece atención de calidad a los habitantes de la Región de Magallanes y la Antártica Chilena.

Brinda atención ambulatoria y hospitalaria, de manera integral, a pacientes adultos, pediátricos y recién nacidos. Cuenta con un equipo de profesionales especialistas en diversas áreas de la salud y tecnología de última generación para el diagnóstico y tratamiento de distintas patologías.

La Clínica, además, tiene Servicio de Urgencia, Maternidad (Gineco-obstetricia) y Consultas Médicas como vías de ingreso. En tanto, su área de hospitalización destaca por las Unidades de Pacientes Crítico e Intermedio (UCI-UTI) y pabellones del más alto nivel para la realización de cirugías de alta complejidad.

Entre sus servicios de apoyo cuenta con un Centro de Imágenes para la realización de scanner, resonancia magnética, T.A.C. y ecocardiogramas, entre

otros exámenes; y Unidad de Toma de Muestras para estudios de laboratorio. También tiene servicio de Kinesiología, Banco de Sangre y Vacunatorio Internacional.

Otros de los servicios destacados corresponden al Laboratorio de Otorrinolaringología, espacio en el que se realizan exámenes como audiometría, prueba calórica mínima e impedanciometría, y al Centro de Estudios Digestivos, que realiza procedimientos como Endoscopia, Colonoscopia, Balón Intragástrico, entre otros.

Clínica RedSalud Magallanes también cuenta con un Centro Integral de Tratamiento de la Obesidad, Unidad de Cirugía Plástica y Reconstructiva y Unidad de Cardiología, entre otros servicios.

La institución cuenta con dos acreditaciones de la Superintendencia de Salud, en virtud del cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad del paciente que tienen sus procesos.

3.4.1.11.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Clínica Magallanes necesitaba diseñar su sistema de evaluación de desempeño y por ello se acercó a DFO Consultores en el año 2016, quienes diseñaron e implementaron el sistema que no se llegó a usar, debido a causas desconocidas por los consultores, pero que pueden ser atribuidas al cambio de lineamientos dado por la incorporación a RedSalud.

Los servicios fueron pagados íntegramente por un total de 111 UF.

3.4.1.12 Vecchiola



Vecchiola, fue fundada en 1976 y se ha transformado en un prestador integral de servicios a la minería, lo que la constituye en una Organización capaz de ofrecer las herramientas necesarias para lograr un proceso de explotación eficaz, eficiente y exitoso, ofreciendo sus clientes un servicio que abarca desde la planificación minera, el proceso de pre-stripping, la extracción, el movimiento de pilas, hasta la construcción de accesos y de la infraestructura vial, entre otros, con los más estrictos estándares de seguridad para sus trabajadores y para el medioambiente.

Su Casa Matriz está situada en la ciudad de Copiapó y tienen presencia nacional e internacional, con operaciones en Perú y Argentina.

En la industria minera entrega servicios en la Explotación integral de mina a rajo abierto, ingeniería y planificación de proyectos mineros, evaluación económica de proyectos mineros, perforación y tronadura, pre-stripping,

carguío de alto tonelaje, transporte, chancado y selección, hormigones y arriendo de equipos.

Las obras de Ingeniería, Construcción y Operación abarcan pilas de lixiviación, tranques de relaves, planta de chancado y selección, planta de procesamiento de minerales, construcción de caminos, obras de encausamiento y concentraductos y acueductos.

Su flota de maquinaria está compuesta por camiones de alto tonelaje, perforadoras, excavadoras, motoniveladoras, cargadores frontales y bulldozers.

Su área industrial comprende plantas de hormigones, plantas de áridos, prefabricados de hormigón y reparación de partes y piezas.

3.4.1.12.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Empresas Vecchiola, se encontraba en una reformulación de su estrategia de Recursos Humanos en 2013, cuando uno de los antiguos socios de DFO estuvo apoyando de forma particular la construcción del diccionario de competencias corporativas y los respectivos descriptores de cargo para la empresa. Como resultado de ese trabajo, en 2014 se decide efectuar la primera evaluación de desempeño por competencias a través de DFOnet.

En 2015 hubo cambios gerenciales a nivel general en Vecchiola, lo que conllevó la despriorización de varios proyectos y procesos, entre los cuales se encontraba el servicio proporcionado por DFO.

La facturación a Vecchiola llegó a las 70 UF.

3.4.1.13 Gestar



Gestar es una empresa dedicada a la consultoría agregando valor a través de diseños innovadores, lo cual ha sido validado en una diversidad de industrias donde se ha generado desarrollo en personas, equipos y organizaciones.

De acuerdo a los distintos ámbitos de la actividad económica, el trabajo de Gestar destaca en los rubros de minería, servicios financieros, servicios sanitarios, salud, manufactura, alimentos, educación, energía, transportes y farmacéuticas, con servicios que van desde la planificación estratégico-cultural hasta actividades de formación para equipos y líderes, pasando por coaching ejecutivos y estudios organizacionales, como los de clima.

3.4.1.13.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

Gestar, en esa época Gestar Blanchard, fue el primer gran cliente y aliado estratégico de DFO. Siendo una consultora conocida en el mercado y con un tamaño relevante, Gestar se preocupaba de todos sus proyectos y se apoyaba en DFO para la sistematización de los estudios de feedback, principalmente los de clima organizacional.

Esta alianza se mantuvo desde 2011 hasta 2015, terminando por la focalización de los servicios de Gestar debido a la separación de la marca y representación de Blanchard en Chile. Con DFO participaron en varios proyectos, llegando a una facturación de 510 UF.

3.4.1.14 Agroindustrial Alka (Agroalka)

Agroindustrial Alka S.A. es una empresa agrícola dedicada a la agricultura, ganadería y silvicultura, que tienen sus instalaciones en la localidad de María Pinto y pertenece al propietario de Sial Alimentos.

3.4.1.14.1 Características de los servicios contratados a DFO Consultores

DFO llega a prestar servicios a Agroindustrial Alka en 2014 como una oportunidad derivada de diversas reuniones y propuestas entregadas a Sial Alimentos, quienes, por tener servicios ya contratados y asociados a softwares "world class", no estaban en condiciones de contratar a DFO.

Para Agroalka se trabajó principalmente en la evaluación del clima y condiciones laborales en sus fundos, siendo facturadas 42 UF.

3.4.2 Facturación Clientes

Luego de revisar en detalle la descripción de cada cliente de la cartera de DFO Consultores, resulta importante sintetizar la información, considerando la relevancia relativa que han tenido y que poseen actualmente las diferentes empresas a las que la consultora le ha prestado servicio, evidenciando que los 5 clientes con mayor facturación histórica concentran cerca del 87% del total de la empresa, siendo estas empresas medianas y grandes.

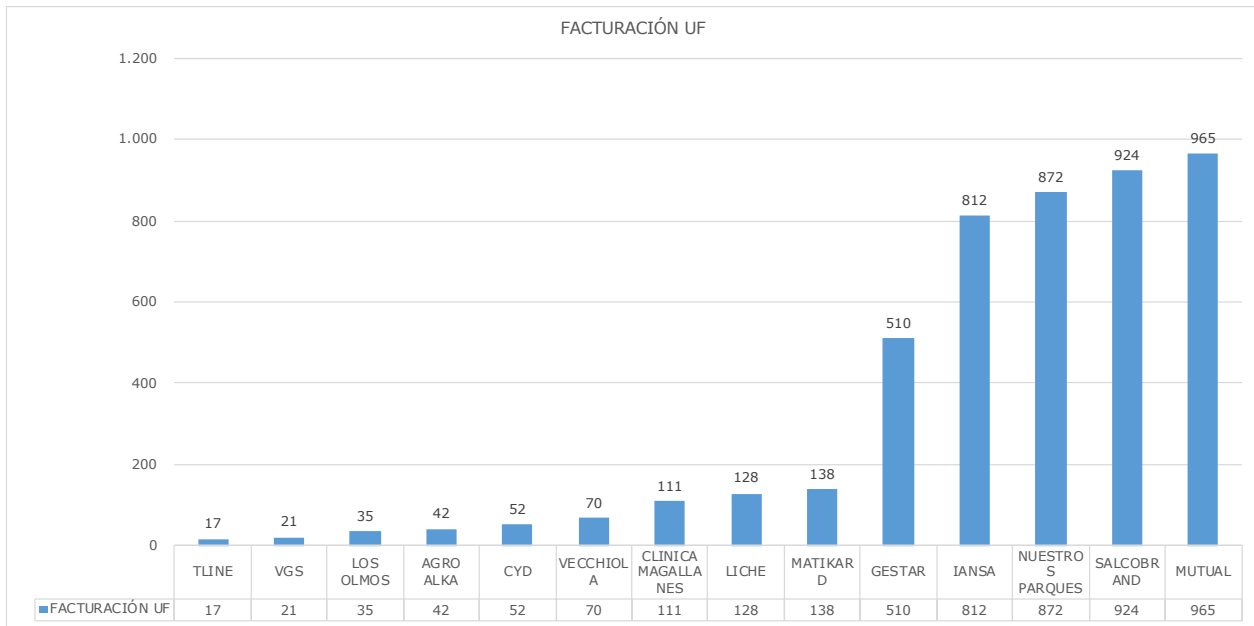


Ilustración 7: Gráfico Resumen Facturación Histórica por Clientes

Si se toma en consideración a los clientes de acuerdo a lo que representan de la facturación histórica, que contempla desde 2011 a la fecha, se puede observar el siguiente gráfico para dimensionar la contribución de cada cliente en este sentido.

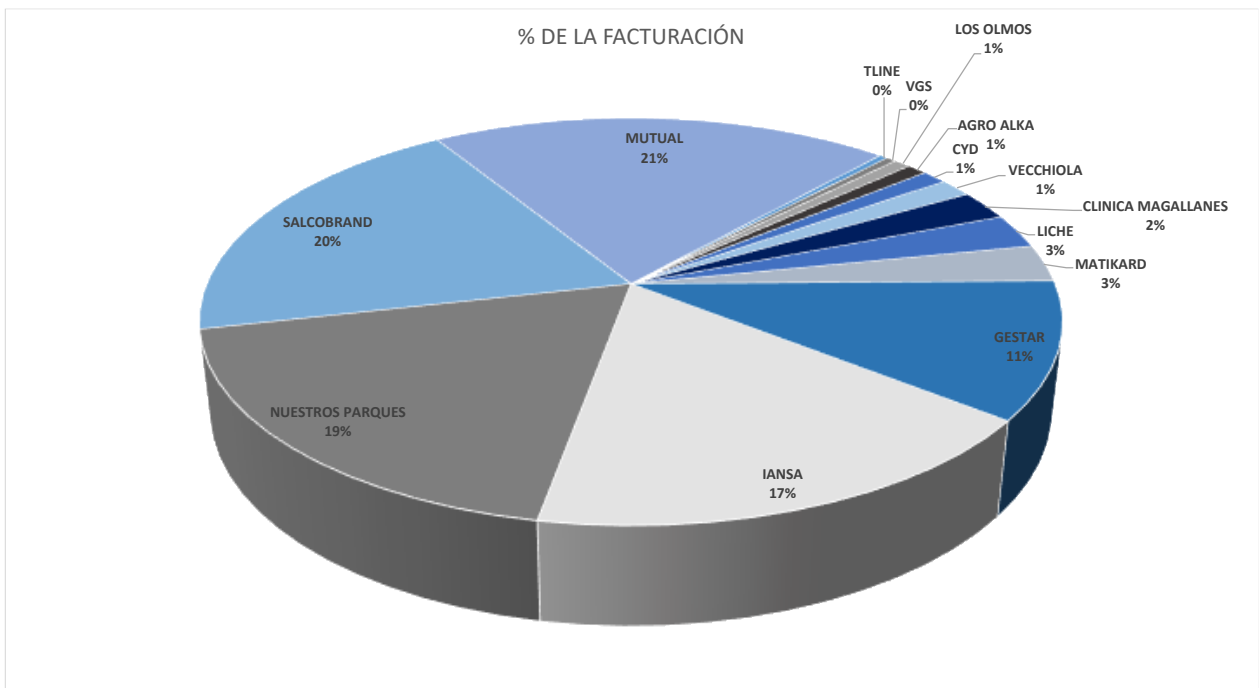


Ilustración 8: Clientes por el Porcentaje del Total de Facturación

Adicionalmente, se presenta otro gráfico de torta, si se requiere identificar la contribución de los clientes vigentes, donde se aprecia que en son 3 clientes los que agrupan el 85% del total.

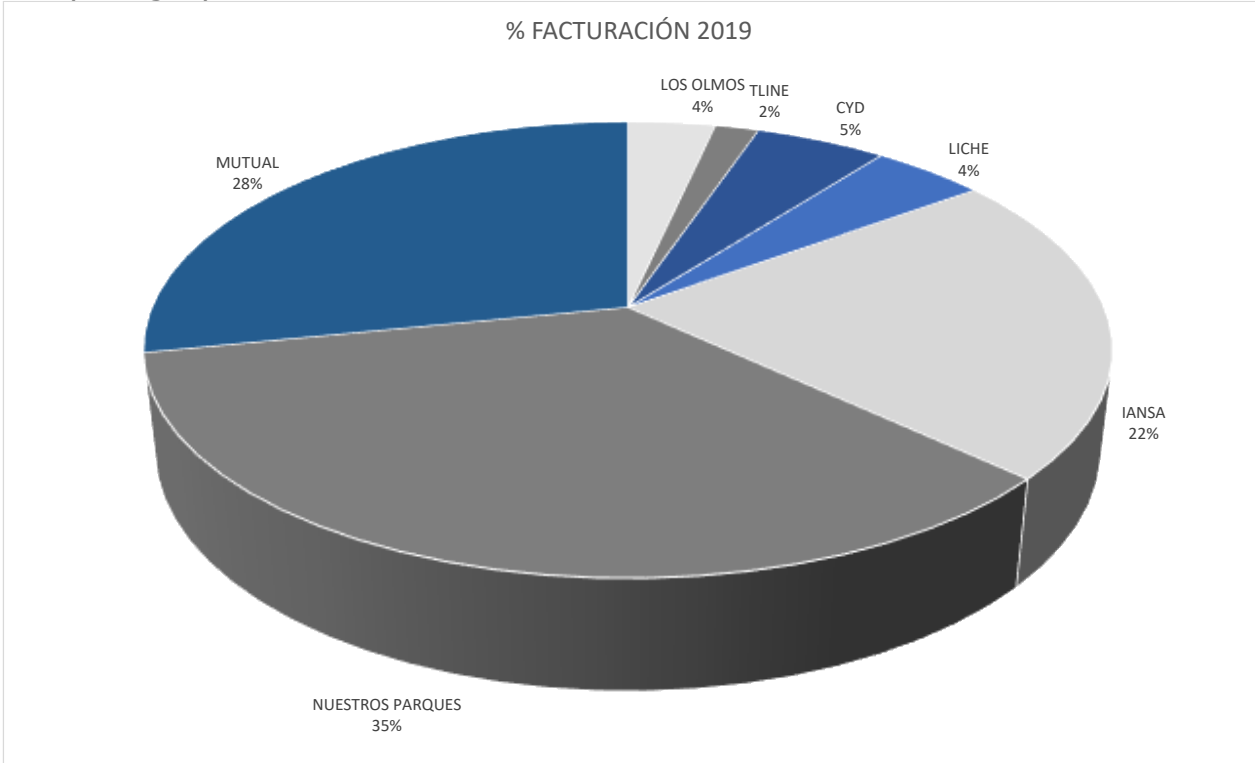


Ilustración 9: Clientes por el Porcentaje de Facturación Año 2019

3.4.3 Estudio de Mercado

Con el objeto de abordar el análisis de los clientes, enfocar el mercado potencial y los competidores, se ha incorporado a la metodología la realización de un estudio basado en una encuesta en línea que se aplicó entre el viernes 24 y el miércoles 29 de julio del año 2020 a una muestra de personas seleccionadas en conjunto con el equipo de DFO, considerando encuestados y encuestadas que tuvieran la posibilidad de tomar decisiones en torno a la contratación de servicios de gestión de personas, con distintos niveles decisionales, de diferentes industrias y de empresas de diverso tamaño en ventas. No todas las personas encuestadas pertenecen a las empresas clientes de DFO en la actualidad.

La muestra intencionada fue de un tamaño total de 32 personas, de la cuales se obtuvo una tasa de respuesta de un 81,3% (26 respuestas). La encuesta se realizó por medio de Qualtrics, permitiendo asegurar la confidencialidad de las respuestas y un rápido análisis de los resultados.

3.4.3.1 Resultados generales.

Con el objeto de describir la muestra considerando el total de personas que contestaron la encuesta, a continuación, se presentan sus principales resultados.

