



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA UNA EMPRESA
ADMINISTRADORA DE RRHH**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SOFÍA MARGARITA RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2012**



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA UNA EMPRESA
ADMINISTRADORA DE RRHH**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SOFÍA MARGARITA RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ

**PROFESOR GUÍA:
TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARÍA TERESA CORDOVEZ MELERO
JUAN CARLOS BARROS MONGE**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2012**

RESUMEN

El presente trabajo de título tiene como objetivo el diseño de una estrategia corporativa para una empresa administradora de RRHH, la cual permita generar un impacto positivo en la organización y en el posicionamiento de ésta entre sus clientes.

Payroll S.A., mediante la conformación del Grupo Payroll, desea consolidarse como multiproveedor de servicios, brindándoles a sus clientes soluciones integrales en el área de los recursos humanos. Para ello ha desarrollado una estrategia de expansión basada en una diversificación concéntrica, donde su principal negocio es la administración del proceso de pago de remuneraciones.

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, es necesario establecer cuáles serán las acciones a seguir a nivel corporativo que dicten las directrices necesarias para un buen funcionamiento, generando instancias de sinergias entre las empresas que forman el Grupo Payroll.

Para el desarrollo del tema, se comienza con un análisis de mercado que permite conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelve el Grupo Payroll. Posteriormente, se estudia la situación actual, observando cuáles son las brechas existentes que deben ser solucionadas. Luego se plantea una estrategia corporativa que sustente las actividades del Grupo Payroll. La estrategia sugiere la formación de Gerencias corporativas orientadas a la gestión del personal y de los clientes, además de la creación de una cultura común en todas las empresas del grupo.

También se diseña una estrategia de negocio para la empresa Payroll, previo análisis de su situación se proponen mejoras enfocadas en el cliente, las cuales permitan lograr un estado de higiene para ofrecerles nuevos servicios.

Finalmente, se propone el desarrollo interno de un nuevo negocio, servicio de asistencia tributaria, el cual está diseñado para ofrecer apoyo a aquellos clientes que tienen un nivel de contacto bajo con la empresa, pero que poseen una alta disposición de pago por servicios de valor agregado. Los beneficios económicos de esta propuesta son de 0,025% de los ingresos anuales de la compañía, pero los beneficios a nivel de imagen y satisfacción de clientes son significativamente superiores al esfuerzo que se debe realizar. De lo anterior se concluye que para el caso de Payroll es más importante enfocarse en la retención de los clientes y su desarrollo al interior de la compañía, que la búsqueda de nuevos negocios para ampliar la oferta.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida. En especial, a mi madre por su esfuerzo, paciencia y muestras inmensas de amor y comprensión. A mi hermana pequeña, Carolina por su confianza, tolerancia y cariño.

Agradecer la oportunidad de haber conocido a grandes personas y amigos con los cuales pude compartir este camino. Amigos, gracias por ser un pilar fundamental durante el transcurso de la carrera, gracias por los buenos momentos compartidos y por estar siempre presentes.

También quisiera agradecer a las personas que hicieron posible la realización de esta memoria. Dar las gracias a los profesores por sus comentarios y buena disposición. Agradecer al equipo de trabajo que me recibió en Payroll por la oportunidad, la confianza y por hacer del trabajo un lugar grato.

Gracias a todos por creer en mí y mis capacidades. Gracias por ayudarme a convertir mis sueños en realidades.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes Generales.....	1
1.2	Justificación del proyecto	3
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo General.....	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Metodología.....	4
1.5	Alcances.....	5
1.6	Resultados Esperados.....	5
2	MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1	Investigación de Mercado	5
2.1.1	Investigación Cualitativa.....	6
2.1.2	Investigación Cuantitativa	6
2.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	7
2.2.2	Poder de negociación del proveedor.....	7
2.2.3	Poder de negociación de los clientes	8
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.2.5	Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	8
2.3	Matriz atractivo de la Industria / Fortaleza del Negocio	8
2.4	Modelo Delta	9
2.5	Estrategia Corporativa	11
2.6	Segmentación de clientes según comportamiento de compra	13
3	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	15
3.1	Empresa.....	15
3.1.1	Evolución histórica.....	15
3.1.2	Misión	16
3.1.3	Estructura legal.....	16
3.1.4	Estructura corporativa.....	16

3.1.5	Estructura Organizacional	20
3.2	Análisis del entorno	22
3.2.1	Análisis externo.....	22
3.3	Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.....	24
3.3.1	Poder de negociación de los clientes	24
3.3.2	Poder de negociación de los proveedores	25
3.3.3	Rivalidad entre los competidores.....	26
3.3.4	Disponibilidad de sustitutos	26
3.3.5	Barreras de entrada	26
3.3.6	Barreras de Salida.....	27
3.4	Análisis interno.....	27
3.5	Situación corporativa actual.....	28
3.6	Análisis FODA.....	32
3.6.1	Fortaleza	32
3.6.2	Oportunidad.....	32
3.6.3	Debilidades.....	33
3.6.4	Amenazas.....	33
3.7	Estrategia Corporativa	33
3.8	Estrategia de Negocio para Payroll	36
3.8.1	Proceso del Servicio y/o Producto	36
3.8.2	Soluciones para la situación actual	38
3.8.3	Análisis de la base instalada de clientes	41
3.8.4	Evaluación del comportamiento de los distintos segmentos de clientes	43
3.8.5	Análisis atención al Cliente	48
3.8.6	Mejoras en el servicio	50
3.8.7	Desarrollo interno	51
4	CONCLUSIONES.....	55
5	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	58
6	ANEXOS	59
	ANEXO A: Mapa de competidores	59
	ANEXO B: Competencia Internacional	60

ANEXO C: Oferta y demanda de profesionales del área de administración y recursos humanos	64
ANEXO D: Modelo de negocio.....	66
ANEXO E: Segmentación de Clientes	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	7
Ilustración 2: Representación del Modelo Delta	9
Ilustración 3: Potenciales comportamientos de compra.....	14
Ilustración 4: Distribución de Ingresos según servicios.....	29
Ilustración 5: Participación de los Ingresos	30
Ilustración 6: Reestructuración del Grupo Payroll	36
Ilustración 7: Proceso de servicios	37
Ilustración 8: Estructura Operacional	39
Ilustración 9: Comportamiento de Clientes	44
Ilustración 10: Comportamiento del Segmento Payroll procesa pago de nómina	45
Ilustración 11: Comportamiento del Segmento Cliente procesa pago de nómina	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de atractivo de Industria/ Fortaleza del Negocio.....	9
Tabla 2: Posicionamiento estratégico	11
Tabla 3: Nivel de diversificación.....	12
Tabla 4: Estructura de mapa de servicios y modalidades	22
Tabla 5: Crecimientos de Ingresos del Grupo Payroll	30
Tabla 6: Indicador de crecimiento de Ingreso sobre Número de Clientes	31
Tabla 7: Porcentaje de Clientes según servicios ofrecidos por empresas del Grupo Payroll	32
Tabla 8: Distribución de Segmentos.....	43
Tabla 9: Distribución de servicios e Ingresos por servicios según segmento	48
Tabla 10: Análisis de Llamadas.....	49
Tabla 11: Comparación de segmentos por tipo de atención requerida	50
Tabla 12: Requerimientos relacionados a los Impuestos por segmento de clientes.....	52
Tabla 13: Penetración del nuevo servicio.....	54
Tabla 14: Ingreso promedio de clientes por segmentos	55
Tabla 15: Programas académicos relacionados al área de RRHH.....	64
Tabla 16: Alumnos en área de administración y RRHH.....	65
Tabla 17: Segmentos de Clientes.....	68

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes Generales

En el último tiempo ha crecido considerablemente la preocupación de las empresas por desarrollar una mayor especialización en aquellas actividades de la cadena de valor consideradas como primarias, concentrando sus esfuerzos en el *core* o núcleo de negocio, del cual obtienen la ventaja competitiva que permite que los clientes prefieran sus productos o servicios sobre los ofrecidos por sus competidores, consiguiendo así rentabilidades superiores a sus pares.

Es por esto, que ha tomado mayor relevancia la externalización de actividades periféricas o no vinculadas con el núcleo central del negocio, calificadas como tareas complementarias o de carácter auxiliar. La externalización consiste en que una empresa contrata a otra para que realice alguna función empresarial específica cuya responsabilidad recae en la empresa contratante; es decir, una empresa recurre a servicios de terceros para la realización de actividades propias. Éste es un proceso donde la empresa contratante del servicio debe transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa contratada, lo que implica que entre ambas partes debe existir un continuo intercambio de información, coordinación y confianza.

Por lo general, aquellos procesos que involucran operaciones manuales, gran demanda de esfuerzos físicos o bien acciones repetitivas, son más propensos a ser externalizados por las compañías. Debido a esto, es común encontrar en manos de terceros funciones como atención al cliente (*call center*), administración de recursos humanos y actividades relacionadas con la informática.

El *outsourcing* de las actividades que no se encuentran relacionadas con el núcleo central del negocio permite que la organización pueda dedicarse a aquellas tareas que le entregan mayor rentabilidad. Esto facilita la obtención de mejores resultados en las tareas externalizadas debido a la alta especialización de la compañía subcontratada en el área encomendada, lo cual puede traducirse en una disminución de costos económicos como también del tiempo empleado para el desarrollo de estas labores.

Según los resultados presentados en el informe “La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores”, documento producido por la Dirección del Trabajo, febrero 2010, donde se expone la evolución en el tiempo de la subcontratación en el país, la externalización de tareas relacionadas a la administración de los recursos humanos aparece realizada en un 25% de las empresas. Según los resultados de la última encuesta laboral, ENCLA 2008, instrumento elaborado y aplicado por la Dirección del Trabajo, se observa que desde el año 1999 el *outsourcing* en el área de los recursos humanos se ha incrementado en 14,9 %.

Bajo el contexto previo, se encuentra inserta la multiproveedora de soluciones de recursos humanos, Payroll S.A. Compañía que ofrece la tercerización de las actividades de administración de recursos humanos mediante una solución personalizada y tecnificada a sus clientes. El principal servicio que brinda esta empresa es la

administración del proceso de pago de remuneraciones, el cual es soportado por el software cuyo nombre es homónimo al de la empresa.

Payroll S.A. fue fundada en el año 1995 como una empresa comercializadora de tecnología para apoyar la gestión de los recursos humanos, actualmente busca posicionarse como una empresa capaz de gestionar los recursos humanos con la ayuda de la tecnología, pasando de ser una compañía centrada en la informática a una empresa enfocada en la gestión. Como se mencionó anteriormente, el principal negocio de Payroll S.A. es la administración del proceso de pago de remuneraciones, donde ha logrado posicionarse como líder en el mercado, alcanzando un 60% de presencia en la industria nacional.

Sin embargo, la competencia a la que se ve enfrentada la compañía es ardua, existe un gran número de *players* que prestan servicios en el área de recursos humanos, lo cual estrecha la participación de mercado de los participantes de la industria. Esto se debe principalmente a los bajos costos de entrada y operación que presenta la industria de los recursos humanos, por lo que es fácil encontrar múltiples consultoras y empresas, de diversos tamaños, dedicadas al rubro de la gestión de los recursos humanos.

Con el fin de ampliar la gama de sus servicios y convertirse en una multiprovedora de soluciones de recursos humanos, Payroll S.A. ha incorporado nuevas líneas de negocio mediante la adquisición de firmas dedicadas a complementar las soluciones existentes en Payroll S.A.; conformando así el Grupo Payroll, el cual contempla servicios como la administración del pago de remuneraciones, selección de personal, *outplacement*, capacitaciones, ERP y software. Con el aumento de servicios también se ha visto incrementado el número de clientes que posee el Grupo, considerando como grupos de clientes 2010 aquellos conglomerados que hayan facturado a Payroll durante dicho año, se poseen en total cerca de 2.050 clientes con transacciones.

Cabe destacar que el sostenido crecimiento de la empresa ha permitido que ésta haya comenzado la internacionalización de sus operaciones a través de la instalación de filiales en Argentina y Perú. Llegando a brindar los servicios Payroll en Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Brasil y Colombia.

Durante el año 2010, el Grupo Payroll facturó alrededor de US\$25 millones, 20% más que el periodo anterior. Las proyecciones para el año en curso son auspiciosas esperando que las ventas alcancen los US\$33 millones.

1.2 Justificación del proyecto

Dentro de los principales objetivos enunciados por Payroll S.A. se encuentra el deseo de consolidarse como una empresa multiprovedora de servicios, brindándoles a sus clientes una solución integral en el área de los recursos humanos. Para lo cual en los últimos años se han centrado los esfuerzos en la profesionalización de la compañía. Además, en el último tiempo la empresa ha desarrollado una estrategia de expansión a nuevos negocios mediante la adquisición accionaria de compañías dedicadas a servicios complementarios a los otorgados por la empresa, ampliando la gama de servicios a los que puede optar un cliente al contratar a Payroll S.A.

Pese a que la compañía conoce la importancia de desarrollar una estrategia orientada al cliente, aun no logra consolidarse en la mente de los consumidores como un proveedor de soluciones integrales. En otras palabras, el cliente no asocia las diversas unidades de negocio (o empresas del grupo) como una totalidad.

Lo anterior deja de manifiesto la necesidad de establecer una estrategia corporativa que permita que el grupo Payroll obtenga una ventaja competitiva a nivel corporativo. De esta manera los clientes podrían considerar al grupo Payroll como un socio estratégico para enfrentar en conjunto distintos problemas u oportunidades, a través de las distintos negocios que se encuentran asociados al grupo.

Pero previo a esto, es necesario analizar cuál es la situación actual de la compañía y la relación que ésta ha entablado con sus clientes. En primera instancia es primordial identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, al igual que determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta.

Luego, establecida la posición en la se encuentra el Grupo Payroll, se procederá a determinar cuál debe ser la estrategia corporativa a seguir. Para posteriormente definir la estrategia de negocio que debe desarrollar Payroll S.A. donde se determinaran las características de higiene con las cuales debería cumplir antes de ofrecer a sus clientes nuevos productos o servicios complementarios mediante el análisis de la base instalada de clientes, se plantean medidas de mejoramiento en respuesta a las necesidades y expectativas que poseen los clientes actuales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia corporativa para una empresa proveedora de administración de Recursos Humanos, con el fin de aprovechar las sinergias existentes entre las diferentes compañías del Grupo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno tanto interno como externo del Grupo Payroll para comprender su situación actual.

- Definir una estrategia corporativa que permita obtener beneficios de las sinergias generadas entre empresas del Grupo.
- Definir una estrategia de negocio para Payroll S.A. generando una propuesta de valor para la base instalada de clientes.
- Evaluar el impacto de la propuesta desarrollada.

1.4 Metodología

La metodología a utilizar puede ser dividida en tres etapas:

1. Análisis del entorno

Un aspecto fundamental para toda empresa es vigilar constantemente los cambios de su entorno y adaptarse a ellos. Es por esto que como primera etapa, se plantea el estudio acabado del medio ambiente en el que se desenvuelve Payroll tanto a nivel interno como externo. Para lo anterior se realizará lo siguiente:

Para entender el medio ambiente externo, se analizará en primera instancia los factores generales que afectan a la empresa mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de los compradores
- Poder de los proveedores
- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Disponibilidad de Sustitutos)
- Amenaza de entrada de nuevos competidores (Barreras de Entrada, Barreras de Salida, Acción de Gobierno)

Se abordarán cada uno de los puntos mencionados previamente a través de la investigación cualitativa de fuentes de información secundaria tanto de carácter interno -estudios e investigaciones anteriores dentro de la empresa-, como de carácter externo -documentos públicos, estudios instituciones, investigaciones relacionadas, artículos, reportajes en internet, etc.

De los resultados de la investigación se sintetizará el análisis externo reconociendo las oportunidades y amenazas que afectan a cada negocio. Mientras que para el desarrollo del análisis interno de la compañía se utilizarán información institucional como entrevistas al personal.

Con el propósito de establecer la situación actual de la empresa se reunirá en un análisis FODA los estudios realizados en etapas anteriores.

2. Determinación de estrategias de acción

Con el resultado obtenido del análisis del entorno se busca estrategias de acción que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas mediante un tratamiento efectivo de las debilidades y un resguardo de las amenazas. Para lo cual se determina

cuál es la situación del Grupo Payroll y cuáles a su juicio son las mayores debilidades de la empresa. Con ello se propone una estrategia corporativa para el Grupo Payroll.

Además se analiza lo acontecido al interior de la empresa Payroll, determinando características higiénicas para su base instalada que permita el desarrollo de nuevos negocios. Se propone el desarrollo de un nuevo servicio.

3. Evaluación de impacto

Se evalúa los efectos que genera la propuesta antes planteada, estimando el impacto que produciría a nivel económico e institucional.

1.5 Alcances

- La investigación de mercado referente a la competencia, se realizará en base a la información pública que cada una de las empresas deja a disposición en sus páginas webs.
- Las propuestas planteadas, no serán implementadas como parte del trabajo de título.

1.6 Resultados Esperados

- Analizar la situación actual del Grupo Payroll, determinando nuevas oportunidades de sinergia que pueden ser abordadas por la interacción de las empresas constituyentes.
- Definir una estrategia corporativa acorde a las características del Grupo.
- Definir características de higiene para los actuales clientes de Payroll.
- Definir una propuesta de valor asociada a los requerimientos de la base instalada de clientes de Payroll.
- Evaluar del impacto de la propuesta planteada.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información de algún tema de marketing, como consumidores, competencia o el mercado en general.

El principal objetivo de la investigación de mercado es aportar con información relevante para la realización de una mejor toma de decisiones sobre el desarrollo y marketing de diferentes productos o servicios.

Existen diversos tipos de investigación de mercado donde destacan: la investigación cualitativa y cuantitativa.

2.1.1 Investigación Cualitativa

Investigación de tipo exploratorio que busca determinar aspectos del comportamiento humano que no son medibles o cuantificables, como por ejemplo la motivación o las preferencias. Tiene como finalidad encontrar conceptos que permitan reconocer patrones de comportamiento. Dado su carácter cualitativo este tipo de investigación carece de significancia estadística, ya que se sustenta en opiniones y juicios, los cuales no deben ser utilizados como información extrapolable al total de la población, más bien es información interpretativa del comportamiento. Las deducciones obtenidas pueden ayudar a disminuir los campos de investigaciones posteriores, ampliar la información existente referente a algún tema de interés, determinar comportamientos, etc.

Algunas técnicas empleadas para el desarrollo cualitativo son: entrevistas en profundidad, focus group, investigación observacional, entre otras.

La entrevista en profundidad permite un diálogo fluido entre los interlocutores, entrevistador-entrevistado, donde mediante una conversación guiada el entrevistador busca ahondar en el tema de interés, escuchando atentamente las opiniones y juicios emitidos por el entrevistado, obteniendo de esta manera información relevante para la investigación.

2.1.2 Investigación Cuantitativa

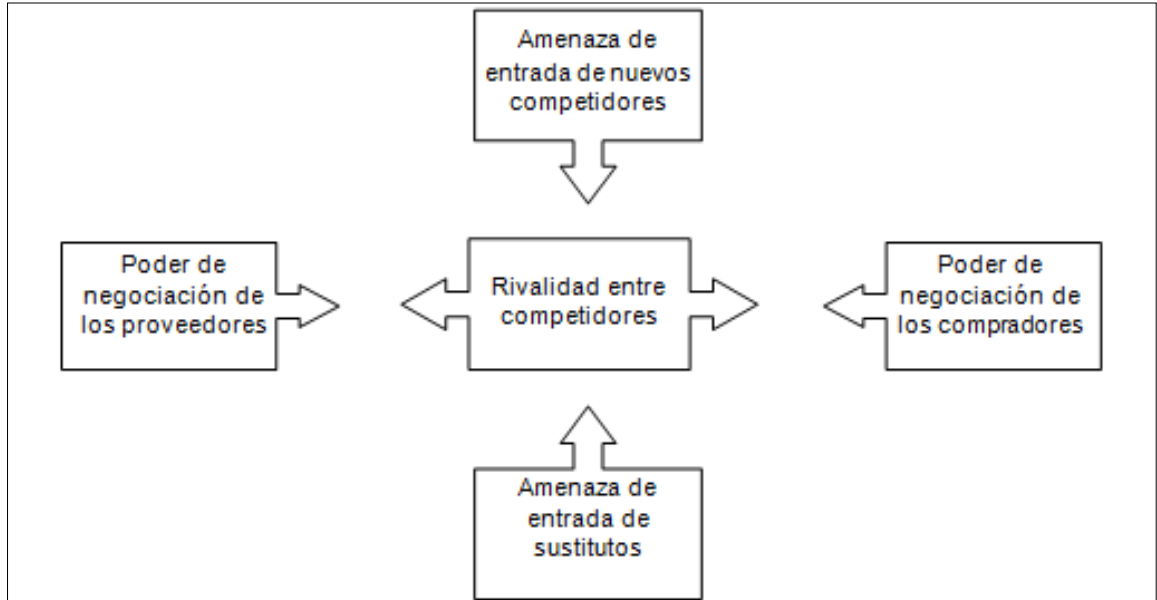
Análisis de diversos aspectos cuantificables que permiten obtener resultados de carácter descriptivo, representando comportamiento a partir de datos medibles. Para la realización de este tipo de investigaciones existen múltiples instrumentos cuantitativos como encuestas o cuestionarios estructurados que soportan la captación de datos.

