



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAS DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y
ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS MEDIOS
DE COMUNICACIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

CHRISTOPHER ALEX DAY ALMANAZE

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
JOSÉ TOMÁS SAFFIRIO**

**SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012**

El presente trabajo tuvo como objetivo principal estudiar la factibilidad técnica, económica y estratégica, a desarrollar, por una empresa de servicios de reclutamiento y selección de personas, mediante una oferta innovadora, para los Medios de Comunicación

Para conocer al rubro, a las personas y a los potenciales clientes, el presente estudio estuvo basado en encuestas y entrevistas personales, tanto en empresas del medio como a sus trabajadores(as). La determinación del mercado potencial se la realizó tomando como base un mínimo de ventas anuales y el precio promedio pagado por estos servicios en la actualidad. Para sustentar todo lo anterior, se efectuaron análisis de los resultados económicos, de la normativa legal, los factores de competencia. También en variables claves de diagnóstico, tales como: necesidades insatisfechas o de qué forma se está manejando el servicio en el segmento, aspectos que nos ayudaron a definir el valor de la oferta.

Nuestras encuestas mostraron que los clientes necesitan y requieren un mayor valor agregado, en puntos claves como la accesibilidad y flexibilidad en reclutamiento y perfiles preevaluados en la selección. Podemos y proponemos diferenciarnos en reclutar vía Web, que es una herramienta de bajo costo y que cumple con los términos señalados por los clientes, y preseleccionar los perfiles con evaluaciones psicológicas que se incluyen en el precio del servicio. El mercado nos proporciona una cifra potencial de siete millones de dólares anuales a obtener y que los clientes más atractivos lo constituyen los canales de televisión y algunas radioemisoras, la mayoría con ventas anuales superiores a los quinientos mil dólares y que además, estarían en condiciones de destinar parte de su presupuesto en el requerimiento de estos servicios. Se estima en unos seis mil los trabajadores que podrían, que eventualmente podrían ingresar a nuestra base de datos. A esto se debe agregar la oferta laboral que egresa cada año de los centros educacionales especializados y que son parte de la captación del mix de marketing.

El análisis económico nos señala que existe factibilidad y al tercer año de operación se comienzan a obtener resultados positivos. La TIR está casi 10 puntos porcentuales por sobre la Tasa de descuento asumiendo capital propio y que cualquier otra proporción en relación a financiamiento, este tiene como límite un 96% de lo anterior y un 4% de capital propio, en donde se igualan la tasa interna de retorno con la de descuento.

Como conclusión podemos decir que existe una oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado a un precio atractivo y competitivo, que si bien es cierto, se maneja dependiendo de la cantidad de personas a seleccionar, constituye un aspecto interesante del desafío. La rentabilidad del proyecto es de un 26,5% y se necesitan ciento veinte millones de pesos de inversión para cambiar el paradigma de cómo se realizan los procesos de selección de personas para los Medios de Comunicación.

AGRADECIMIENTOS

Cuando uno opta por realizar un Magíster debe tener en cuenta ciertos costos personales, como el tiempo a dedicar a familiares, amigos, trabajo e incluso a uno mismo. Decidirse es ya tener la motivación completa y expectante, se conocerán nuevas personas, profesores, pero creo que lo más importante, es una experiencia de vida que si no te hace mejor persona, no vale la pena. Por todo esto, contar con el apoyo de la red personal mas cercana es clave para terminar este proceso, y es por esto que quiero agradecer a mis compañeros de trabajo en Chilevisión por (sin darse cuenta) a tener paciencia en mi termino de jornada mas temprano para ir clases; a Chilevisión por el aporte económico y a la Gerencia de Operaciones completa, por las facilidades de realizar este postgrado. A mis amistades por siempre estar alegres de que uno tome decisiones sin mirar tanto hacía atrás ni adelante, sino, vivirlas con las consecuencias que sean. A mi familia por, silenciosamente, entender que uno avanza y cambia con el tiempo y eso tiene un valor enorme en el largo plazo. A mis compañeros del Magíster, porque de cada uno aprendí a ser mejor persona y profesional. A los profesores, que cada uno con su estilo diferente, entrega algo nuevo siempre y deja la ventana abierta a que uno acepte los conocimientos e intente cambiar el mundo. Finalmente, quiero agradecer a esas personas tuvieron el costo de perderme por este camino, no son muchas, pero sin duda, algo me dice que el tiempo nos reencontrará.

ÍNDICE

Pág.

1	Introducción	6
2	Objetivos del Trabajo	7
2.1	Objetivo Principal	7
2.2	Objetivos Secundarios	7
3	Resultados esperados	7
4	Segmento: Medios de Comunicación	8
4.1	Canales de televisión: ¿Por qué una oportunidad?	8
4.2	Descripción del personal de TV	10
4.2.1	Usuarios	10
4.2.2	Oferta educativa para el segmento	13
5	Análisis del Mercado	14
5.1	Definición de individuos que participan y o interactúan con el servicio	14
5.2	Definición de las entrevistas y encuestas	15
5.2.1	Encuestas	15
5.2.2	Entrevistas	15
5.3	Análisis de los resultados	16
5.3.1	Encuesta 1: Disposición a proveer los datos personales (CV)	16
5.3.2	Encuesta 2 + Entrevista. Conocimiento de procesos actuales y servicio propuesto	17
6	Tamaño de Mercado	21
6.1	Empresas de Medios de Comunicación	21
6.2	Personas que se desempeñan en Medios de Comunicación	27
6.3	Mercado Potencial	27
7	Competencia	28
7.1	Portales Laborales	29
7.1.1	Servicios	30
7.2	Empresas de Outsourcing	31
8	Definición del Cliente	33
9	Entorno Legal	35
9.1	Creación de Sociedad	35
9.2	Confidencialidad de datos (Curriculum)	38
9.3	Ley 20.123 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social	38
10	FODA	40

10.1	FODA por competidor	40
11	Análisis de Modelo Porter: 5 fuerzas	43
11.1	Poder negociador de los compradores o clientes	43
11.2	Poder negociador de los proveedores	44
11.3	Amenaza de Nuevos entrantes	44
11.4	Amenaza de productos sustitutos	45
11.5	Rivalidad entre los competidores	46
12	Definición del Servicio	47
12.1	Reclutamiento de Personal	47
12.2	Selección de Personal	51
12.3	Cadena del Servicio y Valor agregado	52
13	Estrategia	53
13.1	Estrategia de Concentración	55
13.2	Plan de Marketing	56
13.2.1	Producto	56
13.2.2	Precio	56
13.2.3	Plaza	58
13.2.4	Promoción	58
13.3	Penetración de Mercado	60
13.4	Misión y Visión del proyecto	62
14	Control de Gestión	62
14.1	Evaluación y control de los resultados	62
15	Evaluación Económica	64
15.1	Ventas	64
15.2	VAN	65
15.3	Análisis de Sensibilidad	66
15.4	Costos	69
16	Conclusiones	72
16.1	Sobre el Mercado y Segmento	72
16.2	Sobre los Clientes	72
16.3	Sobre la factibilidad de realización	73
16.4	Aspectos personales	73
17	Referencias Bibliográficas	74
18	Anexos	75

1. INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación trabajan con una variable difícil de manejar y bastante poco predecible: La contingencia. En muchas áreas dentro de las empresas de Medios de Comunicación, surgen necesidades en distintos horarios, por lo que, poder acceder a una base de datos con Curriculums actualizados sumando requerimientos especiales en recursos humanos, les permite reaccionar ante la noticia urgente, cambios en requerimientos de eventos, transmisiones especiales, entrevistas de último momento, o simplemente buscar un perfil adecuado para una futura contratación. La necesidad urgente, no deja espacio para evaluaciones psicológicas y o entrevistas mas profundas, por lo que se ve una oportunidad de oferta con valor agregado para el segmento en lo que se refiere a reclutamiento y selección de personal.

La oportunidad mencionada puede desarrollarse de manera diferenciada y concentrada en el segmento a través de procesos creativos y que le agreguen un valor real a los Medios de Comunicación. Actualmente la oferta está dividida entre portales de Internet y el Outsourcing, ambos con distinta formas de reclutamiento y selección, es más, podrían perfectamente realizarse de manera separada y a precios distintos.

Este proyecto quiere darle, a los técnicos y profesionales de los Medios de Comunicación, un espacio, ya que operadores actuales como Laborum.com; Trabajando.com, Empresas de Hunting, Linkedin, los avisos clasificados del Mercurio, las empresas de Outsourcing, trabajan con procesos estandarizados y o dedicados a satisfacer de manera óptima a los Medios de Comunicación. Toda esta competencia podría eventualmente reaccionar frente a nosotros de manera rápida, pero el desafío está en conocer bien a los clientes actuales y los potenciales, evaluar las oportunidades que ofrece la tecnología y diseñar una oferta atractiva y rentable que cambie los paradigmas actuales en estos servicios.

El instinto de satisfacer una potencial necesidad para un grupo de personas y mejorar sus oportunidades, a través de un producto con valor agregado y entregar un servicio diferenciado en el reclutamiento, vanguardista y moderno, es el resultado esperado y su éxito, el tiempo lo dirá.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1 Objetivo Principal

Obtener una conclusión final y sustentada en la investigación realizada, sobre la factibilidad técnica, estratégica y económica de crear una Empresa de reclutamiento y selección de personal del rubro Medios de Comunicación.

2.2. Objetivos Secundarios

- Describir el segmento en donde quiere operar nuestro servicio y que permita tener una visión clara de este.
- Obtener información del mercado, para saber el tamaño y el potencial en los clientes.
- Tener contacto con potenciales clientes para conocer como satisfacen su necesidad actualmente, y poder saber en que agregar valor a nuestra oferta.
- Analizar a los competidores actuales para saber que están haciendo bien y mal, y dónde poder satisfacer de mejor manera a los clientes.
- Poder diseñar un servicio de acuerdo a lo que arroje la investigación de mercado.
- Decidirse por una estrategia que nos lleve a obtener los resultados esperados.

3. RESULTADOS ESPERADOS

- Obtener información sólida, por parte de los potenciales clientes y usuarios, que permita desarrollar un análisis sustentable para tener claridad en la oferta.
- Conocer el Mercado Potencial y sus necesidades, para ofrecer un producto que haga sustentable el proyecto.

4. SEGMENTO: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Analizar los Medios de Comunicación implica introducirse en un grupo de personas dispuestas a trabajar en distintos horarios, contenidos, situaciones, con contingencia nacional e internacional y por sobre todo, con conciencia absoluta de que su labor quedará registrada y almacenada para siempre dado los multiformatos de trabajo que operan. Los tiempos son especiales, dinámicos, y la necesidad de personal puede variar en la urgencia, que sin embargo no esta del todo resuelta en su forma de reclutar y seleccionar.