- El 76,74% de las personas desempeña posiciones de toma de decisiones y/o propone soluciones para su aprobación.
- El 38,5% corresponde a empresas del Sector Servicios (telecomunicaciones, asesorías y financieros), el 23% al Sector Minero y resto a la Agricultura, Energía y Construcción.
- El 57,7% corresponde a empresas cuyas dotaciones superan a las 1.000 personas, el 23,1% a empresas cuyas dotaciones se sitúan entre las 100 y las 1.000 personas y el restante 19,2% corresponde a empresas cuyas dotaciones no superan las 100 personas.
- El 92,3% corresponde a empresas cuya facturación anual supera las 2.400 Unidades de Fomento.
- El 68,7% de las empresas declaró que cubre sus necesidades de asesoría en materia de Gestión de Recursos Humanos con recursos mixtos, es decir, una complementación de los recursos propios de la Organización con asesorías externas.
- El 72,7% de las empresas indicó que, al contratar asesorías en materias de recursos humanos, lo hace a través cotización.
- Lo anterior nos muestra que la aplicación de la encuesta cumple con el objetivo propuesto en términos de capturar la opinión de personas que se desempeñan en Organizaciones muy disímiles.
- La Empresa DFO aparece, junto a grandes y reconocidas empresas de asesorías en el ámbito de Gestión de Personas, dentro de las respuestas entregadas por los participantes al preguntar: ¿Cuál es el nombre de la empresa con la cual ha tenido su mejor experiencia de asesoría o consultoría en Recursos Humanos?

3.4.3.2 Principales conclusiones

Producto de la aplicación de la encuesta y sus resultados, a continuación, se presentan las principales conclusiones:

- Las Empresas en general y de manera independiente a su rubro y/o tamaño están dispuestas a contratar asesorías en materia de recursos humanos. El 84,6% expresó la necesidad de contratar asesorías en materias de Gestión de Recursos Humanos. Las necesidades de asesoría en materias de Capacitación corresponden al 14,16% y en materias de Clima Laboral corresponden al 8,9%, lo que podría representar una oportunidad para DFO y su plataforma de gestión de Clima Laboral.

- El conocimiento, la calidad, el costo y la experiencia (con 12,3%, 11,9%, 10,6% y 9,9% respectivamente) representan los principales atributos que tienen en cuenta las personas al momento de contratar una asesoría en materia de Recursos Humanos.
- El 40% de las empresas encuestadas no ha contratado servicios de evaluación de clima laboral y de las que han contratado, el 28% privilegia la utilización de una plataforma digital y el otro 28% privilegia la utilización de una modalidad mixta (Manual y plataforma digital). Esto constituye una conclusión importante para por DFO Consultores dado que cuentan con la plataforma digital y el servicio integral para una implementación mixta. Asimismo, ese 40% que no ha contratado servicios, puede constituir una oportunidad para DFO en su modelo de crecimiento.
- El 80% de las empresas declaró contratar los servicios de gestión de Clima en forma anual, lo cual es consistente con el modelo de facturación actual de DFO y sus metas de crecimiento sostenido.
- DFO Consultores es percibido como un actor conocido en su ámbito, junto con grandes empresas del rubro, lo cual se ve reflejado en la nómina de empresas que las personas encuestadas declaran al momento de pensar en Gestión de Clima Laboral.
- Según lo declarado por los encuestados y encuestadas, las principales empresas competidoras para DFO, mencionadas espontáneamente en el estudio, son: Rankmi, ESG Compass, PeopleFirst, Great Place to Work, Boost y Target DDI.

3.5 Análisis del Microentorno

Para analizar el microentorno se toma como referencia el análisis de las 5 fuerzas (Porter, 2009). Con esto se pretende identificar cuan atractivo es el sector en el que compite DFO Consultores.

De este modo, se aborda la rivalidad de este sector, a través de las amenazas de productos sustitutivos, de nuevos competidores, del poder de los clientes y del poder de los proveedores de dicho sector.

Para efectuar la valorización de las fuerzas se utilizó una escala de evaluación del 1 a 7, donde 1 considera una fuerza muy baja y 7 una fuerza muy alta.



Ilustración 10: Escala de Evaluación 5 Fuerzas de Porter - Vista Gráfica

3.5.1 Análisis de las 5 Fuerzas

Para efectuar la valorización de las fuerzas se utilizó una escala de evaluación del 1 a 7, donde 1 considera una fuerza baja y 7 una fuerza alta. Asimismo, se consideran una serie de factores por cada una de las fuerzas, los que deben ser evaluados con la escala señalada y cuya media aritmética constituye el valor de la fuerza que se está evaluando.

3.5.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores se realiza considerando las Barreras de Entrada, Economías de Escala, Valor de la Marca, Costes de Cambio, Requerimiento de Capital y Acceso a la Distribución.

- Barreras de Entrada: se consideran como obstáculos de diverso tipo que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos en un mercado específico, pudiendo ser de carácter económico, legal o incluso relacionadas con ámbitos como la ética o la imagen público. En este sentido, para el caso de este estudio, se considera que los impedimentos existentes para ingresar a competir en este mercado son bajas o prácticamente inexistentes. Por ejemplo, crear una empresa consultora no reviste de mayores requerimientos y para desarrollar un estudio de clima puede ser ejecutado considerando encuestas físicas y Microsoft Excel para digitar resultados, o bien, puede ser realizado on line con sistemas de encuestas opensource (como Google Forms, SurveyMonkey u otras).

En este sentido, si las barreras son bajas, la amenaza de nuevos competidores es alta, la calificación que se hace de este factor es de un 3. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la

escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.

- Economías de Escala: se entiende como una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse, por lo que cuanto más se produce, el costo que tiene la empresa por fabricar un producto o proporcionar un servicio es menor. Considerando este aspecto, se estima que en este mercado no necesariamente existen economías de escalas para las empresas competidoras, ya que los costos para realizar un estudio de clima organizacional no se reducen por volumen de encuestas. Bajo esta perspectiva, la calificación que se realiza es de un 1, por lo que se considera que este factor posee una baja fuerza.
- Valor de la Marca: se entiende como el valor que un producto, servicio o empresa ha adquirido a lo largo del tiempo. Donde haya marcas consolidadas y fuertes habrá menos posibilidades de que entren competidores o la amenaza de estos será más baja. Considerando lo señalado, se estima que el valor de la marca DFO Consultores y su plataforma DFOnet es bajo, por lo que se evalúa con un 1. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.
- Costos de Cambio: en este aspecto se considera el costo que implica para un cliente el cambio de proveedor, si cambiar de una compañía a otra supone un costo significativo para los clientes, la amenaza de nuevos competidores será menor. Para el caso de DFO Consultores, se estima que el costo de cambio para sus clientes es bajo, porque en el servicio de estudios de clima organizacional, después de efectuado cada ejecución se entregan todos los resultados y datos asociados, por lo que no existen mayores costos, a menos que existan cláusulas específicas en los contratos o que los periodos por los que se acordó el servicio contemplen varios años. La evaluación es de un 1. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.
- Requerimientos de Capital: se entiende como requerimientos de capital a las inversiones iniciales que deben hacer los proveedores para impartir el servicio o desarrollar el producto que se venderá. A mayores requerimientos de capital son menores las posibilidades de que ingresen nuevos competidores en un mercado. Para el caso de estudio, se considera que los requerimientos de capital son bajos, ya que no se requiere efectuar inversiones importantes en

infraestructuras, seguridad, u otros elementos para prestar el servicio; en estricto rigor, si se revisa lo indicado en el análisis interno, la estructura de costos de DFO Consultores indica bajos costos fijos, lo que es posible replicar a los competidores. Su evaluación es un 1. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.

- **Acceso a la Distribución:** se entiende como la dificultad o facilidad de los competidores para distribuir sus productos o servicios, por lo que, si el acceso a la distribución es difícil, menos son las probabilidades de que ingresen nuevos competidores. Para efectos de este análisis, se considera que en el mercado en el que se inserta DFO Consultores, el acceso a la distribución es fácil, ya que no se requiere de mecanismos complejos para distribuir las encuestas de clima ni menos la oferta de servicios de la consultora. Las mayores complejidades están dadas en la aplicación física de los estudios, donde los costos de distribución o bien son asumidos por los clientes o se incluyen en el precio. La evaluación que se obtiene es un 1. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.

Considerando la evaluación y análisis de cada factor descrito, se obtiene una puntuación de un 5,6 lo que significa que la fuerza asociada a la amenaza de nuevos competidores es Media Alta.

3.5.1.2 Poder Negociador de los Clientes

El análisis del poder de negociación de los clientes se plantea considerando la concentración de compradores, la posibilidad de negociación, el volumen comprador, los costos o facilidades del cliente para cambiar de proveedor, la existencia de sustitutos y la exclusividad del producto o servicio.

- **Concentración de Compradores:** si existe una gran cantidad de compradores o si la demanda es mayor que la oferta el cliente tiene menor poder de negociación. En el caso de estudio, se considera que, si bien el mercado es amplio en cantidad de empresas que podrían ser objeto de estudios de clima organizacional, la cantidad de competidores es elevada y el interés por realizar estos estudios pudiese ser limitado, la oferta es mayor que la demanda; por ello la evaluación es un 7.
- **Posibilidad de Negociación:** se entiende como la factibilidad de los clientes para realizar ajustes a los productos o servicios ofertados e incluso respecto de las condiciones pactadas. En el caso del

mercado en revisión, se estima que las posibilidades de negociación de los clientes están determinadas por la flexibilidad que puede tener una empresa respecto a sus costos, ya que, si los costos fijos son altos, los clientes tienen una mayor posibilidad de negociar precios conociendo las necesidades de la empresa para cubrir esos costos fijos. Para DFO Consultores, como su estructura de costos indica que los aspectos variables corresponden al 70%, se estima una evaluación de un 5, por tanto, se considera como un factor con una fuerza media alta.

- Volumen Comprador: considerado como un factor que influye en el poder negociador de un cliente, a razón que mientras más volumen se compra, mayor es la posibilidad del cliente de influir sobre la empresa. Para evaluar el microentorno de DFO Consultores, se considera que el flujo de ingresos está dado en una alta proporción por unos pocos "clientes ancla", la evaluación de este factor considera un 7.
- Costos o Facilidades del Cliente para Cambiar de Proveedor: se considera de manera similar que, en la fuerza anterior, donde a mayor costo para el cliente, más difícil es que cambie de proveedor. En este sentido, en consecuencia con lo indicado respecto a la entrada de nuevos competidores, para los clientes de este tipo de servicios, no es complejo ni costoso cambiar de proveedor, por tanto este factor contempla una evaluación de un 1. Para efectos del cálculo de este factor se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.
- Existencia de Sustitutos: entendiendo como sustitutos los productos y servicios similares a los ofrecidos por la empresa, si existen estos elementos y el cliente los puede adquirir con facilidad, mayor es el poder de negociación de éste. Para el mercado en revisión, existen al menos 152 empresas que podrían realizar servicios similares y aproximadamente 9 competidores directos con DFO Consultores con servicios sustitutos para los entregados por la consultora. Su evaluación es de un 7.
- Exclusividad del Producto: se entiende como la existencia de una ventaja diferencial del producto o servicio ofrecido por la empresa, considerando que si la percepción de exclusividad del producto o servicio que tiene el cliente es alta, menor es su poder de negociación. Para el caso de DFO, la exclusividad percibida es considerada baja, debido a la elevada oferta de estos servicios en el mercado. Su nota es un 1. Para efectos del cálculo de este factor

se invertirá la escala, debido al efecto proporcional inverso que tiene sobre la fuerza a estimar.

Tomando en consideración lo planteado en cada uno de los factores que considera esta fuerza, se puede estimar que el poder negociador de los clientes es alto (media: 6,7)

3.5.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Para revisar y evaluar la amenaza de productos sustitutos se consideran los factores de propensión a sustituir, los precios relativos de los sustitutos y el nivel percibido de diferenciación del producto.

- **Propensión a Sustituir:** entendida como el comportamiento del cliente en cuanto a la predisposición para cambiar de proveedores, donde, si el comprador no es propenso a sustituir, la amenaza de productos sustitutos será menor. Para el caso en revisión, se considera que de la cartera de clientes de DFO Consultores existe un 64% (9 de 14 no permanece con facturación constante) que no permanece comprando los servicios de la consultora, es posible evaluar este factor con un 7.
- **Precios Relativos de los Sustitutos:** se considera como el costo que los servicios o productos de los competidores reviste para los clientes, entendiendo que mientras más bajo sea este valor, mayor será la amenaza de productos sustitutos. En este sentido, para el microentorno revisado, los precios de los sustitutos, en general, se estiman más elevados que los de DFO Consultores, donde, en promedio, el valor que cobra la consultora por un estudio de clima organizacional bordea las 52 UF, mientras que los competidores presentan valores cercanos a las 200 UF. La evaluación de este hecho corresponde a un 3.
- **Nivel Percibido de Diferenciación del Producto:** se considera como la percepción que tiene el cliente sobre los elementos diferenciadores que posee la oferta o el servicio de una empresa, donde mientras más elevada sea la percepción de diferenciación, más baja será la amenaza de productos sustitutos. Si bien en el factor de exclusividad del producto se evaluó como muy bajo, la diferenciación para el caso de DFO está dada por la oportunidad y adaptabilidad del servicio, es decir, por el valor psicológico que considera su propuesta para el cliente, considerando que la elevada disponibilidad y una alta velocidad de respuesta percibida a un precio bajo son elementos diferenciadores, aun cuando una

evaluación de clima organizacional la podrían realizar varios competidores. La calificación de este factor es un 5.

Revisando el análisis de la amenaza de productos sustitutos, factor por factor, se tiene que esta fuerza es Media Alta (promedio 5).

3.5.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, para poder analizar y evaluar sus implicancias en el mercado de DFO Consultores, se consideran revisar las facilidades o costos para cambiar de proveedor, la diferenciación de productos del proveedor, la concentración de productos por el proveedor y la amenaza de integración vertical de los proveedores.

- **Facilidades o Costos para Cambiar de Proveedor:** se considera lo fácil o difícil que puede ser para la empresa cambiar de proveedor, entendiendo que a mayor facilidad menor es el poder de negociación del proveedor. Para los servicios y proyectos que ofrece DFO Consultores se requieren pocos proveedores y que proporcionan productos o servicios que revisten bajos costos de cambio para la empresa. Algunos de los proveedores fijos que tiene la consultora son los servicios básicos para operar (internet, electricidad, agua potable, etc.), el mantenimiento de los servidores en un data center y el servicio de contabilidad, mientras que los proveedores de ítems o insumos variables son principalmente de papelería y artículos de escritorio para la toma de encuestas de clima en papel. Considerando estos elementos, la evaluación es que los costos de cambiar de proveedor son bajos, con nota 1.
- **Diferenciación de Productos del Proveedor:** en complemento con el factor anterior se considera que la diferenciación percibida por la empresa de los productos del proveedor afecta su poder negociador, mientras cuente con productos altamente diferenciados contará con un mayor poder de negociación y si sus productos o servicios son comoditizados, su poder de negociación será menor. Considerando los proveedores indicados anteriormente, se estima que la diferenciación percibida por la empresa es baja, siendo evaluada con un 1.
- **Concentración de Productos por el Proveedor:** el poder de negociación del proveedor es directamente proporcional a la concentración, si existe una menor concentración más bajo será

su poder y viceversa. Tomando en consideración los proveedores descritos anteriormente, la concentración estimada es baja, siendo evaluada con un 1.

- **Amenaza de Integración Vertical hacia Adelante de los Proveedores:** la integración vertical se entiende como la capacidad que tiene una empresa para operar en más de uno de los niveles de distribución. Se señala que integración vertical es hacia adelante una empresa decide eliminar los intermediarios, como cuando un fabricante decide realizar la distribución y/o las funciones minoristas dentro del canal de distribución. Para el caso en estudio se perciben dificultades para que los proveedores señalados puedan realizar esta integración, por tanto se evalúa en un nivel muy bajo su fuerza, con un puntaje de 1.

Considerando los factores revisados, se obtiene que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo (media: 1)

3.5.1.5 Rivalidad de los Competidores.

La rivalidad de los competidores se estima considerando la evaluación de las otras cuatro fuerzas revisadas anteriormente, por tanto está compuesta por la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores.

Considerando las evaluaciones realizadas, la rivalidad de los competidores y por ende, la síntesis del análisis, indica que esta rivalidad es media, obteniendo un promedio de 4,6.



3.6 Análisis de Competidores

Tal como se señala en el análisis de las 5 fuerzas, las barreras de entrada para este mercado se estiman medias bajas, por lo que existen variados actores que podrían ofrecer los servicios que actualmente ofrece DFO.

En concordancia con lo anterior, tal como se señala en el análisis del mercado potencial, la cantidad de empresas dedicadas a la consultoría y asesoría en Recursos Humanos es de 152 (RH Management, 2020), dentro de las cuales se pueden destacar a 6 empresas, de acuerdo a los resultados levantados: Rankmi, ESG Compass, PeopleFirst, Great Place to Work, Boost y Target DDI.

Para efectos de este plan de negocios, no se considerarán competidores directos a ESG Compass ni Great Place to Work, principalmente porque los focos de sus servicios están orientados a grandes empresas y a generar benchmark y competencia en la industria con indicadores de mercado.