Durante el diseño de la herramienta cuantitativa es fundamental considerar el canal de contacto, las variables a medir y los resultados esperados. Hay diversos tipos de encuestas siendo las más comunes las aplicadas cara a cara, vía telefónica, vía internet, etc. El uso del instrumento escogido se aplica a una muestra significativa, determinada previamente mediante métodos estadísticos. Los resultados de dicho sondeo estima el comportamiento de la población total en estudio.

La investigación cuantitativa también se puede desarrollar a través del análisis de datos recopilados a partir de fuentes de información secundaria, por ejemplo datos transaccionales.

2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 1: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Hitt, M., Ireland, R., Y Hoskisson, R.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es importante su identificación, ya que los nuevos participantes poseen mayor capacidad productiva. Si el mercado no está en crecimiento entonces los mismos ingresos repartidos antes entre los competidores existentes se ven mermados al tener que compartirlos con un nuevo participante. Provocando mayor rivalidad entre los competidores y/o el desarrollo de nuevos polos de exigencias que obligan a los participantes a ser más efectivos y eficientes en sus labores.

La probabilidad de que entren nuevas empresas se ven condicionadas por las barreras de entrada y por la reacción que generará la industria con su ingreso. Algunas barreras de entradas son: economías de escalas, diferenciación de los productos, requerimiento de capital, costos de cambio, acceso a canales de distribución, políticas públicas, etc.

2.2.2 Poder de negociación del proveedor

Los proveedores se encuentran inmersos dentro de su propia industria donde compiten, por lo que pueden recurrir a un aumento en los costos o una reducción de la calidad con el fin de obtener mayores márgenes, es por ello necesario determinar la relevancia de estos actores en de la cadena de valor del producto y la estructura de precio, de manera que sus acciones no perjudiquen la rentabilidad de la empresa.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

La empresa busca maximizar sus utilidades mientras que los clientes desean disminuir sus costos, tratando de adquirir los productos o servicios de mejor calidad al más bajo precio posible. Las empresas dependen de la demanda de sus consumidores, por lo cual los clientes generan una competencia entre los participantes de la industria, donde el ganador es quien ofrezca la mayor propuesta de valor. Por ello es importante conocer cuál es la flexibilidad de negociación de los clientes con la empresa.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos son productos o servicios que provienen de otra industria pero que buscan satisfacer necesidades similares del cliente, causando incertidumbre y preocupación al interior de la industria, donde los participantes temen que los clientes actuales replacen el producto o servicio por el sustituto, ya sea por sus características específicas o por su precio.

2.2.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores

Cada empresa se diferencia del resto por sus recursos y/o sus ventajas competitivas, la rivalidad entre competidores se produce como consecuencia del accionar de una de las empresas incitando la reacción del resto. Esta rivalidad se intensifica cuando alguna empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado gatillando el actuar de la industria completa.

Además hay que considerar la existencia de barreras de salida, las cuales impiden que una empresa abandone la industria a pesar de que sus resultados no sean los esperados, pueden ser: factores económicos, estratégicos, legales, emocionales, entre otros.

2.3 Matriz atractivo de la Industria / Fortaleza del Negocio

Mediante Tabla 1: Matriz de atractivo de Industria/ Fortaleza del Negocio, se puede determinar cuál es la estrategia que debería seguir el negocio para conseguir posicionarse en la industria.

Atractivo de la Industria: evaluación subjetiva basada en factores externos, que no son controlables por la empresa y están orientados a capturar la industria en la cual opera el negocio opera.

Fortaleza del Negocio: evaluación subjetiva de los factores críticos de éxito, ampliamente controlables por la empresa y que define la posición competitiva del negocio dentro de la industria.

Tabla 1: Matriz de atractivo de Industria/ Fortaleza del Negocio

Fortaleza del Negocio	Atractivo de la Industria			
		Alto	Medio	Bajo
Alto		Inversión y Crecimiento	Crecimiento Selectivo	Selectividad
Medio		Crecimiento selectivo	Selectividad	Recolectar, desinvertir
Bajo		Selectividad	Recolectar, desinvertir	Recolectar, desinvertir

Fuente: A.T. Kearney Inc. Chicago III

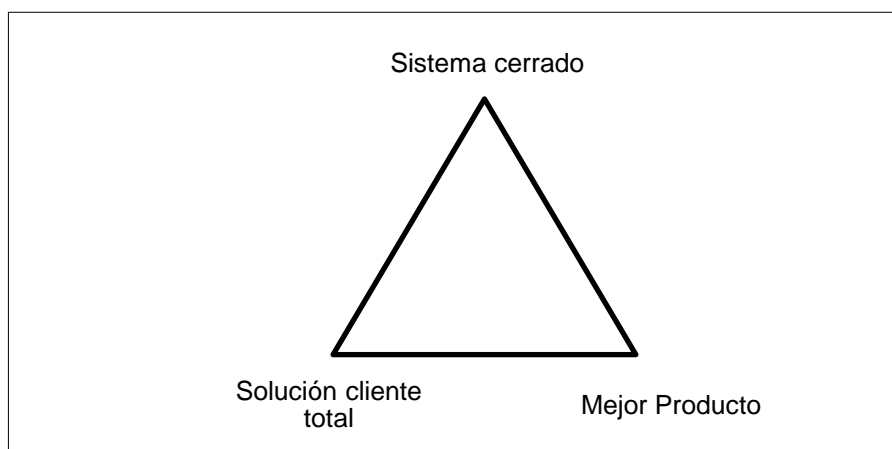
2.4 Modelo Delta

Modelo Delta es un modelo estratégico que considera al cliente como centro de la gestión, plantea unir la estrategia con la ejecución a través de un proceso de adaptación. En la gestión estratégica tradicionalmente han destacado las posturas de posicionamiento competitivo, desarrollado por Michael Porter, y el modelo basado en recursos.

El modelo delta presenta como foco principal al cliente, al cual hay que atraer, satisfacer y retener creando una vinculación entre él y la empresa.

A continuación, en la Ilustración 2: Representación del Modelo Delta, se presenta una representación gráfica del modelo, donde en cada vértice del triángulo se muestra una alternativa para alcanzar la vinculación deseada con el cliente.

Ilustración 2: Representación del Modelo Delta



Fuente: Arnoldo C. Hax and Dean L.Wilde, The Delta Project, 2001

Mejor producto: la forma de llegar y mantener al cliente es mediante el producto y sus características. La competencia se realiza de la forma clásica: bajos costos o

diferenciación, las cuales con el transcurso del tiempo tienden a ser neutralizadas, principalmente por la imitación y/o superación del producto por parte de los competidores. Existe poco espacio para compartir en el mercado, siendo la mayor amenaza la transformación del producto en *commodity*.

Solución al cliente: su objetivo es proveer soluciones consistentes a los clientes, generando una relación de cooperación, la cual se transforme en una propuesta única de valor para éste.

Para capturar clientes se les debe segmentar (con el fin de brindarles una propuesta diferenciada según sus necesidades), lograr una integración (anticiparse a sus posibles problemas y desarrollar soluciones antes que se les presenten) y expandirse tanto como sea posible con nuevos productos y servicios que puedan ser complementarios a los que ya reciben por parte de la empresa.

Sistema cerrado: quienes se encuentran en esta posición crean complementos sistemáticos, liderando el mercado, incitando fuertes barreras de entrada para los competidores y de salida para los clientes.

Una manera de alcanzar esta posición es mediante el desarrollo de estándares en la industria, o bien a través de exclusividad de los canales de distribución que los clientes usan para adquirir el producto.

A continuación en la Tabla 2: Posicionamiento estratégico, se presentan las características de cada una de las estrategias del Modelo Delta.

Tabla 2: Posicionamiento estratégico

	El mejor producto	Solución total al cliente	Sistema Lock- In
Efectividad Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor costo del producto. • Identificando los orígenes de los costos. • Mejorar la calidad y costos de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los mejores beneficios para el cliente. • Mejorar la economía de los clientes. • Mejorar la integración horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor rendimiento de sistemas. • Mejorar el rendimiento de los Sistemas. • Integrar sistemas complementarios que mejoren el rendimiento.
Cliente como objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de canales de distribución. • Maximizar las coberturas a través de múltiples canales. • Obtener bajo costos en distribución. • Identificar las ganancias de cada producto en los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de clientes. • Identificar y explotar las oportunidades sumado al valor agregado por entregar soluciones. • Incrementar el valor del cliente y encontrar alianzas de manera de fidelizar al cliente. • Seleccionar mercados verticales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema arquitectónico como blanco. • Identificar los líderes en el sistema. • Consolidar una posición <i>lock in</i> con <i>complementors</i>. • Expandir el número y variedad de <i>complementors</i>. • Cuando se pueda adueñar de los canales de distribución.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos. • Desarrollar familias de productos. • Ser el primero en marketing, o seguir el desarrollo de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación del servicio al cliente. • Identificar y explotar alianzas. • Expandir la oferta en la cadena de valores del cliente para mejorar las economías del cliente. • Aumentar el <i>lock in</i> (barreras de salida) a través del aprendizaje y la "customization". 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de sistemas • Crear barreras de entrada y barreras de salida.

Fuente: Arnaldo C. Hax and Dean L.Wilde, The Delta Project, 2001

2.5 Estrategia Corporativa

“Una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.” (Hitt, M., Administración Estratégica)

La estrategia corporativa se responsabiliza de dos aspectos fundamentales dentro de una empresa, determinar en qué mercados debería competir la empresa y cómo debería administrar los diferentes negocios

El desarrollo de una estrategia corporativa tiene como principal objetivo producir un rendimiento agregado que supere a todos los negocios de la organización, alcanzando utilidades superiores a los que se generarían sin la implementación de esta estrategia.

Para poder establecer cuál es la mejor estrategia corporativa, es necesario conocer qué nivel de diversificación ha implementado la empresa. En la Tabla 3: Nivel de diversificación, se pueden apreciar las características de cada uno de los niveles de diversificación.

Tabla 3: Nivel de diversificación

Nivel	Tipo	Características
Bajo	Un solo negocio	Más del 95% de los ingresos provienen de su actividad central.
	Negocio dominante	Entre el 70% y el 95% de los ingresos son generados en un solo negocio o campo de actividad.
Moderado – Alto	Relación concentrada	Menos del 70% de los ingresos vienen del negocio dominante y la totalidad de los negocios comparten recursos y capacidades.
	Relación vinculada	Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante. Los negocios comparten menos recursos y activos que en el caso anterior, concentrándose en transferir conocimiento y competencias centrales a todos los negocios
Muy Alto	No relacionada	Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y no existe vínculo o relación entre los diferentes negocios.

Fuente: Hitt, M., Ireland, R., Y Hoskisson, R.

Los procesos de diversificación producen efectos positivos en los administradores, ya que a mayor diversificación menor es el riesgo al cual se exponen. Existen numerosas razones por las cuales diversificarse, por ejemplo temas legales, bajo desempeño de la compañía, futuro incierto, reducción de riesgo de la empresa, existencia de importantes sinergias, entre otras. Pero sin duda, la más atractiva es la creación de valor, la cual se puede dar por la generación de economías de escalas, el aumento del poder de mercado o bien por beneficios financieros.

Si se desea implementar una estrategia corporativa en empresas con diversificación que creen valor mediante el desarrollo de competencias centrales a nivel corporativo. Se puede tener:

- Estrategia corporativa de diversificación relacionada, en ésta se desea desarrollar y explotar economías de alcance entre sus negocios. Esperando que la sinergia entre sus unidades produzcan mayor competitividad estratégica y rendimientos superiores para la empresa.
- Estrategia corporativa de diversificación vinculada, en este caso se busca crear valor mediante el desarrollo de competencias en alguno de los negocios para luego transferir éstas al resto de los negocios. Además de generar una ventaja competitiva a través de la relación corporativa, un recurso intangible difícil de entender e imitar por los competidores.

Con ambas estrategias corporativas antes mencionadas se puede conseguir un mayor poder de mercado, ya que puede comercializar sus productos a precios superiores o bien disminuir los costos de las actividades primarias de apoyo por debajo a sus competidores.

- Estrategia corporativa con componentes relacionada tanto en operaciones como a nivel corporativo, busca crear valor mediante economías de alcance y/o por la transferencia de competencias centrales, lo cual posee una gran complejidad. Si se logra desarrollar con éxito este tipo de estrategia la superioridad frente a sus competidores es notable, debido a que éstos poseen dificultades para comprender e imitar las especificaciones de la empresa.
- Estrategia corporativa no relacionada tiene como finalidad adquirir economías financieras, las cuales no se basan en la sinergia de sus negocios, ni en sus recursos y capacidades. Consideran cada negocio como un activo de la empresa, por lo cual la diversidad dentro de la cartera permite disminuir el riesgo del capital. Por lo cual la estrategia busca conseguir una asignación eficiente del capital o bien adquirir otras empresas, las cuales se reestructuran para luego comercializarlas, produciendo la ganancia de la diversificación.

Para que la estrategia corporativa logre ser la adecuada, en primera instancia es necesario establecer cuáles son las estrategias de cada uno de los negocios de la empresa en los cuales posee participación.

2.6 Segmentación de clientes según comportamiento de compra¹

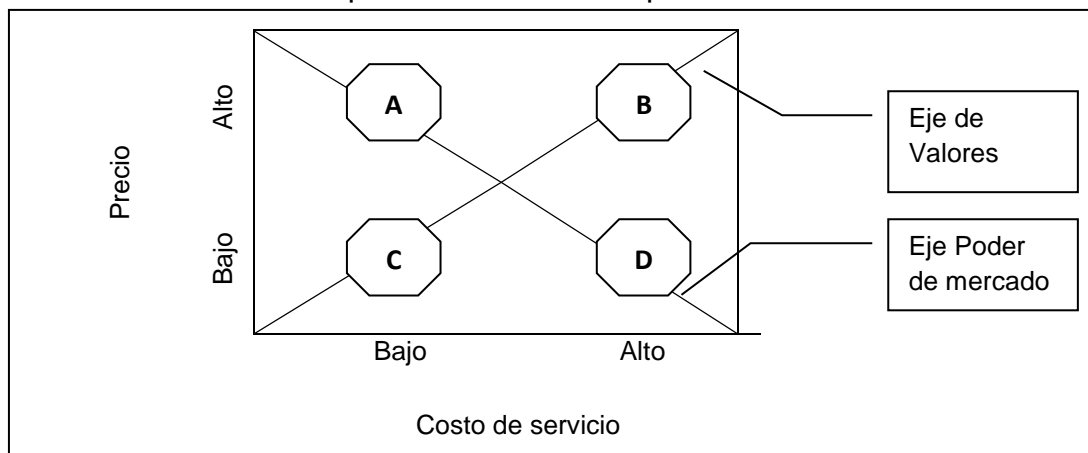
En el mercado de las materias primas y suministros industriales es difícil distinguir diferencias de características y funciones entre los productos proveídos por distintos competidores. Los productos con el transcurso del tiempo y la consolidación del mercado se transforman en *commodities*, por lo cual precio y servicio entregado se convierten en criterios fundamentales en el proceso de compra de algunos clientes. Siendo fundamental que la empresa proveedora trate de entender a cabalidad el comportamiento de compra de sus clientes.

La teoría del ciclo de vida del producto sostiene que en un mercado maduro el precio del producto tiende a caer debido a dos razones, la primera hace referencia al

¹ Para más información de la Segmentación de Clientes revisar Anexo C

aprendizaje del cliente durante el ciclo de vida del producto, la familiarización con las características y funciones que éste posee, provocan que el cliente no requiera la misma intensidad del servicio disminuyendo su disposición a pago por los costos asociados a dicho servicio. La segunda es causada por la acción competitiva del mercado donde los productos equivalentes alcanzan precios similares a la disposición de pago del cliente.

Ilustración 3: Potenciales comportamientos de compra



Fuente: Segmenting Customers in Mature Industrial Markets: An Application

Los clientes de mercados maduros pueden ser alineados en dos dimensiones: precio y costo de servicio, como se puede observar en el Ilustración 3: Potenciales comportamiento de compra. Donde a los clientes que exigen un bajo precio se les debe ofrecer un producto simple con el mínimo de servicios, mientras que a aquellos clientes que valoran el producto se les debería proporcionar un servicio completo a un precio mayor. De acuerdo a lo anterior, las empresas que operan en mercados maduros esperan alinear a sus clientes a lo largo del “eje de valores”, en el cuadrante (C) se encuentran los clientes a los cuales se les provee el servicio central sin servicios adicionales y en el cuadrante (B) se representan los clientes a los cuales se les brinda un producto mejorado acompañado por servicio intensivo que agrega valor. En ambos casos, la oferta precio-producto es equitativa entre vendedor y cliente. Este comportamiento se basa en las expectativas de la empresa proveedora respecto a cómo los clientes se deberían comportar

Por otro lado se encuentra el “eje de poder mercado”, donde los clientes solo observan el precio desconociendo el costo por servicio de la empresa. Al existir múltiples proveedores de producto y servicios similares, los clientes tratan de negociar con los proveedores el precio por volumen y tamaños de órdenes de compra. Como consecuencia, los clientes no se comportan según lo que la empresa espera y se ubican en lo cuadrantes (A) y (D), respondiendo a la amplia oferta de mercado y al propio poder de negociación.

En el cuadrante (A), el proveedor es capaz de extraer alto precio por el servicio sin necesidad de ofrecer muchos servicios, suele ocurrir con productos considerados

superiores a los entregados por los competidores. Mientras que los clientes situados en el cuadrante (D) son aquellos que poseen alto poder de negociación.

Todas las posiciones sobre el eje de valores reflejan la posibilidad de extraer un valor superior al servicio prestado y aquellas que se encuentran a lo largo del eje en sí, responden al intercambio justo entre proveedor y cliente.

3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 Empresa

3.1.1 Evolución histórica

Payroll S.A. fue fundada en 1995 con el objetivo de comercializar licencias Payroll, software diseñado para facilitar el proceso de pago de remuneraciones y administración de personal. Esta herramienta tecnológica fue desarrollada en su totalidad por el actual Gerente General de la compañía, Rodrigo Castro.

En 1998, Payroll S.A. se posicionaba como líder indiscutido en la venta de software de remuneraciones, otorgándoles a sus clientes la oportunidad de simplificar el proceso de pago de nómina a través de su herramienta.

A finales de 2004, Payroll S.A. redefinió su estrategia de negocio incorporando el *outsourcing* de remuneraciones, servicio mediante el cual los clientes pueden externalizar el proceso de pago de remuneraciones con la compañía. Esta iniciativa obtuvo rápidos resultados, para el 2005 la empresa encabezaba el *outsourcing* de remuneraciones en el país.

En 2009, la compañía creció un 25% respecto al periodo anterior como consecuencia de múltiples factores, dentro de los que destacan la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas áreas de negocio y el inicio de internacionalización de la empresa.

A nivel tecnológico Payroll S.A. integró a su sistema, de manera eficiente, las licencias médicas electrónicas. Además, complementó su oferta con una nueva forma de servicio a través de la tecnología “Software as a Service” (SaaS), servicio de vanguardia que permite operar vía internet, donde a los clientes mediante una suscripción se les permite acceder por la red a los beneficios del programa sin la necesidad de adquirirlo.

Con el fin de posicionar a Payroll S.A. como una empresa multiprovedora de recursos humanos, adquirió participación en la firma de *headhunter* MandoMedio. Con esto, se amplió la gama de servicios prestados por la compañía incluyendo procesos de selección focalizados, capacitaciones y servicio de desvinculación de personal.

En el ámbito de internacionalización, Payroll S.A. instaló su primera filial con operaciones en Argentina, la cual ofrece los servicios de procesamiento de

remuneraciones y selección de personal tanto en el mercado local como en Uruguay, Paraguay y Brasil.

En 2010 Payroll S.A. invirtió en la propiedad de las empresas Manager y Origina, ingresando así en la industria de servicios ERP y en la generación de soluciones financieras para los empleados y microempresarios, respectivamente. En agosto del mismo año, Payroll S.A. inaugura su sede en Perú, donde además atiende a clientes de Ecuador y Colombia.

Actualmente, Payroll S.A. desarrolla un plan de diversificación de servicios con el objetivo de presentarse en el mercado de los recursos humanos como un multiproveedor de soluciones en la administración de capital humano a nivel internacional. En estos momentos, la empresa evalúa la posibilidad de ingresar de forma directa al mercado colombiano, y aumentar su presencia en Perú y Brasil.