4.1 Canales de televisión: ¿Por qué una oportunidad?

Sin duda son el medio más masivo y con un efecto fuerte sobre las personas. Reúne imagen y sonido, sumado al contenido. Cuentan con personas en funciones específicas y que pueden desempeñarse en otras empresas relacionadas. Además, son los que cuentan con mayor cantidad de trabajadores relacionados con el presente trabajo.

Actualmente operan 9 canales en TV abierta. Estos son:

- Canal 13
- Televisión Nacional de Chile (TVN)
- Megavisión
- Chilevision
- UCV Televisión
- La Red
- Telecanal
- Liv TV

Y los canales nacionales en TV Cable son:

- CNN Chile
- 24 TVN
- Canal 13 Cable
- Zona Latina
- Vía X
- Bang TV

- Vive Deportes
- CDF

Los grupos económicos detrás de los canales de TV abierta son tanto nacionales como internacionales. Chilevisión fue comprado por el grupo Turner que dentro de su portafolio de negocios se encuentra I-Sat y Space de Argentina, HBO y Cartoon Network de USA y CNN Chile. En el caso de TVN, es una empresa estatal que se rige por ley ante distintas normas especiales para su desarrollo y programación. Megavisión pertenece al grupo Bethia (hasta marzo 2012 del grupo Claro), La Red a un empresario mexicano llamado Ángel González y Canal 13 al grupo Luksic como accionista mayoritario (51%) y la Iglesia Católica. En el cable algunos provienen de canales de TV abierta como 24 Horas y Canal 13 Cable. Zona Latina, Vía X, Bang TV pertenecen a un empresario llamado Luis Venegas. Por otro lado, hay canales que pertenecen como señal a las mismas empresas de TV cable, como Vive Deportes (VTR). El caso de CDF, es una empresa controlada en un 80% por la ANFP y el resto por el Grupo Gestión de Televisión (GTV).

Respecto a la cantidad de personal que se desempeña en el segmento, aproximadamente en los canales de TV abierta trabajan unas 4.500 personas (Dato estimado de acuerdo a conversaciones con Jefaturas del medio). De los cuales el 50% deben ser técnicos en distintas áreas.

Un aspecto relevante en el mercado de la Televisión en Chile es la adopción de la norma de TV digital ISDB-T con Mpeg-4 creado en Japón adaptado para Brasil. El análisis del Gobierno al momento de elegir la norma es la calidad ofrecida por la geografía, la recepción gratuita por celular y la posibilidad concreta de ampliar la oferta televisiva, dando pie a que aparezcan nuevos actores tanto regionales, comunales, culturales, infantiles, etc.

Existe un potencial en el mediano plazo de crecimiento en el segmento tanto en personas, empresas y generación de contenidos. Cuando la norma esté establecida, la demanda por personal aumentará, incluso pudiendo aparecer nueva oferta educacional. Sin duda habrá que evaluar la futura movilidad laboral en el mercado por el nuevo dinamismo técnico que se implementará.

Mas adelante en el tamaño de mercado se ampliará esta descripción, sobre todo en la cantidad de actores en el mercado.

4.2 Descripción del personal de TV

Para el presente informe es relevante hacer 2 distinciones en el segmento. Primero a los usuarios, que en este caso serían todas las personas que proveen de sus curriculums. Y segundo, las personas naturales o jurídicas que tienen cargos dentro de las empresas y que requieren de personal, realizando procesos de selección de acuerdo a sus alcances. Ellos serían los clientes.

4.2.1 Usuarios

Son los proveedores de curriculums. Podríamos dividir en 2 áreas al personal:

1. **Personal de Producción:** Son todos aquellos que tienen relación más con la elaboración previa del producto televisivo, es decir, un soporte visual a la puesta al aire. Estos serían:
 - Utilería: Departamento con personas que trabajan en la ambientación del producto televisivo, ya sea en inmueble, arte, instalación de distintos artículos que complementan la escena a desarrollar.
Para desempeñarse en este departamento el personal no necesariamente tiene que tener estudios de arte y o diseño de ambientes, por ejemplo. Muchos vienen de escenografía, incluso de carga. Su perfil últimamente ha sido el desarrollo en terreno y la capacidad de reacción.
 - Vestuario: Departamento con personas que trabajan en la mantención y arreglo de ropa, provisión de distintos vestuarios requeridos por las producciones tanto en terreno como estudio. Desarrollan confecciones puntuales cuando se es requerido y o la empresa lo permite dado el tamaño de esta y su política de producción.
Su profesión de origen para desempeñarse en un área como esta son Diseño de Vestuario y Técnico en confección.

- Escenografía: Departamento con personas que realizan y hacen mantención a las escenografías de los canales de televisión. Algunos sólo dedican esfuerzo en la mantención, externalizando el diseño y realización de la escenografía.

Para desempeñarse en este departamento el personal no necesariamente tiene que tener estudios en realización o diseño (a la Jefatura podría exigírsele). Algunos cuentan sólo con estudios de enseñanza media, otros son “maestros chasquilla”, incluso unos cuantos provienen de otras áreas relacionadas. Aquí prevalecen los conocimientos en construcción y la capacidad física para, por ejemplo, el montaje de paneles y o carga de estos.

- Maquillaje y Peluquería: Departamento con personas que realizan labores de maquillaje y peluquería. Es un servicio estable los 365 días del año. Manejan materiales específicos por lo que tienen que tener una formación acorde al desempeño deseado.

Para trabajar en estos departamentos (en algunos canales están fusionados con una misma Jefatura) se necesitan títulos ofrecidos en distintos institutos especializados, como la Escuela Carla Gasic + Lorena Molina.

2. **Personal técnico**: Son todos aquellos que tienen una relación más técnica en la elaboración del producto televisivo. Están más relacionados con aspectos tecnológicos del ciclo productivo.

- Cámara: Departamento con personas que realizan una de las labores principales en la televisión: el registro de imagen. Pueden desempeñarse en terreno y en estudios de TV.

Para trabajar en este departamento, se necesita el título de Comunicador Audiovisual con especialidad en cámara.

- Edición – Montaje: Departamento con personas que realizan la edición del material audiovisual grabado por cámara que puede venir en diferentes multiformatos. También se les llama Montajistas puesto que de acuerdo a

los requerimientos del libreto, en el caso de una Teleserie por ejemplo, deben ir montando los capítulos con el criterio que exige el Director. Trabajan principalmente con el software AVID.

Para trabajar en este departamento, se necesita el título de Comunicador Audiovisual con especialidad en edición, enfocándose principalmente en software como el AVID, Premiere o el Finalcut. Programas en plataforma MAC se utilizan más en Cine.

- Audio: Departamento con personas que realizan la labor de registrar el audio del material que se obtiene de las grabaciones con cámara. Podríamos hacer una subdivisión dentro del personal: uno que se especializa en trabajo de estudio (programas en vivo y o grabados), otro en terreno (registro de cámara); y por último en post-producción de audio (posterior al trabajo de edición-montaje)

Para trabajar en este departamento, se necesita el título de Técnico en Sonido o Ingeniero en Sonido.

- Iluminación: Departamento con personas que realizan la labor de dar luminancia a lo que se pretende obtener del registro de imagen. Trabajan tanto en estudio como en terreno.

Para trabajar en este departamento, se necesita el título de técnico electricista. Algunos provienen de colegios industriales con especialidad eléctrica.

- Ingeniería (Soporte Técnico y Móviles): Departamento con personas que se desempeñan en la instalación de monitores, redes de comunicación, operan móviles de prensa o cualquier programa que lo requiera (para un contacto en directo, por ejemplo).

Para trabajar en este departamento, se necesita el título de Redes, Telemática, Técnico Electricista, otros relacionados con el área.

Todos estos profesionales y técnicos puede desarrollarse en distintas áreas, eventos y o empresas relacionadas. Ejemplos son:

- Eventos Musicales masivos (Sonido, Iluminación)
- Transmisiones de Gobierno (Cámara, Sonido, Maquillaje, otros)
- Eventos Deportivos por TV (Cámara, Sonido, Iluminación, otros)
- Filmación de Películas (Cámara, Sonido, Maquillaje, Vestuario)
- Revistas (Maquillaje, Peluquería, otros)
- Radios (Sonido)

Por lo tanto, la movilidad laboral es parte esencial del segmento a investigar.

4.2.2 Oferta educativa para el segmento

En la actualidad existe una amplia oferta educativa para desarrollarse en los Medios de Comunicación. Para el presente informe haremos una separación entre los técnicos y los universitarios.

Formación Técnico-Universitaria

Son instituciones dedicadas a la formación técnico-profesional. Los requisitos de la mayoría de estos con enseñanza media completa, y algunos incluyen test vocacionales o que muestren virtudes para la carrera a estudiar. Para este proyecto nos interesa la oferta en (como llaman ellos) Comunicaciones. Los operadores actuales son:

- Duoc: Cuenta con 2 escuelas relacionadas al segmento: La escuela de Diseño y la de Comunicación.
- Instituto Alpes: Toda su oferta se centra en la fotografía tanto publicitaria como periodística.
- Instituto Arcos: Toda su oferta esta relacionada con el segmento. Como distinción incluye una Escuela de Fotografía.
- Instituto DGM: Cuenta con cursos, diplomados, seminarios especializados en video, audio, iluminación, gráfica, animación 3D. Toda su oferta esta relacionada con el segmento.
- AIEP: Cuenta con una Escuela de Sonido, Televisión y Locución; de Vestuario; Estética Integral; Diseño, Arte y Comunicación.

Formación Universitaria

- UNIACC: La llamada Universidad de las Comunicaciones debe ser la más emblemática (y pionera) para este segmento. Un 85% de su oferta de pregrado está relacionada con lo Medios de Comunicación.
- Escuelas de Periodismo: Son todas las Universidades que cuentan con la carrera de Periodismo.

Toda esta oferta es parte relevante a evaluar como potenciales personas a buscar, seleccionar y reclutar de acuerdo a las necesidades de los clientes y la obtención de una base de datos de sus curriculums, aspecto que se retomará en los puntos del Miz de Marketing.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Definición de individuos que participan y o interactúan con el servicio.

Debemos hacer una distinción entre personas que interactuarán con el servicio de reclutamiento y selección de personas:

Usuario 1: Personas que proveen de sus datos (curriculum) y que son potencialmente evaluados para obtener su perfil completo y proveerlo al cliente. Pueden ser trabajadores actuales o recién egresados.