3.6.1 Revisión de Principales Competidores de DFO Consultores

Con el objeto de tener una descripción de cada uno de los competidores principales de DFO, a continuación se señalan las principales características de éstos, así como también se explicitan los principales servicios que proveen y, en algunos casos, se exponen sus precios estimados.

3.6.1.1 Rankmi



Rankmi es una empresa chilena creada por dos socios en 2015 y que a 2019 ha logrado facturar US\$5.000.000 (139.372 UF), contando con operaciones en Chile, Perú, Colombia y México (Pressreader - Diario Pulso, 2019).

Su propósito es entregar la mejor tecnología y servicio para que las personas sean la ventaja competitiva de las organizaciones, ofreciendo 4 líneas de productos: Performance, que unifica indicadores de los equipos; Experience, que busca potenciar el bienestar conociendo la percepción de las personas de su empresa para mejorar la cultura organizacional; Talent Management, que se enfoca en atraer, desarrollar y potenciar el talento de las personas en las organizaciones; y Connection, que busca mantener accesibilidad y la disposición de la información a las personas, descentralizando la gestión y facilitando la autoconsulta.

Las encuestas de clima organizacional se encuentran dentro de la línea Experience y se estima un valor promedio de 227 UF por estudio.

3.6.1.2 PeopleFirst



PeopleFIRST

PeopleFirst se define como un equipo de consultores integrado por Psicólogos, Ingenieros Civiles y Comerciales que trabajan en conjunto con un experimentado equipo de diseñadores y desarrolladores. Cuentan con más de 18 años de experiencia midiendo y asesorando empresas en D.O, con una cartera de más de 600 empresas en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia, Bolivia, EE.UU., Canadá, España, Australia y Francia.

Hace 7 años que integran a sus servicios la plataforma Cloud PeopleFIRST, basada en las necesidades actuales de la gestión de personas, desde entonces, ofrecen servicios de consultoría y plataforma que se complementan para satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener con ellos una relación cercana y colaborativa.

Dentro de sus servicios destacan la gestión de clima, gestión del talento y desempeño, gestión de objetivos, salud organizacional, gestión del reconocimiento, entre otros.

3.6.1.3 Boost



BOOST es una empresa chilena dedicada al rubro de la digitalización de procesos principalmente del área de formación de personas, que se orienta a entrega herramientas consideradas como fundamentales para el apoyo de éstos. Se basan en tecnología de calidad además de contenido de alto impacto en formato microlearning.

A la fecha cuentan con una cartera de más de 30 grandes empresas, enfocadas principalmente en la transformación de sus áreas de capacitación, con alcance en todo Chile y Latinoamérica.

Su propuesta es transformar RR.HH. en un área digital, mediante distintas plataformas y servicios que permiten consolidar toda la información de tus equipos de trabajo en un sólo lugar: capacitaciones, mediciones, clima, detección de necesidades, LMS, satisfacción, desempeño y mucho más.

El precio aproximado de su servicio de gestión de clima es de 175 UF.

3.6.1.4 Target DDI



Target-DDI es una empresa de consultoría internacional especializada en el área de Personas, fundada en Chile en el año 1989 por Ángela Ossa, destacada empresaria y conferencista Internacional, logrando tener una presencia relevante en Chile, Perú, Argentina y Uruguay.

Desde 1995 Target se asocia a DDI, empresa N° 1 en EEUU en desarrollo de personas con más de 1000 profesionales, oficinas en 27 países y programas traducidos en 17 idiomas, obteniendo la representación exclusiva para la Región Andina.

En su propuesta de valor indican que por cada \$10 millones de pesos que sus clientes invierten en sus servicios, ellos capacitan a 142 personas privadas de libertad, de las cuales un 10% se reinserta a la sociedad.

Cuentan con al menos 16 líneas de servicios que van desde entrenamiento, hasta los estudios de clima y compromiso organizacional, pasando por diversas alternativas de coaching.

El valor estimado por los servicios de clima organizacional que ofrece Target DDI se encuentra cercano a las 261 UF.

3.7 Síntesis Diagnóstica

Luego de haber revisado los diferentes análisis descritos, se torna necesario sintetizar las principales ideas y los elementos más destacados que orienten a tomar decisiones para sentar las bases del diseño estratégico que implica en Plan de Negocios para DFO Consultores.

Para desarrollar la síntesis indicada se ha elegido utilizar el análisis FODA, que consiste en hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización basado en sus Debilidades, Fortalezas y en las Oportunidades y Amenazas que ofrece su entorno. Su desarrollo permite identificar y analizar aquellos elementos o variables internas (fortalezas y debilidades) como las externas (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa, reconociendo y revisando los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas) así como los elementos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades) (Promove Consultoría e Formación SLNE, 2012).

De este modo, para realizar este análisis se consideran los diversos elementos revisados para identificar las variables a considerar. Para los factores externos se toma como referencia los análisis de micro y macroentorno realizados. En cuanto a la identificación de los aspectos internos, se toma principalmente las referencias del análisis interno ya expuesto. Ambas dimensiones, además, son complementadas con la visión de los socios de DFO Consultores, lo que incorpora elementos adicionales al análisis.

3.7.1 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

En concordancia con lo revisado en términos del macro y microentorno, en la identificación de las oportunidades y amenazas para DFO Consultores destaca la posibilidad de rescatar variados elementos externos para adaptar la estratégica de la consultora para salir fortalecida de el contexto actual.

3.7.1.1 Oportunidades

Las oportunidades que se detectan en el ambiente que está inserto DFO Consultores, rescatan las posibilidades de utilizar los elementos del entorno para convertir estas potencialidades en fortalezas.

- Potencial aumento en necesidad de evaluar el clima organizacional: tal como se señala en el análisis del macroentorno, en el contexto actual existen diversas condiciones que se encuentran afectando el desarrollo habitual de las actividades de las empresas y la sociedad en general, donde la posibilidad de que estos cambios generen un impacto significativo en el ambiente laboral y emocional de las organizaciones es elevada. Todo esto implicaría un aumento en la demanda por realizar estudios que

permitan sistematizar e imparcializar los análisis que cada organización pueda efectuar.

- Ampliar el tamaño del negocio: relacionado con lo anterior, e identificando las acciones que podría tomar el negocio para DFO Consultores, se visualiza que el contexto actual alimenta la posibilidad de ampliar la oferta de la consultora para otros servicios y, principalmente, a nuevos clientes por medio del servicio de gestión de clima organizacional.
- Aumento de necesidad de utilizar plataformas de gestión de personas: como resultado del aumento exponencial del teletrabajo y de nuevas modalidades de trabajo como consecuencia de las medidas de control de la pandemia, se percibe un aumento de la necesidad de las empresas de sistematizar su gestión de personas, para lo cual un sistema como DFOnet respondería a sus necesidades, utilizando como palanca principal los servicios de clima.
- Sueldo patronal: si DFO pudiese capitalizar los aumentos de demanda que se proyectan, esto implicaría la posibilidad de generar recursos suficientes para contratar a los socios y utilizar el beneficio tributario que significaría utilizar la figura del sueldo patronal que permite que las remuneraciones afectas al pago de cotizaciones de salud y AFP, sean consideradas gastos necesarios para producir la renta.

3.7.1.2 Amenazas

Las amenazas identificadas en el entorno de DFO Consultores, describen las principales preocupaciones existentes en el contexto actual, donde predomina las condiciones restrictivas y constrictivas que ha producido la pandemia por COVID-19.

- Recesión: el presente ciclo económico, dado por una serie de elementos del entorno, pero potenciado por los efectos de la pandemia actual, se percibe como la principal amenaza, cuyas consecuencias, en lo particular, podrían ser extremadamente negativas para la consultora y, en general, para toda la industria.
- Servicio de clima como elemento prescindible: si bien existe una estimación favorable respecto al aumento de la demanda en estudios de clima organizacional, se debe considerar la preocupación recurrente que éste y otros servicios asociados a la gestión de personas no son parte del core de los negocios de los

clientes, tanto vigentes como potenciales. Debido a las restricciones presupuestarias evidentes que experimentan las empresas, existe el riesgo plausible que este tipo de actividades sean consideradas como prescindibles o no esenciales para sus negocios y por ende se opte por no realizarlos o utilizar recursos internos para su desarrollo.

- Obsolescencia de la tecnología y los estándares de seguridad de los sistemas: una de las amenazas que existen en el entorno consiste en la velocidad de obsolescencia en las tecnologías actuales y como los estándares de seguridad deben ser constantemente mejorados producto de las nuevas vulnerabilidades que se van creando. Si la plataforma de DFO queda obsoleta o no cumple con los estándares de seguridad, podría afectar considerablemente la continuidad del negocio ya que la mayoría de sus servicios están soportados en la plataforma.

3.7.2 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

En concordancia con lo revisado en términos del macro y microentorno, en la identificación de las oportunidades y amenazas para DFO Consultores destaca la posibilidad de rescatar variados elementos externos para adaptar la estratégica de la consultora para salir fortalecida de el contexto actual.

3.7.2.1 Fortalezas

Las fortalezas de DFO Consultores relevan las características actuales de la organización que la destacan y que constituyen elementos centrales en propuesta de valor actual.

- Conocimiento y visión del negocio: una de las características que destaca en la trayectoria de la consultora es que sus dos socios llevan insertos más de 14 años en el mercado en el que trabajan, lo que les ha permitido obtener experiencia y conocimiento relevante para tomar decisiones y generar productos y servicios que se adapten a las necesidades que sus clientes han ido experimentando.
- Sentido de urgencia: los requerimientos de cada uno de los clientes de DFO Consultores son percibidos como urgentes, lo que imprime un sello valórico en su servicio que se expresado en los tiempos de respuestas y actitud de servicio que es percibida de forma positiva por los clientes.

- Capacidad de respuestas y soluciones expeditas: relacionada con la fortaleza anterior, la capacidad y velocidad con que pueden tomar decisiones en la consultora es un aspecto fuerte que destaca, donde, debido a la capacidad humana y la estructura liviana que poseen actualmente, cualquier issue, dificultad, negociación u oportunidad con los clientes son tratadas de forma oportuna, sin barreras que limiten la toma de decisión.
- Estructura de costos simple y liviana: actualmente, contar con bajos costos fijos y con una posibilidad de tener un cash flow autónomo que no depende directamente de un solo cliente, se percibe como una fortaleza de DFO Consultores, donde los costos son limitados y estables. Esto favorece además la agilidad en la toma de decisiones y mejorar la posibilidad de negociar precios, servicios y oportunidades con sus clientes en el momento que éstos lo requieran.
- Plataforma tecnológica versátil: la tecnología con la que cuenta la plataforma DFOnet, les permite adaptar las funcionalidades a cada modelo de negocio de sus clientes, así como posibilita la personalización completa, desde el look and feel de la plataforma, hasta la reportabilidad, garantizando la independencia de las bases de datos de cada cliente y todos los estándares de seguridad que se requieren.

3.7.2.2 Debilidades

Las debilidades que se deben atender y corregir en el interior de DFO Consultores responden a las características que actualmente están afectando el desarrollo de los negocios de la consultora.

- Capacidad humana limitada: la estructura de negocios de DFO está dada principalmente por el trabajo de sus dos socios, quienes cuentan con dedicaciones disímiles a los proyectos y que dificultan la capacidad de respuesta en periodos de alta demanda.
- Aumento exponencial de clientes: si bien este aspecto podría parecer una "buena noticia" para cualquier negocio y una condición favorable proveniente del entorno, debido a la capacidad humana limitada que anteriormente se señala, si se cumple el aumento de la demanda que más veloz y amplia de lo que se podría proyectar no serían capaces de soportar dicho aumento.
- Concentración y falta de autonomía de los roles: relacionado con lo anterior, actualmente los roles que ejercen cada uno de los socios de DFO se encuentran altamente especializados e

interrelacionados entre sí, haciendo interdependientes el uno del otro. Por un lado el rol técnico del sistema y por ende, de soporte de la misma recae en una persona que no tiene un backup y su socio no tiene la posibilidad ni los conocimientos para realizar estas funciones; por otro lado la administración, gestión comercial y el customer experience están concentrados en el otro socio y cuyas actividades, si bien podrían ser aprendidas por su contraparte, consideran habilidades y cualidades personales diferenciadoras para la ejecución exitosa de las tareas. Esta debilidad provoca potenciales cuellos de botella, diferencia en las prioridades y en el entendimiento de los servicios.

- Presencia de cada socio es indispensable para el negocio: si bien esto se podría evidenciar en la existencia de cuellos de botella o de falta de expertise y conocimientos de los roles de ambos, la posibilidad que existan enfermedades catastróficas que afecten a uno de los socios de la consultora reviste y evidencia una debilidad relacionada a los aspectos mencionados anteriormente, constituyéndose un elemento difícilmente salvable para DFO. Los socios han estimado que el negocio no duraría más de un mes sin uno de sus socios.
- Concentración de facturación en "clientes ancla": si se revisa la generación de ingresos actuales, se puede evidenciar que cerca del 85% de la facturación actual está concentrada en 3 clientes

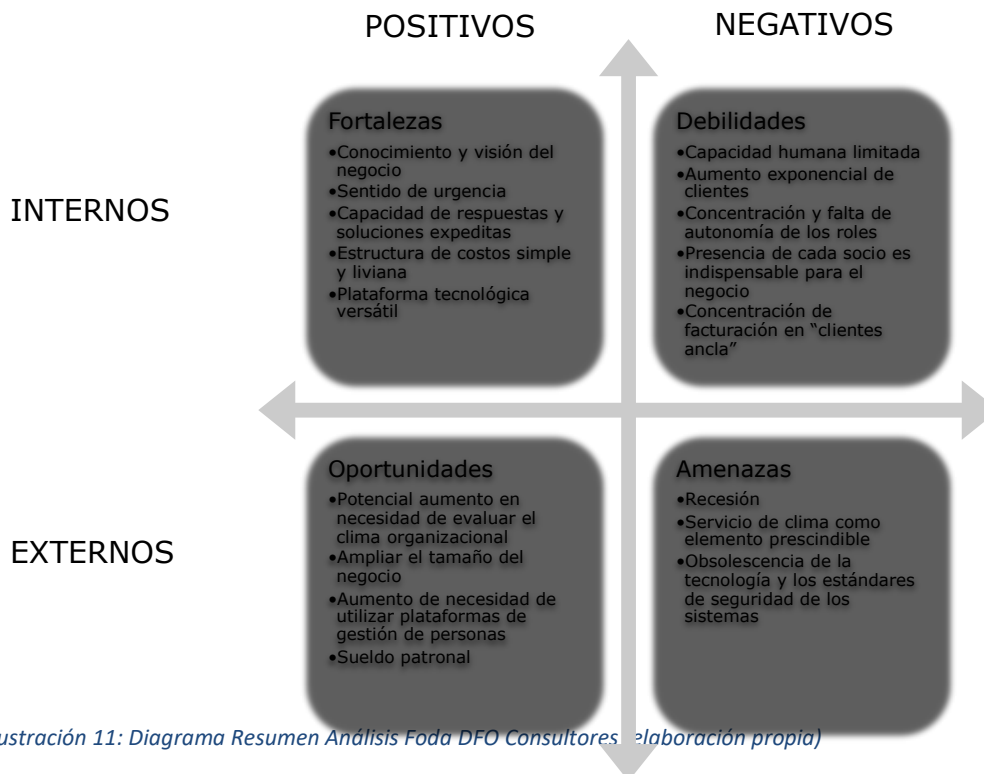


Ilustración 11: Diagrama Resumen Análisis Foda DFO Consultores (laboración propia)

que han contratado el servicio de gestión del desempeño. Esto reviste una debilidad, en torno a la dependencia que generan estos clientes y en lo difícil que sería sobrellevar la partida de alguno de éstos.

4. DISEÑO ESTRATÉGICO

4.1 Modelo de Negocio

Tomando en consideración la información extraída de los diferentes análisis expuestos en el diagnóstico, resulta posible formular un modelo general que sustente el plan de negocios para el periodo 2020-2023, que potencie su crecimiento orgánico y que permita aumentar las ventas anuales en un 35%.

4.1.1 Análisis CAME

Una primera aproximación al modelo de negocio es considerar el análisis FODA y buscar corregir las debilidades propias del negocio de DFO Consultores, afrontar las amenazas externas que presenta el mercado, mantener las fortalezas intrínsecas y explotar las oportunidades del entorno, siendo éstas las cuatro acciones del análisis (Betancourt, 2018)

FODA	CAME
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

Tabla 7: Relación Análisis Foda y Came

Corregir: es necesario abordar de forma prioritaria la capacidad humana limitada y los roles interdependientes de los socios, esto le daría una mayor agilidad y mejores posibilidades de acción a DFO Consultores.

Afrontar: es importante tomar en consideración la vulnerabilidad que significa el ciclo económico para DFO generando provisiones o mejores alternativas de gestión contable, así como también se debe abordar lo prescindible de los estudios de clima, complementando los servicios ofrecidos con desempeño y haciendo más atractiva la oferta.