3.1.2 Misión

La misión tanto de Payroll S.A como del Grupo Payroll es otorgar a sus clientes un servicio con garantías de calidad, seguridad y confiabilidad, acompañado de la mejor tecnología en el mercado de los RRHH.

El objetivo del Grupo Payroll es ser identificado como referente en la industria de servicios de RRHH. Para lo cual desea posicionarse en el Conosur como el mayor multiproveedor en la administración de capital humano evaluando las posibilidades de ingresar con sus servicios a Colombia; aumentar su presencia en Perú y Argentina; y expandir sus funciones mediante la adquisición de empresas que apoyen el giro del negocio en Brasil.

3.1.3 Estructura legal

La estructura legal de Payroll es de Sociedad Anónima Cerrada, cuya participación está dada como sigue:

- Sonda (42%)
- Rodrigo Castro Melfi (33%)
- Héctor Gómez Brain (25%)

Por acuerdo de las partes accionarias, el control de la empresa reside en los dos últimos. Es a través de Payroll S.A. que actúa el Grupo Payroll.

3.1.4 Estructura corporativa

El continuo crecimiento de Payroll S.A. mediante la adquisición de participación en diferentes compañías relacionadas al mercado de los recursos humanos, constituyen el denominado Grupo Payroll que se compone por las empresas: Payroll S.A., Mandomedio, Manager y Origina. Las cuales se describen a continuación.

3.1.4.1 Payroll

Payroll S.A. cuenta con una experiencia de 17 años en el mercado de las remuneraciones, otorgando a sus clientes soluciones en el ámbito de la administración y procesamiento del pago de nómina, con un servicio personalizado sustentado en la herramienta tecnológica del mismo nombre.

Payroll actualmente cuenta con los siguientes productos y servicio:

Remuneraciones:

Licencia de Software: producto anualmente renovable, otorga al cliente una fácil administración del proceso de pago de nómina. Dentro de sus principales cualidades se encuentran: la administración de planilla del personal; el cálculo automatizado de los regímenes previsionales, de salud y tributación; la generación de archivos para *transfer* bancarios; la actualización de leyes laborales; entre otras. El desarrollo e implementación del software es un proceso personalizado para cada cliente, durante el cual se capacita en el manejo del sistema y posteriormente se ofrece soporte y asistencia funcional.

ASP: vía internet, el cliente suscrito a este servicio, puede acceder a todos los beneficios del software Payroll sin la necesidad de contar con la infraestructura, mantención, ni personal TI dedicado al pago de remuneraciones, ya que esta actividad queda en manos del personal especializado que opera en las oficinas de Payroll.

Outsourcing: servicio de externalización del proceso de remuneraciones, cuya principal fortaleza es la personalización del servicio según las necesidades del cliente mediante la asignación de un equipo de profesionales especializados. Payroll se convierte en parte de los costos variables de sus clientes, manteniendo políticas y prácticas que garantizan la seguridad, integridad y confidencialidad en el manejo de los datos.

Módulos:

Administración de personal: producto complemento del software de remuneraciones que permite administrar la información de los empleados desde el minuto de la selección hasta la posible desvinculación. Permite filtrar las postulaciones de acuerdo a algún parámetro en particular, o bien por el cumplimiento de los requisitos que se han definido previamente en la descripción de cargo.

Control de asistencia: módulo del software de remuneraciones que permite registrar la asistencia de los empleados, ayudando a la administración de turnos, cálculos de horas extras y permisos. Donde dicha información puede ser utilizada para calcular las remuneraciones según los parámetros determinados por el cliente.

Evaluación de desempeño: módulo que permite realizar de forma sistematizada la evaluación de desempeño a través internet, donde se accede a la evaluación, entrevistas de retroalimentación, monitoreo de acuerdos y metas. La personalización

del producto y su sistema de envío focalizado de encuestas vía mails a los empleados de la compañía, conforme sus principales ventajas.

Autoconsulta: servicio que permite descentralizar los conocimientos de RRHH de la empresa, permitiendo que los empleados de ésta puedan acceder vía internet a la información de sus remuneraciones, control de asistencia, evaluación de desempeño, etc. Además, mediante este servicio se puede autorizar el ingreso a procesos administrativos como por ejemplo el requerimiento de vacaciones.

Capacitación:

Servicio focalizado en transmitir conocimientos y habilidades para un buen manejo del Software y Módulos. El principal objetivo es que el cliente pueda especializar a su personal para lograr un funcionamiento eficiente de la herramienta tecnológica

Otros:

Corresponden a servicios desarrollados a la medida de los clientes pero que no pueden ser considerados como recurrentes en la oferta de la empresa.

3.1.4.2 Mandomedio

Mandomedio, compañía de *Headhunting* que nace en 2006 como una empresa relacionada a TRANSEARCH Chile, con el objetivo de satisfacer las necesidades de búsqueda y selección de ejecutivos para niveles medios de las organizaciones. Durante el año 2009 se integra al Grupo Payroll y es bajo el alero de éste que Mandomedio internacionaliza sus operaciones ingresando al mercado argentino, a comienzos del 2010 y a Perú, en Noviembre de 2011.

La misión de Mandomedio es agregar valor a los clientes mediante la búsqueda y selección de ejecutivos que mejor se adecuen a los requerimientos del cliente. Mandomedio desea convertirse en la empresa líder en la búsqueda y desarrollo de profesionales y ejecutivos de niveles medios para organizaciones de Chile, Perú y Argentina.

Los servicios que ofrece la compañía son:

Búsqueda de ejecutivos: en primera instancia se realiza un levantamiento de requerimientos definiendo el perfil del ejecutivo solicitado por el cliente. Luego se procede a buscar prospectos que se adecuen a las necesidades presentadas mediante una metodología mixta de publicación de avisos y *hunting* de ejecutivos.

Hunting: reclutamiento de personal mediante la búsqueda de candidatos aptos para cargos, quienes se pueden encontrar trabajando o en búsqueda laboral.

Evaluación: se chequean referencias, se realizan evaluaciones psicológicas y se miden las habilidades de dirección y liderazgo que posee una persona.

Coaching: servicio orientado al ejecutivo, donde se le capacita para afrontar nuevos desafíos y mejorar su vida laboral.

Outplacement: asesoría en la gestión y desvinculación del personal que se desempeña en cargos de niveles medios al interior de las organizaciones.

3.1.4.3 Manager

Empresa desarrolladora y comercializadora de software ERP para pequeñas y medianas empresas. Nace en 1988 implementando aplicaciones para la plataforma de Apple y en 1994 se convierte en la primera empresa en desarrollar soluciones administrativas-contables en ambiente Windows. En el año 2010 se incorpora al Grupo Payroll. Actualmente se posiciona como líder en el mercado de pequeñas y medianas empresas con su solución ERP vía internet.

Su misión es potenciar la capacidad administrativa y de gestión de las empresas chilenas, ofreciendo tecnología de punta y soluciones de alto valor agregado tanto para la mejora de procesos internos como para la toma de decisiones. Manager desea transformarse en una compañía de carácter global comprometida con la búsqueda de excelencia.

La empresa brinda los siguientes servicios:

ERP por Internet: mediante una suscripción mensual el cliente posee acceso al software ERP vía internet, obteniendo todas las ventajas del software sin la necesidad de realizar una inversión inicial. Manager se responsabiliza de la continuidad en las operaciones del sistema financiero, contable, logístico y de remuneraciones, de mantención de los servidores y seguridad de la información.

Consultoría: a través de este servicio Manager apoya al cliente en la personalización del software ERP según sus requerimientos, para lo cual lo asesora y capacita acerca del funcionamiento del programa.

Implementación: servicio de puesta en marcha de las operaciones del software. Se considera el proyecto de adaptación de la herramienta tecnológica y la capacitación del futuro usuario del sistema.

Capacitación: cursos de capacitación para usuarios de ERP, tienen como finalidad lograr un mayor conocimiento del uso de la herramienta.

Mesa de ayuda: servicio de soporte sobre el uso del ERP, el cliente expone sus dudas o inquietudes mediante la página web, mail o vía telefónica; y el personal de Manager responde a la brevedad los requerimientos del cliente.

Upgrade Online: servicio que permite actualizar el software con cambios tecnológicos, mejoras funcionales, modificaciones de la legislación vigente, etc.

3.1.4.4 Origina

Origina nace el año 2006, como una organización enfocada en ofrecer soluciones financieras a personas. En el 2010 la empresa es adquirida por el Grupo Payroll.

La compañía centra sus labores en la gestión de soluciones financieras a personas, tanto en Chile como en el extranjero.

Origina posee los siguientes servicios para personas y microempresarios:

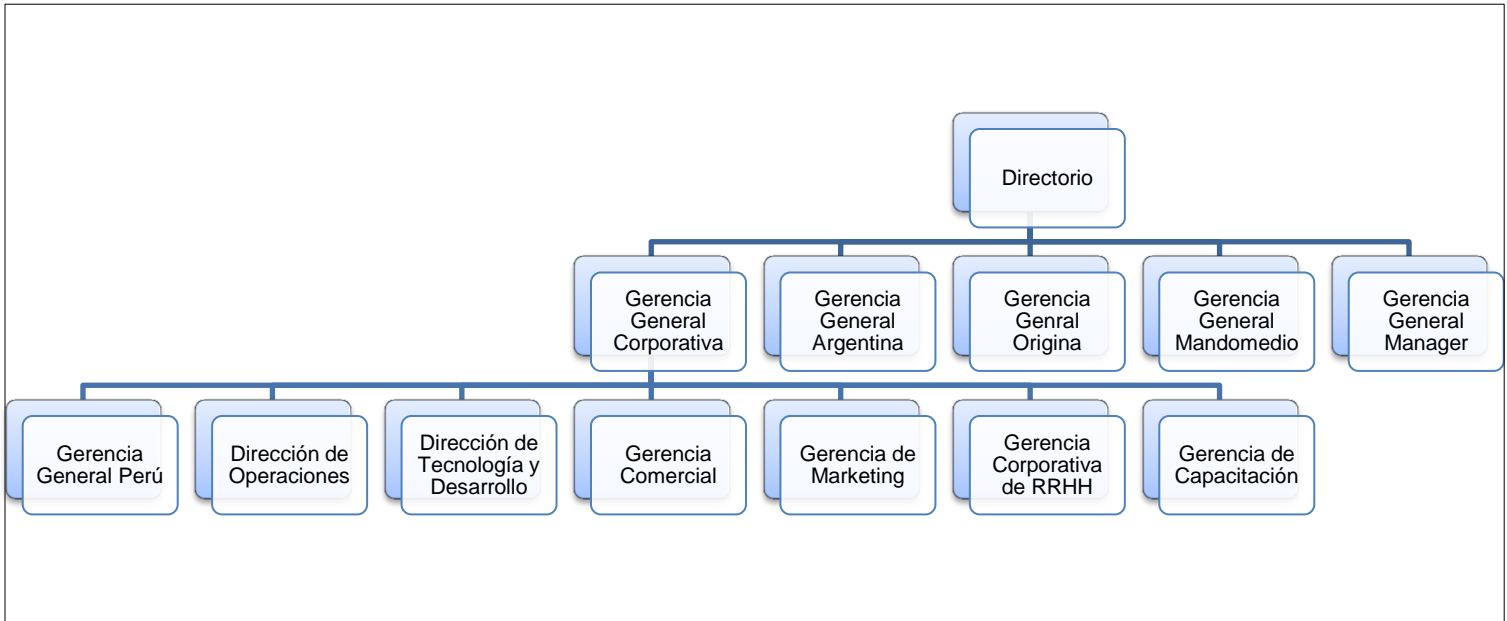
Asesoría: mediante la atención de un experto se da apoyo a las personas sobre temas financieros, principalmente sobre ahorro previsional, seguros, financiamiento y reestructuraciones.

Capacitación: servicio que busca entregar conocimientos acerca de ahorro previsional, administración de gastos y prevención de sobreendeudamiento. Además existen talleres de asistencia y apoyo a empleados, orientados a fomentar y desarrollar bienestar, integrando distintas perspectivas del manejo del presupuesto.

3.1.5 Estructura Organizacional

El Grupo Payroll posee una estructura jerárquica a nivel corporativo, la cual se refleja en la Ilustración 4: Estructura Grupo Payroll.

Ilustración 4: Estructura Grupo Payroll



Fuente: Elaboración propia, información Payroll S.A.

Payroll S.A. emplea a aproximadamente 350 personas, donde la mayor concentración se encuentran avocadas a las actividades operacionales de la organización, específicamente en el servicio de *outsourcing* y en la atención al cliente. La estructura plana de la compañía se da principalmente por la intensidad en la relación con el cliente. Un 75% de los puestos de trabajo no poseen personal a cargo.

Otra característica relevante de la demografía de la compañía es la edad de sus empleados donde: 19% tiene menos de 25 años; 33% entre 25-30 años; 32% entre 30-40 años; y 16% más de 40 años. Como se puede apreciar el 52% de la dotación de Payroll S.A. tiene una edad inferior a los 30 años, por lo cual se puede considerar como una empresa joven.

En cuanto a la antigüedad laboral de los trabajadores de Payroll S.A. se puede observar que 33% de la dotación se desempeña en sus labores hace menos de un año; 29% entre 1-3 años; 30% entre 3-6 años y 8% hace más de 6 años. Lo cual permite observar los altos niveles de rotación.

En tanto que el resto de las compañías que conforman el Grupo Payroll son empresas de tamaño pequeño donde no existe un mayor análisis de las características demográficas de las compañías.

3.2 Análisis del entorno

3.2.1 Análisis externo

Según estudios sobre el mercado de *Outsourcing* y Servicios Transitorios², el sector creció a una tasa de 5% durante el periodo 2008 - 2009. Anualmente se estima que se transan cerca US\$634 millones y emplea alrededor de 663.380 personas. En cuanto a los clientes, estudios de la Dirección del Trabajo aprecian que alrededor del 25,7% de las empresas utilizan servicios de agentes externos.

Como se ha señalado anteriormente el Grupo Payroll desea posicionarse como un multiproveedor de soluciones en el área de los recursos humanos. Es por ello que se ha desarrollado un mapa en el cual se establece los diferentes requerimientos que posee una empresa en el ámbito del capital humano.

Tabla 4: Estructura de mapa de servicios y modalidades

Ingreso	Selección	Software*	Masiva	Especializada*		
	Servicios Transitorios					
	Inplacement					
Mantenición	Remuneraciones	Licencia*	ASP*	OUT*		
	Control de Asistencia	Software*		Gestión		
	ERP	Licencia*	ASP*	OUT*		
	Otros Servicios	Tributarios y Legales*				
	Compensaciones	Estructura		Planes		
	Beneficios	Tarjeta*		Prestaciones Adicionales		
	Convenios					
	Bienestar	Seguros	Créditos	Salud	Educación	Recreación
Desarrollo	Capacitación	Capacitación Técnica*		Capacitación Competencia*		
	Consultorías	*				
	Descripción de Cargos	Software*		Gestión		
	Evaluación de desempeño	Software*		Gestión		
	Gestión de Talento	Software*		Gestión		
	Clima Laboral	Software *		Gestión		

² “La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores”, Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, 2010.

“ Estudio de mercado de Outsourcing y Servicios Transitorios”, Penta MG Group, 2011

Egreso	Outplacement	*
--------	--------------	---

Fuente: Elaboración propia

* Mercado en el cual participa el Grupo Payroll con alguna de sus empresas.

De lo anterior se puede observar que existe un mercado que aún no ha sido abordado por el Grupo, principalmente aquellos servicios relacionados con la gestión del capital humano.

Sobre la base del mapa se ubicaron las empresas que participan en el mercado nacional con la entrega del servicio que titula la casilla. Para ver el detalle dirigirse a *ANEXO A: Mapa de competidores*. Del análisis previo se puede apreciar un gran número de competidores, independiente del servicio específico que se analice. En el caso del rubro principal de Payroll, las remuneraciones, en la modalidad de licencias de software para la administración de nóminas algunos competidores son: SAP, Oracle, Meta4, Flexiline, Softland y Transtecnia. Mientras que en la modalidad de *Outsourcing* de remuneraciones se encuentran compañías como SAP, ERC Group, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Adecco, WinPer, Link Humano, etc.

En el caso de otros servicios de recursos humanos ofrecidos tanto por el Grupo Payroll, la competencia es aún más ardua debido al gran número de participantes. La alta concentración de empresas en la industria de administración y servicios relacionados a los RRHH es consecuencia directa de los bajos costos de entrada.

Dentro del país, Payroll S.A. es considerada como la empresa líder en el proceso de pago de remuneraciones, con aproximadamente el 60% del mercado de remuneraciones en Chile³, por lo cual la mayoría de las empresas del área pueden ser consideradas como seguidores que tratan de homologar el éxito de la compañía.

Por lo tanto, el análisis de mercado no solo debe contemplar el plano nacional, sino que debe ampliar los límites considerando aquellos modelos de negocio que lideran el área de RRHH a nivel mundial⁴, para lo cual se observan empresas que han desarrollado diversificación de sus negocios a partir de características de servicios similares a Payroll S.A.

Es en este contexto que se identifican distintos tipos de líderes en el mercado global, por un lado se encuentran aquellas empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación ofreciendo servicios a segmentos específicos, utilizando una estrategia selectiva o de nicho. Éste es el caso de Paychex, empresa estadounidense líder en *outsourcing* de recursos humanos para empresas con menos de 100 empleados.

³ <http://www.infoweek.biz/la/2010/08/payroll-llega-a-peru/>

⁴ Revisar ANEXO B.

También existen líderes que se centran en el desarrollo exclusivo del pago de remuneraciones y que mediante la asociación con partners complementan su cartera de servicios, lo cual les permite focalizarse en su *core business*. Dentro de esta categoría están las compañías norteamericanas Intuit y Paylocity Corporation.

Por último hay líderes de mercado que han internacionalizado sus operaciones y servicios, instalando sedes en diversos países, tratando de ofrecer una amplia gama de servicios en el área de los seguros y recursos humanos. Enfocándose en aumentar sus ingresos por la relación con el cliente y no por el volumen de estos. Aquí se encuentran las compañías estadounidenses ADP, Ceridian, Mercer y AON Hewitt; todas comenzaron en EEUU y expandieron su negocio hacia Europa y el resto del mundo. Estas compañías poseen en común que además de ofrecer *outsourcing* de remuneraciones brindan servicios complementarios o de valor agregado que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes con el fin de posicionarse como *One-stop* para ellos. Brindando servicios como: selección y preselección de personal, pago de nómina, pago de impuestos, servicios relacionados con la salud, gestión de riesgo, planes de seguros y jubilación, consultorías. Además de bienestar a nivel corporativo y beneficios para los empleados.

En el caso de ADP, su estrategia de expansión ha incorporado una visión global e integradora de sus servicios. ADP provee soluciones de *outsourcing* en RRHH: pago de planilla e impuestos, además de soluciones de beneficios. Su campo de acción no está limitado por el lugar físico donde se contrate el servicio, por ejemplo si una empresa con presencia internacional requiere la solución ofrecida por ADP en más de un país de los 40 países en los cuales se encuentra la empresa, entonces este servicio se le puede brindar de igual forma en cada una de las localidades, considerando la participación de *partner* en aquellos países donde no posee sedes, todo con el fin de cumplir con los requerimientos de sus clientes⁵.

3.3 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

3.3.1 Poder de negociación de los clientes

Existe una amplia disponibilidad de sustitutos para los productos que ofrece el Grupo Payroll, desde diversos paquetes tecnológicos que se comercializan en el mercado hasta desarrollos propios realizados por los mismos clientes.

Los costos de cambios que debe realizar el cliente no son muy elevados si se consideran los beneficios futuros.

Existe alta probabilidad que los clientes se integren hacia atrás, de manera que ellos mismos ofrezcan los servicios, en los casos de las empresas Payroll y Manager puede que el cliente entregue servicios a partir del software mediante la compra de la licencia.

⁵ Más detalles de la competencia en Anexo E

Los clientes son fundamentales en los procesos de mejora del servicio, a partir de sus apreciaciones se evalúa el desempeño y calidad del servicio entregado tanto a nivel de gestión como a nivel tecnológico de las herramientas utilizadas.

La contribución de los servicios del Grupo Payroll en los costos totales de los clientes puede ser considerada como relevante, ya que los servicios ofrecidos por no solo colaboran en la disminución de costos monetarios en el proceso de pago de nómina sino que también representan ahorros en tiempo, logrando realizar procesos rutinarios de manera más eficiente, evitando contratiempos y problemas legales.

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

El Grupo Payroll al estar conformado por empresas prestadoras de soluciones y servicios en el área de los recursos humanos, los principales activos son las herramientas tecnológicas y el capital humano. Donde las primeras son diseñadas y desarrolladas por el área de Tecnología. Mientras que los proveedores del capital humano son los establecimientos de educación superior, quienes son los responsables de la formación de los profesionales que se desempeñan en la compañía, específicamente aquellos establecimientos donde se imparten carreras asociadas al área de los RRHH como Ingeniería en Administración de Empresas; Técnico en Administración de Empresas; Ingeniería en RRHH; Técnico en Administración de Recursos Humanos; entre otras.