Usuario 2: Cualquier persona que tiene la necesidad de personas para su área respectiva. Es quien señala y o detecta la necesidad y que no necesariamente tiene el poder de decidir por el pago del servicio. Sin embargo, es clave su opinión para un futuro contrato, por ejemplo. (*Influenciador*)

Usuario 3: Empresa, que a través del Usuario2 genera los servicios de reclutamiento y selección de personas y quien es finalmente con quien se acordará un contrato y o formas de pago por el servicio. (*Decidor*)

5.2 Definición de las Entrevistas y Encuestas

5.2.1 Encuestas

Se realizaron 2 encuestas. La primera de carácter general vía mail a personas entre los 25 y 40 años, que actualmente trabajan en medios de comunicación y la segunda a Jefaturas y Supervisores que detectan la necesidad de reclutar y seleccionar personas. Podemos decir entonces:

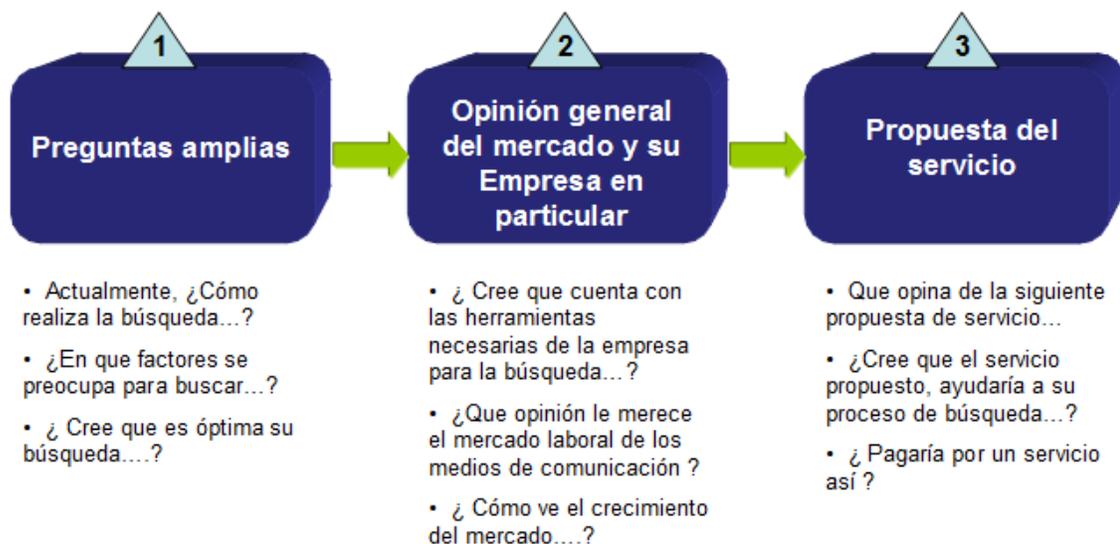
Encuesta 1 = Usuarios1 que proveen de sus curriculum y o sean potencialmente evaluados para su posterior selección. Esta encuesta se realizó básicamente para saber la disposición de las personas a proveer su Curriculum.

Encuesta 2 = Usuarios2 que detecta la necesidad de reclutar y seleccionar personas. Esta encuesta se realizó para conocer el proceso actual, sus falencias y oportunidades para el servicio propuesto.

5.2.2 Entrevistas

Para sustentar aún más las encuestas realizadas, se realizaron entrevistas personales a 4 personas, basadas en la siguiente estructura:

Figura N° 1



Cada entrevista duró entre 15 y 20 minutos. Se agradece la participación de estas personas que con su tiempo, ayudan a sustentar el resultado de las encuestas. Estas personas son: Alfonso Díaz, Sub-Gerente de Operaciones de Chilevisión; Paulo Ahumada, Jefe de Tramoyas de Chilevisión; Osvaldo Corral, Jefe de Edición de Chilevisión y quedó pendiente 1 con un Sub-Gerente de Operaciones de Megavisión que por problemas laborales de la persona, no se pudo realizar.

5.3 Análisis de los resultados

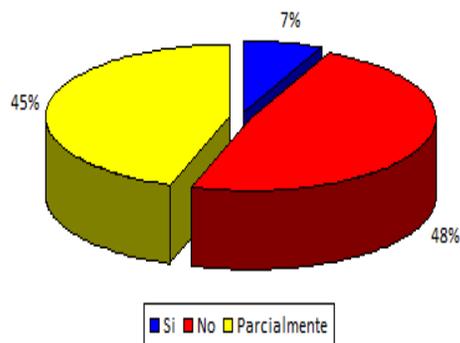
5.3.1 Encuesta 1: Disposición a proveer los datos personales (Curriculum)

Con esta encuesta se pretendía saber cuanto esta la gente dispuesta a entregar sus datos, puntualmente su curriculum. El perfil de las personas fue:

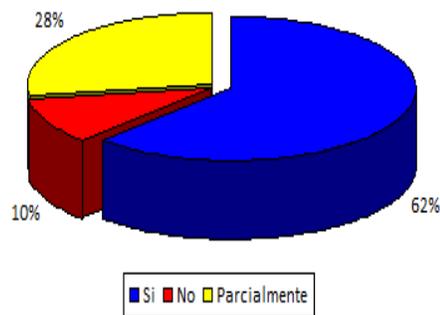
- Laboralmente activas
- Mujeres y hombres, entre 25 y 40 años.
- Contestaron: 30 de 50

Los resultados más importantes fueron:

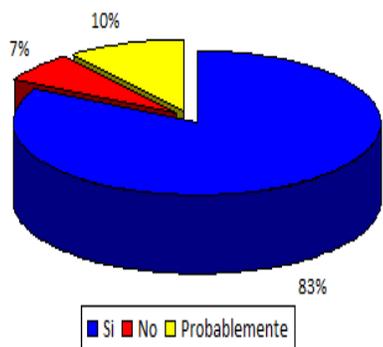
¿ Consideras el Mercado Laboral de los Medios de Comunicación estable?



¿ Dispondrías de tu curriculum para proveerlo?



Si estás con contrato, ¿igualmente harías trabajos esporádicos?



De estos resultados se desprende que:

Son personas dispuestas a realizar trabajos a pesar de estar con contrato, de proveer su curriculum (sobre todo en Internet) y que asumen estar en un ámbito laboral medianamente estable.

5.3.2 Encuesta 2 + Entrevistas: Conocimiento de procesos actuales y servicio propuesto

Con estas encuestas y entrevistas se pretendía saber como las personas con trabajadores a cargo estas realizando su proceso de reclutamiento y selección, para que finalmente nos dieran su evaluación u opinión del servicio propuesto. El perfil de las personas fue:

- Jefaturas de Áreas, tanto para Encuestas como Entrevista.
- Sub-Gerentes de Áreas, tanto para Encuestas como Entrevista.
- Experiencia en el segmento: Promedio 15 años.
- Contestaron: 17 de 20 Encuestas
- Se realizaron 3 entrevistas.

a) Evaluación de los servicios actuales que reciben y como reclutan

Entrevistas

- Alfonso Díaz: Dato de colega, personal que hizo la práctica.
- Paulo Ahumada: Pequeña entrevista para trabajos más especializados. Para trabajos más físicos, algún contacto y de acuerdo a su performance, se sigue llamando. Frente a emergencias, el curriculum más a mano.
- Osvaldo Corral: Una base de datos que ha creado en el tiempo y datos de colegas. Se preocupa por los estudios que ha tenido, su experiencia previa, sobre todo en los software.

Encuestas

- Buscan en su mayoría: **“Operadores Técnicos” (78,6%)**
- Recurren a: **Base de Datos Propia (22,7%); Curriculum impreso (22,7%); Dato de un colega (18,8%) y Personas que trabajan de manera esporádica (27,8%)**
- Cuentan hoy con: **Un perfil del cargo buscado – curriculum (37,5%) y una Evaluación previa de sus capacidades (37,5%)**

b) Necesidades insatisfechas:

Entrevistas

- Alfonso Díaz: Falta contar con una base de datos actualizada en una plataforma más dinámica. Falta tiempo para seleccionar.
- Paulo Ahumada: No estamos apoyados por otra área (RR.HH., por ejemplo) para realizar el proceso de selección.
- Osvaldo Corral: Una pre evaluación psicológica no existe, sólo la técnica que la hago yo.

Encuestas

- Recurren en la búsqueda a: **Empresa externa de selección y reclutamiento (0%); Área de RR.HH. (0%)**
- Cuentan hoy: **Evaluación psicológica (sólo un 6,5%); Tiempo para un entrevista (sólo un 12,5%)**

c) Oportunidades detectadas:

Entrevistas

- Alfonso Díaz: Web, pero que muestre las competencias de las personas
- Paulo Ahumada: Acceso a evaluación psicológica. Acceso vía Web + Persona.
- Osvaldo Corral: El mercado crecerá y se necesitará más personas actualizadas y disponibles.

Encuestas

- 47,2% de los entrevistados son los que tienen la decisión final de quien eligen (**Usuario2**).
- Existe una oportunidad de ampliar el abanico de selección para otros profesionales.
- Para la selección no se cuenta con el apoyo tanto interno como de una empresa externa.

- El **Usuario2** manifiesta que no tiene tiempo para una entrevista en profundidad y sus resultados posteriores.
- Se manifiesta que la “**Experiencia Previa**” (21,3%); “**Manejo Técnico**” (18,7%) y “**Experiencia previa interna en el área de trabajo**” (20,9%) son los factores primordiales al momento de elegir una persona. Sin embargo, si paralelamente, manifiesta que no tiene tiempo para entrevistar, estos factores pueden ser mal evaluados y o no complementados con una evaluación psicológica o de capacidades humanas, como trabajo en equipo, tolerancia a la presión, otros.
- **Un 40%** manifiesta que **Siempre** tiene la necesidad de contar con una base de datos de personas previamente evaluados y **A veces un 38%**

d) **Evaluación y valoración del servicio propuesto**

Entrevistas

- Alfonso Díaz: Así las jefaturas se involucrarían más en el tema de selección. **Pagaría por el servicio si muestra beneficios**, quizás lo justifique el crecimiento del mercado.
- Paulo Ahumada: Si el servicio asegura que está apto para el trabajo, si. Me parece atractivo, pero sería bueno **que una persona asesore constantemente**.
- Oswaldo Corral: Sería de gran ayuda sobre todo por el factor tiempo. Sin embargo **tiene que ser probada la información que entregue, por ejemplo, las evaluaciones psicológicas**.