Mantener: se debe mantener la visión del negocio de los clientes y su sentido de urgencia, con respuestas rápidas y alta disponibilidad. Asimismo, la plataforma debe ser el eje de todos los servicios ofrecidos, dada su versatilidad y adaptabilidad.

Explotar: se debe aprovechar el contexto para potenciar la oferta en evaluaciones de clima e incorporar evaluaciones complementarias (pulsos), favoreciendo la aplicación y gestión a través de la plataforma DFOnet.

4.1.1.1 Estrategias CAME

Para sintetizar el análisis CAME y formular la estrategia de un negocio, se plantean 4 alternativas: utilizar una *estrategia ofensiva*, donde se abordan las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades, tomando como foco lo mejor que hace la empresa y que no hace su competencia, para poder aprovechar las oportunidades a las que la competencia no podría llegar; abordar una *estrategia de supervivencia*, donde se toman las debilidades y las amenazas, entendiendo que el foco es sobrevivir en el mercado, mitigando o eliminando las debilidades para que las amenazas no terminen por hacer desaparecer el negocio; usar una *estrategia defensiva*, explotando las fortalezas para hacer frente a las amenazas, buscando mantener la posición conseguida en el mercado; o implementando una *estrategia de reorientación* que busca detectar en dónde se ha estado fallando a nivel interno (debilidades) para empezar a aprovechar oportunidades que no se podrían conseguir sin antes tratar dichas fallas (Betancourt, 2018).

No obstante, para el presente plan de negocios se abordarán dos de estas estrategias.

- Estrategia Ofensiva: venta de servicios que incorporan los estudios de clima organizacional, evaluaciones complementarias o pulsos sobre la situación emocional de las personas en las organizaciones producto de la pandemia e incorporar mix de servicios y productos, basados en la plataforma DFOnet.
- Estrategia de Supervivencia: abordar la obsolescencia de la tecnología y los estándares de seguridad de los sistemas, incorporando capacidad humana especialista en desarrollo de sistemas, seguridad informática y tecnología. Asimismo, se debe preparar la estructura financiera para soportar o resistir los cambios de ciclo económico, para ello se propone mantener costos bajos y los niveles de retiro de utilidades constantes por el periodo indicado.

Considerando lo anterior se propone utilizar un mix de servicios para conseguir las metas anuales revisadas, para lo cual se considerarán como base los servicios de clima organizacional y aspectos como la dificultad, oportunidad y

costos de implementar y disponibilizar cada uno de los servicios de la compañía.

4.1.2 Formulación Estratégica

En cuanto a la estrategia competitiva genérica que utilizará DFO Consultores, se establece que se utilizará la estrategia de segmentación enfocada a liderazgo en costes, buscando focalizar todos los esfuerzos de la empresa en un segmento concreto del mercado, pretendiendo encontrar la satisfacción de las necesidades de los clientes, partiendo con costos muy bajos para éstos.

4.1.3 Propósito, Misión, Visión y Valores DFO Consultores

Conforme a lo señalado, se proponen las nuevas misión, visión y los valores de DFO, agregando el componente de propósito. Estos elementos se construyeron de forma participativa con los socios, tomando como base la propuesta y objetivos planteados en el presente plan de negocios.

Collins & Porras (1996) indican que las empresas que gozan de éxito por lo general han definido unos valores y un propósito claros que los guían a lo largo del tiempo, presentando estos elementos como la ideología central de la organización que define los principios básicos de la empresa y por qué existe. Por otra parte, la misión concretiza el propósito y la visión brinda una guía sobre lo que debe preservarse y cuál es el futuro de la organización, es decir está compuesta por una ideología central y un futuro imaginado (Collins & Porras, 1996).



Propósito

Ser socio estratégico de nuestros clientes, a través de una plataforma personalizada que les permita tomar decisiones en gestión de personas.



Misión

Gestionar la información de los procesos de evaluación del desempeño y clima organizacional fidelizando a todos nuestros clientes en el mediano y largo plazo.



Visión

Ser un actor relevante en el mercado de plataformas que soportan la gestión de desempeño y clima organizacional de aquí al término del año 2023.



Valores

Integridad
Disponibilidad
Confiabilidad
Sentido de urgencia
Pasión por el servicio
Adaptabilidad

4.1.4 Segmentación

De acuerdo al mercado potencial definido, se tomará prioritariamente el segmento que representa a las pequeñas y medianas empresas, utilizando como hipótesis base que éstas empresas tienen necesidad de contar con evaluaciones de clima organizacional y otras herramientas de gestión de personas, pero que tienen una baja probabilidad de haber contratado sistemas de clase mundial (como SAP con todas sus módulos de HR) y que sus departamentos o áreas de Recursos Humanos cuentan con un foco principal en los factores higiénicos base y no necesariamente estén especializados en desarrollo organizacional o bien, no cuenten con departamentos ni áreas de Recursos Humanos.

Considerando lo anterior, el tamaño de este segmento representa un total de 231.181 empresas, con un valor de UF 12.097.817, de acuerdo al tamaño del mercado potencial indicado anteriormente.

El otro segmento que puede abordar DFO, pero cuya prioridad es menor, corresponde al de grandes empresas, constituido por 14.185 empresas con un valor de UF 741.376. En este segmento, DFO tendría mayores dificultades para ingresar con servicios asociados al Clima Organizacional.

4.1.5 Targeting

De acuerdo a la segmentación realizada, el target debe contemplar la porción de la segmentación que permita alcanzar el 35% de incremento en ventas proyectado.

Para ello, se estima que la cantidad de empresas que debería incorporar DFO a su cartera de clientes es de 25 en el año tres, siendo pequeñas y medianas empresas el 72% de estos nuevos clientes, lo que equivale a un 0,008% del tamaño del segmento. Las 7 empresas grandes que serían nuevos clientes de DFO, representan un 0,049% del segmento del mercado.

4.1.6 Posicionamiento

Para establecer el posicionamiento de DFO Consultores es necesario destacar que la estrategia competitiva genérica adoptada es la segmentación enfocada al liderazgo en costos.

Adicionalmente se debe considerar el valor percibido por el cliente, donde el valor psicológico está dado por la oportunidad y la adaptabilidad, el valor funcional lo da la plataforma que, no se diferencia sustancialmente de la competencia, pero que tiene atributos importantes en adaptabilidad y flexibilidad a las necesidades de cada cliente; y el valor económico lo da el precio de los servicios que, si se compara con sus competidores, resulta destacadamente más barato, por tanto constituye un factor de alta relevancia para sus clientes.

Adicionalmente, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, los principales atributos que los clientes valoran de los softwares de gestión del desempeño son la simplicidad y/o amigabilidad del sistema con el usuario, la calidad, claridad y usabilidad de la data y los tiempos de respuestas y soporte del equipo humano que soporta el servicio.

Considerando lo anterior y el enfoque estratégico declarado en sus propósito, visión, misión y valores, DFO pretende que la empresa y sus servicios sean percibidos como:

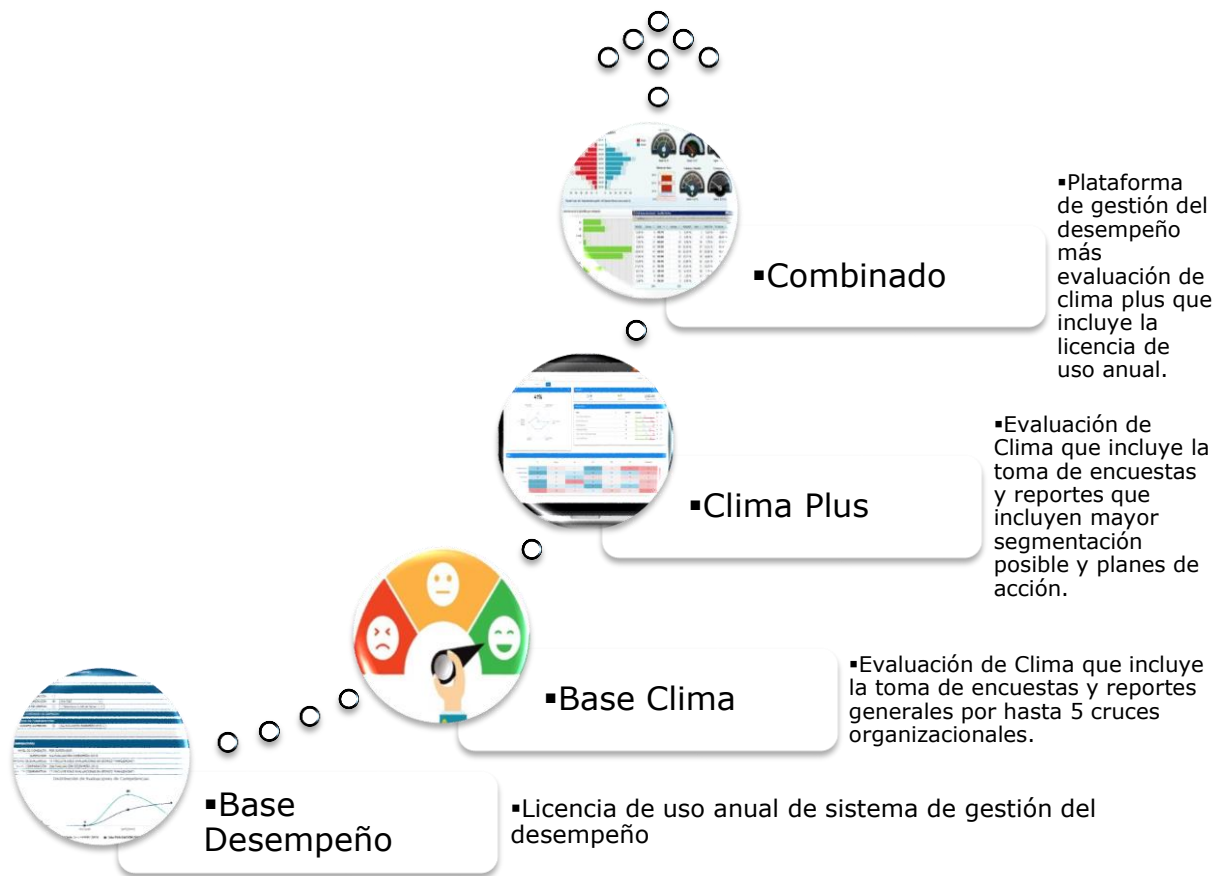
- Confiables y disponibles
- Con un sentido de urgencia alineado con el de sus clientes
- Con un servicio y sistema adaptable y de calidad a un bajo precio
- Íntegros y con altos estándares de seguridad.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Producto

A raíz de lo señalado anteriormente y para alcanzar el objetivo propuesto, se propone que DFO pase de una actitud reactiva frente a las necesidades de sus clientes, donde igualmente han logrado responder oportunamente y con calidad a estos requerimientos, a desarrollar una actitud proactiva y propositiva, diseñando soluciones y servicios basados en su plataforma, recogiendo las mejores prácticas del mercado, las solicitudes históricas de sus clientes, articulando una oferta completa antes que los clientes detecten estas necesidades.

Para lograr este cambio, se proponen 3 alternativas de servicio adicionales al actual de gestión del desempeño, tomando como foco el servicio de evaluación y gestión del clima organizacional:



Adicionalmente, se propone la formalización del servicio de evaluaciones específicas de feedback organizacional, un servicio que actualmente se realiza de acuerdo a la demanda de cada cliente y que se ha utilizado en forma creciente debido al contexto de pandemia actual. Este servicio se denominará Pulsos Organizacionales.

4.2.2 Precio

La estrategia utilizada para asignar precio a los diferentes servicios y productos de DFO Consultores se basa en sostener el beneficio en costos, como estrategia genérica, buscando considerar los siguientes aspectos:

- Precios actuales de los productos y servicios de DFO Consultores.
- Precios de los competidores de DFO.
- Tipo de servicio a contratar.
- Estructura de costos actuales.

A continuación se muestran los precios por tipo de servicio:

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO (UF)
Base Desempeño (Licencia anual de uso)	209,06
Base Clima (aplicación básica de clima)	59,23
Clima Plus (clima base + reportes y presentación con planes de acción)	80,14
Combinado (Desempeño + Clima Plus)	261,32
Pulsos Organizacionales (precio preferencial para clientes con servicio combinado contratado)	17,42

4.2.3 Promoción

La estrategia de promoción que se utilizará para dar cumplimiento al plan de negocios, incluye actividades de publicidad, venta consultiva, publicación de artículos y organización de seminarios, webinars, entre otros.

- Publicidad: se debe mantener el nexo con la agencia Rompecabezas, potenciando la presencia en Google Ads, donde actualmente la primera posición en búsquedas de "clima laboral" en Google le pertenece a DFO Consultores, pero no así la búsqueda de "clima organizacional", por ejemplo. Mejorar el look and feel de su landing page, incluyendo las alternativas de servicio nuevas, agregando, de forma destacada la posibilidad de acceder a demos gratuitos y construir microsites con artículos de interés relacionados al negocio.
- Inbound Marketing: para lograr lo anterior es necesario incorporar el inbound como un elemento central de la promoción, esperando encontrar lo que los clientes andan buscando, generando chatbots o encuestas en el site que puedan preguntarle a los visitantes qué

les gustaría que se les ofreciera o qué específicamente andan buscando. También se pueden tomar los datos de la navegación de cada usuario para saber si leen los contenidos que se publicarán y así ir generando o eliminando contenidos, proponiendo mejores ofertas y, probablemente, hasta nuevos servicios.

- **Publicación de artículos:** para generar mayor cantidad de leads, se propone generar contenidos adicionales en la página web, publicando artículos que guarden relación con las tendencias, investigaciones, opiniones u otros aspectos asociados a la gestión de clima organizacional, del desempeño o de personas en general.
- **Organización de seminarios y/o webinars:** se propone organizar eventos en modalidad telemática, que conllevan un bajo o nulo costo de implementación, aprovechando el contexto actual, donde se puedan exponer en profundidad algunos temas específicos y contingentes de los ámbitos de gestión del negocio de DFO Consultores.
- **Venta consultiva:** un aspecto en la promoción que se debe mantener y potenciar es la venta consultiva, donde el factor clave es poder ampliar la oferta de servicios a los actuales clientes y así también potenciar la gestión de referidos.
- **Auspicios o alianzas:** se propone para mejorar la promoción de los productos, buscar auspicios para la organización de seminarios y webinars y generar alianzas con consultoras de mayor tamaño o con servicios más diversificados en la gestión de personas; donde la gestión de clima o la aplicación de feedbacks organizacionales pueda ser ejecutada por DFO, en el contexto de una asesoría mayor. Este modelo se utilizó anteriormente con Gestar, quienes terminaron convirtiéndose en clientes; más que una alianza fue una venta de servicios.
- **Premios a empresas destacadas:** para promocionar los servicios de DFO y aprovechar la data que poseen, se propone organizar una premiación anual a sus clientes con prácticas de gestión de personas o resultados de clima destacados. Para ello también se sugiere la búsqueda de alianzas y auspicios.

4.2.4 Plaza

Se contempla cada uno de los sitios donde se utilizarán los elementos de promoción como lugares donde pueden ser encontradas las ofertas de DFO Consultores Actualmente, la oferta se encuentra en la página web y a través del contacto por e-mail.

Los canales a ocupar principalmente lo componen el sitio web o landing page mejorado, el aprovechamiento de los webinars para ofrecer el mix de servicios, así como la utilización de las redes que se pueden armar en estas instancias. De acuerdo a la realidad actual de las operaciones de las empresas, donde, producto de la pandemia se han acelerado la adopción de tecnologías y de

modalidades de trabajo a distancia, no existirían grandes impedimentos para ofrecer y distribuir los servicios en todo Chile.

4.2.5 Personas

Para lograr los objetivos que propone el presente plan, es necesario focalizarse tanto en la mantención de los niveles de venta actuales como base y el incremento de éstas en el periodo indicado. Para ello, resulta trascendental focalizar esfuerzos estratégicos de las personas, donde el rol comercial y de relacionamiento humano de uno de los socios es trascendental.

Por lo anterior, se debe destinar la mayor cantidad de tiempo en la experiencia cliente, para entender las necesidades de las organizaciones como necesidades de las personas. En este sentido, se propone que se incorporen al menos dos posiciones adicionales a la organización para poder potenciar la dedicación a la experiencia cliente y conocer el customer journey de cada uno de sus clientes y leads.

Ese rol debería recaer estratégicamente en uno de los socios, enfatizando en el trato personalizado con estilos y mensajes que se adecúen a cada contraparte. Esto se potencia con las competencias definidas en el plan de gestión de personas.

4.2.6 Procesos

Para potenciar la atención al cliente y la oferta de los productos y servicios de DFO, se propone formalizar la evaluación de la satisfacción de los clientes y el establecimiento de SLA's claros que puedan contener premios y penalizaciones por cumplimientos e incumplimiento de estos estándares.