En el ANEXO C: Oferta y demanda de profesionales del área de administración y recursos humanos se presenta la información académica del año 2011, especificando el número de programas de estudios ofrecidos por los diferentes centros educacionales en el país según el estudio realizado por Ministerio de Educación, Futuro Laboral.

Del conjunto de programas académicos anteriormente mencionados, en total se matricularon 50.838 estudiantes, lo que representa un 5% de los estudiantes de educación superior del país. Al año se titulan un 10% de los profesionales dichas carreras.

Por lo tanto,

- La cantidad de establecimientos que entregan formación académica asociada a los Recursos humanos es alta.
- La posibilidad de que un proveedor realice las mismas actividades que la compañía es difícil, ya que la experticia de estos es la educación.
- La amenaza de que los proveedores se integren hacia atrás y accedan a trabajar con la competencia es baja, debido a que no se reconocen grandes actores en el mercado.
- Los proveedores en este caso tienen alta incidencia en el nivel de servicio entregado a los clientes, ya que de ellos depende el desarrollo de las habilidades que los profesionales adquieran y luego apliquen a la hora de atender a los clientes.
- Si bien los proveedores no afectan de forma directa a los costos de la empresa, la calidad de los profesionales que se encuentren en el mercado es clave en la

estructura de costos de la compañía ya que si un profesional no posee las competencias necesarias para desempeñar las labores asignadas se debe capacitar y desarrollar.

- Mientras que para los proveedores es fundamental conocer de cerca la industria y el mercado pues estos deberían ser parte fundamental para el desarrollo de sus planes académicos.
- En la medida en que los profesionales de los establecimientos educacionales sean bien catalogados dentro de la industria, los proveedores verán beneficios en sus programas de estudios mediante la inscripción de una mayor cantidad de alumnos.

3.3.3 Rivalidad entre los competidores

- La competencia en la industria es alta, debido a que se encuentra muy atomizada con un elevado número de participantes.
- La industria está en un constante crecimiento como consecuencia directa de la especialización de las empresas, las cuales han delegado a terceros aquellas actividades que no constituyen parte del *core* del negocio.
- Los costos fijos asociados a la industria son medios, no se necesita de infraestructura ni equipamiento avanzado para prestar servicios de RRHH.
- No existe gran diferenciación entre los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Las particularidades radican en los procesos intermedios y no en los resultados finales que observa el cliente.
- Los costos de cambio del cliente entre los diferentes actores de la industria suelen ser medios, fundamentalmente por la incompatibilidad las de tecnologías y procesos ofrecidos en los distintos productos y servicios.

3.3.4 Disponibilidad de sustitutos

- La disponibilidad de sustitutos es alta. El cliente puede desarrollar procedimientos o tecnologías propias para la administración de su capital humano, además existen numerosos competidores que ofrecen desarrollos de sistemas personalizados.
- En el caso de las soluciones tecnológicas, el costo de cambio hacia un sustituto es alto para el usuario, las etapas de aprendizaje y adaptación a nuevas tecnologías pueden llegar a afectar directamente el buen desempeño de la empresa. Como por ejemplo un mal procesamiento de pago o incumplimientos de leyes laborales.
- La agresividad de los sustitos es baja.
- La relación precio-valor no es muy diferente a la entregada por la industria

3.3.5 Barreras de entrada

- Las empresas del Grupo Payroll cuentan con una amplia experiencia en el mercado, lo cual acompañado por los efectos de aprendizaje provoca barreras de entrada para la participación de nuevos competidores impidiendo que ingresen de forma agresiva al mercado.

- Para subsistir en el mercado es necesario que los nuevos competidores tengan acceso a tecnología de punta que respalde sus operaciones, si realmente desea mantener un nivel competitivo en la industria.
- El requerimiento de capital para incorporarse a la industria es bajo, no se requieren grandes infraestructuras para las operaciones. Lo cual deja espacio a empresas de tamaño pequeño.
- El acceso a canales de distribución, tiende a ser un factor relevante ya que se trabaja con el comercio empresa a empresa, donde la relación con el cliente rige el negocio.
- La identificación de la marca también es importante a la hora de entrar y esto principalmente está dada por la atomización del mercado, donde existen muchos competidores y sin un reconocimiento previo es difícil negociar.
- Los productos y servicios entregados por esta industria no son muy diferenciados por lo cual cualquier competidor que encuentre una mínima diferencia donde enfocar su negocio puede acceder al mercado.
- En esta industria no se da con mucha frecuencia el desarrollo de economías de escalas, ya que son servicios personalizados donde cada cliente tiene sus propias exigencias y requerimientos.

3.3.6 Barreras de Salida

- Hay poca especialización de los activos físicos, facilitando así la liquidación de estos en caso de abandonar la industria.
- No existen costos de retiro inmediato que afecten a la deserción de una compañía de la industria
- La empresa posee altas barreras emocionales que debería superar con su retiro de la industria, las cuales tienen relación con el origen familiar de la compañía.
- La participación accionaria en otras empresas relacionadas con los RRHH dificulta el retiro de la industria.
- Además del cumplimiento de los contratos acordados con los clientes, no se conocen restricciones sociales o legales que impidan el cierre de la compañía.

3.4 Análisis interno

Durante el segundo semestre de 2011, el área de RRHH evaluó el clima laboral al interior de las empresas del Grupo. Para lo cual se aplicó una encuesta de 80 preguntas a los colaboradores. A través de este instrumento se midieron las percepciones de los empleados en 10 dimensiones diferentes:

- Conflicto: Ausencia de situaciones conflictivas y efectividad de las respuestas en caso de ocurrencia.
- Comunicación: Cómo se comunican los miembros de la empresa y la efectividad de los canales de comunicación existentes.
- Relaciones interpersonales: Existencia de un ambiente de trabajo grato y el desarrollo de las interacciones humanas al interior de la empresa y/o áreas de trabajo.
- Identidad: Sensación de integridad y pertenencia a Payroll.

- Formación y desarrollo: Igualdad de oportunidades con respecto a la formación profesional y desarrollo dentro de la empresa.
- Lugar de trabajo: Preocupación de la empresa para satisfacer las condiciones básicas de trabajo.
- Dirección y liderazgo: Características del jefe directo, en cuanto a habilidades técnicas, interpersonales y de retroalimentación.
- Claridad organizacional: Los miembros de la empresa con respecto al entendimiento de las normas, políticas, procedimientos y funciones.
- Reconocimiento: Grado en que el trabajo bien realizado obtiene una recompensa de reconocimiento.
- Retroalimentación: Nivel de información que se recibe por los trabajos realizado.

Al comparar las evaluaciones de la última encuesta de clima laboral con su versión 2010 se puede apreciar que si bien cada una de las dimensiones medidas vieron incrementada su aprobación en al menos un 7%, se mantiene la tendencia del año anterior donde las dimensiones que se ubican en la parte superior de la tabla son: dirección y liderazgo, relaciones interpersonales y claridad organizacional. Mientras aquellas con menor satisfacción son: retroalimentación, reconocimiento y formación y desarrollo.

Para saber la opinión de los colaboradores, acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía, se les realizó una serie de preguntas donde los resultados revelan:

Casi todos los trabajadores reconocen que los productos y servicios entregados generan alto impacto en el funcionamiento de los negocios de los clientes. Considerando así que los productos y servicios pueden ser un factor relevante en el éxito de los clientes.

Con respecto al cumplimiento de las expectativas del cliente, la percepción desde el interior de la empresa es que en la mayor parte de los casos los clientes quedan conformes con el servicio o producto que se les ofrece y solo un 3% de los trabajadores creen que las expectativas del cliente no son alcanzadas por el servicio.

Se cree que las fortalezas radican en los productos y servicios que se comercializan, los cuales se caracterizan por contar con solidez, prestigio y posicionamiento de marca.

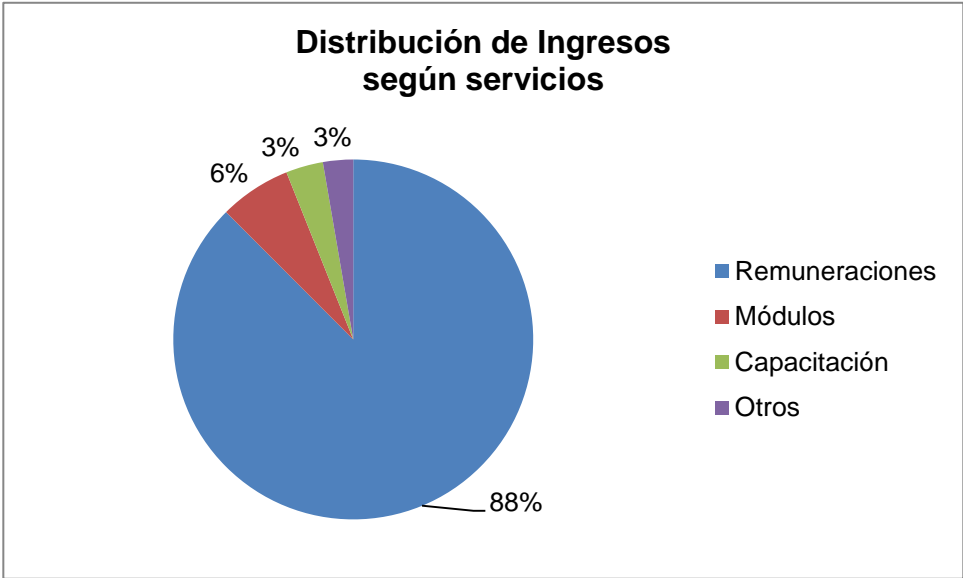
3.5 Situación corporativa actual

Según lo analizado anteriormente, es posible percibir cómo ha evolucionado la estrategia de la compañía a través de los años. En sus orígenes, mediante la venta de licencias del software Payroll buscaba un posicionamiento estratégico basado en la mejora del producto, según Arnoldo Hax, con incentivos a la diferenciación respecto de otros softwares de administración existentes en el mercado. Donde todos los atributos y cualidades asociados a la herramienta tecnológica se personalizaban de acuerdo a requerimientos legales, sin contar con la opinión del consumidor final.

Actualmente, Payroll con la visión de convertirse en un multiproveedor de servicios de recursos humanos, está desarrollando una estrategia de solución total al clientes, donde el accionar de la compañía se basa en el conocimiento y en la relación de ésta con sus clientes. Por lo cual Payroll debe incrementar las redes de contacto que permitan identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio que puedan satisfacer a sus clientes.

Como se puede observar en la Ilustración 5: Distribución de Ingresos según servicios, el servicio de Remuneraciones, en sus distintas modalidades, concentra un 88% de los Ingresos. Por lo cual, se puede considerar como una empresa especialista en este campo, que ha ampliado su gama de productos propios, basada en los requerimientos de su negocio dominante.

Ilustración 4: Distribución de Ingresos según servicios



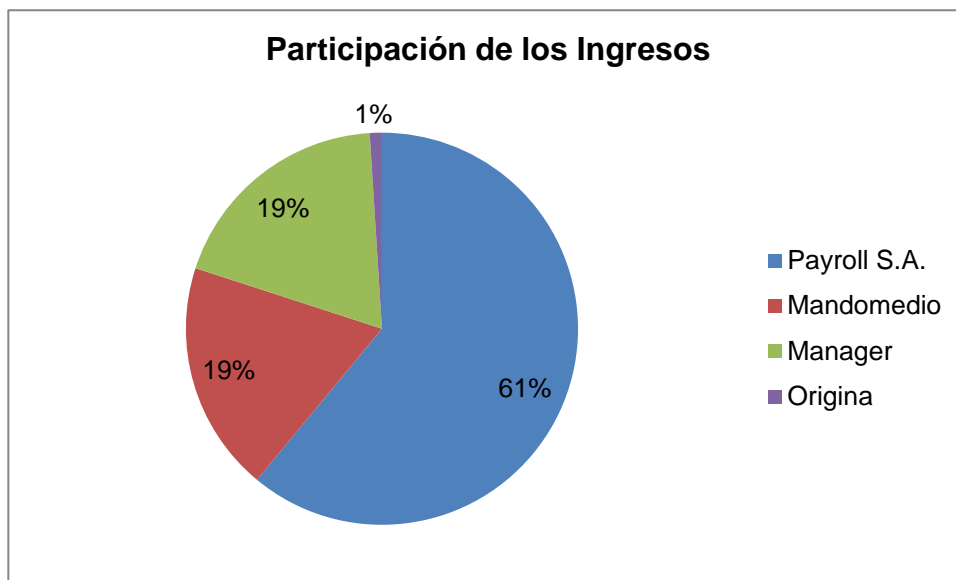
Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Mediante la adquisición accionaria de empresas dedicadas a negocios complementarios en el área de los recursos humanos y la conformación del Grupo Payroll, se ha llevado a cabo una diversificación de negocios relacionados o vinculados, extendiendo la oferta de productos y servicios a sus clientes, permitiéndoles brindar servicios orientados a satisfacer todo el ciclo de vida del empleado al interior de la empresa.

La participación de los ingresos de las distintas unidades de negocio, que se presentan a continuación en la Ilustración 6: Participación de los Ingresos, deja de manifiesto que la diversificación es moderada-alta, donde el negocio dominante (Pago de Remuneraciones, Payroll S.A.) representa un 53% de los ingresos. Además, las distintas unidades de negocios no comparten activos o recursos de forma directa en la ejecución de sus operaciones, sólo poseen relación a nivel corporativo mediante la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y la Gerencia Corporativa de Tecnología,

áreas centradas en la investigación, desarrollo y transferencia de conocimiento al resto del Grupo.

Ilustración 5: Participación de los Ingresos



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Por otro lado, si se analizan los crecimientos anuales del Grupo⁶, Tabla 5: Crecimientos de Ingresos del Grupo Payroll, se muestra el aumento en los ingresos percibidos por las distintas empresas que forman parte del Grupo Payroll y de éste en su totalidad.

Tabla 5: Crecimientos de Ingresos del Grupo Payroll

Empresa	Crecimiento de Ingresos 2009-2010	Crecimiento de Ingresos 2010-2011
Payroll	17,8%	15,6%
Mandomedio	86,9%	26,0%
Manager	21,4%	22,0%
Grupo Payroll	62,0%	18,8%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Donde para las empresas Payroll S.A. y Manager se aprecian crecimientos sostenidos en el nivel de facturación, mientras que el incremento explosivo durante el periodo 2009-2010 en los ingresos del Grupo Payroll se encuentran afectados por la incorporación de Manager.

⁶ Recordando que Mandomedio se integró al Grupo Payroll durante el año 2009 y Manager en el año 2010.

Al comparar los crecimientos de ingresos y cantidad de clientes, Tabla 6: Indicador de crecimiento de Ingresos sobre el Número de Clientes. Se observa que el acrecentamiento en las facturaciones de Payroll S.A. y Manager corresponde a un aumento en los ingresos promedio por cliente. En tanto para el caso de Mandomedio, durante el periodo 2009-2010, el indicador muestra mayor crecimiento en los ingresos que en el número de clientes adquiridos, mientras que para el periodo siguiente el aumento de clientes fue mayor que el incremento de los ingresos de la compañía, lo cual indica que más empresas contrataron servicios de Mandomedio pero a un valor menor al promedio de la base instalada existente.

En cuanto al Grupo Payroll se puede ver que en el primer periodo analizado el aumento del número de clientes producto de la integración de Manager fue mayor que el nivel de facturación que éstos provocaron en el Grupo, mientras que en el segundo periodo el aumento en los ingresos fue proporcional a la adquisición de nuevos clientes.

Tabla 6: Indicador de crecimiento de Ingreso sobre Número de Clientes

Empresa	Indicador 2009-2010	Indicador 2010-2011
Payroll	1,45	1,33
Mandomedio	1,11	0,84
Manager	2,97	1,37
Grupo Payroll	0,57	1,17

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

De lo anterior es posible decir que a nivel corporativo la adquisición de participación en empresas relacionadas con los recursos humanos cuyos mercados no pertenecen al campo de acción de la empresa originaria, ha generado resultados positivos reflejados en el aumento de ingresos y de los clientes al Grupo Payroll.

Es importante observar las sinergias existentes entre las distintas empresas del grupo, para ello se ahonda en la participación de los clientes en las diferentes compañías, Tabla 7: Porcentajes de clientes según servicios ofrecidos por empresas del Grupo Payroll.

Aquí se observa que con el transcurso del tiempo se mantiene la tendencia, la mayor parte de los clientes poseen servicios con una única empresa del Grupo, lo cual acompañado del análisis de crecimiento de las distintas compañías, deja al descubierto la falta de gestión sobre los clientes del Grupo Payroll, considerando a éste como una totalidad, desaprovechando la oportunidad de generar negocio cruzado entre las distintas empresas utilizando la base instalada de clientes.

Tabla 7: Porcentaje de Clientes según servicios ofrecidos por empresas del Grupo Payroll

Porcentajes de Clientes		2009	2010	2011
Servicios en 1 empresa del Grupo	Payroll o Mandomedio o Manager	93,80%	92,07%	92,42%
Servicios en 2 empresas del Grupo Payroll	Payroll y Manager	3,93%	3,51%	3,19%
	Payroll y Mandomedio	1,62%	3,61%	3,40%
	Mandomedio y Manager	0,43%	0,48%	0,62%
Servicio en 3 de las empresas del Grupo Payroll	Payroll, Mandomedio y Manager	0,22%	0,34%	0,37%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

3.6 Análisis FODA

3.6.1 Fortaleza

- Reconocimiento de las marcas del Grupo Payroll a nivel empresarial, destacando como principales actores de sus industrias.
- Para Payroll y Manager, empresas sustentadas en softwares que facilitan la administración de la empresa. Estas herramientas tecnológicas están en constante mejoramiento, incluyendo la actualización de las legislaciones laborales del país.
- Crecimiento sostenido en los últimos años, dado por el aumento en los ingresos del Grupo como también por la contribución generada por la expansión a nuevos mercados mediante la inversión en empresas relacionadas al área de RRHH.
- Presencia de altos ejecutivos con capacidades de liderazgo y proactividad. Preocupación por la innovación al interior del Grupo y de la satisfacción de sus clientes con la creación de nuevos servicios. Reflejo de lo anterior es que la empresa se ubique entre de las 10 empresas más innovadoras del 2011 en ranking realizado por ESE, Universidad de los Andes.

3.6.2 Oportunidad

- El mercado del *Outsourcing* se encuentra en crecimiento, cuya principal razón reside en la especialización de las empresas en aquellas actividades que aportan valor y diferenciación con respecto a sus pares, delegando a tercero aquellas labores secundarias o ajenas al *core* del negocio.
- A pesar del alto nivel competitivo del mercado, no existen competidores del tamaño y reconocimiento de Payroll.

- Como consecuencia del servicio recurrente que entrega la compañía, se poseen instancias importantes de comunicación con los clientes, lo cual se presenta como posibilidades reales de fidelización y ampliar su canasta de compra.
- Desde el interior de la empresa se tiene la percepción de que el servicio es mejorable.
- Se posee familiaridad con el mercado de los RRHH, lo cual permite el estudio de nuevos mercados.

3.6.3 Debilidades

- Alta rotación de los ejecutivos.
- Alta dependencia de las cualidades y habilidades del ejecutivo, para la percepción del cliente respecto a la calidad y satisfacción de los servicios.
- Inexistencia de planes de desarrollo de carrera al interior de la compañía.
- Falta de integración de la información entre las distintas áreas y empresas.

3.6.4 Amenazas

- Barreras de entrada muy bajas, generando altas posibilidades de que ingresen nuevo competidores.
- Imitación de la tecnología y mejoramiento en la entrega de los servicios por parte de algún competidor.
- Generación de alianzas entre proveedores y competidores.
- Integración hacia atrás por parte de los clientes.
- Baja especialización del personal dedicado al área de administración de empresas y RRHH.
- Percepción del Clientes sobre la empresa, recaiga únicamente en el personal le entrega el producto, servicio o ayuda.
- Bajas barreras de salida produciendo gran rotación de competidores, lo que genera incertidumbre en los clientes.

Del análisis FODA anterior se puede apreciar que las Barreras de Entrada, al igual que las Barreras de Salida del mercado son bajas por lo cual los rendimientos a los cuales pueden acceder los participantes pueden ser considerados bajos pero estables en el tiempo.

Como resultado del análisis de las fortalezas del negocio, se observa que estas son medias-altas. Mientras que el atractivo de la industria es medio. De la Ilustración: matriz atractivo de la Industria/ Fortaleza del Negocio se observa que la mejor estrategia a seguir es la selectividad. Payroll debe ser capaz de generar acciones que le permitan mantenerse en el mercado, identificar claramente los segmentos de crecimiento de manera de especializarse e invertir selectivamente.