Encuestas

Sobre “**Contar con un servicio que le permita obtener personal de Medios de comunicación, previamente reclutados y seleccionados de acuerdo a sus requerimientos y con historial de experiencia**”, se obtiene:

- De una escala de 1 a 6, el 61,5% lo evalúa con nota **5** y un 30,8% con nota **6**.
Nota Promedio del concepto ofrecido : 5,2
- Los aspectos más atractivos son: **Accesibilidad** (33,3%) y **Flexibilidad** (27,8%)

- Los aspectos menos atractivos son: **Poca Fiabilidad** (28,6%); **Lejano** (21,4%) y **Dudoso en capacidad de respuesta** (28,6%)
- El acceso al servicio debería ser a través de: **Web** (68,8%) y contar con **Persona en oficina** (25%)
- El recibimiento de información lo quieren vía: **E-mail** (52,6%) y **Ejecutivo en terreno** (26,3%)
- Si pagarían por el servicio: un 23,1% dijo que **SI** y un 46,2% **SI, siempre que se entregue de acuerdo a los requerimientos de mi área.**

Resumen

	Encuesta	Entrevista
Proceso actual ¿Cómo lo hacen?	Buscan Operadores Técn.	Dato de Colega.
	Dato de Colega, personas que conocen de antes.	Pequeña entrevista, curriculum a mano.
	Cuentan con un perfil y evaluación de capacidades técnicas.	Base de datos propia
Necesidades Insatisfechas	No hay ayuda de RR.HH o empresa externa	Falta Base de Datos actualizada.
	No hay evaluación psicológica	No hay apoyo de RR.HH. O empresa externa.
	No hay tiempo para entrevista en profundidad	No hay evaluación psicológica
Oportunidades Detectadas	La mitad tiene la decisión final de selección	El Mercado crecerá y necesitará mas personal calificado
	No hay apoyo interno y externo en el proceso	No hay tiempo para entrevistar y o saber resultados de una evaluación
	La mitad manifiesta que “Siempre” tiene la necesidad	
Evaluación y Valoración del	En escala de 1 a 6: 5,2	Pagarían si muestra beneficios demostrables.

Servicio Propuesto	Atrae Accesibilidad y Flexibilidad	Que constantemente haya comunicación.
	Web (70%) y con Persona en oficina (25%)	Sería bueno si entrega evaluaciones psicológicas
	2/3 manifestó que pagaría por el servicio	

6. TAMAÑO DEL MERCADO

Para establecer el tamaño del mercado haremos una necesaria separación entre las personas laboralmente activas y las empresas en funcionamiento de los medios de comunicación.

6.1 Empresas de Medios de Comunicación

Los Medios de Comunicación son canales en donde, como dice el término, se comunica. Generalmente se le relaciona amplitud, o sea que se lo hace masivamente. Dentro de estos podríamos nombrar: Diarios, Televisión, Radios, Internet. Una característica central es el acceso a ellos. Dependiendo de las necesidades e investigaciones de mercados previas, una persona natural o jurídica, elegirá porque canal (medio de comunicación) transmitirá un mensaje a un público objetivo.

Los medios de comunicación en Chile se han posicionado a lo largo de la historia como un referente nacional en la adquisición de información tanto para el conocimiento, entretención, educación e información de las personas. Un aspecto relevante, es como en el mercado ha ido evolucionando tanto en tamaño como propietarios. Para el presente trabajo y definir el tamaño de mercado, nos enfocaremos en parámetros como:

- Nivel de Ventas y utilidades
- Grupos económicos detrás de cada entidad

Canales de TV

Nacionales	Canal 2 Telecanal
	Canal 4 La Red
	Canal 5 UCV Televisión
	Canal 7 Televisión Nacional de Chile
	Canal 9 Mega
	Canal 11 Chilevisión
	Canal 13 Canal 13
Cable	13C (Cultura)
	ARTV (Cultura)
	Canal 24 horas (Noticias)
	CDF Deportes (Fútbol)
	CDTV (Política)
	CNN Chile (Noticias)
	Etc...TV (Dibujos animados)
	TV Senado (Política)
	Vía X (Música)
	Bang TV (Música)
	Vive! Deportes (Deportes)
	Vive! TV (Programación VTR)
	Zona Latina (Música)

Total: 20 canales de TV. 7 nacionales y 13 de cable.

A estos hay que sumarles: **33 canales regionales y 1 en línea**

Total: 54 Canales de TV

Parámetro: Canales de TV valorizados en más de 6 MM US\$ y con venta superiores a 1 MM US \$ mensuales

Canal 2 Telecanal
Canal 4 La Red

Canal 5 UCV Televisión
Canal 7 Televisión Nacional de Chile
Canal 9 Mega
Canal 11 Chilevisión
Canal 13 Canal 13

- **Total: 7 canales de TV a considerar**

Radio Emisoras

Para el caso de las Radio Emisoras nos concentraremos en las de la Región Metropolitana específicamente Santiago y FM. Estas son:

88.1 Radio Imagina
88.5 Radio Concierto
88.9 Radio Futuro
89.3 Radio María
89.7 Radio Duna
90.5 Radio Pudahuel
91.3 El Conquistador FM
91.7 ADN Radio Chile
92.1 Radio Agricultura
92.5 Radioactiva
92.9 Pintame FM
93.3 Radio Cooperativa
93.7 Radio Universo
94.1 Radio Rock & Pop
94.5 Radio Universidad de Santiago
95.3 Radio 95 Tres FM
95.9 Radio FM Tiempo 95.9
96.5 Radio Beethoven
97.1 Radio UNO Chile
97.7 Radio Zero

98.5 Radio FM Dos
99.3 Radio Carolina
99.7 Radio Bío Bío
100.1 Radio Infinita
100.9 Play FM
101.3 Radio Corazón
101.7 Los 40 Principales
102.1 Radio Oasis
102.5 Radio Universidad de Chile
103.3 Radio Horizonte
104.1 Radio Romántica
104.9 Radio Disney
105.7 Radio Sonar FM
106.3 Radio Armonía
106.9 Paula FM

Total: 35 Radio Emisoras FM de Santiago

A estas hay que sumarle: **23 AM de Santiago y 135 Radio Emisoras de Regiones.**

Total: 193

Parámetro: Radio Emisoras pertenecientes a un Grupo Económico con ventas mayores a 0,5 MM US\$

Radio Emisoras en Santiago	
88.1 Radio Imagina	Ibero American Radio Chile
88.5 Radio Concierto	
88.9 Radio Futuro	
90.5 Radio Pudahuel	
91.7 ADN Radio Chile	
92.5 Radioactiva	
94.1 Radio Rock & Pop	
98.5 Radio FM Dos	
101.3 Radio Corazón	

101.7 Los 40 Principales	
99.3 Radio Carolina	Copesa
89.7 Radio Duna	
96.5 Radio Beethoven	
97.7 Radio Zero	
104.9 Radio Disney	
106.9 Paula FM	
93.3 Radio Cooperativa	
93.7 Radio Universo	
92.1 Radio Agricultura	Soc. Nacional de Agricultura
99.7 Radio Bío Bío	Mosciatti – Corus
105.7 Radio Sonar FM	Grupo Luksic - Empresas UC

- **Total: 21 Radio Emisoras / 6 Grupos Empresariales a considerar**

Prensa Escrita

Prensa Impresa

Tomaremos en cuenta a los de circulación nacional, que son:

Diario Financiero (Economía)
El Ciudadano (Mensual, independiente)
El Hoción (Semanal, humor)
El Mercurio (Matutino)
El Rastro (Avisos clasificados)
El Siglo (Semanal)
Estrategia (Economía)
La Cuarta (Matutino)
La Hora (Gratuito)
La Nación (Matutino)
La Segunda (Vespertino)
La Tercera (Matutino)
Las Últimas Noticias (Matutino)

Publimetro (Gratuito)
Diario Uno (Semanario)

Total: 15 Diarios Escritos Impresos Nacionales

A estos hay que sumarle: 56 Diarios Escritos Impresos Regionales

Prensa Electrónica

El Chileno
El Mostrador
Iquiqueonline
Quintainterior
Culturainterior

Total: 5 Diarios Escritos electrónicos

Total Prensa Escrita: 76

Parámetro: Diario Escritos pertenecientes a un Grupo Económico con ventas mayores a 0,5 US \$ mensuales

La Segunda (Vespertino)	Agustín Edwards
Las Últimas Noticias (Matutino)	
El Mercurio (Matutino)	
La Cuarta (Matutino)	Copesa
La Hora (Gratuito)	
La Tercera (Matutino)	
La Nación (Matutino)	La Nación S.A.
Publimetro (Gratuito)	Metro Internacional
Diario Financiero (Economía)	Grupo Claro
El Mostrador	La Plaza S.A.

- **Total: 10 a considerar**

Las empresas utilizan empresas externas para el reclutamiento y selección de personas. Ejemplo: El Mercurio.

6.2 Personas que se desempeñan en Medios de Comunicación

Son todas las personas laboralmente activas en los medios de comunicación. Estos serían los proveedores de información (datos curriculares) y potencialmente evaluados para conocer sus capacidades técnicas e interpersonales.

Personas en edad para trabajar en Chile: 7.442.000 (INE, abril 2011)

Personas activas en el Gran Santiago: 2.684.200 (Banco Central)

Personas activas en canales de TV = 4.500 (aprox.)

Personas activas en Radioemisoras = 800 (aprox.)

Prensa Escrita = 800 (aprox.)

Total: 6.100

Fuente: Estimación propia basada en contactos en los medios mencionados

Sin embargo, no se considerará a la Prensa escrita por tener procesos de reclutamiento y selección distintos a los de los otros dos, que son más homogéneos. Este canal utiliza para periodistas proceso muchos más extensos y con entrevistas previas a la selección y por el lado técnico es más rotativo y por dato personal de quien lo necesita, basado en experiencias previas con la persona a contactar.

6.3 Mercado Potencial

Para el cálculo del Mercado Potencial y de acuerdo al alcance y características del servicio, no consideraremos a la Prensa escrita, ya que tienen procesos establecidos y muy específicos, como lo mencionamos anteriormente. Sumado a lo anterior, utilizaremos la comisión promedio del 12% que opera actualmente en el mercado, de acuerdo a un sueldo bruto promedio de 600.000 pesos para los técnicos. Respecto a los administrativos, 1 renta por el servicio de reclutamiento y selección, con una renta promedio igual.