Para la medición de la satisfacción de los clientes, la aplicación variará de acuerdo al tipo de servicio contratado. Para los servicios que incluyen licencia de uso anual, como el servicio Base Desempeño o el Servicio Combinado, la evaluación se realizará una vez al año y se aplicará a través de la misma plataforma DFOnet. Para los servicios de aplicación única (Base Clima, Clima Plus y Pulsos) se deberá realizar una evaluación como máximo un mes después de haber realizado la última entrega de reportes programada.

En cuanto a los SLA's, se deben potenciar los asociados a la atención de clientes, fijando estándares de atención y respuesta en cada contrato que se firme, donde el tiempo promedio de respuesta de un correo de un cliente no puede exceder las 4 horas hábiles y de atención de una llamada no excederá 1 hora.

4.2.7 Posicionamiento de marca

Para transmitir el beneficio de un servicio de información es necesario trabajar en su posicionamiento, entendiéndolo como el lugar que ocupa en la mente del consumidor un producto, servicio o marca, sin implicar necesariamente una modificación de productos ya existentes sino en generar en la mente del

consumidor una determinada imagen o idea sobre este (Fernández, 2015), en este caso, incorporando un mix de productos y servicios que pueden mejorar la percepción de los clientes sobre DFO.

Para fortalecer el posicionamiento indicado se propone incluir testimonios de clientes en la página web y/o foros, dejando abierta la posibilidad que los clientes puedan comentar los productos y servicios ofrecidos con el objetivo de resaltar las cualidades que confirmarían a DFO como una empresa que se diferencia en costos y que comprenden el sentido de urgencia de sus clientes, con una plataforma ágil, versátil que puede adaptarse a las distintas necesidades de sus clientes.

4.3 Plan de Operaciones

A raíz de lo señalado anteriormente y para alcanzar el objetivo propuesto, se propone que DFO pase de una estrategia reactiva frente a las necesidades de sus clientes, donde igualmente han logrado responder oportunamente y con calidad a estos requerimientos, a desarrollar una actitud proactiva y propositiva, diseñando soluciones y servicios basados en su plataforma, recogiendo las mejores prácticas del mercado, las solicitudes históricas de sus clientes, articulando una oferta completa antes que los clientes detecten estas necesidades.

Asimismo, para poder articular de forma adecuada este crecimiento y mantener a los clientes actuales, DFO requiere funcionar con una línea base de productos y servicios estándar a partir de los cuales se puedan incorporar características adicionales a cada proyecto o negocio contratado.

Adicionalmente, se visualiza que los socios necesitan concentrarse en las actividades que forman parte del core del negocio, externalizando prestaciones administrativas u optimizando funcionalidades en la plataforma, en virtud del costo de oportunidad que significa las h/h de dedicación en estos aspectos no estratégicos.

4.4 Plan de Gestión de Personas

Con todos los antecedentes revisados, se entiende que el desarrollo del plan de negocios está formulado para lograr el crecimiento del negocio de DFO Consultores con foco en el aumento de las ventas a través de comercialización de los servicios que la consultora ofrece para la gestión del clima laboral.

Lo anterior hace necesario que el Plan de Gestión de Personas tenga por objetivo los siguientes logros:

- Dotar a DFO del talento necesario, en calidad y cantidad, para sustentar su plan de negocio.

- Reclutar, seleccionar, contratar y retener al personal idóneo que, con su desempeño pueda agregar valor a DFO con foco en su de crecimiento y el servicio a sus clientes.
- Entregar las herramientas necesarias para asegurar que el personal incorporado a la consultora cumpla a cabalidad con el perfil definido por DFO para estos efectos.
- Dotar a DFO de personas que sean capaces de entender el negocio y sintonizarse con su visión, misión, valores y objetivos, tanto de corto como de largo plazo.
- Dotar a DFO de personas que sean capaces de suceder y complementar en su rol a los actuales socios, de tal manera de asegurar la continuidad de la compañía en el mediano y largo plazo.

Asimismo, este Plan de Gestión de Personas está basado en un Modelo de Gestión por Competencias (Hay Selección, 2008), en cuyo centro está la persona con sus competencias técnicas, y cualidades humanas, las cuales deben ser gestionadas desde el proceso de selección, con un perfil de cargo, hasta lo relacionado con su ciclo de vida en la Organización (carrera, formación, compensaciones, desempeño y potencial), tal como se muestra en la figura siguiente:

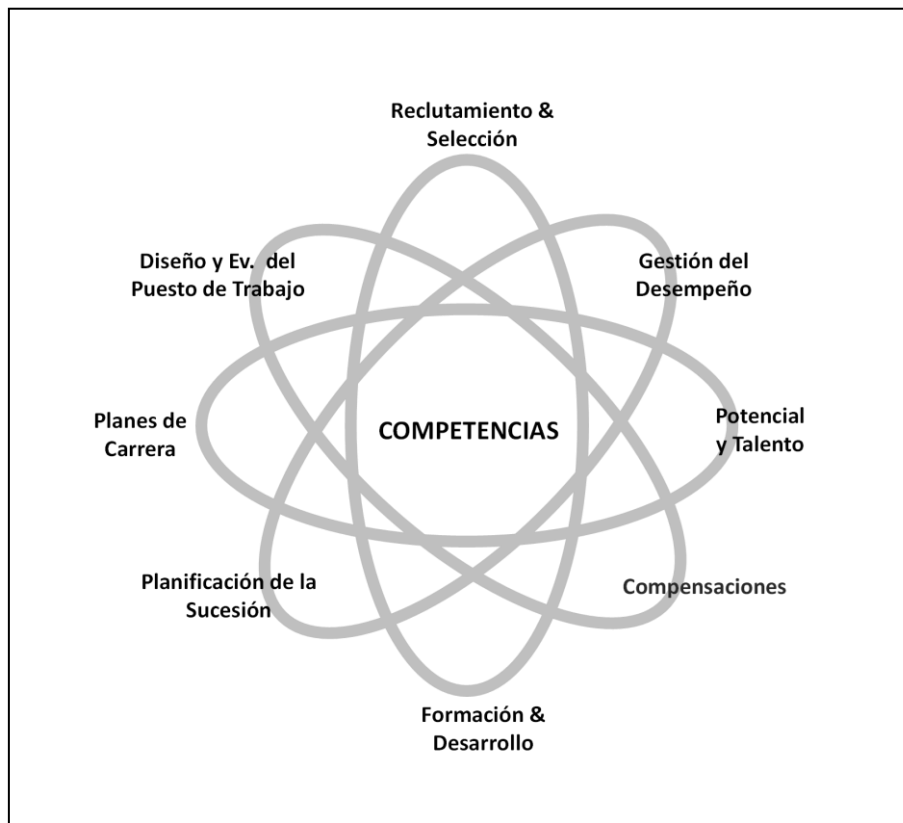


Ilustración 12: Estructura de Gestión de Personas - Elaboración Propia Basada en Chiavenato (2007), Ulrich (2006), Hay Selección (2008)

En la actualidad, se estima que, para la mayoría de las organizaciones, las personas son consideradas como un elemento estratégico que permite garantizar su competitividad futura a través de la gestión y desarrollo de sus capacidades y el alineamiento con los requerimientos del negocio (Melé, 2012) De este modo, las competencias son una forma de ordenar las buenas prácticas profesionales, facilitando su transferencia y permitiendo ser proactivos frente a las transformaciones del mercado o el negocio (Hay Selección, 2008).

Implementar un modelo de gestión por competencias implica reconocer el impacto de la conducta individual y grupal en el cumplimiento de las metas, representando una herramienta para transformar en conductas habituales, los aspectos centrales de la cultura que se requiere para enfrentar proactivamente los desafíos de la organización.

En forma preliminar, a la aplicación del modelo de Gestión por Competencias se debe profundizar en el entendimiento conceptual de una competencia, entendida como un conjunto de características personales, expresadas a través de conductas, que producen un desempeño superior en un puesto o rol específico, en una organización y en una situación (contexto-cultural) determinada (McClelland, 1973)

Cada competencia está compuesta por conocimientos, habilidades y actitudes, que a su vez están determinadas por el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y las motivaciones.

- **Conocimientos:** corresponden a la información que requiere una persona para realizar su trabajo. Estos conocimientos pueden estar referidos a conceptos, hechos o procedimientos ligados al trabajo y habilitan para desempeñar las tareas del cargo.
- **Habilidades:** Son las destrezas o capacidades de una persona para desarrollar cierta actividad física o mental, que determinan la facilidad o predisposición a realizar las tareas y funciones del cargo.
- **Rol Social:** Es el patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia. Esto impacta en el modo que se llevan a cabo las conductas, de modo que sean coherentes con el rol.
- **Imagen de Sí Mismo:** Refleja las actitudes, los valores o la propia imagen que la persona tiene de sí mismo y que influye en el modo en que se comportan, tanto en el trabajo como fuera de este.
- **Rasgos:** Son características personales que se manifiestan de forma conductual y emocional, y que suponen respuestas conscientes a situaciones o informaciones. Son poco modificables, por lo que la gestión por competencias apunta a reforzar aquellos rasgos que son coherentes con las competencias buscadas.

- Motivaciones: Son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones. Estas motivaciones son mutables y dependen mucho del contexto.

En términos sencillos se entiende que una competencia se compone de “saber hacer” (conocimientos), “poder hacer” (habilidades, rasgos) y “querer hacer” (rol, imagen, motivaciones), en un contexto dado.

La base del modelo de gestión por competencias radica en la construcción del perfil del cargo requerido, para lo cual es necesario identificar aquellas competencias que debe cubrir el cargo para asegurar un desempeño adecuado de la persona que se incorpore a la Organización.

Teniendo en consideración las características actuales de DFO, en términos de la forma como aborda el negocio, el rol de sus socios, su mercado objetivo y su forma de operar, a continuación, se presenta un listado de competencias y sus respectivas definiciones, las cuales son aplicables, en términos generales, para los perfiles de cargo a considerar ante el requerimiento de aumento de dotación que exigirá el Plan de Negocios de DFO. Esto se entiende como el diccionario de competencias para DFO Consultores que se encuentra en el ANEXO 1.

4.4.1 Modelo de Compensaciones DFO Consultores

Una vez definido el perfil y antes de iniciar el reclutamiento y la selección de las personas que más se ajusten al perfil requerido, se debe definir el paquete de compensaciones a ofrecer. Para esto, resulta importante saber cómo se compensa y qué se desee o requiere compensar, teniendo como objetivo principal ofrecer compensaciones competitivas que permitan mantener la motivación y el sentido de pertenencia de cada persona seleccionada.



Ilustración 13: Síntesis Modelo de Compensación Global DFO Consultores - Elaboración Propia

Un modelo global de compensaciones contiene todos los elementos, pecuniarios y no pecuniarios, que la organización entrega a sus colaboradores, como contraprestación por el trabajo que ellos desempeñan, y está compuesto por los siguientes elementos (tal como lo muestra la figura anterior):

- Remuneraciones fijas, como por ejemplo el sueldo base.
- Remuneraciones variables, como por ejemplo las comisiones por servicios, ventas, sobretiempo, etc.
- Los incentivos, como por ejemplo las participaciones de utilidades, los premios por logro de metas, etc.
- Los beneficios, como por ejemplo seguros de salud, seguros de vida, etc.

Los incentivos y beneficios pueden ser pecuniarios (pago efectivo) o no pecuniarios (especies, becas, reconocimientos, formación, permisos, pasantías, días adicionales de vacaciones, etc.)

Así mismo, el diseño de incentivos debe cumplir con los siguientes tres criterios:

- Asegurar la Equidad Interna en la Organización.
- Asegurar la Competitividad externa de la Organización en el mercado laboral relevante.
- Formar parte del modelo global de compensaciones de la Organización

Considerando los objetivos definidos por el Plan de Negocios propuesto para DFO, a continuación, se presentan los principales elementos a considerar como parte del paquete de compensaciones a ofrecer:

- a) Remuneración fija: Compuesta por el sueldo base., cuyo pago es mensual.
- b) Remuneración variable: Compuesta por una comisión bruta representada por un porcentaje de lo que represente en valor económico cada uno de los nuevos clientes captados para la utilización de la plataforma de gestión de Clima Laboral. El pago de esta remuneración es de carácter mensual.
- c) Incentivo: Valor bruto que se obtiene al relacionar los conceptos de fidelización y satisfacción de cada uno de los clientes donde el trabajador o trabajadora tiene injerencia directa. Para esto se requiere medir la fidelización y la satisfacción de los clientes a través de una herramienta que permita parametrizar las variables y ponderarlas, según como defina la administración de DFO respecto de un monto que debe estar relacionado al margen de contribución al negocio de cada cliente. La permanencia de un cliente y/o su satisfacción debe representar un impacto positivo en este incentivo. Asimismo, la pérdida de un cliente y/o su insatisfacción debe representar un impacto negativo en este incentivo, cuyo valor parte de cero y su modalidad de pago es anual.
- d) Beneficios: se deben entregar beneficios según el perfil de la persona contratada. Dentro de estos beneficios, se considerarán los siguientes: Vacaciones adicionales, sin obligación de cumplir la jornada laboral legal, facilidad para teletrabajo, facilidad para estudiar, etc.

Adicional a lo anterior, se debe considerar que toda persona que ingrese a DFO debe cumplir con un proceso de selección que permita evaluar, considerando el perfil definido para ese cargo, su mejor pronóstico de desempeño al interior de la Organización. Asimismo, DFO deberá implementar utilizado la misma herramienta que ofrece a sus clientes, una plataforma de gestión del desempeño y, en la medida que tenga masa crítica de dotación, una plataforma de gestión del clima laboral, a aplicar al interior de su propia Organización.

4.4.2 Incorporación de nuevas posiciones

Separar las labores estratégicas de las administrativas. Como parte de las labores estratégicas, se debe incorporar a una persona que tenga un perfil técnico que permita manejar la herramienta y mejorar su capacidad de adaptabilidad de manera oportuna. Además, debería tener la capacidad de evaluar permanentemente la herramienta de tal manera de incorporar mejoras, acudiendo a las tecnologías disponibles en el mercado. Esta nueva posición va a permitir potenciar el desarrollo comercial y estratégico del negocio y focalizar el desarrollo tecnológico del mismo.

Para las funciones administrativas se debe considera personas con perfil administrativo de tal forma de no distraer capacidades humanas de mayor complejidad en labores que son repetitivas y que requieren de mucha calidad y dedicación.

Los descriptores de los puestos de trabajo se encuentran en el ANEXO 2.

La incorporación de estas personas no contempla una utilización de sus capacidades totales, por tanto no implicaría necesariamente la contratación como personal permanente, sino más bien a plazo o proyecto, o bien por honorarios.

Esto implica que en un primer año se estima que la dedicación sea de un 20% de sus capacidades anualizadas. En el año 2, su dedicación sube a un 40% y en el tercer año se estima en un 60%.

La renta total anual, que incluye renta fija, variable e incentivos, considerando el trabajo a jornada completa, se estima de la siguiente manera para cada cargo:

Cargo	RTA	RTA UF
Técnico	18.000.000	627
Administrativo	6.000.000	209

Tabla 8: Renta Total Anual por Cargo Nuevo - (Elaboración Propia)

4.5 Síntesis Diseño Estratégico

Problema	Solución	Propuesta de Valor Única	Ventaja Especial	Segmentos de Clientes
<p>Necesidades de gestión de evaluaciones organizacionales. No contar con experiencia y know how para realizar estas evaluaciones. No disponer de h/h ni para la evaluación ni para gestionar la información resultante.</p>	<p>Complementar las herramientas de clima y desempeño, en una plataforma que permita anticiparse a los requerimientos de los clientes, fortaleciendo la gestión del clima organizacional como entrada.</p>	<p>Ser socio estratégico de nuestros clientes, a través de una plataforma personalizada integral que les permita ampliar la capacidad de toma de decisiones en materia de gestión de clima laboral y del desempeño.</p>	<p>Servicio integral con reportabilidad oportuna, disponible, confiable y flexible, considerando una estrategia agresiva de precios, acorde a los valores de la compañía.</p>	<p>Empresas pequeñas y medianas que no cuentan con la capacidad de gestión de recursos humanos instalada internamente para el servicio estándar.</p> <p>Grandes empresas que requieran contratar el backoffice de la gestión del clima y el desempeño, transformando a DFO en una contraparte experta.</p>
	<p>Métricas Clave</p> <p>Fidelización de clientes. Crecimiento en facturación, con una adecuada formulación de precios y/o de N° de clientes.</p>		<p>Canales</p> <p>Sitio web con su respectivo landing page Google AdWords Referidos LinkedIn Mailing Demos Auspicios o alianzas Premios a empresas Seminarios o webinar.</p>	

Estructura de Costes	Flujo de Ingresos
<p>Costo marginal del crecimiento debe ser llevado como costo variable a cada proyecto/cliente.</p> <p>Considerando un incremento del 35% de facturación por año, la estructura de costos tendería a mantener los costos prácticamente fijos durante los periodos.</p>	<p>Año 1: 26% por modelo de venta combinada de asociada a Clima.</p> <p>Año 2: 46% por modelo de venta combinada de asociada a Clima.</p> <p>Año 3: 59% por modelo de venta combinada de asociada a Clima.</p>

5. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Para realizar la evaluación y la factibilidad económica, es relevante considerar que la consultora, se encuentra dentro del régimen tributario denominado Pro Pyme General (Servicio de Impuestos Internos, 2020), enfocado en micro, pequeños y medianos contribuyentes, que determina su resultado tributario, como norma general, en base a ingresos percibidos y gastos pagados, estando obligados a llevar contabilidad completa con la posibilidad de optar a una simplificada. Están afectos al Impuesto de Primera Categoría (IDPC) con tasa del 25%.