3.7 Estrategia Corporativa

En esta sección, se propone una estrategia corporativa para el Grupo Payroll.

En primer lugar se define el objetivo corporativo, convertir al Grupo Payroll en un multiproveedor de soluciones asociadas a los Recursos Humanos líder en el Conosur, posicionándose en la mente de sus clientes como un socio estratégico.

Para el cumplimiento del objetivo planteado es necesario determinar qué negocios se abordan y cómo se gestionan.

Hasta la fecha Payroll ha desarrollado una estrategia de crecimiento basada en la diversificación concéntrica. Donde el negocio de las remuneraciones es el preponderante, concentrando el 53% de los ingresos del Grupo. Dado los buenos resultados obtenidos tras la incorporación de nuevos negocios asociados al área de los recursos humanos. Se recomienda que el Grupo Payroll integre a su cartera, exclusivamente empresas o servicios relacionados y continúe desarrollando los negocios existentes.

Los negocios que se incluyan en la oferta de Payroll, deben cumplir al menos una de las siguientes características:

- Pertener al área de los recursos humanos o estar directamente relacionada con ésta. Poseer proyecciones de crecimiento al mediano plazo, tanto a nivel económico como de desarrollo.
- Responder a necesidades explícitas de los clientes actuales referente a las soluciones ya provistas por el Grupo.

En caso de que la propuesta de negocio sea similar o complementaria a algún servicio existente, el desarrollo del producto o servicio se realizará de forma interna. Mientras que para el caso en que se trate de un negocio en el cual no se tenga experiencia se debe integrar al Grupo Payroll una nueva compañía, la cual debe cumplir con los requisitos⁷:

- Experiencia mínima de 3 años en el negocio.
- Proyecciones de crecimiento de su ingresos de al menos 15%.
- Contar con un mínimo de 300 clientes.
- Contar con metodología o tecnología diferenciadora con respecto a sus competidores.
- Sus líneas de productos deben ser complementarias a la ya existentes en el grupo o abordar segmentos de mercado no atendidos.
- El nivel directivo de la compañía debe estar dispuesto a trabajar en conjunto con el resto de las empresas del Grupo Payroll.
- La empresa debe desarrollar conocimiento de sus clientes.
- La empresa debe estar dispuesta a incorporar la cultura del Grupo Payroll.
- La empresa debe disponibilizar sus estados financieros al Grupo.
- Abordar segmentos de mercado no atendidos.

⁷ Basado en la experiencia del Grupo Payroll

Otro punto importante de abordar es la cobertura de los servicios ofrecidos actualmente por el Grupo Payroll. Con presencia operacional en Chile, Perú y Argentina provee servicios a los mercados locales, además de atender de forma indirecta a clientes en Uruguay, Paraguay y Brasil. Para lograr su objetivo de posicionarse con sus servicios en el Conosur debe expandir sus operaciones a Colombia y Brasil. Para lograr ingresar con éxito en dichos mercados es fundamental contar con un aliado estratégico, para ello se recomienda la adquisición de una empresa que además de contar con los requisitos antes mencionados, pueda ser representante de Payroll en el país de origen.

Con respecto a la creación de sinergias al interior del Grupo Payroll, es fundamental fomentar una cultura común en las distintas compañías para lo cual es necesario contar con canales de comunicación transversales. De manera que exista conocimiento total y transparente de lo que acontece al interior del Grupo.

Además es necesario que existan instancias donde la información de los clientes, de las distintas compañías, se transforme en conocimiento para la gestión de éstos. Para ello se debe conformar una Gerencia de Gestión de Clientes, dependiente de la Gerencia General Corporativa. Cuya misión sea desarrollar, fidelizar y retener a los clientes en el interior del Grupo.

En tanto a nivel comercial, es necesario implementar sistemas de ventas, donde se expongan las soluciones proporcionadas por el Grupo completo y no únicamente los servicios proveídos por la empresa que establece el primer contacto. Así se puede generar posicionamiento en la mente del cliente.

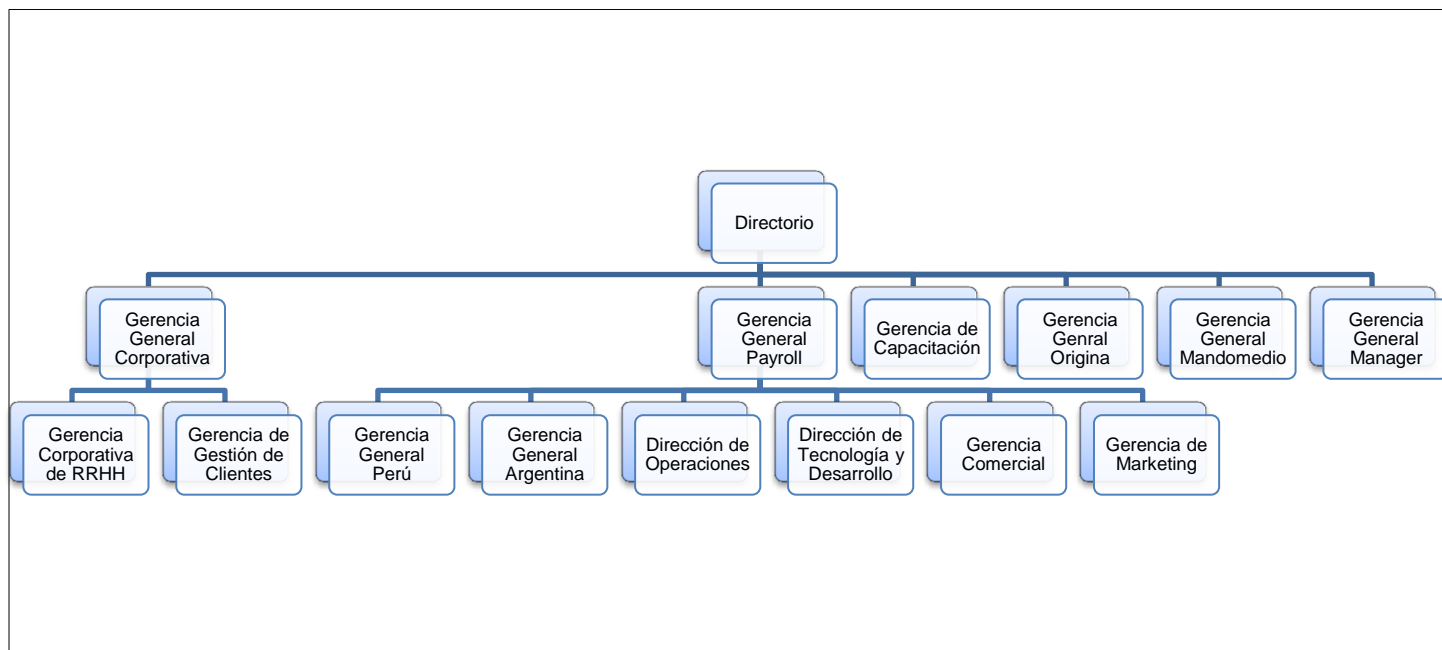
Un cambio importante a realizar es la gestión sobre las personas, es fundamental instaurar una cultura común dentro del Grupo Payroll, para lo cual la Gerencia de Recursos Humanos debe depender directamente de la Gerencia General Corporativa. Dentro de las labores a realizar por esta Gerencia debe estar incorporado el desarrollo del capital humano y planes de carrera que consideren al Grupo en su totalidad.

Con el fin de llevar seguimiento y control sobre lo realizado por el Grupo Payroll, se define lo siguiente:

- Cada compañía del Grupo Payroll mantiene la autonomía de sus directivos en cuanto a las operaciones. Por lo cual mantiene su propio Gerente General, el cual rinde al directorio del Grupo.
- Las subsidiarias internacionales de cada empresa deben rendir cuentas a la empresa madre.
- La Gerencia General Corporativa, se encarga de brindar las directrices a cada una de las empresas del grupo.
- A cargo de la Gerencia General Corporativa se encuentran las Gerencias de RRHH y Estudio de Clientes, las cuales se encargan de gestionar tanto al personal como a los clientes de forma transversal a la compañía de forma de generar sinergias entre las distintas compañías.

La conformación jerárquica de lo anteriormente expuesto queda representado en la Ilustración 7: Reestructuración del Grupo Payroll.

Ilustración 6: Reestructuración del Grupo Payroll



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

3.8 Estrategia de Negocio para Payroll

Como se vio previamente Payroll desea otorgar a sus clientes un servicio con garantías de calidad, seguridad y confiabilidad, acompañado de la mejor tecnología en el mercado de los RRHH.

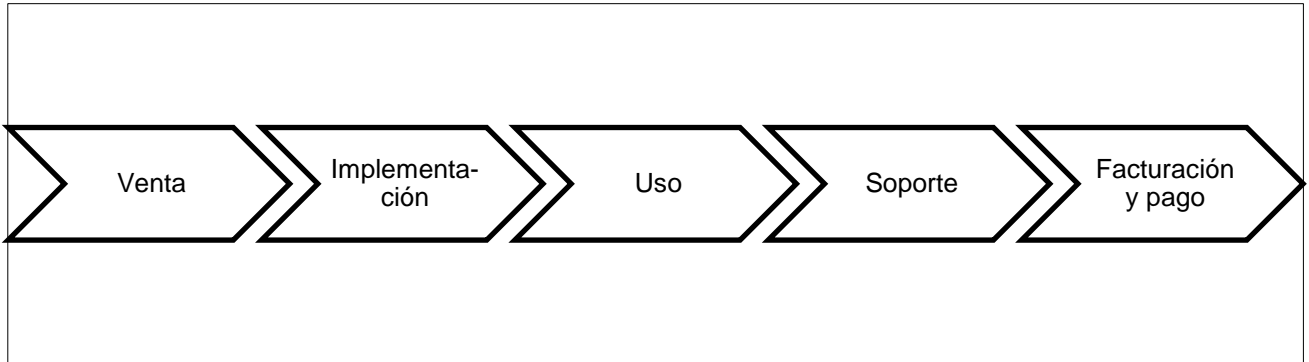
La estrategia de negocio que debe seguir Payroll, es la de penetración de mercado enfocándose al desarrollo del producto y de mercado. Para ello debe:

- Desarrollar, retener y fidelizar a sus clientes. Investigar sobre las necesidades de los clientes presentes en la base instalada de la empresa.
- Ofrecer servicios que cuente con la satisfacción de los clientes.
- Diseñar y desarrollar nuevos negocios asociados a las necesidades de los clientes.
- Capacitar y gestionar a su personal.
- Asociarse con algún establecimiento educacional.
- Innovar en tecnología y actualizar las herramientas según leyes vigentes.

3.8.1 Proceso del Servicio y/o Producto

A continuación se presenta el proceso de los servicios brindados por Payroll:

Ilustración 7: Proceso de servicios



Fuente: Elaboración propia, información Payroll S.A.

Venta: el área de Ventas de la compañía es la responsable de evaluar a los prospectos y establecer contacto con ellos para ofrecer los diversos productos y servicios que según sus necesidades y requerimientos.

Una vez concretado el contacto comercial con el cliente, el área de Ventas recurre a la experticia del área de operaciones, la cual ayuda a determinar los alcances del servicio como por ejemplo la modalidad que se desea, el número de personas que serán procesadas por el sistema, etc. Luego se procede a firmar el contrato que registrará el negocio, éste va acompañado de un acuerdo de confidencialidad, en el cual se establece que Payroll actuará bajo políticas y prácticas que garantizan la seguridad, integridad y confidencialidad en el manejo de datos.

Implementación: consiste en la etapa en que el servicio adquirido o contratado es configurado según las características y especificaciones requeridas por el cliente, para luego ser puesto en marcha asegurando el funcionamiento adecuado.

En el caso que el cliente compra el software, éste se instala y configura en el lugar físico donde el cliente estime. Durante este periodo los encargados del futuro uso de la herramienta son capacitados en su funcionamiento básico.

Si el cliente ha contratado los servicios de *Outsourcing* o ASP, en primera instancia se determinan los actores, la empresa contratante debe designar la contraparte del servicio, generalmente está asociada con el área de RRHH de esta compañía, quien actuará como nexo o contacto directo con el ejecutivo Payroll para proveerle la información necesaria para el procesamiento de los datos. De forma posterior se personaliza el servicio, cargando la data del cliente al software con el cual se trabaja. El cliente debe entregar la información de sus empleados y en lo posible el último cálculo de remuneraciones realizado por él (este puede ser planilla Excel, un cuaderno de notas, un software de desarrollo interno, etc.).

Con la información en el sistema, Payroll realiza el cálculo de remuneraciones de forma simultánea al cálculo del cliente, de esta manera se logra obtener una comparación real del proceso, durante un mes de prueba se ajusta el sistema,

corrigiendo errores. Con las modificaciones correspondientes se presenta el procesamiento de nómina al cliente, quién debe aprobar el funcionamiento del servicio para que éste comience a operar de forma independiente al siguiente mes.

Uso: para el caso de Licencias y ASP, el procesamiento del pago de remuneraciones queda a cargo de la empresa que adquiere el producto o servicio, por lo cual se convierten en usuarios independientes de la plataforma computacional que facilita el proceso.

En *Outsourcing* es diferente, Payroll asigna personal especializado para que lleve a cabo el procesamiento de remuneraciones del cliente. El flujo de información entre las empresas se vuelve constante. El ejecutivo de Payroll, es quien se encarga mes a mes de entregar los parámetros necesarios para el cálculo de las remuneraciones, realizar las transacciones cumpliendo con las fechas de pago y leyes laborales vigentes.

Los empleados del cliente pueden acceder en todo momento al servicio de auto consulta para monitorear: liquidaciones de sueldo, certificados, cargas familiares, actividades de capacitación, detalle de vacaciones y licencias, cuenta corriente, permisos, anticipos, empleados a cargo, documentos personales y corporativos.

Soporte: ante posibles problemas o dudas acerca del buen funcionamiento del software o la plataforma computacional que utilizan los clientes de Licencia o ASP, estos pueden contactarse con el área de Soporte de la empresa, donde se les ofrece apoyo técnico vía telefónica o con visitas a terreno.

Facturación o pago: esta etapa la realiza el área de Finanzas y Cobranza de la compañía, que se encarga de emitir las facturas según lo estipulado en los contratos.

La actividad clave es el uso del servicio, por lo cual es fundamental evaluar la percepción y la satisfacción de los clientes. El buen funcionamiento aumenta la dependencia y la responsabilidad de Payroll en las actividades operacionales del cliente.

Para ver en detalle el modelo de negocio desarrollado por Payroll dirigirse a ANEXO D: Modelo de Negocio.

3.8.2 Soluciones para la situación actual

Con el objetivo de mejorar la situación actual de la compañía a continuación se proponen algunas acciones:

Uno de los principales recursos con el que cuenta la compañía es su software de remuneraciones, para mantener el posicionamiento de la empresa alcanzado gracias a éste es necesario que el área de Tecnología persista en proceso de mejora continua, mediante innovación e incorporación de los requerimientos de los clientes.

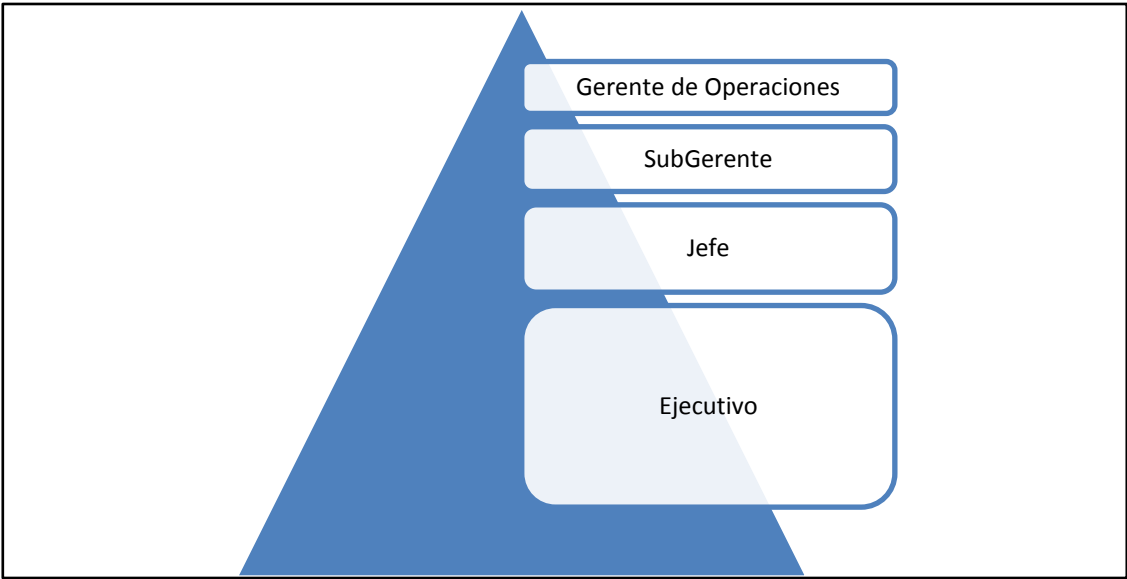
Como se ha mencionado anteriormente, el capital humano es otro de los recursos claves en el negocio de Payroll, por lo cual es necesario implementar un sistema de gestión de personal, para así lograr la entrega de un servicio de calidad que asegure la satisfacción de los clientes. Para esto hay que considerar el ciclo de vida del recurso humano en su totalidad, comenzando desde la selección de personal hasta la desvinculación.

Para la selección de personal, se deben definir patrones de búsqueda específica, las áreas operacionales de la compañía deben recibir el feedback de los clientes mediante una evaluación del servicio, donde se mida el desempeño del empleado al igual que las habilidades y cualidades más valoradas por el cliente. Con lo anterior se deben determinar cuáles son las cualidades y características que debe cumplir un ejecutivo Payroll.

En cuanto a la mantención de personal, el sueldo ofrecido por la compañía debe ser competitivo ya que es fundamental evitar la rotación de personal. Se requiere implementar un sistema de compensaciones donde a los empleados se les reconozca y retribuya por las labores realizadas. En conjunto es necesario que se fomente la retención de personal, considerando planes de carrera, estableciendo una jerarquía por eslabones en la cual los empleados puedan optar según sus méritos. Generando de esta manera un incentivo de desarrollo profesional, que no sólo estén relacionados con sus salarios.

En el área de Operaciones, el personal se encuentra dentro de una jerarquía piramidal, la cual se puede observar en la Ilustración 9: Estructura operacional, donde se representa un posible desarrollo de carrera dentro de la compañía.

Ilustración 8: Estructura Operacional



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Más complejo es definir un plan de desarrollo de carrera para los analistas de las diversas áreas no operacionales, los cuales no poseen proyecciones claras al interior de la empresa, para este tipo de empleados sería más adecuado instaurar sistemas de bonificaciones o beneficios basados en su desempeño y en el cumplimiento de metas.

Además se podría incorporar la movilidad de personal desde Payroll a otra de las compañías donde se posee participación accionaria, de esta forma el Grupo Payroll podría compartir las competencias que posee el personal.

Otro punto importante es el desarrollo profesional que los empleados puedan alcanzar al interior de la compañía, dado por la formación educacional, una buena iniciativa sería la capacitación del personal en áreas relacionadas con los recursos humanos, esto permitiría contar con ejecutivos más capacitados para entregar un servicio de mayor calidad. Para el caso de los empleados que se encuentran en áreas de *staff* sería una buena medida permitirles realizar capacitaciones acorde a los requerimientos que exige su puesto de trabajo. Mientras que para la plana de personal superior se debe ofrecer cursos de capacitación en habilidades directivas y liderazgo.

Con respecto a las alianzas claves, si bien existen alianzas con empresas relacionadas con otros aspectos de los recursos humanos como por ejemplo la selección de personal, permiten ampliar la gama de productos y servicios ofertados al cliente. Aún falta crear lazos con proveedores de profesionales especializados en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos. El principal objetivo, es formar un semillero de profesionales donde se les enseñen los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para operar las herramientas tecnológicas desarrolladas por Payroll.

Para lo anterior es necesario caracterizar las condiciones y cualidades que la formación de un buen profesional requiere de manera que la alianza entre Payroll y establecimiento educacional no sea un simple convenio donde los estudiantes puedan realizar su práctica profesional en la compañía, sino que sea una instancia donde el establecimiento educacional pueda captar los requerimientos reales del mercado e incorporarlos en los contenidos de formación de sus estudiantes. En primera instancia sería útil la implementación de un curso práctico enfocado a instruir sobre los procedimientos del pago de remuneraciones mediante el uso de la herramienta Payroll.

Esta nueva red entre proveedor y cliente otorgaría ventajas competitivas a todas las partes involucradas. El establecimiento educacional sería capaz de proveer al mercado laboral profesionales con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de forma adecuada en el procesamiento de remuneraciones. Payroll reduciría los costos de reclutamiento y capacitación de ejecutivos al contratar a profesionales titulados de dicho establecimiento. Además, como consecuencia del mayor conocimiento y uso del software, se potenciarían sus productos y servicios. Los profesionales por su parte, podrían acceder a una instancia formal de aprendizaje del uso del software, lo cual les aseguraría mayor empleabilidad. Mientras que los clientes contarían con el respaldo del establecimiento educacional que avale las capacidades adquiridas por sus estudiantes respecto al proceso de pago de remuneraciones con la utilización del software Payroll.