De los 4.500 de los canales de TV, el 60% son técnicos (en base a la proporción promedio Personal Técnico/Personal Administrativo en los canales). Tenemos entonces:

Canales de TV

$$2700 \times 12\% \times 600.000 \times 12 = 2.332.800.000$$

Suponiendo un pago mensual por el servicio (renovación del personal mes a mes).

$$1800 \times 600.000 = 1.080.000.000 \text{ (por el pago del servicio 1 vez por persona al año)}$$

$$= 3.412.800.000$$

$$= 6,8 \text{ millones de dólares anuales (valor dólar 500 pesos)}$$

Radios

$$800 \times 1 \text{ renta promedio} = 480.000.000 \text{ (por el pago del servicio 1 vez por persona al año)}$$

$$= 960 \text{ mil dólares (valor dólar 500 pesos)}$$

Mercado Potencial: 7,7 Millones de dólares anuales aprox.

7. COMPETENCIA

Podemos distinguir 2 tipos de competidores para nuestro proyecto. El primero tiene relación con los portales que trabajan con la plataforma Web u otras empresas que se dedican a postear ofertas de trabajo. Muchas de estas empresas han agregado servicios anexos que complementan la búsqueda de personas por parte de los clientes. Es el caso de evaluaciones psicológicas, procesos de selección, filtro de perfiles, entre otros. Se considera competencia puesto que dentro su oferta existe lo que se está evaluando en este trabajo y tienen un respaldo económico para reaccionar rápidamente en el mercado.

En segundo lugar tenemos a quizás la amenaza mas fuerte, que son las empresas de Outsourcing, específicamente en los Servicios Transitorios. Son empresas con conocimiento del mercado y con gran acceso a una multiplicidad de base de datos de personas potencialmente evaluables.

7.1 Portales Laborales

Aquí hablaremos de los 2 más emblemáticos actualmente que son Laborum y Trabajando.

a) Laborum

Está presente hace 11 años en el mercado y que a partir del 2007 pertenece al Grupo Copesa. Destaca dentro de sus objetivos el ser mas que un sitio Web, ser un socio estratégico en la gestión de RR.HH. Es así como el negocio atraviesa la publicación de avisos de trabajo, la administración de CV's y procesos de selección. Hitos importantes son que el 2004 que crean la división de Hunting y el 2010, Mujer Laborum y Profesionales TIC, focalizando por perfiles la búsqueda de empleo.

Servicios actuales:

Avisos Premium	Reclutamiento en Línea
Plan de Avisos	Bodega Electrónica
Avisos Classic	Aviso para Estudiantes
Selección Curricular	Avisos Mujer Laborum
Selección Curricular +3	Descripción de Cargo
Selección Curricular +5	Directorio de Consultoras
Servicios Hunting	Aviso Premium + Banner
Sitios de Trabajos Corporativo	Laborum Syncro

Del abanico de servicios que ofrece Laborum, el que más se acerca al nuestro es el de "Servicios Hunting", "Reclutamiento en Línea", "Bodega Electrónica", "Selección Curricular + 3 y + 5".

De los mencionados podemos establecer en que aspectos son similares al servicio propuesto en el presente trabajo:

Servicios Hunting: Búsqueda de un perfil específico y que debe ser tratado con especial proceso.

Reclutamiento en línea: Uso de la plataforma Web como herramienta flexible del reclutamiento.

Bodega Electrónica: Acceso a una base de datos online de Curriculum.

Selección Curricular + 3 y + 5: Proceso de selección que, dependiendo de la urgencia del cargo a buscar, tiene distintos pasos y cantidad de personas a evaluar, por ejemplo.

Algunos de sus valores a considerar son:

Plan Anual 5 avisos 15 UF + IVA

Plan Anual 10 avisos Premium 25 UF

Proceso de Selección, cargo medio 1 a 1,5 rentas bruta.

b) Trabajando.com

Esta empresa ya habla de una red de Iberoamérica que incluyen empresas, universidades, municipalidades, medios de comunicación, entre otros. Gran impulso le ha dado Universia, sumando a la red, Universidades de gran prestigio en el mundo apoyados por el SAAE (Software de Administración de Alumnos y Egresados). Sustentados en amplias plataformas tecnológicas y la promoción de Ferias laborales, Trabajando se ha convertido en un actor relevante en el mercado nacional e internacional. Ha establecido una importante red con diarios y revistas de gran circulación.

7.1.1 Servicios

Uno de sus principales servicios es instalar la plataforma Web en las páginas respectivas de las empresas. La hacen personalizada tecnológicamente en acceso y passwords, pero que carece de un diseño diferenciado. Otro servicio interesante es el Jobhunter que esta diseñado para mejorar el Curriculum. Dado que, al igual que Laborum, maneja a través del ingreso de datos vía web los curriculums, puede reclutar, filtrar y comenzar un proceso de selección sin ningún problema. Es más, con los portales corporativos, traspasa este paso y lo asesora al cliente.

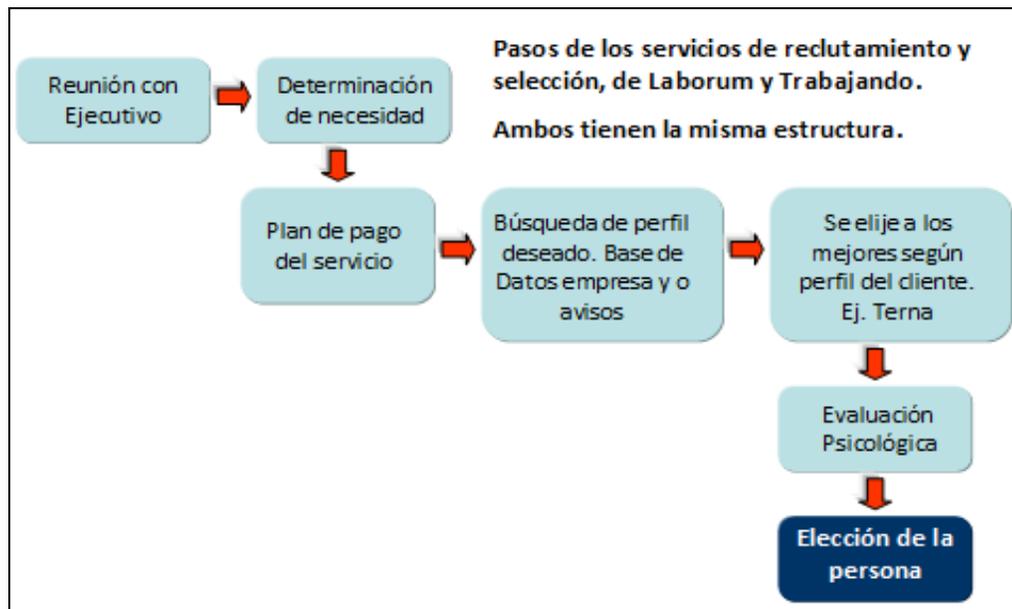
Algunos de sus valores a considerar son:

Portal Corporativo 110 UF + IVA

Portal Trabajando 98 UF + IVA

Para todos los servicios, la forma de operar en general es la siguiente, en lo más relevante para nuestro trabajo que es el proceso de reclutamiento y selección. La siguiente figura se explica como es:

Figura N° 2



Mas detalles, ver Anexo N°4

7.2 Empresas de Outsourcing

El Outsourcing puede tener muchas aristas y o definiciones, las cuales pueden ser:

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión, delegando otros procesos no claves para un proveedor externo.

- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado.
- Contratación externa de recursos, mientras la empresa se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por cualquier proveedor del mundo.

En general estas empresas proveen de los siguientes servicios:

- Servicios Transitorios
- Sub. Contratación
- Procesos de Selección

Nuestra propuesta de valor tiene que tener muy en cuenta los servicios transitorios y los de procesos de selección, por la naturaleza de estos y la manera de operar en el mercado. Respecto a los servicios transitorios podemos decir que básicamente son la administración de ciertos cargos que por distintas razones la empresa los externaliza. Por ejemplo, vacaciones del personal de planta, aumento de carga laboral, entre otros. Los valores que se manejan actualmente son entre un 10% y un 30% de comisión según valor jornada bruto de la persona.

El rango se debe a que mientras más personal maneje la empresa externa, más negociable es el porcentaje. Si se incluyese una evaluación psicológica esta costaría entre 1 y 2 UF.

Los procesos de selección funcionan de la siguiente manera:

1. Levantamiento del perfil
2. Publicación
3. Filtro – Base de Datos
4. Entrevistas (con opción de evaluación psicológica)
5. Terna – Candidatos finales
6. Elección, que la hace el cliente.

Los valores para este proceso son:

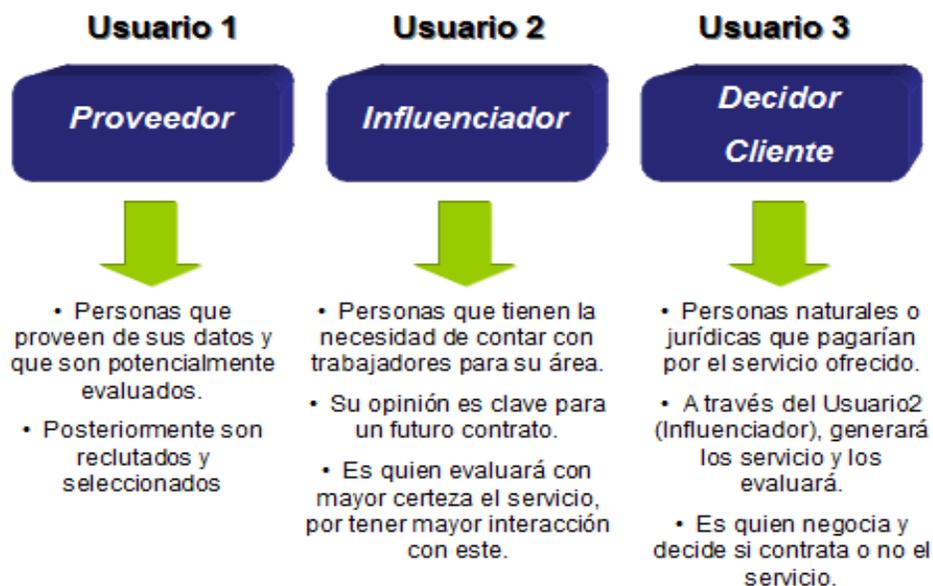
- Cargos hasta medios: 1 Renta Bruta
- Jefaturas y Sub Gerencias: 1,5 Renta Bruta
- Gerencias: 2 a 2,5 Renta Bruta.

Un aspecto relevante son los tiempos de respuesta que exija el cliente. Mientras más rápido sea el proceso; el perfil sea muy específico; que el proceso sea muy delicado y tenga que incluir mas de una evaluación, etc., los valores cambian.