5.1 Inversión, costos y gastos

5.1.1 Inversión fija

La inversión fija para DFO Consultores incluye la compra de dos laptops nuevos para la consultora, entendiéndose que, tal como funcionan en la actualidad, no se requiere de inversión en oficinas, ya que no utilizan y el contexto actual de funciones telemáticas tampoco favorece su utilización en el mediano plazo; tampoco se requiere compras de nuevos escritorios ni realizar otro tipo de inversiones adicionales.

ÍTEM	Q	Precio Unitario (UF) ¹	Total
Laptop (8 GB RAM, 250 GB almacenamiento)	2	21,71	43,41

Tabla 9: Valor inversión Laptops - DFO Consultores

5.1.2 Costos fijos

Los costos fijos para DFO están compuestos primordialmente por la mantención de los servidores propios que tienen en un datacenter y cuyo precio corresponde a 5,16 UF mensuales.

Otro ítem permanente que se considera dentro de los costos es el servicio de contabilidad que tienen externalizado con un profesional externo que les cobra 10,5 UF semestrales.

El valor de los servicios de la agencia Rompecabezas, con los cuales tienen una alianza, corresponde a 1,6 UF mensuales.

Las telecomunicaciones, que corresponde al servicio de telefonía móvil e internet empresa de la compañía WOM con un precio equivalente a 1,25 UF mensuales, a lo que se le suma las licencias de software, donde están incluidas la licencia de Office 365 Empresa Essential en 2 equipos con un valor de 4 UF anuales.

¹ Todos los valores monetarios están representados en UF para considerar el valor real de los diferentes elementos a considerar.

5.1.3 Remuneraciones del personal (costo mano de obra)

Tal como se señala en el capítulo de gestión de personas, la incorporación de personas supone que su ocupación no será completa, por lo tanto, el costo de las personas a contratar está estimado en razón de los perfiles a incorporar y a la dedicación de tiempo que se requerirá. Esto implica que en un primer año se estima que la dedicación sea de un 20% de sus capacidades anualizadas. En el año 2, su dedicación sube a un 40% y en el tercer año se estima en un 60%.

La razón para calcular el costo del personal para DFO considera multiplicar la renta total anual de cada cargo por el porcentaje de dedicación anual que se proyecta.

5.1.4 Costos variables

Los costos variables para DFO son mínimos y se producen cuando deben existir aplicaciones presenciales de encuestas de clima. En este sentido, se toma como referencia los costos actuales y se proyectan para los años siguientes a razón de la cantidad incrementada de ventas.

El total de costos variables equivale a 2 UF al año y aumenta anualmente a 12, luego a 28 y a 40 UF.

5.1.5 Costos Totales

A continuación se presenta el resumen de los costos expuestos anteriormente y que evidencian lo explicitado:

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Servidores (Costo Fijo)	62	62	62	62
Contabilidad (Costo Fijo)	21	21	21	21
Telecomunicaciones y licencias de softwares (Costo Fijo)	19	19	19	19
Marketing (Gasto Permanente)	19	19	19	19
Remuneraciones del Personal		167	334	502
Total Costos Fijos	121	288	455	623
Costos Variables	2	12	28	40

Costos totales	123	300	484	663
-----------------------	------------	------------	------------	------------

Tabla 10: Costos Totales DFO Consultores (elaboración propia)

5.2 Análisis de estimación de ingresos

Para realizar la estimación de los ingresos y considerando que el año 2020 está en curso, se realiza una proyección ventas año para este año, considerando el comportamiento actual y del año anterior en las ventas de DFO, así como también los contratos vigentes que garantizarían los siguientes indicadores:

Año 2020 Proyectado	Valor Anual [UF]	% De La Venta
Ventas	960	
Costos Fijos	121	13%
Retiros	471	49%

Tabla 10 : Proyección de Ventas 2020 - DFO Consultores (elaboración propia)

Considerando lo anterior y en concordancia con los objetivos planteados para este plan de negocios, se realiza una estimación de ingresos meta para conseguir el crecimiento de un 35% anual en las ventas, contemplando como base la mantención de la venta conseguida en 2020.

La estimación de ventas incrementales como meta es la siguiente:

Resumen proyección de ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Venta base	960	960	960	960
Venta incremental meta		336	790	1402
Total estimación de ingresos	960	1.296	1.750	2.362
Incremento meta		35%	35%	35%

Tabla 11: Estimación de meta de ventas 2020 a 2023 (elaboración propia)

Producto	Precio	Año 1		Año 2		Año 3	
		Q	Venta Anual	Q	Venta Anual	Q	Venta Anual
Base Desempeño (Licencia anual de uso)	209,06						
Base Clima (aplicación básica de clima)	59,23	3	177,70	7	414,63	9	533,10
Clima Plus (clima base + reportes y presentación con planes de acción)	80,14	2	160,28	5	400,70	7	560,98
Combinado (Desempeño + Clima Plus)	261,32					1	261,32
Pulsos Organizacionales (precio preferencial para clientes con servicio combinado contratado)	17,42			1	17,42	3	52,26
	TOTAL		337,98		832,75		1.407,67

Tabla 12: Proyección de ventas basadas en mix de servicios - DFO Consultores (elaboración propia)

5.3 Flujo de caja anual del proyecto (escenario objetivo)

Con la información disponible, se elabora el flujo de caja para el proyecto como se muestra en la tabla. Resulta relevante destacar que se trata de un proyecto puro ya que es financiado en un 100% con capital propio de DFO Consultores.

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por venta base	960	960	960	960
Ingresos por venta incremental		338	833	1408
Total Ingresos por ventas	960	1.298	1.793	2.368
Servidores (Costo Fijo)	62	62	62	62
Contabilidad (Costo Fijo)	21	21	21	21
Telecomunicaciones y licencias de softwares (Costo Fijo)	19	19	19	19
Marketing (Gasto Permanente)	19	19	19	19
Remuneraciones del Personal		167	334	502
Total Costos Fijos	121	288	455	623
Costos Variables	2	12	28	40
Costos totales	123	300	484	663
Depreciación		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	837	991	1.302	1.698
Impuesto de primera categoría	209	248	325	424
UTILIDADES DESPUÉS DE IMPUESTOS	627	743	976	1.273
Retiros de los socios	471	471	471	471
Depreciaciones legales		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
Ganancias/pérdidas de capital				
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	157	280	513	810
Inversión Fija	43,41			
Valor residual de los activos				
Capital de trabajo	106	143	197	260
Recuperación Capital de trabajo				706
RESULTADO	51,27	136,90	315,77	1.255,48

Tabla 13: Flujo de Caja del Proyecto - DFO Consultores (elaboración propia)

Para comprender la información que está contenida en el flujo del proyecto, se define que los retiros de los socios corresponden a un 75% de las utilidades después de impuestos del año 0 y se mantienen de forma pareja, con el objetivo de mantener los costos e inversión bajos, de acuerdo con la disposición de los socios.

Adicionalmente, se debe considerar que la depreciación está calculada según resolución 43 del SII que define vida útil normal para sistemas

computacionales de 6 años (Servicio de Impuestos Internos, 2002) y se calcula en base al valor de los activos fijado en 43 UF. Asimismo, la inversión se considera asociada a la compra de los activos señalados.

El capital de trabajo corresponde al porcentaje descontado de las utilidades de un año a otro, siendo considerado un 11% de las ventas, conservando los indicadores que ha manejado históricamente DFO.

Considerando la información disponible, se calcula el Valor Actual Neto del proyecto y la Tasa Interna de Retorno de este.

A saber, el VAN se calcula considerando la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t

I_0 es el valor de la inversión inicial.

n es el número de períodos considerado.

k es la tasa de descuento.

Para calcular la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Con lo anterior, los resultados son los siguientes:

VAN	1.416
TIR	2,4%

Tabla 14: Resultado del cálculo del VAN y de la TIR - DFO Consultores (elaboración propia)

Tomando los resultados obtenidos, se aprecia que el VAN del proyecto es de 1.416 UF, lo cual resulta favorable para la consultora, donde la TIR también indica que es rentable.

Para entender qué significa este escenario, se realiza el cálculo con los valores del año 0 y se obtiene lo siguiente:

VAN	48
TIR	0,2%

Tabla 15: Resultado del cálculo del VAN y de la TIR sin cambios - DFO Consultores (elaboración propia)

5.4 Cálculo de tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento de este proyecto, que se considera puro, se utilizará la valoración de activos de capital (CAPM: Capital Asset Pricing Model), la cual además incorpora el riesgo asociado al proyecto.

Para utilizar el modelo CAPM se requiere: el riesgo sistemático (beta); la tasa libre de riesgo y el retorno esperado del mercado. En la tabla 16 se presenta cada una de las variables y la tasa de descuento calculada para este proyecto. La fórmula es la siguiente:

$$CAPM = rf + \beta \times (E_{(rm)} - rf)$$

Donde

rf: Rendimiento del activo libre de riesgo, en este caso se toma como referencia la tasa con que se transa el instrumento libre de riesgo BCU (LarrainVial, 2020) que es de -1,16%

B: Beta, o cantidad de riesgo respecto al portafolio del Mercado, para esta proyección se ocupará el Beta de Damodaran del área que es de 1,07.

Se toma el rendimiento esperado en el mercado considerando un 5% de acuerdo a la variación IGPA promedio de 5 años (Fusión Media, 2020).

Rendimiento del portafolio en el mercado	5%
BCU	-1,16%
Beta	1,07
CAPM	5,84%

Tabla 16: Variables del Modelo CAPM y tasa de descuento del proyecto

5.5 Análisis de escenarios

Tomando en consideración los análisis indicados que arrojan que el proyecto es viable y rentable para DFO Consultores, se hace necesario contemplar situaciones hipotéticas que podrían modificar los resultados de la organización, para ello se tomarán 3 escenarios ceteris paribus: uno optimista que contempla duplicar las ventas proyectadas en el plan diseñado; otro escenario pesimista que no consigue lograr las metas de incremento de ventas proyectadas; y un último escenario crítico, donde no se logran mantener las ventas base utilizadas en el caso base.

5.5.1 Escenario Optimista

A continuación se presenta el flujo de caja y el análisis del primer escenario indicado.

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por venta base	960	960	960	960
Ingresos por venta incremental		676	1666	2815
Total Ingresos por ventas	960	1.636	2.626	3.775
Servidores (Costo Fijo)	62	62	62	62
Contabilidad (Costo Fijo)	21	21	21	21
Telecomunicaciones y licencias de softwares (Costo Fijo)	19	19	19	19
Marketing (Gasto Permanente)	19	19	19	19
Remuneraciones del Personal		167	352	520
Total Costos Fijos	121	288	473	641
Costos Variables	2	24	56	80
Costos totales	123	312	530	721
Depreciación		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	837	1.317	2.089	3.048
Impuesto de primera categoría	209	329	522	762
UTILIDADES DESPUÉS DE IMPUESTOS	627	988	1.566	2.286
Retiros de los socios	471	471	471	471
Depreciaciones legales		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
Ganancias/pérdidas de capital				
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	157	524	1.103	1.822
Inversión Fija	43,41			
Valor residual de los activos				
Capital de trabajo	106	180	289	415
Recuperación Capital de trabajo				990
RESULTADO	51,27	344,38	814,20	2.396,66

Se puede apreciar que este escenario supera con creces las metas de venta incremental proyectadas, logrando considerar una variación en su Valor Actual Neto y en su Tasa Interna de Retorno, haciendo considerablemente más favorable el proyecto.

VAN	2.953
TIR	3,5

5.5.2 Escenario Pesimista

A continuación se presenta el flujo de caja y el análisis del segundo escenario, el pesimista.

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por venta base	960	960	960	960
Ingresos por venta incremental		178	314	467
Total Ingresos por ventas	960	1.138	1.274	1.427
Servidores (Costo Fijo)	62	62	62	62
Contabilidad (Costo Fijo)	21	21	21	21
Telecomunicaciones y licencias de softwares (Costo Fijo)	19	19	19	19
Marketing (Gasto Permanente)	19	19	19	19
Remuneraciones del Personal		167	352	520
Total Costos Fijos	121	288	473	641
Costos Variables	2	7	12	16
Costos totales	123	295	485	657
Depreciación		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	837	835	781	763
Impuesto de primera categoría	209	209	195	191
UTILIDADES DESPUÉS DE IMPUESTOS	627	626	586	572
Retiros de los socios	471	471	471	471
Depreciaciones legales		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
Ganancias/pérdidas de capital				
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	157	163	123	109
Inversión Fija	43,41			
Valor residual de los activos				
Capital de trabajo	106	125	140	157
Recuperación Capital de trabajo				528
RESULTADO	51,27	37,85	-17,51	479,44

En este escenario, se puede apreciar que en segundo año el resultado es negativo, lo que genera una alerta de cuidado sobre el negocio proyectado, para lo cual se revisará el VAN y la TIR del plan.

VAN	450
TIR	1,3

Si bien los resultados son menos rentables que el escenario base, se puede considerar que su rentabilidad es positiva y recomendable para los socios.

5.5.3 Escenario Crítico

A continuación se muestra el flujo de caja para el periodo proyectado, considerando un escenario crítico donde no se consigue mantener la meta de venta base.

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por venta base	960	480	240	240
Ingresos por venta incremental		338	355	850
Total Ingresos por ventas	960	818	595	1.090
Servidores (Costo Fijo)	62	62	62	62
Contabilidad (Costo Fijo)	21	21	21	21
Telecomunicaciones y licencias de softwares (Costo Fijo)	19	19	19	19
Marketing (Gasto Permanente)	19	19	19	19
Remuneraciones del Personal		167	352	520
Total Costos Fijos	121	288	473	641
Costos Variables	2	12	12	28
Costos totales	123	300	485	669
Depreciación		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	837	511	103	414
Impuesto de primera categoría	209	128	26	104
UTILIDADES DESPUÉS DE IMPUESTOS	627	383	77	311
Retiros de los socios	471	471	471	471
Depreciaciones legales		7,24	7,24	7,24
Pérdidas del ejercicio anterior				
Ganancias/pérdidas de capital				
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	157	-80	-386	-153
Inversión Fija	43,41			
Valor residual de los activos				
Capital de trabajo	106	90	65	120
Recuperación Capital de trabajo				381
RESULTADO	51,27	-170,30	-451,55	108,31

Por definición la TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de los resultados sea igual a 0. Al haber resultados negativos, el VAN siempre va a ser negativo, por tanto no es factible encontrar la tasa que logre que el VAN de estos resultados sea 0.

En este escenario, se pueden apreciar que los resultados del año base y en el año 3 son los únicos que se mantienen positivos, lo que permite hipotetizar que el plan no es rentable.

VAN

-398

5.6 Síntesis evaluación económica

Considerando todos los aspectos revisados, es posible concluir que el plan de negocios para DFO Consultores es considerado viable para ejecutarlo de acuerdo a las características y supuestos indicados en el caso base, sin embargo es necesario hacer referencia que el modelo de negocio que han desarrollado contempla costos apreciablemente bajos para su operación y la inversión también es ínfima, lo que permite plantear un plan de las características indicadas.

Adicionalmente, se muestra que el negocio planteado de esta forma, no resiste una crisis mayor o una pérdida de la capacidad comercial, por lo que, independiente del plan que se genere, para que sobreviva es necesario mantener el escenario base como una condición permanente.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber desarrollado el plan de negocios para DFO Consultores, es posible identificar diversas conclusiones y recomendaciones que pueden aportar a la implementación de éste y al análisis de un tipo de negocio que funciona en base a costos mínimos y rentabilidad asegurada.

Adicionalmente, resulta necesario destacar que este plan fue construido con la permanente participación y revisión de los socios de DFO, generando sinergias relevantes y actitudes favorables hacia la implementación del mismo.

En cuanto al logro de los objetivos, es posible mencionar que a través de la elaboración de esta tesis, se ha cumplido con el objetivo general de desarrollar un plan de negocio para el periodo 2020-2023, buscando potenciar su crecimiento orgánico y el aumento de sus ventas anuales en un 35%. Adicionalmente, se logra incrementar la base actual de clientes de DFO en más de un 100%.

Respecto a los objetivos específicos, con la elaboración y la aplicación de las metodologías definidas para la presente tesis, se logró caracterizar el mercado en el que se desenvuelve DFO Consultores, identificando aspectos que resultan complejos en este mercado dado su tamaño y la cantidad de participantes que en él compiten.