Para subsanar los problemas de integración de la información de la compañía, se debe contar con una herramienta tecnológica que permita cumplir con dicha tarea. Mediante la cual todos los usuarios puedan acceder a una única base consolidada de información; validada por el personal responsable, evitando la duplicación de información bien la desactualización de ésta.

Con respecto a los canales de distribución y comunicación, actualmente sólo se utiliza el contacto directo con el cliente tanto para el proceso de ventas como para el servicio de soporte técnico. Lo cual en ocasiones no es suficiente para atender de la mejor forma a los clientes, ya sea por la complejidad del cliente o por la falta de capacidad en la asistencia brindada por la empresa. Una buena iniciativa para aumentar el alcance de la compañía es la expansión de canales de distribución a través de la incorporación de terceros en la entrega de servicios Payroll, lo cual permite abordar de mejor forma el mercado.

3.8.3 Análisis de la base instalada de clientes

Con el objetivo de analizar a los clientes actuales de Payroll se procede a segmentarlos según su comportamiento. Para mayor información respecto a las variables utilizadas dirigirse a ANEXO E: Segmentación de Clientes.

En primera instancia, del universo de clientes se excluyen a aquellos clientes considerados estratégicos y a los clientes que poseen menos de un año de antigüedad en la compañía. Estos segmentos son denominados segmentos VIP y Nuevos, los cuales se caracterizan a continuación.

VIP: Clientes que poseen un volumen de negocio considerablemente mayor que sus pares. Son clientes estratégicos de gran envergadura, que en promedio poseen alrededor de 19.000 empleados y una antigüedad de 5,5 años. Corresponden al 0,4% de los clientes totales de la compañía y cada uno factura en promedio un 2,25 % de los ingresos totales de Payroll.

Nuevos: Clientes que han contratado los servicios de Payroll en los últimos 12 meses, generan cerca del 8,6% de los ingresos de la compañía.

Como segunda instancia se agrupan a los clientes en 2 macro segmentos:

Payroll procesa pago de nómina: Empresas que buscan un socio estratégico con el que puedan trabajar en conjunto para que éste realice el proceso de pago de remuneraciones, siendo atendidos por Payroll a través del servicio de *Outsourcing* de Remuneraciones.

Clientes procesa pago de nómina: Clientes que acuden a Payroll en búsqueda de un proveedor de herramientas tecnológicas en el área de los recursos humanos. El cual les permita realizar la administración de capital humano y procesamiento de nómina de una forma más fácil y sistematizada, siendo el cliente el único responsable de la realización de dichas actividades y Payroll el encargado de prestar el soporte técnico necesario

para operar de buena manera el paquete tecnológico solicitado por el cliente en su modalidad de licencia o ASP.

Dentro de cada uno de los macro segmentos antes mencionados se pueden clasificar a los clientes en segmentos más pequeños, según su comportamiento o relación con la empresa dados por las variables Nivel de contacto y Disposición a pago.

En el macro segmento, Payroll procesa pago de nómina, se pueden distinguir 4 grupos:

Servicio Especial: Empresas que poseen exclusivamente el servicio de *outsourcing* para el Rol privado de su compañía. Para satisfacerlos es necesario cumplir con altos estándares de calidad, confidencialidad y rigurosidad en el procesamiento de nómina. Su disposición a pago es superior por tratarse de un servicio de mayor valor agregado.

Grandes: Corresponden a los clientes de mayor facturación en el servicio de *outsourcing*. Los clientes de este grupo tienen en promedio cerca de 2.000 empleados, además poseen mayor cantidad de servicios que el resto de los clientes de *outsourcing*.

Medianos: Empresas que poseen una disposición alta o media de pago respecto a sus pares y generan una carga de trabajo moderada, el promedio de empleados de estos clientes es cercano a las 200 personas.

Complicados: Empresas que posee una disposición baja al pago en comparación a sus pares y alta carga operativa para su tamaño, donde trabajan cerca de 300 personas en promedio. Muchas veces poseen un interlocutor complejo.

Mientras, en el macro segmento de Clientes, procesa el pago de nómina, se encuentran:

Cercanos: Clientes de Licencias o ASP que se caracterizan por el uso frecuente del servicio de soporte de Payroll, pero que poseen un alto nivel de pago. Son empresas de alrededor de 650 empleados que pueden ser considerados como clientes antiguos con un promedio de 5,1 años. Es el segmento con mayor concentración de clientes. Cabe destacar que son los clientes que poseen mayor número de servicios con Payroll, en promedio 2,3 servicios.

Demandantes: Clientes comúnmente de Licencia, intensivos en el uso del servicio de soporte, contactándose con Payroll al menos 8 de los 12 meses del año. Son clientes de pago bajo con respecto a sus pares. Poseen en promedio 700 empleados y 2,1 servicios con Payroll.

Independientes: En su mayoría son clientes de los productos y servicios no recurrentes que provee Payroll, indiferente de su pago poseen un bajo nivel de contacto con la empresa.

En la Tabla 8: Distribución de Segmentos. Se puede observar la distribución de los segmentos según el total de clientes y los Ingresos anuales de la compañía.

Tabla 8: Distribución de Segmentos

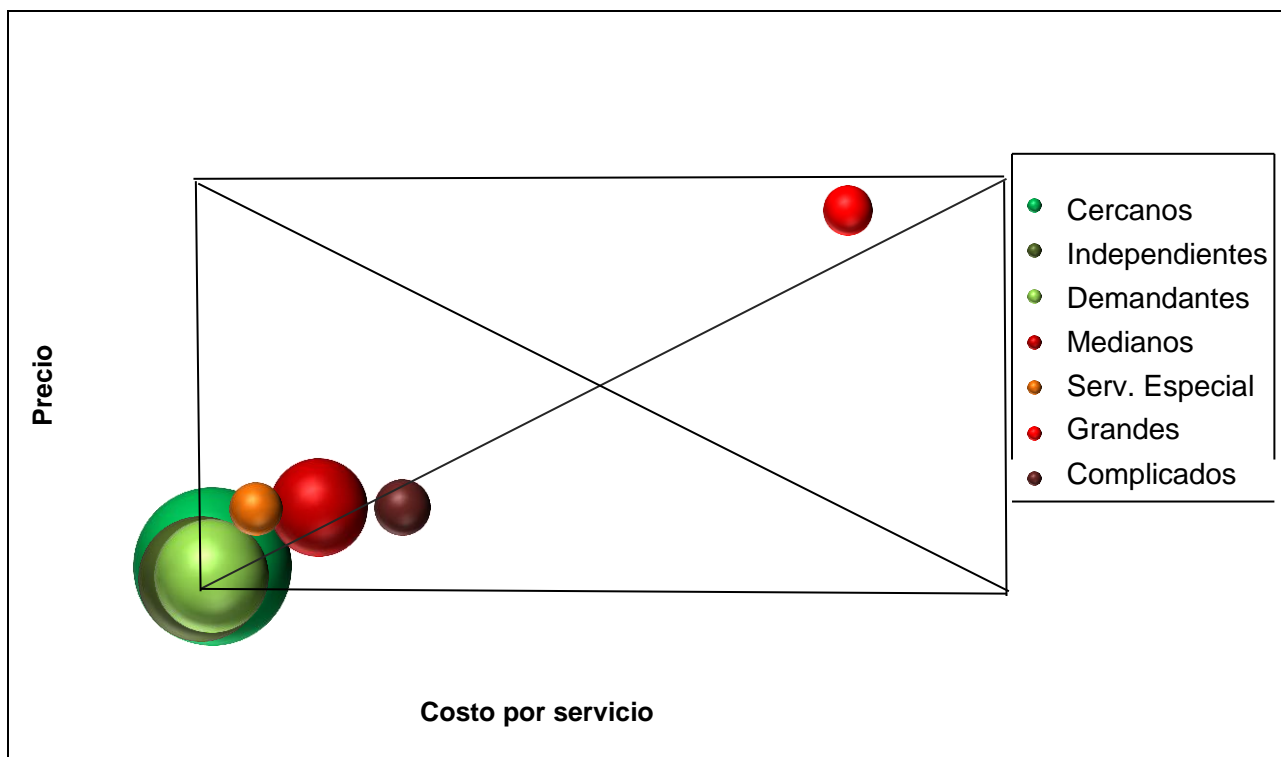
Segmentos		% Clientes	% Ingresos anuales
Excluidos	VIP	0,4%	9,01%
	Nuevos	13,0%	8,58%
	Total Excluidos	13,4%	17,59%
Payroll procesa pago de nómina	Grande	2,5%	19,90%
	Servicio Especial	2,7%	4,34%
	Medianos	11,9%	20,11%
	Complicados	5,1%	7,12%
	Total Payroll procesa	22,2%	51,47%
Cliente procesa pago de nómina	Cercanos	25,7%	17,14%
	Demandantes	13,0%	5,48%
	Independientes	25,7%	8,31%
	Total Cliente procesa	64,4%	30,93%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

3.8.4 Evaluación del comportamiento de los distintos segmentos de clientes

Con el fin de observar la situación actual de los distintos segmentos de clientes se evaluó el comportamiento de éstos con la empresa, considerando las variables precio y costo por servicio. Los resultados se observan en la Ilustración 10: Comportamiento de clientes. En el cual se puede apreciar que los segmentos de clientes pertenecientes al macro segmento Payroll procesa pago de nómina en promedio generan mayores ingresos individuales a la compañía.

Ilustración 9: Comportamiento de Clientes



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Con respecto a lo acontecido con los clientes del segmento Payroll procesa pago de nómina se observa la Ilustración 11: Comportamiento del Segmento Payroll procesa pago de nómina.

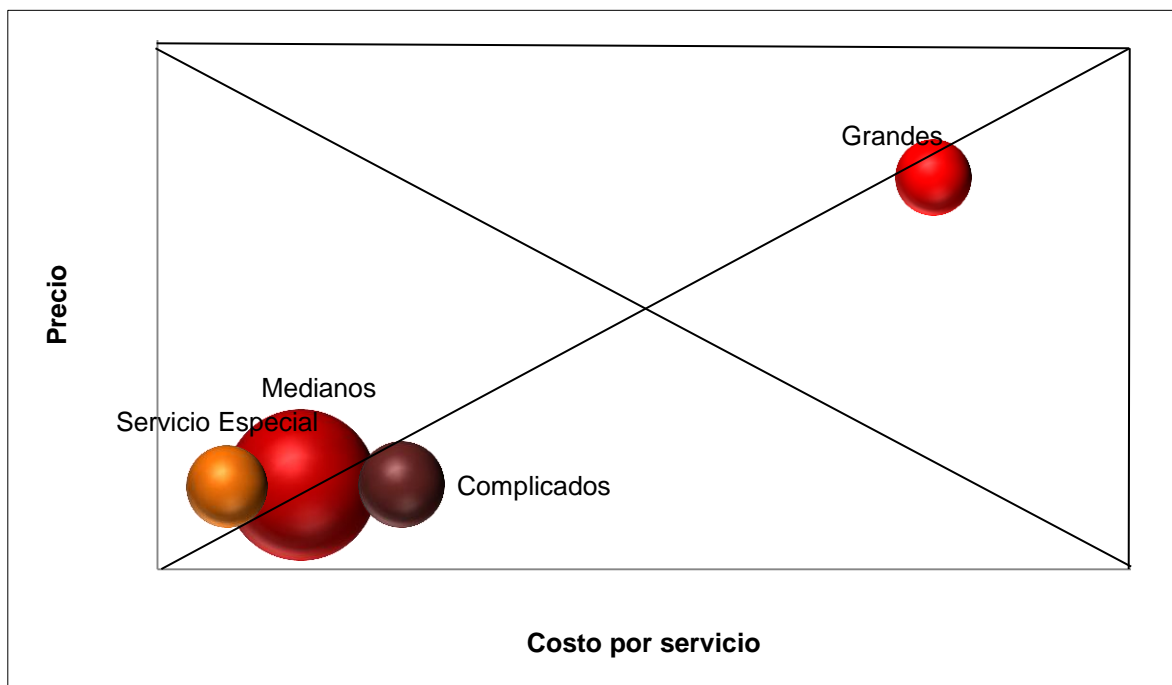
Del análisis de cada segmento se observa:

Servicio Especial: Este segmento de clientes a pesar de no contar con tantos servicios, valoran el servicio contratado por sobre los costos a los cuales debe incurrir la empresa, siendo Payroll capaz de extraer un excedente de la transacción con estos clientes.

Dado que esta situación es favorable para la empresa, los esfuerzos deberían estar enfocados en mantener satisfechos a los clientes actuales y aumentar el volumen de este segmento mediante la replicación de las características de éxito que han surgido en la relación con estos clientes.

Grandes: Son clientes que por su elevado número de empleados generan ingresos superiores al resto de los clientes, además requieren mayor nivel de servicio de la compañía, el cual se ve reflejado en los costos que se deben invertir para atenderlos.

Ilustración 10: Comportamiento del Segmento Payroll procesa pago de nómina



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Este segmento se encuentra bajo “el eje de valores”, lo que indica que el negocio no está siendo equitativo entre el cliente y Payroll. Por lo cual es necesario que la compañía tome acciones para desplazar a estos clientes a una posición más justa donde tanto el cliente como la empresa vean satisfechas sus necesidades. Dado el poder de negociación de este tipo de clientes, Payroll debería trabajar en conjunto con ellos para lograr disminuir los costos mediante una atención personalizada, donde existan especificaciones de las expectativas deseadas por el cliente para estandarizar los procesos y lograr una mayor eficiencia operacional.

Medianos: Estos clientes se encuentran sobre el eje de valores, por lo cual se puede deducir que el intercambio entre proveedor y cliente es considerado justo por ambas partes.

Son clientes que por su tamaño de empresa no pueden crecer más en la adquisición de servicios ofrecidos por Payroll. Por lo cual se presentan como los mejores prospectos de clientes para brindarles productos o servicios complementarios que presenten beneficios para sus operaciones.

Payroll debería ahondar en los requerimientos de estos clientes y presentarles nuevas propuestas de valor enfocadas en sus necesidades.

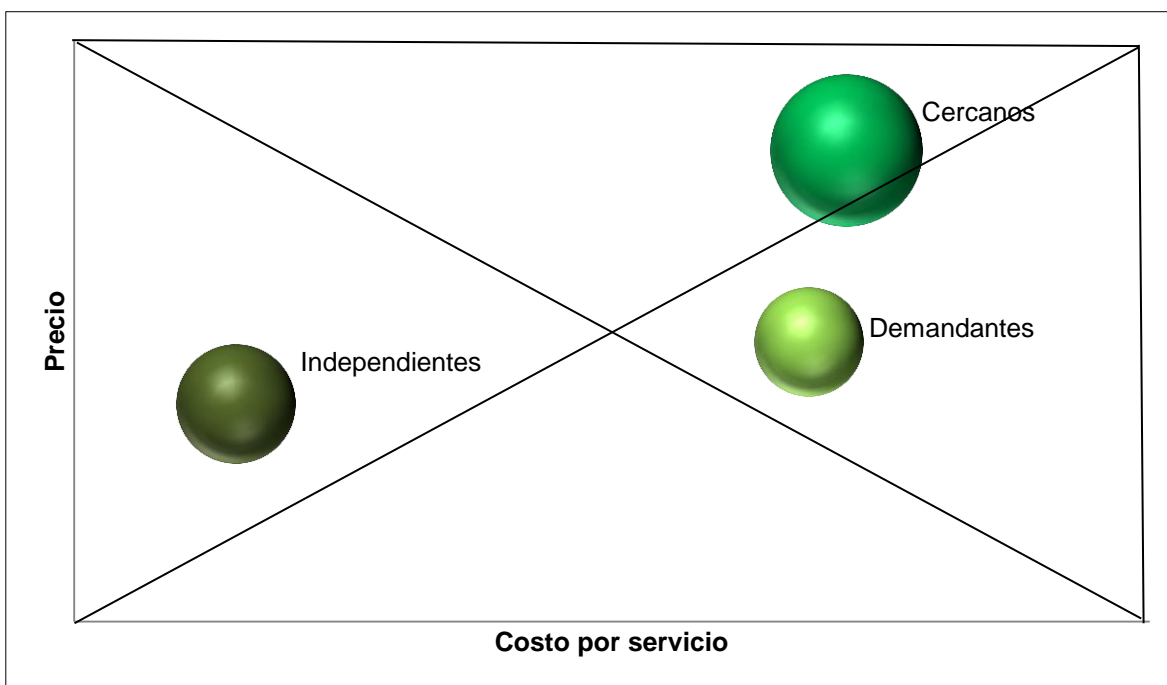
Complicados: Son clientes que no poseen muchos servicios pero que generan costos superiores a los que corresponderían a los servicios contratados. Esto se puede

deber a que el nivel de servicio y valor agregado que les provee Payroll no cumple con sus expectativas, reflejándose en su baja disposición a pago respecto a sus pares.

Con el fin de mejorar el servicio proveído, Payroll debería trabajar en conjunto con estos clientes, determinando cuales son las necesidades no cubiertas y estableciendo alcances de servicio.

En relación a los subsegmentos de Cliente procesa pago de nómina, caracterizados por ser clientes de tecnología, en la Ilustración 12: Comportamiento del Segmento Cliente procesa pago de nómina, se puede apreciar:

Ilustración 11: Comportamiento del Segmento Cliente procesa pago de nómina



Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

Cercanos: este segmento posee más servicios que el promedio de los clientes de Payroll, por lo que aprecian el valor agregado de los productos y servicios adicionales. Su relación precio-costo resulta ser favorable para Payroll, quien logra extraer precios altos en comparación a los costos que estos clientes generan a la compañía por su atención.

El crecimiento de estos clientes al interior de la empresa está acotado por el número de servicios que actualmente se les ofrece, por lo que Payroll debería trabajar en conjunto con ellos en el diseño y desarrollo de nuevos servicios que se ajusten a sus necesidades no cubiertas.

Demandantes: estos clientes generan mayores costos que ingresos a Payroll, debido al desconocimiento de los costos reales del proveedor. Son empresas que buscan una negociación centrada en el precio por lo que Payroll debería investigar

cuáles son los requerimientos específicos de estos clientes e integrarlos en la propuesta de valor de manera que el cliente pueda apreciar el valor agregado de la transacción.

Mediante entrevistas con estos clientes se observó que este segmento encuentra fallas importantes en el sistema de atención de post venta, principalmente en los tiempos de respuestas del soporte tecnológico que tiene a su disposición una vez contratado el producto o servicio. El que generalmente está acompañado de malas experiencias por la falta de familiaridad con la herramienta tecnológica y la falta de personal especializado que utilice este instrumento por parte de los usuarios del software al interior de la empresa cliente.

Independientes: son clientes que escogen un servicio mínimo y sobrevaloran los beneficios entregados por éste, cumpliendo a cabalidad sus expectativas. En conjunto con Servicio al Cliente se testeó que el bajo nivel de contacto con la compañía tiene como principal causa la experticia de los profesionales que utilizaban las herramientas tecnológicas al interior de la empresa, el cliente puede realizar el proceso de pago de nómina de forma autónoma y seguir apreciando el producto o servicio proveído por Payroll.

Del análisis de la base instalada es posible destacar la necesidad de Payroll de tomar acciones que permitan satisfacer los requerimientos de sus clientes, poniendo gran énfasis en los clientes Complicados y Demandantes, ya que presentan niveles bajos de aceptación del servicio. Mientras que por otro lado se presenta una excelente oportunidad de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos negocios enfocados a los segmentos Cercanos y Medianos; los cuales representan en conjunto el 37, 6 % de los clientes totales de la empresa.

Con el fin de observar el comportamiento de estos clientes en la adquisición de productos o servicios relacionados al área de los RRHH, se procedió a investigar lo acontecido al interior del Grupo Payroll.

En base a la Tabla 9: Distribución de servicios e Ingresos por servicios según segmento, es posible ver que los clientes con mayor propensión en adquirir servicios adicionales en el Grupo Payroll son aquellos que pertenecen al macro segmento Cliente procesa pago de nómina, seguido por el segmento Mediano perteneciente al macro segmento de Payroll procesa pago de nómina.

La penetración de los servicios adicionales al interior de los distintos segmentos es baja, sólo el 15,5% de los clientes poseen servicios adicionales con otras empresas del Grupo Payroll. Lo cual representa un gran potencial de crecimiento.