8. DEFINICIÓN DEL CLIENTE

Poder dividir a los clientes de acuerdo a sus necesidades es lo que se denomina como Segmentación de mercado. Debemos reunir a personas en grupos identificables que tengan necesidades similares. Primero veamos quienes son, finalmente, los que participan en el servicio:

Figura N° 3

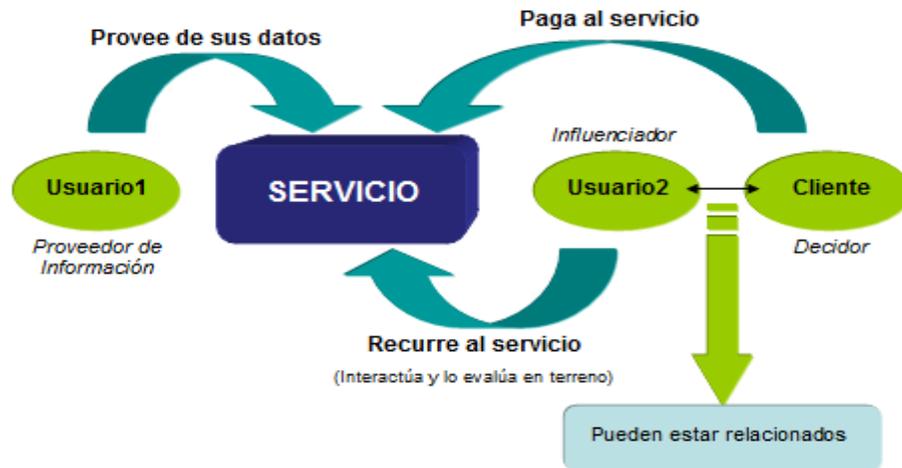


Respecto al Proveedor de información y o datos personales, tenemos que tener una estrategia para atraerlos y que confíen en nuestra plataforma de trabajo. Aspectos como la confidencialidad y confiabilidad son clave para esto. El Influenciador, son las personas con cargos de Jafatura Directa, Supervisores y en algunos casos Sub-Gerentes de área. Ellos son los que viven día a día con la necesidad de producir y como los niveles de esta van variando. Y el Decisor, puede ser el Gerente de Recursos Humanos, Gerente General y o Dueño de la empresa quien finalmente participa de los alcances de un potencial contrato de servicios transitorios, evaluaciones u otro relacionado con el servicio propuesto de nuestra oferta. Es clave para esta persona, conocer a los usuarios mencionados anteriormente (proveedor e

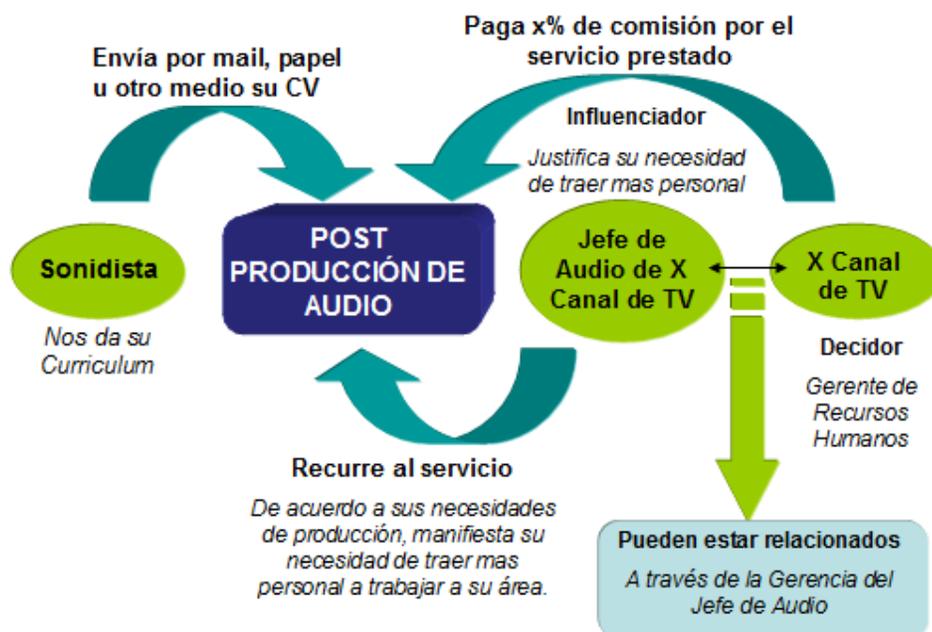
influenciador) ya que con el primero tiene un perfil previo de quienes operan en su compañía y con el segundo, quien controla y evalúa el trabajo realizado, así como las reales necesidades de contratar el servicio.

Y la relación de los usuarios y clientes con el servicio sería como lo muestra la siguiente figura:

Figura N° 4



Como se observa, el cliente depende de todo un proceso previo para recurrir al servicio y por el cual esta pagando. En este caso de acuerdo a nuestra acotación del mercado, son las empresas de televisión y radios mencionadas de acuerdo al parámetro que utilizamos. Un ejemplo de este proceso sería:



Entonces podemos hacer la siguiente declaración sobre nuestro cliente. Es:

Cualquier empresa u persona que contrata los servicios de reclutamiento y selección de personal en los medios de comunicación, sustentado su elección en los Sub-Gerentes y Jefaturas de área, que son los que interactúan y detectan la necesidad de personas que son reclutadas, evaluadas y seleccionas para llenar distintas vacantes.

9. ENTORNO LEGAL

9.1 Creación de Sociedad

Es una etapa necesaria para cualquier emprendimiento. Para la creación de una sociedad se debe redactar una escritura de constitución de sociedad o empresa individual en una notaría, la que debe contener, entre otros con:

- Nombre de el o los representantes
- Domicilio
- Razón social
- Giro
- Patrimonio de la empresa (capital de inicio)
- Aportes de los socios o del empresario.

Se necesita de un abogado para la escritura. Respecto a los trámites en el Servicio de Impuestos Internos, que tiene que ser en el que corresponde de acuerdo al domicilio de la sociedad o empresa y llevar:

- Cédula de identidad del representante de la empresa.
- Formulario 4415 (inicio de actividades) lleno y firmado.
- Acreditación de domicilio mediante el rol de avalúo de la propiedad, certificado de avalúo, el último recibo de contribuciones de bienes raíces o inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Si usted no es el propietario del inmueble, debe presentar el contrato de arriendo firmado ante notario o una autorización del propietario para usarlo a título gratuito.

- Antecedentes de constitución de la persona jurídica, como escritura notarial de la constitución, publicación en el Diario Oficial e inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.
- Si usted emite facturas, un representante del SII visitará el domicilio para comprobarlo y deberá presentar las facturas de los bienes que venderá.

Este trámite se debe hacer a más tardar dos meses después de haber iniciado la actividad económica. Este procedimiento es para legalizar los documentos que acreditarán y respaldarán las operaciones comerciales que se hagan, tales como:

- Boletas de ventas y servicios.
- Boletas de honorarios.
- Boletas de prestación a terceros.
- Facturas.
- Notas de crédito.
- Notas de débito.
- Guías de despacho.
- Liquidaciones.
- Libros de contabilidad empastados.
- Facturas exentas de IVA (Impuesto al Valor Agregado).
- Otros

Respecto al timbraje, hay que dirigirse a la oficina del SII con los documentos a timbrar y:

- Cédula de identidad de la persona o RUT de la empresa.
- Cédula de identidad de quien realiza el trámite.
- Formulario 3230 (timbraje de documentos) lleno. Se consigue en la oficina del SII o en Internet.
- Última declaración mensual del IVA (formulario 29), en caso que corresponda. El formulario también se consigue en la oficina del SII o en Internet.
- Carta poder notarial en caso de que el trámite lo realice un tercero.

El SII tiene que timbrar todas las boletas de venta y guías de despacho que sean necesarias para el desarrollo de su actividad comercial, salvo que, por causa grave

justificada, el SII difiera el timbraje de dichos documentos hasta hacer la fiscalización correspondiente. Otra alternativa es emitir boletas o facturas electrónicas a través de Internet (www.sii.cl). Para ello debe suscribirse en el sistema de facturación electrónica del SII y realizar timbraje electrónico. A partir del 27 de marzo de 2011, quienes optaron por realizar facturación electrónica tendrán derecho a que el SII autorice en forma inmediata la emisión de los documentos electrónicos necesarios para el desarrollo de su actividad.

Todos los que emprendan bajo esta modalidad, deben declarar y pagar impuestos según la actividad económica que desarrollen. En el caso de las Pymes, los impuestos que puede tener que declarar y pagar mensualmente son:

- El impuesto al valor agregado (IVA).
- Los pagos provisionales mensuales (PPM), que son un adelanto del pago del impuesto a la renta que corresponde declarar el mes de abril de cada año.
- Declaración de impuestos (formulario 50), que se usa para declarar impuestos como renta a personas sin domicilio ni residencia en Chile, retiros programados, impuesto adicional a la renta y para aquellos contribuyentes que se dediquen al comercio de combustibles, tabacos, juegos de azar y otros.
- Retenciones de segunda categoría (trabajadores a honorarios). Declaración de renta, que se hace una vez al año.

Las declaraciones de IVA, PPM, retenciones, se hace hasta el día 12 del mes siguiente al período que va a declarar. Puede ser por teléfono, por Internet o en papel, mediante el Formulario 29, que se adquiere en quioscos.

- Por Internet: hay que entrar al sitio web del Servicio de Impuestos Internos (SII), solicitar el formulario 29, llenarlo, hacer un pago electrónico si corresponde y recibir el certificado.
- Por teléfono: llamar al 188-600-0744744, ingresar su Rut y número de folio de alguna declaración de formulario 29 de los últimos seis meses, y seguir las instrucciones que escuchará.
- En papel: compre el formulario en cualquier quiosco u obténgalo gratis en cualquier oficina del SII. Llénelo y preséntelo en algún banco. Si corresponde hacer un pago, puede hacerlo en efectivo o con un cheque cruzado y nominativo

a nombre de la Tesorería General de la República, siempre y cuando el cheque sea del mismo banco donde está haciendo el pago.

9.2 Confidencialidad de datos (Curriculum)

Es un aspecto relevante en el manejo de información de los datos de las personas, que son el *core* del servicio, ya que es aquí donde se desprenden los candidatos y el futuro seleccionado para los cargos a llenar en las empresas (cliente).

Por ejemplo, Laborum menciona que “Los Datos Personales de los Usuarios no son entregados por Laborum a terceros, sino sólo a los Clientes y siempre que el Usuario así lo decida, según se describe en esta Política de Confidencialidad y Protección de Datos Personales”. Esta política es acreditada cuando el usuario acepta los “Términos y Condiciones” del servicio. Esto es clave para resguardo legal del futuro servicio puesto que a partir de esto, los datos son filtrables y proporcionables al cliente. Cualquier cambio en las políticas de confidencialidad deben ser informadas oportunamente a los usuarios y clientes.