Asimismo, el desarrollo del plan ha dejado de manifiesto, en el plano externo a DFO, la relevancia de la gestión de personas para los negocios, más aún en el contexto que demuestra el macroentorno actual, donde la preocupación genuina por las personas representa adicionalmente una oportunidad de desarrollo tanto para los negocios de los clientes, como para DFO y también para sus competidores. En el plano interno de DFO, el desarrollo del plan permite identificar la necesidad de incorporar nuevas capacidades o competencias humanas a objeto de sustentar su crecimiento.

Adicionalmente, se comprende que la oferta de servicios y productos complementarios y combinados resultaría más atrayente y eficiente para el desarrollo de estrategias sostenibles, sustentables y adaptadas para el futuro.

Además, los múltiples análisis que se puedan realizar para la elaboración del plan de negocios deben considerar que, en definitiva, el mismo plan debe subordinarse a la decisión propia de los socios de DFO, los cuales dependiendo de su aversión o propensión al riesgo pueden ser más o menos agresivas.

Tomando de referencia el último aspecto señalado, resulta trascendental destacar que el éxito de los negocios pareciera no sólo estar asociado a las

rigurosa y profesional gestión de cada elemento de su cadenas de valor, si no que también a las características personales de cada líder, donde la influencia de los socios y accionistas, en el caso de DFO es aún más relevante considerando su estructura de propiedad y de negocio.

El valor de lo humano por sobre el rendimiento industrializado ha tomado relevancia en los últimos años, cediendo espacio a nuevos métodos de hacer empresa, cuidando los espacios personales de los individuos, y poniéndolos al centro de las decisiones y estrategias.

Finalmente, el avance de la tecnología ha otorgado mayor acceso a la información, tanto para las personas como para las empresas. Este escenario ha puesto en evidencia la necesidad de actualización e innovación en todos los componentes de la industria, lo que podría replantear los paradigmas y modelos actuales de trabajo. Así como los clientes vuelven a posicionarse en el corazón del negocio, los empleados, las personas, y cada integrante deben considerarse como un elemento clave dentro de cada oficina.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, F., Myers, S. C., & Brealy, R. A. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Álvarez Huerga, E. (27 de Julio de 2019). *Elena Huerga Coach en Desarrollo Profesional*. Obtenido de Listado de Consultoras, Headhunters y Empresas de Recursos Humanos:
<https://elenahuerga.com/listado-de-consultoras-headhunters-y-empresas-de-seleccion/>
- Aranis, M., Balcarce, R., Brenninkmeijer, M., Espinoza, I., González, T., Prado, T., & Vergara, F. (2020). *La Propuesta de Chile*. Santiago: Fractal.
- Asociación 50Plus-Observatorio Generación y Talento. (2015). *Diagnóstico de la Diversidad Generacional*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas ICAI -ICADE .
- Asociación de Bancos. (6 de julio de 2020). *FINANCIAMIENTO COVID-19*. Obtenido de abif.cl:
<https://www.abif.cl/covid-19>
- Banco Central de Chile. (08 de octubre de 2019). *Boletín Estadístico - Octubre 2019*. Obtenido de Banco Central de Chile:
<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/pdf/BE20191008.pdf>
- Banco Central de Chile. (2020). *Informe de Política Monetaria Marzo 2020*. Santiago: Banco Central de Chile.
- Barozet, E. (28 de mayo de 2020). Un 30 o 40 por ciento de los sectores que llamamos clase media está perdiendo el empleo, enfrentándose a la enfermedad y resbalando. (P. UChile, Entrevistador)
- Beliz, G. (07 de septiembre de 2017). *El futuro del trabajo en la integración 4.0 de América Latina*. Recuperado el julio de 2020, de Banco Interamericano del Desarrollo - iadb.org:
<https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/el-futuro-del-trabajo-en-la-integracion-4-0-de-america-latina/>
- Betancourt, D. F. (29 de junio de 2018). *Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace?* Recuperado el agosto de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-came
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (02 de julio de 2020). *Ley Chile*. Obtenido de Ley 21220:
<http://bcn.cl/2dgpk>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). *Chile y la migración: los extranjeros en Chile*. Recuperado el julio de 2020, de bcn.cl: https://www.bcn.cl/siit/actualidad-territorial/chile-y-la-migracion-los-extranjeros-en-chile/document_view2
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (28 de noviembre de 2018). *Programa Bioética - BCN*. Obtenido de ¿Hacia dónde va Chile en materia ambiental?:
<https://www.bcn.cl/observatorio/bioetica/noticias/hacia-donde-va-chile-en-materia-ambiental>
- Central Unitaria de Trabajadores de Chile, CUT. (07 de julio de 2020). *¿Qué escenario laboral dejará en Chile la pandemia Covid-19?* Obtenido de cut.cl: <https://cut.cl/cutchile/2020/06/25/que->

escenario-laboral-dejara-en-chile-la-pandemia-covid-19-debera-cambiar-la-arquitectura-de-nuestra-institucionalidad-laboral/

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Chile Atiende. (27 de junio de 2020). *chileatiende.cl*. Obtenido de Coronavirus (COVID-19): Todo lo que necesitas saber - Ley de Protección al Empleo: [https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77784-ley-de-proteccion-al-empleo#:~:text=La%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20al,acto%20de%20autoridad%20\(cuar%20entena\)](https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77784-ley-de-proteccion-al-empleo#:~:text=La%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20al,acto%20de%20autoridad%20(cuar%20entena).)).

CNN Chile. (04 de julio de 2020). *OIT proyecta cifra récord de desempleo: 41 millones de personas quedarían sin trabajo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [cnnchile.com](https://www.cnnchile.com/coronavirus/41-millones-de-personas-en-america-latina-y-el-caribe-podrian-quedar-desempleadas-a-causa-del-coronavirus_20200703/): https://www.cnnchile.com/coronavirus/41-millones-de-personas-en-america-latina-y-el-caribe-podrian-quedar-desempleadas-a-causa-del-coronavirus_20200703/

Coface Economic Research Team. (22 de junio de 2020). *COVID-19: SE DIRIGE HACIA UN REPENTINO AUMENTO MUNDIAL DE LAS INSOLVENCIAS EMPRESARIALES*. Obtenido de [Coface.cl](https://www.coface.cl/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/COVID-19-se-dirige-hacia-un-repentino-aumento-mundial-de-las-insolvencias-empresariales): <https://www.coface.cl/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/COVID-19-se-dirige-hacia-un-repentino-aumento-mundial-de-las-insolvencias-empresariales>

Collins, J., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (30 de junio de 2020). *FAO y CEPAL: Millones de personas pueden caer en la pobreza extrema y el hambre en 2020 en América Latina y el Caribe debido al impacto de la pandemia*. Obtenido de [cepal.org.es](https://www.cepal.org/es/comunicados/fao-cepal-millones-personas-pueden-caer-la-pobreza-extrema-hambre-2020-america-latina): <https://www.cepal.org/es/comunicados/fao-cepal-millones-personas-pueden-caer-la-pobreza-extrema-hambre-2020-america-latina>

Conejeros, H. (30 de junio de 2020). *Reconversión Laboral: Una necesidad para las organizaciones y la empleabilidad*. Obtenido de [duplos.cl](https://www.duplos.cl/reconversion-laboral-una-necesidad-para-las-organizaciones-y-la-empleabilidad/): <https://www.duplos.cl/reconversion-laboral-una-necesidad-para-las-organizaciones-y-la-empleabilidad/>

Datos Macro. (2020). *Chile-Inmigración*. Recuperado el julio de 2020, de [datosmacro.com](https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/chile): <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/chile>

DFO Consultores. (01 de mayo de 2020). *DFO Consultores*. Obtenido de Sitio Web DFO Consultores, Especialistas en Desarrollo Organizacional: <http://www.dfo.cl/>

DFO Consultores. (18 de Mayo de 2020). Presentación Comercial DFOnet. Santiago, Santiago, Chile.

Díaz, A. (2018). *Las Siete Etapas Para Realizar un DAFO con Éxito: Una Guía Práctica Para Diagnosticar tu Modelo de Negocio. Cómo realizar un DAFO participativo*. Amazon.

European Agency for Safety and Health at Work. (30 de junio de 2020). *Riesgos psicosociales y estrés en el trabajo*. Obtenido de [osha.europa.eu](https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress?set_language=es): https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress?set_language=es

Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 64-78.

- Fusión Media. (26 de agosto de 2020). *Datos históricos S&P CLX IGPA*. Recuperado el agosto de 2020, de Investing.com: <https://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>
- Gerszon Mahler, D., Lakner, C., Castaneda Aguilar, R. A., & Wu, H. (30 de junio de 2020). *Estimaciones actualizadas del impacto de la COVID-19 (coronavirus) en la pobreza mundial*. Obtenido de Banco Mundial Blogs: <https://blogs.worldbank.org/es/datos/estimaciones-actualizadas-del-impacto-del-coronavirus-en-la-pobreza>
- Gestión Social. (2016). *Chile No Sabe: Primer Estudio sobre Diversidad Sexual y Trabajo Dependiente*. Santiago: Gestión Social - Iguales.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *El Líder Resonante Crea Más*. Penguin Random House.
- Harvard Business Review. (2009). *Crear Un Plan De Negocios (Serie Pocket Mentor)*. Santiago: Ink Media.
- Hay Selección. (2008). *Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias. Foro RRHH Girona 2008*. Girona: Hay Group. Obtenido de forumgarrotxa.com.
- Hermosilla-Ávila, A., Paravic-Klijn, T., & Valenzuela-Suazo, S. (diciembre de 2015). Fuerza laboral que envejece, ¿Qué hacer ante esta tendencia? *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 166-170.
- I+DEA. (21 de Julio de 2016). Obtenido de <https://www.youtube.com/user/IMASDEAMX>: <https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPfGI>
- Instituto de Seguridad del Trabajo, IST. (30 de junio de 2020). *Riesgos Psicosociales*. Obtenido de [ist.cl](http://www.ist.cl/riesgos-psicosociales-2/informacion-general-istas21/): <http://www.ist.cl/riesgos-psicosociales-2/informacion-general-istas21/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*. Santiago: INE.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral (trimestre móvil marzo-mayo 2020)*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). (30 de junio de 2020). *Riesgos psicosociales*. Obtenido de Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España (istas.net): <https://istas.net/salud-laboral/peligros-y-riesgos-laborales/riesgos-psicosociales>
- LarrainVial. (27 de agosto de 2020). *Indicadores de Mercado*. Obtenido de LarrainVial Chile: <https://larrainvial.finmarketlive.cl/www/index.html?mercado=chile>
- Massons, J. (2002). *Finanzas. Análisis y Estrategia Financiera*. Hispano Europea.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Cómo Iterar de un Plan A a un Plan que Funciona*. California: O'Reilly Media.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*(28), 1-14.
- Melé, D. (06 de noviembre de 2012). *¿Qué es lo más importante en la empresa? Las personas, empezando por los empleados*. Recuperado el agosto de 2020, de Ética Empresarial Blog Network - IESE Business School, University of Navarra: <https://blog.iese.edu/eticaempresarial/2012/11/06/que-es-lo-mas-importante-en-la-empresa-las-personas-empezando-por-los-empleados/>

- Metters, R., King-Metters, K., Madeleine, P., & Walton, S. (2006). *Successful Service Operations Management*. Manchester: Thomson South-Western.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *CASEN 2015: Diversidad Sexual - Síntesis de Resultados*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social.
- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. (28 de septiembre de 2019). *Gobierno de Chile*. Obtenido de Proyecto de Ley Sala Cuna Universal: <https://www.gob.cl/salacunauniversal/>
- Monckeberg, N. (20 de abril de 2019). *Proyecto de Ley Sence*. Obtenido de Reforma Sence - Ley de Capacitación al Día: <https://www.reformasence.cl/wp-content/uploads/2019/05/PPT-Ministro-Monckeberg-PDL-Sence.pdf>
- Neidhöfer, G. (30 de junio de 2020). *PNUD América Latina y el Caribe*. Obtenido de latinamerica.undp.org: <https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/blog/2020/consecuencias-de-la-pandemia-del-covid-19-en-las-desigualdades-s.html>
- Nielsen. (20 de abril de 2020). *Covid-19: El Inesperado Catalizador para la Adopción de Tecnología*. Recuperado el julio de 2020, de nielsen.com: <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2020/covid-19-el-inesperado-catalizador-para-la-adopcion-de-tecnologia/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Piñera, S. (19 de agosto de 2019). *Piñera y flexibilidad laboral: "El objetivo es mejorar la calidad de vida"*. Obtenido de El Dinamo: <https://www.eldinamo.cl/nacional/2019/08/13/pinera-y-flexibilidad-laboral-el-objetivo-es-mejorar-la-calidad-de-vida/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Pirámide.
- Pressreader - Diario Pulso. (14 de septiembre de 2019). *La historia de la starup que evalúa el talento*. Recuperado el agosto de 2020, de pressreader.com: <https://www.pressreader.com/chile/pulso/20190914/281496457985844>
- Promove Consultoría e Formación SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO - Cuadernos Prácticos Gestión Empresarial*. Santiago de Compostela: C.E.E.I Galicia, S.A. (BIC Galicia).
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M. B., & Romeo, M. (2008). LA AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO (ASH) PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Papeles del Psicólogo*, 92-106.
- RH Management. (30 de junio de 2020). *Directorio Nacional RH*. Obtenido de [Issuu.com](http://issuu.com): https://issuu.com/rhmanagement/docs/wiseplan_test_2
- Riveros, J. (2017). *PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES DE OFICINA: CASO SUMAIN S.A.S*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- SENADIS. (febrero de 2018). *Inclusión Laboral*. Recuperado el julio de 2020, de senadis.gob.cl: https://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley_de_inclusion_laboral#:~:text=La%20Ley%20N%C

2%BA%2021.015%20de,p%C3%BAblico%20como%20en%20el%20privado.&text=Los%20organismos%20p%C3%BAblicos%20y%20las,1%25%20de%20personas%20con%20discapacidad.

Senado de Chile. (03 de junio de 2020). *Solicitan patrocinio al proyecto que extiende el post natal mientras dure la emergencia por la pandemia*. Obtenido de senado.cl:

<https://www.senado.cl/solicitan-patrocinio-al-proyecto-que-extiende-el-post-natal-mientras/senado/2020-06-02/154521.html>

Servicio de Impuestos Internos. (01 de enero de 2020). *Régimenes Tributarios*. Recuperado el septiembre de 2020, de SII.cl: http://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos_regimenes_mt.html

Servicio de Impuestos Internos. (26 de diciembre de 2002). *Nueva Tabla de Vida Útil de Los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado*. Recuperado el agosto de 2020, de sii.cl:

http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Servicio de Impuestos Internos. (27 de Julio de 2019). *www.sii.cl*. Obtenido de ESTADÍSTICAS DE EMPRESAS POR RUBRO ECONÓMICO : http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Servicio de Impuestos Internos. (28 de Julio de 2019). *www.sii.cl*. Obtenido de ESTADÍSTICAS DE EMPRESAS POR TAMAÑO SEGÚN VENTAS :

http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm

Superintendencia de Pensiones. (2020). *Ficha estadística semanal Ley de Protección al Empleo1 y Ley del Seguro de Cesantía N°10 – al 5 de julio de 2020*. Santiago: Superintendencia de Pensiones.

Toro Dupouy, L. (2018). CÓMO DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS DE NEGOCIOS: El proceso es más importante que el resultado final. *Harvard Deusto Bussiness Review*, 32-39.

Tracy, B. (2017). *Million Dollar Habits: Proven Power Practices to Double and Triple Your Income*. Toronto: Entrepreneur Press.

TrendTIC. (16 de enero de 2020). *LA ROBOTIZACIÓN DE LOS RRHH, EL PRÓXIMO RETO PARA LAS EMPRESAS*. Recuperado el julio de 2020, de trendtic.cl: <https://www.trendtic.cl/2020/01/%EF%BB%BF%la-robotizacion-de-los-rrhh-el-proximo-reto-para-las-empresas/>

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions. ¿Cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?* Santiago: Granica.

Ulrich, D. (2019). *HR Value Creation: HR Business Partner 2.0. The Annual HR Conference*. Santiago: Seminarium.

Ulrich, D. (2020). *Creación de valor en Recursos Humanos: HR Business Partner 2.0. The Annual HR Conference*. Santiago: Seminarium.