Tabla 9: Distribución de servicios e Ingresos por servicios según segmento

Segmentos		% de Clientes con servicios adicionales en Grupo Payroll	Ingresos por servicios Payroll	Ingresos por otros servicios del grupo
Payroll procesa pago de nómina	Servicio Especial	10,3%	94,9%	5,1%
	Grandes	16,0%	98,2%	1,8%
	Medianos	11,0%	83,9%	16,1%
	Complicados	11,8%	95,1%	4,9%
Cliente procesa pago de nómina	Cercanos	19,9%	70,1%	29,9%
	Demandantes	21,2%	76,1%	23,9%
	Independientes	13,5%	66,3%	33,7%
Total general		15,5%	83,2%	16,8%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.

3.8.5 Análisis atención al Cliente

La principal misión del área de Soporte es otorgar asistencia técnica a los clientes que compran o arriendan la plataforma tecnológica desarrollada por la compañía, es decir, atender las necesidades de aquellos clientes que realizan el proceso de pago de remuneraciones mediante las modalidades de Licencia y ASP de remuneraciones.

Esta área recibe los requerimientos de los clientes vía telefónica, donde un ejecutivo trata de resolver los problemas e inquietudes del usuario. El área de Soporte está orientada a satisfacer las necesidades referentes a aspectos técnicos, para lo cual posee un sistema de atención multinivel con el fin de brindar el mejor servicio posible de la forma más eficiente.

Para ello se cuenta con 4 niveles distintos de atención. En el nivel 1 se deben atender las necesidades básicas y recurrentes de los clientes sobre el uso de la herramienta tecnológica Payroll. En el nivel 2, se deben responder problemas que requieren de mayor conocimiento de Payroll y mayor especialización en el área computacional, con el fin de resolver problemas asociados al ambiente del programa. El soporte de nivel 3, debe atender problemas más específicos que exigen una solución de mayor análisis. Mientras que en el nivel 4 se deben asistir las necesidades del cliente que hacen referencia a problemas asociados a otras áreas de la empresa, donde se realiza el escalamiento interno de los requerimientos en búsqueda de su solución.

En caso de que los problemas planteados por el cliente no puedan ser resueltos por el usuario, Payroll ofrece un soporte técnico remoto donde el ejecutivo se conecta al sistema del cliente mediante una aplicación de conexión remota. O bien el ejecutivo realiza una visita en terreno al cliente y en el lugar mismo preste atención a los requerimientos del usuario.

Como se mencionó anteriormente, en la compañía no existe un sistema de recopilación de información del cliente (CRM), motivo por el cual no se conoce con certeza cuáles han sido los últimos requerimientos del cliente, ni qué soluciones se les ha brindado con anterioridad. Actualmente el área de Soporte realiza un seguimiento de las llamadas ingresadas especificado manualmente cuál es el problema presentado por el cliente. De dicho documento es posible agrupar las necesidades más recurrentes de los clientes que se contactan con Payroll, donde destacan:

- Problemas con la configuración de los campos de Payroll y la actualización de los datos vertidos en éste.
- Problemas con los servidores y bases de datos.
- Consultas respecto a temas Contables.
- Consultas respecto a Impuestos y la declaración de éstos ante el SII.
- Inquietudes respecto a consideraciones en el cálculo de las liquidaciones.
- Visitas a terreno

En la Tabla 10: Análisis de llamadas, se observan 2 aspectos fundamentales que deben ser considerados para mejorar el servicio entregado a los actuales clientes de Payroll. El primero de ellos, es la especialización de los problemas resueltos por Soporte ya que no solo se están prestando asesorías relacionadas con la herramienta Payroll, también se atienden inquietudes respecto a los procedimientos contables y de RRHH del cliente. El segundo aspecto corresponde a la forma en que se está brindando el servicio de Soporte, la idea de la atención multinivel es que medida que aumenta el nivel de atención debe ser menor la concentración de problemas resueltos. Actualmente dicha condición no se está cumpliendo.

Dado el escalamiento de los requerimientos a niveles superiores de atención, el cliente percibe tiempos de respuestas mayores a sus expectativas, que acompañado por una falta de conocimiento de los ejecutivos en los temas no relacionados con el software provocan descontento en los clientes.

Tabla 10: Análisis de llamadas

Problemas	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Configuración de los campos de Payroll y la actualización.	X	X	X	X
Problemas con los servidores y bases de datos.	X		X	X
Consultas respecto a temas Contables	X	X		
Consultas respecto a Impuestos y la declaración de estos ante el SII.		X	X	X
Visitas a terreno				X
% del Total de llamadas	39,29%	60,04%	0,10%	0,57%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A

Si se comparan los problemas por los cuales los distintos segmentos de cliente se contactan con Payroll. Como se expone en la Tabla 11: Comparación de segmentos por tipo de atención requerida. Se aprecia que los clientes que son más intensivos en el servicio, clientes Cercanos y Demandantes, en general se comunican con la empresa para pedir asesoría en temas asociados al software como su configuración y conexión a las bases de datos, seguidos de requerimientos de tipo contable. Mientras los clientes que se posee menor nivel de contacto, clientes Independientes, en primera mayoría recurren en búsqueda de asistencia tributaria, seguido por temas técnicos del software.

Tabla 11: Comparación de segmentos por tipo de atención requerida

Atención Requerida	Cercanos	Demandantes	Independientes
Configuración de los campos de Payroll y la actualización.	1°	1°	3°
Problemas con los servidores y bases de datos.	2°	3°	2°
Consultas respecto a temas Contables	3°	2°	
Consultas respecto a Impuestos y la declaración de estos ante el SII.	4°		1°

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A

Al analizar los requerimientos de los distintos segmentos con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes, que sea valorado por éstos. Se proponen 2 iniciativas de desarrollo. La primera, mejorar los servicios que brinda la compañía, enfocándose en la retención de clientes y su fidelización. Y la segunda es la creación de un servicio en el cual se atiendan las necesidades tributarias de los clientes.

3.8.6 Mejoras en el servicio

De lo analizado previamente queda de manifiesto la necesidad de mejorar el servicio de Soporte ofrecido a los clientes de las modalidades de ASP y Licencia de remuneraciones.

Para ello, en primera instancia se debe contar con un sistema de atención a clientes del tipo mesa de ayuda, del cual se deriven las llamadas a los ejecutivos según los requerimientos específicos del cliente. Con esta central de llamados y una mejor definición de cuáles son los problemas tratados por cada nivel de atención se logra mayor eficiencia en la comunicación entre el cliente y la compañía.

Además se debe implementar un sistema tecnológico que permita acceder a la información del cliente en línea, accediendo a su historial tanto de compras como de atención, especificando cuáles son los últimos requerimientos del cliente y cómo se les ha dado solución. De esta manera al corto plazo se mejora el servicio prestado por Payroll a sus clientes y al mediano plazo permite reconocer de forma más sencilla las oportunidades de nuevos servicios que necesitan los clientes.

Además es importante considerar la capacitación del personal de Soporte en áreas relacionadas con las leyes laborales, contabilidad, cálculo de remuneraciones y conceptos generales de RRHH.

En términos económicos los beneficios de estas mejoras no son obtenibles de manera directa, más bien derivan en la satisfacción y retención de los clientes. Aumentando las probabilidades de que éstos consideren a la empresa como un aliado estratégico en el área de los RRHH.

3.8.7 Desarrollo interno

Como nueva iniciativa, se propone el desarrollo de un nuevo servicio: Preparación de impuestos.

Toda empresa debe cumplir con el trámite legal de dar a conocer al Servicio de Impuestos Internos la información de carácter tributaria asociada a los movimientos comerciales realizados por la entidad. Dentro de los ítems que se deben justificar mediante la declaración se encuentran los sueldos, componentes de remuneraciones y retención del Impuesto Único de Segunda Categoría a la Renta.

Si la empresa es clientes de Payroll y utiliza la herramienta tecnológica de la empresa, todos estos ítems son obtenibles desde la información almacenada en las bases de datos, la extracción de dichos informes no suele ser compleja si se posee un buen manejo del software. Las dificultades surgen a la hora de realizar la declaración anual cuando se presentan incongruencias entre los cálculos obtenidos de forma teórica y el consolidado de los informes de pago de impuestos de carácter mensual, haciendo que el trámite legal se vuelva engorroso y riesgoso para el cliente, quien puede incurrir en incumplimiento de la ley.

Los principales motivos que incentivaron este servicio son:

- La alta demanda de requerimientos de carácter tributario generados durante el mes de marzo en el área de Soporte, debido a que los clientes se dirigen a Payroll en búsqueda de un aliado que los asista en la resolución de sus problemas referentes a temas tributarios durante el proceso de declaración jurada de la renta.
- La disposición de los clientes al pago por el servicio con el fin de evitar multas del Servicio de Impuestos Internos por evasión de Impuestos.
- Un aspecto interno que gatilla la necesidad del servicio es la calendarización y programación de los recursos de la compañía para atender a los clientes con los estándares de calidad que éstos exigen.

Segmento objetivo: los principales clientes a los cuales está orientado este servicio, son aquellos que realizan por sí mismos el proceso de pago de remuneraciones mediante la utilización del software Payroll; es decir; clientes de la base instalada que se encuentran en los segmentos Cercanos e Independientes, los cuales poseen una relación favorable con Payroll. En la Tabla 12: Requerimientos relacionados a los Impuestos por segmento de clientes, se muestra que un 49% de los clientes

totales de Payroll piden asesorías en el tema de impuestos. Donde cerca de un 76% de los clientes del segmento objetivo actualmente se comunica con Payroll para pedir colaboración en el tema, con un promedio de 3 llamadas en el año, cabe destacar que si bien es poca la frecuencia de llamadas atendidas para resolver este tipo de problemas éstas se concentran en los meses de marzo y abril, sobrecargando el habitual funcionamiento del área de Soporte.

Tabla 12: Requerimientos relacionados a los Impuestos por segmento de clientes

Segmento	% Clientes del Segmento	Nº promedio de llamadas
Cercanos	93,5%	3,6
Demandantes	89,1%	3,4
Independientes	52,6%	2,5
Total	79,1%	3,2

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A

Relación con el cliente: para este nuevo servicio se debe implementar la venta consultiva, donde el cliente pueda exponer sus requerimientos y la empresa le presenta las opciones existentes y los alcances de cada una. A través de una asistencia personalizada se debe atender a la empresa solicitante.

Canales de distribución: se debe incorporar el nuevo servicio a la oferta que actualmente existe en Payroll, por lo cual el principal canal de distribución y comunicación del servicio la debe realizar el área Comercial mediante la venta directa y el área de Soporte, donde los ejecutivos deben informar y asistir a los clientes.

Propuesta de valor: asesoría en la preparación de impuestos. Expertos en el software de remuneraciones realizan el cálculo correspondiente a la declaración jurada anual y luego extraen los datos necesarios para ver las brechas existentes entre lo teórico y los informes mensuales. Posteriormente presentan una recomendación respecto a la declaración y rectificación en el caso que lo amerite. De esta manera los clientes pueden percibir los beneficios de personalizar el servicio, reducir los riesgos de incumplimiento de leyes laborales y disminuir los costos asociados al esfuerzo de realizar esta tarea de forma independiente.

Actividades claves: identificación y adquisición de clientes, calendarización de entrega de información por parte de la empresa, distribución de carga laboral, cuadratura de datos, realización de informe detallado con especificación de las declaraciones mensuales y el consolidado anual.

Proceso de servicio: el cliente a la hora de solicitar el servicio, debe comprometerse a entregar cada 3 meses el libro de remuneraciones actualizado, los datos de los empleados y sus remuneraciones en formato Payroll, de manera de ir evaluando de forma progresiva la declaración jurada que realiza de forma mensual e ir determinando los posibles descuadres en los que el cliente puede estar incurriendo mediante los informes entregados por Payroll el clientes puede evaluar y corregir los problemas de incumplimiento tributario. Al llegar el momento de la declaración jurada

anual, el cliente estará en conocimiento de sus faltas y podrá realizar de forma inmediata una rectificación de sus impuestos.

Payroll analiza de forma trimestral uno por uno los datos de los empleados y entrega un informe, en el cual se detalla cuáles son los impuestos declarados mensualmente a cada trabajador y cuál debe ser la información a presentar durante la declaración anual.

Recursos claves: Como se ha mencionado con anterioridad, los recursos críticos en la entrega de servicios están dados por el software y el capital humano. Ya que la herramienta tecnológica corresponde a una ventaja competitiva frente a los competidores, es fundamental que los ejecutivos de Soporte estén capacitados para realizar el análisis de la información tributaria. Por otro lado, cabe destacar el rol de las áreas de *staff* de la compañía en la optimización de procesos mediante la automatización de subprocesos de la declaración Jurada mensual y la cuadratura de datos.

Alianzas: Payroll debería estrechar sus relaciones con el Servicio de Impuestos Internos con el fin de tener acceso a las actualizaciones que este organismo genere respecto a las declaraciones de impuestos relacionadas con los recursos humanos.

Costos: Los principales costos son las remuneraciones del personal de Soporte que se responsabiliza del servicio y la capacitación de éste. Además de los costos asociados al sistema de seguimiento de clientes.

Fuentes de Ingreso: Pago anual por el servicio según el tamaño de la empresa, según número de trabajadores que éste emplea.

Los beneficios que busca Payroll con este servicio de preparación de impuestos, es la fidelización de clientes que consumen productos no recurrentes. Al contar con un servicio de carácter trimestral le da continuidad a la comunicación con sus clientes.

En la Tabla 13: Penetración del nuevo servicio se presenta el mercado potencial que se aborda con el servicio de asistencia tributaria sobre la base instalada, bajo los supuestos de un incremento anual de 10% en la participación del servicio del segmento de clientes Cercanos y del 15% en los clientes Independientes.

Con respecto al precio se considera que al igual que los servicios de remuneraciones, el servicio de asistencia tributaria depende del número de empleados del cliente, por lo cual se determina que el servicio genera ingresos correspondientes al 30% del valor que anualmente paga el cliente.

Tabla 13: Penetración del nuevo servicio

Segmento de Mercado	Cercanos	Demandantes	Independientes
% de clientes sobre la base instalada	25,7%	13,0%	25,7%
% del segmento que solicita ayuda tributaria	39,1%	91,8%	94,9%
% del segmento que solicita ayuda tributaria sobre la base instalada	10,0%	11,9%	24,4%.
Participación anual que se desea alcanzar	10%	0%	15%
Total de clientes en 5 años sobre la base instalada	5%	0%	18,3%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A

Dado que los costos asociados al personal de Soporte ya se encuentran en la estructura de costos de la compañía y el sistema de seguimiento de clientes es una inversión institucional, cuyo costo no se ve reflejado de forma directa en el nuevo servicio. Se calcula que el aumento anual de los ingresos por el servicio de asistencia tributaria corresponde al 0,025% de los ingresos anuales de la compañía.

Por lo tanto, se observa que la creación de este nuevo servicio contribuye de manera marginal a los ingresos directos de la compañía. Sin embargo, a nivel de negocio es fundamental ver los beneficios indirectos con los cuales contribuye esta iniciativa, genera efectos positivos en la fidelización de la base instalada de clientes. El hecho de tener mayor contacto con éstos garantiza un mayor posicionamiento de la marca en el mercado, el cual fomenta nuevas instancias de negocio con la empresa.

Si se compara el resultado obtenido por el ingreso generado por el nuevo servicio, correspondiente al 0,025% de los ingresos anuales de la compañía, con los ingresos promedios con los que contribuye un cliente en la compañía. Tabla 14: Ingreso promedio de clientes por segmentos. Se puede ver que la pérdida de ingresos anuales por la fuga de un cliente es en promedio 0,1% de los ingresos anuales Payroll. Es más si se compara con el promedio de facturación de aquellos clientes que menos ingresos aportan a la compañía, Clientes Demandantes o Independientes que contribuyen un 0,04%., es superior a los posibles ingresos del nuevo servicio.

De lo anterior se deduce que la compañía debe enfocar sus esfuerzos en crear programas de retención y fidelización de clientes antes de crear nuevos servicios. Pues es más rentable evitar que un cliente se fugue, que crear servicios sobre una base de clientes inestables.

Tabla 14: Ingreso promedio de clientes por segmentos

Segmentos		% Clientes	% Ingresos promedio anual
Excluidos	VIP	0,4%	2,25%
	Nuevos	13,0%	0,07%
	Total Excluidos	13,4%	0,13%
Payroll procesa pago de nómina	Grande	2,5%	0,80%
	Servicio Especial	2,7%	0,16%
	Medianos	11,9%	0,17%
	Complicados	5,1%	0,14%
	Total Payroll procesa	22,2%	0,23%
Cliente procesa pago de nómina	Cercanos	25,7%	0,07%
	Demandantes	13,0%	0,04%
	Independientes	25,7%	0,04%
	Total Cliente procesa	64,4%	0,05%

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A

4 CONCLUSIONES

El presente trabajo de título tiene como principal objetivo establecer una estrategia corporativa para el Grupo Payroll. Por lo cual en primera instancia se desarrolla un estudio acabado sobre el medio ambiente en el cual se desenvuelve éste.

Del análisis externo se observa que existe una alta competitividad en el área de los recursos humanos, encontrando un mercado atomizado con un gran número de competidores, debido principalmente a las bajas barreras de entrada del mercado. Los productos y servicios ofrecidos por el conglomerado poseen una elevada cantidad de sustitutos donde se incluyen desde servicios realizados por terceros hasta desarrollos propios. La tendencia del mercado empresarial ha demostrado una alta preocupación por parte de las empresas de dedicarse a desarrollar aquellas actividades centrales del negocio derivando en terceros las actividades de carácter secundarias, esto ha generado que el número de clientes a los cuales se les puede ofrecer servicios del Grupo Payroll ha crecido considerablemente. En cuanto a los proveedores es importante destacar la tarea de los centros educacionales a la hora de formar profesionales integrales, pues son éstos quienes se deben encargar de entregar un servicio adecuado y satisfactorio a los clientes.

Del análisis interno de la compañía es importante destacar su adecuación a los tiempos, pues ha pasado de ser una empresa centrada en el producto a un grupo de empresas que en conjunto buscan establecer una relación estrecha con el cliente que les permita convertirse en un socio estratégico de sus actividades relacionadas con los recursos humanos.

En cuanto a los recursos más relevantes que permiten conseguir ventajas competitivas superiores a los competidores se encuentran las herramientas tecnológicas y el capital humano. Es por lo anterior, la importancia de seguir innovando en el ámbito tecnológico y generar preocupación por los empleados, la cual se vea reflejada en la entrega de mayores garantías permitiendo desarrollo y proyección al interior de la compañía. Para lo anterior también se propone crear convenios con instituciones académicas, de manera de crear un semillero de profesionales capacitados para operar con la herramienta Payroll.

Al analizar los resultados de la expansión de negocios de la compañía mediante la adquisición accionaria de empresas relacionadas, se observa que los nuevos negocios han generado mayores ingresos económicos y de clientes, lo cual ha permitido que el Grupo Payroll se consolide como un multiproveedor de RRHH.

Del estudio de la situación actual del Grupo, es posible ver que el crecimiento económico de las compañías por si solas fomenta el aumento de los ingresos del Grupo completo, pero al ver lo acontecido con los clientes se aprecia que éstos, a pesar del transcurso del tiempo, mantienen la tendencia de poseer contrato con sólo una de las empresas del Grupo, en otras palabras no se da están dando ventas cruzadas entre las distintas compañías.

De lo anterior, surge la necesidad de establecer medidas de acción que permitan generar sinergias al interior del Grupo, donde se aprovechen las capacidades existentes para crear valor perceptible a los clientes. Es aquí donde se expone una estrategia corporativa, la que contempla:

- Criterios de elección del negocio a incorporar al grupo, el cual debe ser relacionado al área de los recursos humanos o bien surgir como una necesidad de los clientes de la base instalada.
- Criterios de decisión ante la adquisición de una nueva compañía o bien el desarrollo propio. Se opta por la primera en el caso que el negocio a desarrollar sea totalmente desconocido por las empresas conformantes del Grupo, y la segunda opción para negocios similares o complementarios de los negocios actuales.
- Para el seguimiento y control de las acciones se mantiene la autonomía de los directivos y se realiza una reestructuración organizacional, dándole énfasis a cambios que promueven las sinergias al interior del Grupo como la dependencia de RRHH de la Gerencia General Corporativa y la creación de una Gerencia de gestión de Clientes.

De forma posterior se procede a analizar lo que acontece con la empresa Payroll en particular, definiendo una estrategia de negocio basada en el desarrollo del producto y del mercado. Luego se estudian los procesos de la empresa y se proponen soluciones para las brechas encontradas.

Antes de proponer la incorporación de un nuevo negocio desarrollado por la empresa es necesario conocer a los clientes de Payroll y ver cuál es la posición de éstos al interior de la empresa. Es con este fin que se realiza una investigación en la

base de clientes donde se les segmento y se observa cuál es la situación de éstos con la empresa. Como resultado se logra identificar clientes que no se encuentran satisfechos con los servicios otorgados por la compañía y que representan altas probabilidades de fuga.