Por lo tanto es sumamente importante contar con una declaración de Términos y Condiciones que le permitan a la empresa proveer la información tranquilamente a los clientes.

9.3 Ley 20.123 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social – Subsecretaría de Trabajo.

Esta ley tiene como fin regular el régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo con sus respectivos empleados.

Uno de los puntos claves es el Art.183-B que manifiesta que la empresa que contrata los servicios es responsable de las obligaciones laborales y previsionales con los trabajadores, así como solicitar información para ver el estado de estos (Art.183-C). El artículo 183-F define los tres actores principales de esta ley, los cuales son:

- Empresa de Servicios Transitorios: Empresa que debe estar en el registro respectivo y tener por objeto social exclusivo poner a disposición de terceros, trabajadores para tales efectos.
- Usuario: Es quien contrata los servicios transitorios.
- Trabajador: Quien esta con contrato en una empresa de servicios transitorios.

Sin embargo, hay un cuarto actor fundamental que es la Dirección del Trabajo que puede, tal como señala el Art.183-G, fiscalizar las normas en el lugar de la prestación de los servicios así como en la empresa misma.

Dado que nuestro proyecto contempla prestar servicios, nos enfocaremos en lo que esta ley señala como norma para las empresas. Los puntos más importantes son:

- Art.183-I: Las empresas de servicios transitorios no podrán estar relacionadas de ninguna manera con quien las contrata. (Matricial, filial, otra).
- Art.183-J: La empresa deberá tener una boleta de garantía de 250UF y que aumentará en 1UF por cada trabajador que se contrate por sobre los 100 que ya tenga. Esta boleta se usará en caso de no cumplir con las obligaciones legales con las personas que trabajasen para dicha empresa. Si la empresa cierra sus funciones y se comprueba que no tiene ninguna deuda con los trabajadores, esta garantía se reembolsará por parte de la Dirección del Trabajo.
- Art.183-K: Las empresas que quieran dar este servicio deberán inscribirse en el registro de la Dirección del Trabajo y con la razón social “Empresa de Servicios Transitorios” o la sigla “EST”.
- Art.183-Ñ: Este artículo trata de cuando la empresa, que contrata estos servicios, bajo que situaciones, puede hacerlo. Ejemplos: Eventos extraordinarios; Proyectos nuevos; Aumentos ocasionales de trabajo; entre otros.

En general la ley adapta muchas de las normas laborales que rigen para todos, a estos servicios transitorios, como el fuero maternal (Art. 183 A-E) o que cada año capacitar al menos al 10% de los trabajadores (Art.183 A-D).

10. FODA

El FODA es una herramienta que las empresas y o proyectos, utilizan de manera estratégica para sortear de mejor manera distintos aspectos del mercado. De acuerdo a lo analizado hasta ahora, podemos decir que nuestro FODA es:

10.1 FODA por competidor

A) Saimex

Es una empresa dedicada a la exportación e importación de equipos para la televisión. Dado que su gestor fue un Gerente de un canal y conoce el medio, amplió su giro, y comenzó a ofrecer servicios transitorios de personal.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del segmento.• Ejecutivos con contactos en el segmento.• Cercanía con los clientes y personas que proveen (técnicos)	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Integrar nuevos servicios.• Cambios en el medio, demanden más personal transitorio.
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Débil estructura organizacional.• No posee servicios de procesos de selección.• No tiene gran poder negociador en ámbitos de precios.• Poco experiencia en el mercado.• No tiene sitio Web.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Entrada de nuevos competidores.• Bajo poder negociador en la Industria de este tipo de empresas.

B) Xinergia Laboral

Empresa que lleva más de 10 años en el servicio de personal temporal. Cuenta con alrededor de 2.000 personas que prestan sus servicios a través de ellos y cuentan con una base de datos cercana a las 20.000 personas. Se jactan de contar con una

plataforma tecnológica que se adapta a lo clientes y que cuentan con profesionales de distintas ramas para satisfacer las necesidades de los clientes. Ofrece los siguientes servicios:

- Subcontratación
- Servicios Transitorios
- Selección de Personal
- Gestión Comercial (Ejemplo: Call Center)

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena estructura organizacional. • Amplia gama de servicios. • Experiencia en el mercado. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costumizar sus servicios. • Cambios en el medio, demanden más personal transitorio.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conoce el segmento de los Medios de Comunicación. • Débil sitio Web 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. • Bajo poder negociador en la Industria de este tipo de empresas.

C) Go Ltda.

Empresa con 7 años en el mercado de servicios de personal temporal. Sus socios fueron ejecutivos en el área de RR.HH. por más de 25 años.

Ofrece los siguientes servicios:

- Capacitación en distintos cursos con código Sence
- Recursos Humanos (Ejemplo: Evaluación de desempeño, Negociación Colectiva)
- Selección de Personal
- Servicios Transitorios

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con clientes de distintos rubros. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el medio, demanden más personal transitorio.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> Socios con experiencia en RR.HH. 	<ul style="list-style-type: none"> Customizar sus servicios.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecutivos de cuenta no se especializan por segmento. Sitio Web desactualizado en avisos laborales. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos competidores. Bajo poder negociador en la Industria de este tipo de empresas.

Nota: Estos fueron realizados respecto de ellos hacia nosotros.

Ahora podemos realizar el FODA general del mercado, relacionado con el segmento de los Medios de Comunicación:

Fortalezas	Oportunidades
Servicio Diferenciado	Satisfacer falencias actuales de los servicios ofrecidos.
Manejo Online de Base de Datos - Innovación	Segmento en crecimiento respecto a la utilización de servicios transitorios.
Contar con contactos en el segmento.	Cobrar más por un servicio diferenciado.
Acceso a precios que se pagan actualmente por el servicio.	Oportunidad clara de dar valor agregado a los procesos actuales.
Conocimiento de las necesidades del segmento respecto al servicio.	Diferenciarse de manera sustentable.
	Acortar ciclos de los procesos.
Debilidades	Amenazas
Falta de experiencia en el negocio	Rápida reacción de competidores
Falta de recursos monetarios y humanos	Cambios en estructura legal de la subcontratación
No se cuenta con una estructura organizacional que pueda reaccionar rápidamente.	Dado que es un servicio estandarizado, pueden entrar otros competidores
No se cuenta con una gamma de servicios iniciales.	Sustentar los costos iniciales.

11. ANÁLISIS DE MODELO PORTER: 5 FUERZAS

11.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías:** Si observamos el segmento a cual queremos atacar, claramente hay pocos clientes para muchas empresas que tienen la oferta de reclutamiento y procesos de selección de personal. Por lo tanto, el cliente tiene un alto poder en este aspecto.
- **Volumen de compra:** Si el cliente tiene gran cantidad de flujo de personal transitorio, tendrá opción a acceder a menores porcentajes de comisión y su poder aumentará.
- **Costo o facilidad del cliente de cambiar de empresa:** Los costos de cambio dependerán del grado contractual con la empresa de selección. Pero claramente, el cliente un alto poder negociador en este punto, ya que la oferta es amplia y se adapta fácilmente a este.
- **Disponibilidad de información para el comprador:** El Cliente está plenamente informado del mercado y los procesos de reclutamiento y selección, puesto que lo vive día a día y probablemente lo hacía en el pasado.
- **Capacidad de integrarse hacia atrás:** Las herramientas tecnológicas como la Web, podrían permitirle al cliente realizar el reclutamiento (algunos ya lo hacen) a través de la obtención de datos online. Sin embargo, el proceso de selección de los candidatos finales, generalmente, la dejan para una empresa especializada y externa. De acuerdo al tamaño de la empresa, esto último pudiese integrarlo en su área de RR.HH.
- **Existencia de productos sustitutos:** Un sustituto para el servicio es que todos los procesos los realice el cliente de manera interna o busque otras empresas externas.

- **Sensibilidad del comprador al precio:** Aspecto relevante, puesto que los porcentajes por comisión de las jornadas, sueldos u otra forma de pago de la persona seleccionada, es clave cuando se trabaja con gran cantidad de personas.
- **Conclusión:** Existe un **ALTO** poder de negociación de los clientes, ya que son concentrados y el costo de cambio es bajo tanto hacia atrás como para otra empresa relacionada con el servicio a ofrecer.

11.2 Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, en este caso, podría pasar por varias aristas y depende de como enfrente el servicio. Tendríamos 2 casos:

- a) La empresa ofrece servicios de manera integral y todos son realizados por profesionales contratados.
- b) La empresa ofrece el servicio a través de un conjunto de procesos externos.
Ejemplo: Que un psicólogo haga las entrevistas de manera part-time.

Si bien para el caso b existe una dependencia mayor, y levemente riesgosa en el control operativo del proceso, de los proveedores, podemos decir que en este punto, el poder es **BAJO**, puesto que existen:

- 1) Bajo costo de cambio de proveedor.
- 2) Baja diferenciación
- 3) No existe una concentración de los proveedores.
- 4) Fácil integración hacia atrás.

11.3 Amenaza de nuevos entrantes

Para entrar al este negocio no se necesita una gran estructura organizacional, si experiencia en el manejo de clientes, precios y alcance de los servicios. Por lo que podemos decir que respecto a:

- **Existencia de barreras de entrada:** Existen respecto a sustentar el inicio de actividades y lograr obtener parte de la torta del segmento. Más que nada es el proceso de captura de clientes.
- **Economías de Escala:** En general las empresas pueden ofrecer mejores precios si proveen de mayor personal. Las comisiones pueden bajar de un 20% a 10% fácilmente.
- **Valor de la marca:** Este es un aspecto poco relevante, puesto que el servicio es prácticamente estándar y el cliente privilegia el precio y en algunos casos la experiencia de la empresa.
- **Acceso a la distribución:** Para un nuevo competidor acceder a los clientes tiene que ver mas bien con una correcta estrategia comunicacional y hacerse conocido.

En conclusión, esta amenaza es **ALTA** ya que es un servicio estandarizado y que no necesita gran estructura organizacional.