Vallejos, C. (19 de agosto de 2019). *Cámara de Diputados de Chile*. Obtenido de Proyectos de Ley - Boletín 11179-13:

https://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=11694&prmBOLETIN=11179-13

World Economic Forum. (30 de junio de 2020). *Las pandemias relegan aún más a los pobres*. Obtenido de es.weforum.org: <https://es.weforum.org/agenda/2020/05/las-pandemias-relegan-aun-mas-a-los-pobres/>

ANEXO1: Diccionario de Competencias DFO Consultores

A continuación, se presentan y definen las distintas competencias a aplicar en el Plan de Gestión de Personas de DFO y sus respectivos significados:

- a) *Visión Estratégica*: Capacidad para anticipar, detectar y analizar las señales del entorno e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión organizacional, estableciendo su impacto a nivel local y global.
- b) *Responsabilidad y Consecuencia (Ética Profesional)*: Representa el compromiso de la persona consigo misma y con los demás de entregar resultados concretos y definidos, incluyendo las acciones que tome para lograr los mismos y sus consecuencias, positivas o negativas. Incluye la capacidad de tomar decisiones en pro del negocio y las personas, comportándose coherentemente entre el decir, actuar y pensar y el respeto irrestricto a las leyes, normas y procedimientos, minimizando el riesgo de pérdidas financieras o de reputación.
- c) *Alineamiento con el negocio (Valores, cultura y estrategia)*. Es la capacidad de comprender, aceptar y desenvolverse dentro del marco definido por la cultura y la estrategia organizacional, desplegando los esfuerzos necesarios para el logro de sus objetivos. Se identifica con la organización y alinea su conducta personal con los valores de la misma.
- d) *Liderazgo y Gestión de Personas*: Es la capacidad de orientar, animar e inspirar a las personas y equipos a cargo hacia una visión común en línea con los valores y resultados esperados de la Compañía, generando compromiso con la visión y valores institucionales. Implica la capacidad de reconocer y promover el talento, gestionar un clima armónico de trabajo y velar por las buenas prácticas laborales.
- e) *Colaboración y trabajo en redes*: Capacidad para construir y mantener relaciones de colaboración con personas y organizaciones claves para favorecer el logro de los objetivos. Incluye la habilidad de entender y utilizar las relaciones y la generación de redes, coordinaciones y vínculos favorables para el logro de los objetivos buscados. Implica compartir recursos y conocimientos con el objetivo de mejorar el rendimiento organizacional.
- f) *Comunicación efectiva*: Capacidad para comunicarse de manera efectiva y oportuna en diversos contextos, expresándose con claridad, escuchando activamente a su interlocutor y priorizando el mensaje que desea entregar en pos del logro de objetivos y cumplimiento de metas.

- g) *Gestión de la transformación (pensamiento digital, aceptación de la diversidad)*: Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en situaciones inciertas y entornos dinámicos, logrando los cambios en el tiempo adecuado, considerando la diversidad y la adopción de nuevas tecnologías.
- h) *Innovación y mejoramiento continuo*: Es la orientación a mejorar la competitividad del negocio, ya sea creando nuevos productos, servicios o procesos que favorezcan la creación de valor para la Compañía o buscando en forma permanente errores y oportunidades de mejora en los productos, servicios y procesos de una organización con el fin de ofrecer mayor calidad al cliente.
- i) *Productividad y orientación a resultados*: Corresponde a la preocupación por alcanzar las metas y objetivos de su área, cumpliendo con los estándares de desempeño y las tareas y plazos acordados. Implica la capacidad de definir prioridades y crear nuevos estándares para sí mismo y para otros con el fin de elevar la eficiencia y rendimiento de la organización y la satisfacción de clientes, contribuyendo al logro y la sustentabilidad de su área de trabajo.
- j) *Orientación al Cliente*: Capacidad de satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, lo que implica centrarse en detectar sus necesidades y expectativas transformándolas en desafíos y estándares de desempeño que provean una experiencia gratificante y fidelizadora.
- k) *Capacidad analítica y resolución de problemas*: Capacidad de procesar la información de forma tal que, posteriormente, podrá tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados. Implica anticipar acontecimientos y escenarios futuros, evaluando las acciones posibles en función de su impacto en el negocio y las personas, requiere la capacidad de ver las partes de un sistema y como se interrelacionan entre ellas.

El perfil de cada uno de los cargos a seleccionar como parte del Plan de Gestión de Personas de DFO, deberá incorporar algunas o todas competencias antes indicadas, las cuales serán complementadas por las competencias técnicas requeridas (formación profesional, especialidad, experiencia, etc.).

ANEXO 2: Descripciones de Nuevos Puestos de Trabajo

Señalado lo anterior y relacionado a la estrategia planteada, se estima que para desarrollar el presente plan de negocios se hace necesario incorporar al menos dos cargos nuevos a la estructura actual de DFO.

Descriptor Puesto Jefe de Proyectos Tecnológicos

1. Puesto	Título Jefe Proyectos Tecnológicos
2. Objetivo	Diseñar, coordinar, administrar y gestionar los distintos proyectos tecnológicos, incorporando y adaptando nuevas tecnologías y garantizando los más altos estándares de seguridad de la información acorde al foco estratégico del negocio, para asegurar la actualización permanente de los sistemas y tecnologías de DFO y el resguardo por la información que procesan.
3. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar proyectos y cumplir con los plazos comprometidos en el diseño a través de la planificación, organización, dirección y control de ellos. - Buscar y proponer soluciones tecnológicas y metodologías para incrementar la productividad, agilizar procesos y actualizar tecnologías en función del foco estratégico para agregar valor al negocio. - Proponer estrategias y anticipar futuras situaciones en función de la estrategia y la realidad del negocio. - Diseñar y desarrollar mejoras, nuevos productos, nuevos módulos y funcionalidades adicionales en la plataforma DFOnet. - Evaluar estándares de seguridad de la información y vulnerabilidad de los sistemas actuales de DFO Consultores, proponiendo medidas de control e implementando las soluciones necesarias o nuevos estándares.
4. Requisitos	<p>Titulación: Ingeniero/a informático/a, o en computación.</p> <p>Formación: Conocimientos en Gestión y Control de desarrollo de proyectos. Específicos en lenguaje de programación y softwares. Seguridad de la información.</p> <p>Experiencia y tiempo medio de permanencia: Al menos 4 años de experiencia en cargos similares.</p>

Idiomas:

Inglés nivel intermedio.

Competencias:

- Responsabilidad y consecuencia.
- Colaboración y Trabajo en Redes.
- Gestión de la Transformación.
- Innovación y Mejoramiento Continuo.
- Seguridad y Actitud frente al Riesgo.
- Visión Estratégica.
- Productividad y Orientación a Resultados.

Descriptor Puesto Administrativo/a de Gestión

1. Puesto	Título Administrativo/a de Gestión
2. Objetivo	Diseñar, coordinar, administrar y gestionar los distintos proyectos tecnológicos, incorporando y adaptando nuevas tecnologías y garantizando los más altos estándares de seguridad de la información acorde al foco estratégico del negocio, para asegurar la actualización permanente de los sistemas y tecnologías de DFO y el resguardo por la información que procesan.
3. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar proyectos y cumplir con los plazos comprometidos en el diseño a través de la planificación, organización, dirección y control de ellos. - Buscar y proponer soluciones tecnológicas y metodologías para incrementar la productividad, agilizar procesos y actualizar tecnologías en función del foco estratégico para agregar valor al negocio. - Proponer estrategias y anticipar futuras situaciones en función de la estrategia y la realidad del negocio. - Diseñar y desarrollar mejoras, nuevos productos, nuevos módulos y funcionalidades adicionales en la plataforma DFOnet. - Evaluar estándares de seguridad de la información y vulnerabilidad de los sistemas actuales de DFO Consultores,

4. Requisitos	proponiendo medidas de control e implementando las soluciones necesarias o nuevos estándares.
	<p>Titulación: Ingeniero/a informático/a, o en computación.</p> <p>Formación: Conocimientos en Gestión y Control de desarrollo de proyectos. Específicos en lenguaje de programación y softwares. Seguridad de la información.</p> <p>Experiencia y tiempo medio de permanencia: Al menos 4 años de experiencia en cargos similares.</p> <p>Idiomas: Inglés nivel intermedio.</p> <p>Competencias (*):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad y consecuencia. - Colaboración y Trabajo en Redes. - Gestión de la Transformación. - Innovación y Mejoramiento Continuo. - Seguridad y Actitud frente al Riesgo. - Visión Estratégica. - Productividad y Orientación a Resultados.

Estudio de percepción sobre servicios de consultorías y soluciones de gestión de personas

Comienzo de bloque: Default Question Block

Q1 Consentimiento Informado

Esta encuesta forma parte de un estudio que pretende conocer la percepción de ejecutivos de Recursos Humanos con experiencia profesional y toma de decisiones en diferentes empresas y negocios, respecto a los servicios de consultoría y soluciones de gestión de personas en sus organizaciones.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de esta herramienta, serán utilizados como parte de un proyecto de Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas - MBA. Para la aplicación de esta herramienta se considerará su consentimiento y sus respuestas serán totalmente anónimas, por lo que no se registrarán datos de identificación personal ni menos se compartirá información a terceros.

No hay riesgos conocidos asociados a la participación en esta encuesta.

¿Está de acuerdo en participar?

- Estoy de acuerdo en participar (1)
- No estoy de acuerdo en participar (2)

Saltar a: Fin de la encuesta Si Consentimiento Informado Esta encuesta forma parte de un estudio que pretende conocer la percep... = No estoy de acuerdo en participar

Salto de
página

Q2 ¿Cuáles son sus principales responsabilidades en la empresa en la que trabaja? (puede elegir más de una)

- Toma decisiones (1)
 - Estudia y propone soluciones para que otros aprueben (2)
 - Ejecuta soluciones (3)
-

Q3 ¿Cuál es la industria en la que se encuentra su su organización?

- Minería y servicios de minería (1)
 - Producción y fabricación de bienes (2)
 - Construcción (3)
 - Servicios financieros, educacionales, salud, etc. (4)
 - Comercio, retail (5)
 - Telecomunicaciones y teconología (6)
 - Asesorías (7)
 - Agricultura, acuicultura y ganadería (8)
 - Forestal (9)
 - Energía (10)
 - Otras (11)
-

Q4 ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

- Menos de 100 (1)
 - Entre 100 y 1000 (2)
 - Entre 1000 y 5000 (3)
 - Más de 5000 (4)
-

Q5 Su empresa tiene presencia a nivel (puede elegir más de una opción):

- Nacional (1)
 - Internacional (2)
 - Regional (3)
-

Q6 ¿Qué nivel de facturación anual registra?

- Entre 0,01 UF y 2.400 UF (1)
 - Entre 2.400 UF y 25.000 UF (2)
 - Entre 25.000 UF y 100.000 UF (3)
 - Más de 100.000 UF (4)
-

Q7 ¿Existen sindicatos en su organización?

- Sí (1)
- No (2)

Saltar a: Q8 Si ¿Existen sindicatos en su organización? = Sí

Saltar a: Q11 Si ¿Existen sindicatos en su organización? = No

Q8 ¿Cuál es su tasa de sindicalización?

- Entre un 0% y un 20% (1)
- Entre un 20% y un 40% (2)
- Entre un 40% a un 60% (3)
- Entre un 60% a un 80% (4)
- Más de un 80% (5)

Salto de
página

Q11 ¿La empresa ha tenido la necesidad de contratar servicios de asesoría/consultoría en RRHH en los últimos 24 meses?

Sí (1)

No (2)

Saltar a: Q12 Si ¿La empresa ha tenido la necesidad de contratar servicios de asesoría/consultoría en RRHH en los... = Sí

Saltar a: Q16 Si ¿La empresa ha tenido la necesidad de contratar servicios de asesoría/consultoría en RRHH en los... = No

Q12 Seleccione la(s) especialidad(es) en la(s) que han contratado los servicios

- Gestión de crisis (1)
 - Capacitación (relatorías, mentorías, talleres, cursos, etc) (2)
 - Desarrollo organizacional (3)
 - Reclutamiento y selección (4)
 - Gestión de compensaciones y beneficios (5)
 - Gestión del conocimiento (6)
 - Evaluación de cargos (7)
 - Estudio de clima (8)
 - Cultura (9)
 - Gestión del cambio (10)
 - Relaciones laborales (11)
 - Gestión de talentos (12)
 - Negociación colectiva (13)
 - Liderazgo (14)
 - Desarrollo de equipos (15)
 - Gestión por competencias, (16)
 - Coaching (17)
 - Gestión del desempeño (18)
 - Otra (19)
-

Q13 ¿Cuál fue la forma en que se eligió con qué empresa consultora trabajar?

- Licitación (1)
 - Asignación directa (2)
 - Cotización (3)
-

Q14 ¿Qué factores fueron determinantes en la decisión?

- Años de experiencia (1)
 - Prestigio nacional o internacional (2)
 - Precios (3)
 - Experiencia previa con la empresa (4)
 - Innovación (5)
 - Cobertura de la oferta respecto a los requerimientos (6)
 - Recomendación (7)
 - Curriculum de los consultores (8)
 - Cartera de servicios o proyectos de los consultores (9)
-

Q15 ¿Para qué situaciones se han contratado servicios externos de RR.HH?

- Cambios en estrategia de empresa (1)
 - Implementación de proyectos (2)
 - Fusión de empresas (3)
 - Requerimiento de capacidades humanas adicionales (4)
 - Materias estratégicas del negocio (5)
 - Cambios y transformaciones organizacionales (6)
 - Administración (7)
 - Desarrollo (8)
 - Competencias (9)
 - Otra (10)
-

Q16 Actualmente ¿existen necesidades en materias de gestión de personas o desarrollo organizacional que no han sido cubiertas por la empresa?

- Sí (1)
- No (2)

Saltar a: Q20 Si Actualmente ¿existen necesidades en materias de gestión de personas o desarrollo organizacional q... = No

Q17 Su empresa puede cubrir esas necesidades con:

- Recursos propios (1)
- Recursos externos (2)
- Recursos mixtos (3)

Q18 ¿Cuál es el nombre de la empresa con la cual ha tenido su mejor experiencia de asesoría o consultoría en RRHH?

Q19 ¿Cuál es el ámbito o especialidad de esta empresa?

- Gestión de crisis (1)
 - Capacitación (relatorías, mentorías, talleres, cursos, etc) (2)
 - Desarrollo organizacional (3)
 - Reclutamiento y selección (4)
 - Gestión de compensaciones y beneficios (5)
 - Gestión del conocimiento (6)
 - Evaluación de cargos (7)
 - Estudio de clima (8)
 - Cultura (9)
 - Gestión del cambio (10)
 - Relaciones laborales (11)
 - Gestión de talentos (12)
 - Negociación colectiva (13)
 - Liderazgo (14)
 - Desarrollo de equipos (15)
 - Gestión por competencias, (16)
 - Coaching (17)
 - Gestión del desempeño (18)
 - Otra (19)
-

Q20 Según su opinión ¿cuáles son los atributos de una consultoría ideal en RRHH?

- Calidad (1)
 - Costo (2)
 - Experiencia (3)
 - Conocimiento (4)
 - Reputación (5)
 - Solidez (6)
 - Agilidad (7)
 - Integralidad (8)
 - Visión Estratégica (9)
 - Conocimiento operativo o terreno (10)
 - Capacidad práctica (11)
 - Internacionalidad (12)
 - Visión Comercial (13)
 - Redes (14)
 - Resultados (15)
 - Alcance Nacional (16)
 - Otro (17)
-

Q21 ¿Cuál es la frecuencia o periodicidad con que los solicitan servicios o asesorías de RRHH en su organización?

- Mensual (1)
 - Semestral (2)
 - Anual (3)
 - Permanente (4)
 - Esporádica (5)
 - No se solicitan (6)
-

Q22 ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto anual de su área destinado a estos servicios?

Salto de
página

Q23 ¿Ha contratado servicios de evaluación de Clima Organizacional?

- Sí, aplicación en forma física (1)
- Sí, aplicación por medio de software (2)
- Sí, aplicación mixta (3)
- No (4)

Saltar a: Q29 Si ¿Ha contratado servicios de evaluación de Clima Organizacional? = No

Q24 ¿Con qué frecuencia realizan estos estudios?

- Semestral (1)
 - Anual (2)
 - Bianual (3)
 - Triaunal (4)
 - Esporádica (5)
-

Q25 ¿Cuál es el porcentaje de participación de su organización en evaluaciones de Clima Organizacional?

- Entre 0% y 20% (1)
 - Entre un 20% y un 40% (2)
 - Entre un 40% y un 60% (3)
 - Entre un 60% y un 80% (4)
 - Entre un 80% y un 100% (5)
-

Q26 ¿Cómo ha sido su experiencia con softwares de gestión de Clima?

Q27 ¿Qué 3 características (atributos) valora más de estos softwares o plataformas de gestión?

- 1 (1) _____
- 2 (2) _____
- 3 (3) _____

Q28 ¿Qué empresas que realicen estas actividades conoce y/o ha tenido experiencia?

Q29 ¿Participa de alguna iniciativa de comparación organizacional como Great Place to Work, Merco, Reprtrak o similares?

- Sí (1)
- No (2)

Saltar a: Fin de la encuesta Si ¿Participa de alguna iniciativa de comparación organizacional como Great Place to Work, Merco, Re... = No

Q30 ¿En cuál iniciativa o estudio participa?

Fin del bloque: Default Question Block