De los clientes a los cuales Payroll les procesa el pago de nómina se tiene al segmento de clientes Complicados que se caracterizan por ser altamente demandantes en el servicio y con una disposición baja al pago, por lo cual se les debe hacer un seguimiento más profundo para determinar cuáles son las características de servicio que desean y cuales realmente Payroll puede cumplir. Por otra parte en el segmento de clientes que realizan por sí mismos el procesamiento de remuneraciones se encuentran los clientes Demandantes, los cuales se caracterizan por un nivel alto de servicio pero una disposición baja a pago, al igual que con el segmento Complicados las soluciones deben surgir de la comunicación que se entable con la compañía.

Al ahondar en los requerimientos que los clientes desean satisfacer, mediante el análisis de los datos de Soporte, donde se registran un seguimiento manual de los requerimientos de los clientes, destacando el descontento de los clientes por los tiempos de respuestas. Se reconoció que una mejora en el sistema de atención dado por un sistema de información que capture de mejor manera las necesidades del cliente y las soluciones que se les ha brindado, acompañado de una mejor gestión del personal empleado en las labores de atención al cliente.

Al examinar los llamados recibidos por el servicio de Soporte, se identifica un nuevo negocio, asistencia tributaria, el cual debe ser ofrecido a los clientes clasificados como Cercanos e Independientes, lo cuales apreciarían la ayuda proporcionada por Payroll a la hora de trabajar con los impuestos. Si bien el servicio en si solo aumenta los ingresos de la compañía en un 0,025% anual, los beneficios no económicos que generan son de alto impacto en la relación con los clientes. Esto debido a que se entrega un servicio más recurrente a clientes con los cuales el nivel de contacto es menor, lo cual provoca una mayor comunicación entre cliente-proveedor. Trayendo un mejor posicionamiento de la marca y la posibilidad de generar nuevos negocios producto de una relación más estrecha.

Pero cabe destacar que dada a la posición en que se encuentra Payroll en el mercado, la mejor estrategia que puede optar es la de desarrollo del producto y del mercado. Por lo cual, al comparar los resultados obtenidos por la creación del nuevo servicio (0,025% de los ingresos de la compañía), con la fuga de un cliente (0,1% de los ingresos). Es primordial que la compañía se avoque a tareas de retención y fidelización de los clientes antes de continuar con alguna estrategia de expansión. La insatisfacción de los clientes puede hacer que los ingresos de la compañía decaigan, por lo que deja de ser rentable el negocio.

5 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- [1] A.T. KEARNEY, Inc. Chicago Ill. 1997.” Society for the Advancement of Education”.
- [2] CASTAÑEDA, MARÍA JOSÉ. 2007. “Desarrollo de una estrategia de negocios para una empresa consultora”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Civil Industrial.
- [3] ECHEVERRÍA, MAGDALENA. 2010. Dirección del Trabajo. “La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores”.
- [4] ENGLISH, JORGE. 2011. Diario “La Tercera”. “El auge de las empresas de outsourcing y servicios transitorios”.
- [5] HAX, ARNOLDO C. AND WILDE, DEAN L. 2001. “The Delta Project”.
- [6] HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. 2003. Administración estratégica:
- [7] Competitividad y conceptos de globalización.
- [8] Estrategia Corporativa.
- [9] INFOWEEK ONLINE. 2010. “Payroll llega a Peru”. (<http://www.infoweek.biz/la/2010/08/payroll-llega-a-peru/>).
- [10] GONZALEZ, GERMÁN. 2009. “Gobierno Corporativo en ONG: Caso Asociación de Guías y Scouts de Chile”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Civil Industrial.
- [11] PAYROLL. 2011. Santiago, Chile. Documentos de circulación interna.
- [12] RANGAN, V. KASTURI; MORIARTY, ROWLAND T.; SWARTZ, GORDON S. Journal of Marketing. 1992. “Segmenting Customers in Mature Industrial Markets”.

6 ANEXOS

ANEXO A: Mapa de competidores

Ingreso	Selección	Software meta4! WinPer	Publicación/Búsqueda de CV Contratando bumeras.com laborum 2013Jobs www.TrabajoActual.com	Tradicional ECRGROUP FNFRA Adecco Incosec toivo laborum Deloitte Contratando Pacifiwork/Corsos www.TrabajoActual.com enlace PYMBA	Selección especializada/Head hunting enlace toivo Contratando Deloitte laborum www.TrabajoActual.com FNFRA www.TrabajoActual.com GI	
	Servicios Transitorios	EME	randstad	ECRGROUP	Incosec Adecco INTE HUMANO HUB PCL PORTIS TMF	
	Inplacement	DBM				
Mantenimiento	Remuneraciones	Licencia SAP RHPPro WinPer Transtecnic	ASP SAP WinPer meta4! RHPPro	ASP SAP WinPer meta4! RHPPro	ASP SAP OUT ADMER TMF GI	
	Control de Asistencia	Rol Privado UHY Mauro Contreras State of Work PORTIS ACENDER GI HCC Pacifiwork/Corsos UHEALTH TMF				
	ERP	addax Licencia SAP addax	ASP addax	ASP SAP Softland	OUT SAP	
	Otros Servicios	Tributarios y Legales HRELPOL Pacifiwork/Corsos Deloitte	Transferencia de nómina Scotiabank BBVA Banco de Chile Santander Banco/Desarrollo BancoEstado	Transferencia de nómina Bci BANCOBICE		
	Compensaciones	Estructura Deloitte Pacifiwork/Corsos HCC	Planes Los Andes Los Andes LOS HEREDOS GM Caja 18			
	Beneficios	Tarjeta ECRGROUP Los Andes GM	Prestaciones Adicionales			
	Convenios	LOS HEREDOS GM randstad ECRGROUP	Los Andes Los Andes Caja 18			
	Bienestar	Seguros	Créditos	Salud	Educación	Recreación
	Desarrollo	Capacitación	Capacitación Técnica UHY ECRGROUP SAP CapacitaChile RHPPro meta4! Transtecnic Incosec	Capacitación Competencia Incosec randstad Deloitte Contratando Adecco Pacifiwork/Corsos DBM	Capacitación Competencia FNFRA consciente SURFERO ADMER PORTIS	
		Consultorias	Software RHPPro meta4! toivo enlace	Software randstad Deloitte	Gestión Pacifiwork/Corsos UHY PORTIS	
Descripción de Cargos		Software WinPer	Gestión Incosec Deloitte	Gestión Pacifiwork/Corsos		
Evaluación de desempeño		Software WinPer	Gestión Incosec Deloitte	Gestión ATV		
Gestión de Talento		Software meta4!	Gestión Deloitte consciente SURFERO Incosec	Gestión People's Partners Incosec		
Clima Laboral		Software	Gestión consciente SURFERO Incosec Deloitte	Gestión FNFRA		
Ingreso	Outplacement	FVM Deloitte	DBM	People's Partners		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: Competencia Internacional

Paychex

Empresa estadounidense líder en el pago de nóminas, RRHH y beneficios de OUT, en el mercado de las empresas de menos de 100 empleados

Servicios

- Nómina de sueldos
- *Outsourcing* de nómina de sueldos
- Informes
- Contabilidad General
- Embargos
- Impuestos
- Tiempo de asistencia
- Gestión de gastos
- Manual del empleado
- Capacitaciones ad-hoc
- Personal exclusivo
- Asistencia en pago

Paylocity

Proveedor de pago de remuneraciones online y RRHH, operando en el mercado estadounidense mediante soluciones SaaS. Cuenta con partners estratégicos para brindar otros servicios del área de remuneraciones.

Servicios

- Webpay (acceso web 24/7, autoservicio, pago de nómina)
- Plantillas personalizadas(empleados nuevos, editar empleados, lista de cargos)
- Informes y análisis
- RRHH(historia empleados, seguimiento, EVA, eventos, propiedad de la compañía)
- Tiempo y mano de obra
- Servicios fiscales
- Integración
- Servicios auxiliares
- Beneficios de administración (el empleado puede acceder a la opción que desee)

Partners

- Beneficios, planes de salud

- Asistencia empleados
- Bienestar al empleado
- Gestión de gastos (pequeños negocios)
- Asesorías de RRHH
- Tarjetas de debito de nómina
- Pre-empleo (selección de personal)
- Evaluación de capacidades de adquirir conocimientos por parte de los empleados
- Planes de retiro
- Preparación de impuestos
- Tecnología

Intuit

Posee más de 1.000.000 clientes en EEUU, en el segmento de empresas pequeñas. 95% de retención de clientes, leyes actualizadas, fácil uso y más barato que otros servicios de OUT. Destaca el servicio al cliente vía telefónica y chat.

Servicios

- Acceso en línea al Soporte.
- Compensaciones
- Intuit Salud tarjeta de debito (el empleador elije el monto con el cual aporta a cada cliente en temas de salud, para la empresa este ítem es deducible de impuestos mientras que para el empleado es libre.)
- Planes de jubilación
- Aplicación móvil de Payroll y sistema de auto servicio para los empleados.
- Compatibilidad con sistema contable Quickbooks

AON- Hewitt

Proveedor mundial de gestión de riesgo, seguros, consultorías y OUT. Posee presencia en más de 120 países.

Servicios

- Administración fuerza de trabajo(cambios en la estructura de la empresa)
- Análisis ejecutivo de Fuerza laboral
- Nómina de sueldo
- Compensaciones
- Talento y organización
- Proceso de reclutamiento y OUT de personal

- Servicio de desarrollo y capacitaciones
- Gestión de rendimiento
- Gestión de ausentismo
- Salud y beneficios
- Programas de seguro, grupal e individual
- Solución de recursos humanos especializados
- Jubilación y servicios financieros
- Consultorías,
- Fusiones y adquisiciones
- Administración de cuentas de gastos flexibles
- Servicios de verificación
- Cumplimiento
- AON Chile :
 - Asesoramiento de planes de beneficios
 - Diseño, desarrollo y administración de seguros colectivos
 - Beneficios de salud, asistencia medica
 - Gestión de riesgo
 - AONweb, seguros.

Mercer

Empresa de consultoría en capital humano y RRHH con más de 25.000 clientes a nivel mundial.

- Consultorías (descripción de cargos, compensaciones, pago por desempeño, clima y talento)
- Estudios y servicios locales(encuestas salariales por sector, mercer college)
- Estudios y servicios globales de beneficios y compensaciones
- Estudios y servicios globales de movilidad
- Encuestas y benchmarking
- Fusiones y adquisiciones
- Estudios y análisis de Salud y beneficios
- Consultoría plan de retiro.
- Mercer Chile
 - Estrategia de capital humano
 - Bases para establecer la remuneración
 - Remuneración variable: incentivos de largo y corto plazo
 - Beneficios y salud
 - Jubilación
 - Gestión de asignación internacional
 - Gestión y evaluación de desempeño
 - Clima y compromiso

Ceridian

Compañía de RRHH, transporte y retail, con operaciones en EEUU, Canadá y Europa. Se enfocan en atender a empresas medianas y grandes a través del procesamiento de nómina y servicios de impuestos

- Procesamiento de nómina
 - Impresiones de cheque de nómina
 - Tarjetas de pago: Payroll Debit card
 - Servicio de declaración de impuestos
 - Cumplimiento tributario
 - Servicio de crédito fiscal
 - Time tracking empleados.
 - Beneficios (administración de beneficios de OUT, cuidado de la salud, administración del viajero y servicios de reembolso
 - Herramienta de gestión del capital humano con módulos opcionales
- Bienestar corporativo y de asistencia al empleado
 - Work-life service (plan para dejar el tabaco, anti stress, sobrepeso, enfermedades cardiovasculares)
 - Life Works online (información de temas de bienestar según interés del empleado)
 - Coaching en salud
 - Evaluación de salud
 - Salud/ productividad (Incentivos)
 - Servicios de salud en el lugar
- Gestión de RRHH y OUT
 - Autoservicio empleado
 - Retención de empleados y productividad
 - Gestión del capital humano
 - Compromiso consultivo
 - Premios y reconocimientos
 - Formación y e-learning
 - Reclutamiento y selección de personal
 - Servicios de contratación y automatización de selección

ADP

Compañía estadounidense proveedora de soluciones de *outsourcing*, ofrece servicios de RRHH, pago de planilla, impuestos y soluciones de beneficios en administración (computacional). Además de servicios de transportes.

Se expandió a nivel mundial mediante la adquisición de compañías relacionadas al pago de nómina y concesionarios de auto. Sus servicios son adecuados al volumen de empleado que posee la empresa contratante. Cuenta con más de 545.000 clientes a nivel mundial.

Servicios

- Pago de nómina
- Impuestos y cumplimientos
- ADP soluciones móviles
- Servicios de RRHH
- Administración de beneficios
- Tiempos y asistencia
- Compensación
- Personal exclusivo de *outsourcing*
- Jubilación
- Pre-empleo
- Impuestos ventas y uso
- *Outsourcing* de pago de nómina
- Servicios independientes
- Servicios médicos

ANEXO C: Oferta y demanda de profesionales del área de administración y recursos humanos

Un recurso clave en las operaciones de Payroll es el capital humano, siendo un factor fundamental en la percepción del servicio y la satisfacción del cliente. Por lo cual es primordial conocer lo que acontece en el mercado laboral en el que se desenvuelven los profesionales del área de los Recursos Humanos, al igual que la formación académica que reciben.

Actualmente en el país existen 73 Centros de Formación Técnica que cuentan con 139.000 estudiantes, 44 Institutos Profesionales con alrededor de 268.000 alumnos y 60 Universidades donde se forman 661.000 personas.

Considerando el análisis desarrollado por Futuro Laboral, Ministerio de Educación respecto al área de administración de empresas y recursos humanos se observa una gran oferta académica, Tabla 15: Programas académicos relacionados al área de RRHH, en el cual se exponen los programas de estudios ofrecidos durante el año 2011 por los diferentes centros educacionales del país.

Tabla 15: Programas académicos relacionados al área de RRHH

	Centro de Formación Técnica	Instituto Profesional	Universidad
Técnico en Administración de empresas	223	180	70
Administración de empresas e Ingenierías asociadas		145	175
Ingeniería en RRHH		19	
Total	223	344	245

A continuación en la Tabla 16: Alumnos en área de administración y RRHH, se pueden observar la participación de estudiantes en el área de administración y recursos humanos sobre el total de alumnos matriculados.

Tabla 16: Alumnos en área de administración y RRHH

	Alumnos matriculados en áreas de Adm. de empresas y RRHH	Total alumnos matriculados	% alumnos de área de Adm. y RRHH sobre el total
Centro de Formación Técnica	11.127	139.000	8,00%
Instituto Profesional	22.114	268.000	8,25%
Universidad	17.597	661.000	2,66%
Total	50.838	1.068.000	4,76%

Fuente: Elaboración propia. Información Futuro Laboral, 2011

Donde se aprecia que cerca de un 5% de los alumnos se forman en el área de administración de empresas y RRHH. Al año se titulan alrededor del 10% de los estudiantes matriculados.

Del estudio elaborado por Trabajando.com sobre el mercado laboral es posible ver que existe una alta demanda por estos profesionales⁸. Dentro de los 20 profesionales más demandados se encuentran: Administración de empresas (2,8%), Ingeniería en ejecución de Administración (1,42%), Ingeniería en administración de empresas. Considerando estas 3 carreras se obtiene una demanda del 5,09% del total de empleados requeridos durante el 2011.

⁸ Estudio mercado laboral, trabajando.com

ANEXO D: Modelo de negocio

A continuación se presenta el modelo de negocio que actualmente desarrolla Payroll.

ALIANZAS <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con proveedores de productos complementarios • Manager, con software ERP • Origina, beneficios a empleados • Mandomedia, procesos de selección de personal, capacitación en habilidades blandas y desvinculaciones 	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software y plataforma • Proceso de adquisición de clientes • Proceso de implementación • Soporte a clientes • Posicionamiento de la marca • Desarrollo de la base instalada • Integración vertical 	PROPUESTA DE VALOR <p>Servicio de externalización del proceso de pago de remuneraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización del servicio según los requerimientos de cada cliente. • Reducir los costos. <p>Reducir los riesgos de incumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Software para el proceso de pago de remuneraciones. • Reducir los costos asociados al pago de remuneraciones • Reducir los costos de incumplimiento de leyes laborales <p>Arrendamiento de plataforma útil para el pago de remuneraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización de la plataforma según las necesidades del cliente • Reducir la inversión tecnológica • Reducir los costos de mantenimiento de servidores y actualizaciones. <p>Capacitación en el uso del software.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimiento y habilidades necesarias para un mejor uso de la herramienta. • Reducir los errores, utilizando de forma eficiente el software. 	RELACIÓN CON CLIENTES <p>OUT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta consultiva • Asistencia personal dedicada: Un ejecutivo de Payroll es el responsable de realizar de forma óptima el proceso de pago de remuneración del cliente <p>ASP y Licencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta consultiva • Servicio al Cliente / Soporte técnico: Asistencia personal, un ejecutivo de Payroll atiende las necesidades del cliente tratando de satisfacer su demanda. • Implementación: Asistencia individualizada, Personal especializado de la compañía levanta los requerimientos del cliente e implementa la plataforma o software. • Dependencia del cliente hacia la aplicación en la medida que avanza por la curva de aprendizaje del usuario 	CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Empresas, área de Recursos Humanos
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Software/ plataforma • Capital humano • Infraestructura de OUT 	CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Servicio al Cliente/ Soporte 		
COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Costos de desarrollo de tecnología (software/ plataforma) • Costos de gestión y mantenimiento de plataforma • Costos de marketing y posicionamiento de la marca • Costos por ventas y soporte técnico • Costos por reclutamiento, capacitación y mantención del capital humano • Costos por servicios profesionales. • Costos administrativos 		FUENTES DE INGRESO <p>Licencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de licencias una vez por el software. (Depende del número de empleados del cliente) • Pago anual por actualizaciones del software y acceso a soporte. • Pago por servicios profesionales cuando estos son requeridos, visitas a terreno. <p>OUT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago mensual por número de empleados procesados <p>ASP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago mensual por número de empleados procesados y uso de terminal server • Pago por implementación del sistema <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por usuario que asiste a cursos de capacitación 		

ANEXO E: Segmentación de Clientes

La segmentación tiene como principal objetivo reconocer grupos de clientes que posean características y necesidades similares. De manera que Payroll pueda brindar una oferta más personalizada a sus clientes mediante la formulación de estrategias de marketing que permitan gestionarlos.

El universo de clientes que atiende Payroll es muy amplio por lo que es necesario establecer variables comunes que sean accesibles y de fácil entendimiento. De manera de que la segmentación sea replicable y comparable en el tiempo. , siendo difícil identificar a los clientes por sus características propias, por lo cual la segmentación debe ser capaz de reconocer patrones de conducta referente a la relación existente entre los clientes y Payroll. Es fundamental que se consideren variables de fácil entendimiento y cuyos datos sean accesibles.

Previo a la segmentación se decide excluir a los clientes estratégicos, cuyas características son peculiares siendo tratados como clientes especiales. Además se dejan fuera del análisis a aquellos clientes que contrataron servicios con la empresa durante el último año, siendo clasificados como clientes nuevos cuyo comportamiento aun no se afianza.

La presente segmentación considera los clientes actuales de Payroll utilizando las siguientes variables:

Modalidad del servicio: Tipo de servicio con el cual se atiende a los clientes. *Outsourcing*, Licencia, ASP u Otros (Capacitaciones, módulos, etc.). En el caso que un cliente posea más de un servicio, predomina el servicio que genere mayores ingresos anuales a Payroll.

Nivel de contacto con el cliente: Grado de relación con la empresa. Dado por el contacto mensual de los clientes con la empresa. Si un Cliente se comunica:

- 11 - 12 meses del año -> Nivel de Contacto: Mensual
- 8 - 10 meses del año-> Nivel de contacto: Alto
- 4 - 7 meses del año -> Nivel de contacto: Medio
- 1 - 3 meses del año -> Nivel de contacto: Bajo

Disposición a pago: A partir del contraste de los ingresos anuales entre clientes de similares tamaños y servicios se clasifica el comportamiento de pago como: alto, medio o bajo.

Con dichas consideraciones fue posible distinguir 2 macro segmentos y 7 segmentos diferentes de clientes. Como se puede ver en la Tabla 17: Segmentos de Clientes.

Tabla 17: Segmentos de Clientes

Macro segmentos	Segmentos	Modalidad	Nivel de Contacto	Disposición a pago
Payroll procesa pago de nómina	Servicio Especial	Outsourcing	Mensual	Alta
	Grandes	Outsourcing	Mensual	Alta
	Medianos	Outsourcing	Mensual	Alta – Media
	Complicados	Outsourcing	Mensual	Baja
Cliente procesa pago de nómina	Cercanos	Licencia o ASP	Alto-Medio	Alta – Media
	Demandantes	Licencia o ASP	Alto- Medio	Baja
	Independientes	Licencia, ASP u Otros	Bajo	Alta – Media - Baja

Fuente: Elaboración propia. Información Payroll S.A.