11.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos tienen que tenerse muy en cuenta puesto que reemplazan, en cualquier momento, la necesidad del comprador y o cliente. Puede aparecer en distintos ciclos económicos del mercado y debería ser cumplir los requerimientos del cliente. Para nuestro caso el producto sustituto más cercano (o amenazante) es que el mismo cliente realice todos los procesos de reclutamiento y selección, no necesitando a empresas de servicio temporal. Ahora bien, también el cliente puede sustituir algunos procesos solamente como por ejemplo, la evaluación psicológica. Otro potencial sustituto es que se creen nuevas formas de realizar el servicio, por ejemplo vía WebCam. Podemos decir respecto a esta fuerza que respecto a:

- **Propensión del comprador a sustituir:** En general el cliente si se decide por trabajar con estas empresas es porque sabe que en su industria lo amerita por los distintos cambios en el ritmo de producción que hacen necesitar

personas de manera transitoria para poder lograr sus metas. Por lo tanto en este punto, es bajo.

- **Coste o facilidad de cambio del comprador:** El costo de cambio es alto ya que si el mismo realiza todos los procesos y además contrata personal por su cuenta, debe reestructurar su área de RR.HH.
- **Nivel percibido de diferenciación de producto:** No existe gran diferenciación puesto que los procesos son estándar y no ha existido en el mercado gran innovación al respecto.
- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** El acceso a esto es alto.

En conclusión podemos decir que la amenaza de productos sustitutos es **MEDIA**.

11.5 Rivalidad entre los competidores

De acuerdo a lo descrito en cada una de las fuerzas anteriores podemos concluir que la rivalidad interna de los competidores es **MEDIA-ALTA** dado que:

- El ingreso de nuevos competidores está siempre latente.
- Los clientes tienen la opción de sustituir internamente el servicio.
- El poder negociador de los proveedores es bajo.
- Los clientes tienen más opciones de negociar precios, por lo que los competidores luchan por obtenerlos.
- El segmento de nuestro trabajo, es acotado, por lo que aumenta la rivalidad.

La siguiente figura muestra en resumen el modelo desarrollado:

Figura N°5



12. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

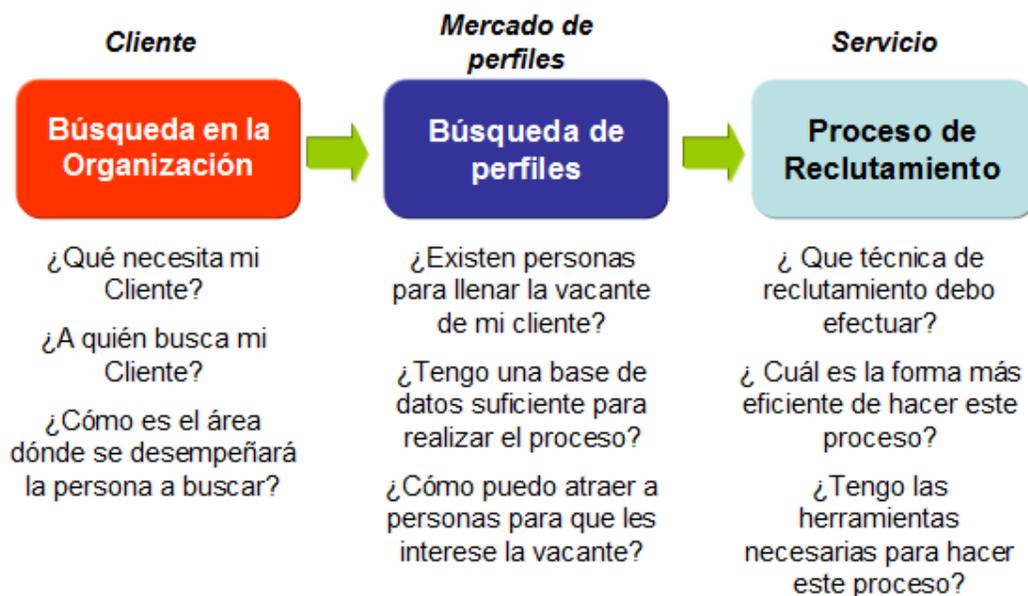
Cuando una empresa se decide por entrar a un mercado, debe hacer una evaluación de este y sus alcances. Debe ser rentable, con potencial de crecimiento y sustentable en el tiempo, tanto en la parte legal, como económicamente. Nuestro servicio se encuentra en el marco del Reclutamiento y Selección de personal en los Medios de Comunicación.

12.1 Reclutamiento del personal

Para este término, podemos decir que es *“un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”* (Chiavenato, Capítulo 5). Para esta definición entenderemos como:

- **Candidatos:** Personas que potencialmente pueden proveer de sus datos y o curriculum y que además podrían ser evaluados con distintos test para obtener un perfil más acabado de este.
- **Organización:** Cliente que busca personas para llenar una vacante.
- **Cargos:** Vacantes que ofrece el Cliente y que a través del servicio ofrecido, deben ser llenados eficientemente de acuerdo de sus objetivos.

Un aspecto relevante para que el proceso de reclutamiento sea eficaz, es que debe existir una cantidad suficiente de candidatos que permita lograr una selección adecuada a lo que quiere el cliente. Se deben realizar 2 tipos de investigaciones, una interna y una externa. En la primera se debe descubrir que quiere el cliente, que tipo de persona esta buscando para su organización. Y la segunda, ver en el mercado si hay disponibilidad de perfiles para realizar el proceso de selección. La siguiente figura resume lo mencionado, con algunas preguntas claves en cada paso:



En el primer paso, que es la indagación de que quiere y o necesita el cliente para llenar una vacante, creemos necesario saber algunos aspectos más generales, pero no menos importantes de la organización del cliente, como por ejemplo:

- La Misión y Visión
- Cómo es el área de RR.HH. o Personas.

- Cómo son las políticas de externalización.

Sumado a lo anterior, si el perfil tiene cualidades o competencias, tales como: Técnicamente experto; Más habilidades blandas; Años de experiencia; otro.

Para el segundo paso, en la búsqueda de perfiles, se debe tener claro cual o cuales serán las fuentes de reclutamiento. Para ello debemos haber caminado por el paso 1 de manera correcta y tener la información clara de lo que necesita el cliente. Una vez esto, debemos detectar las fuentes de perfiles, que pueden ser:

- Centros educacionales (Recién egresados, alumnos de postgrado)
- Empresas de la competencia de nuestro cliente
- Mercado laboral en general
- Interior de la organización del cliente.

Este paso es relevante para nuestro servicio, ya que la investigación de mercado, arrojó que una debilidad de la competencia es no tener una base de datos adecuada para el segmento de los medios de comunicación. Y es aquí en donde se comenzaría a agregar valor a nuestra oferta. Para ello, hemos decidido que la manera más óptima es tener una base de datos online, que permita:

- Tener una gran cantidad de perfiles, que además por la facilidad de la tecnología a implementar (Web), se puede filtrar de manera eficaz.
- Tener bajos costos de reclutamiento.
- Hacer del proceso, algo rápido, siendo eficientes con un aspecto muy importante en la investigación: Tener capacidad de respuesta ante emergencias.

Y esta plataforma Web tendría 3 pasos fundamentales:

1. Creación de Usuario (Nombre de Usuario y Password)
2. Elección de Área de Desempeño (Audio, Cámara, Iluminación, otros)
3. Campos de creación de perfil (Nombre, Título profesional, experiencia, otros)

Creemos que no tienen que ser más de 3 pasos, concentrándose en obtener un perfil de acuerdo al segmento a trabajar y que es lo que realmente quiere saber el

cliente al momento de buscar una persona y llenar la vacante de su organización. (Ver Anexo N°1).

Pensamos que considerar el reclutamiento interno no es ventajoso tanto para el cliente como nosotros, en la propuesta de valor. Aquí tenemos las ventajas y desventajas del reclutamiento externos. En las desventajas, como pensamos enfrentarla:

Ventajas del reclutamiento externo

- Traer nuevas personas, es traer nuevas ideas. Y en esta industria es clave.
- Renueva los recursos humanos de la organización.
- Trae la experiencia en otras empresas relacionadas hacia el cliente.

Desventajas del reclutamiento externo

- “Tarda más que el reclutamiento interno”. ***Vía Web queremos acortar este ciclo.***
- “Es más costoso para el cliente”. ***Pero el valor agregado de nuestro servicio vale el precio.***
- “Es menos seguro que el reclutamiento interno”. ***Si el servicio se especializa en el segmento y sus necesidades, el tiempo comprobará la calidad ofrecida.***

Finalmente, podemos declarar, respecto a esta parte de nuestro servicio, que:

Nuestro proceso de Reclutamiento de personal para los Medios de Comunicación será vía Web. Es una opción ágil, de bajo costo y que le permite al cliente lograr un aspecto importante de acuerdo a la naturaleza de su negocio: la accesibilidad y rapidez.

12.2 Selección de Personal

La selección de personal la podemos definir como *“Escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del persona”* (Chiavenato, Capítulo 6). Dos conceptos claves en este proceso son la Comparación y Decisión, unidos por otro que es la Diferenciación, por la multiplicidad de perfiles con que se debe trabajar en la búsqueda del más optimo para una vacante.

Este proceso está estandarizado actualmente en el mercado. Generalmente una vez reclutados, se lleva a cabo un proceso que consta de evaluaciones psicológicas y un par de entrevistas, la elección de los candidatos y finalmente quien ocupara el cargo en el área u organización del cliente. Existen 3 opciones a seguir para la selección:

1. Modelos de colocación (1 Candidato – 1 Vacante)
2. Modelo de selección (Varios Candidatos – 1 Vacante)
3. Modelo de clasificación (Varios Candidatos – Varias Vacantes)

El modelo de selección es el que imperaría en nuestra organización, excluyendo en el camino a quienes no vayan cumpliendo con los requisitos del cargo. Un punto importante son las pruebas y o test a utilizar, puesto que era algo que, según la Encuesta N°2, era una necesidad no cubierta actualmente para los clientes. Para el diseño de estos test, consideraremos:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación (Consultorías de Psicólogos)
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Elaborar las normas de aplicación
- Hacer un diseño ad-hoc al segmento que pertenece el cliente.

Sin duda, las encuestas nos arrojaron información valiosa a considerar para diseñar nuestro servicio. Nos dimos cuentas de falencias de los operadores actuales así como de las oportunidades de agregarle valor al cliente. En nuestro servicio, en el proceso de selección, se consideraran los siguientes aspectos de acuerdo al análisis de la investigación de mercado:

- Enfocarse en la “Experiencia previa” y “Manejo técnico” en la indagación del perfil.
- Ya que son atractivos los términos “Accesible” y “Flexible”, que el proceso se adapte a estos términos.
- El cliente manifestó ser él quien determine técnicamente, a través de una entrevista, cual es el mejor candidato. Por lo tanto, debemos ser un apoyo en lo que respecta a los otros tipos de Evaluaciones (Psicológicas por ejemplo)

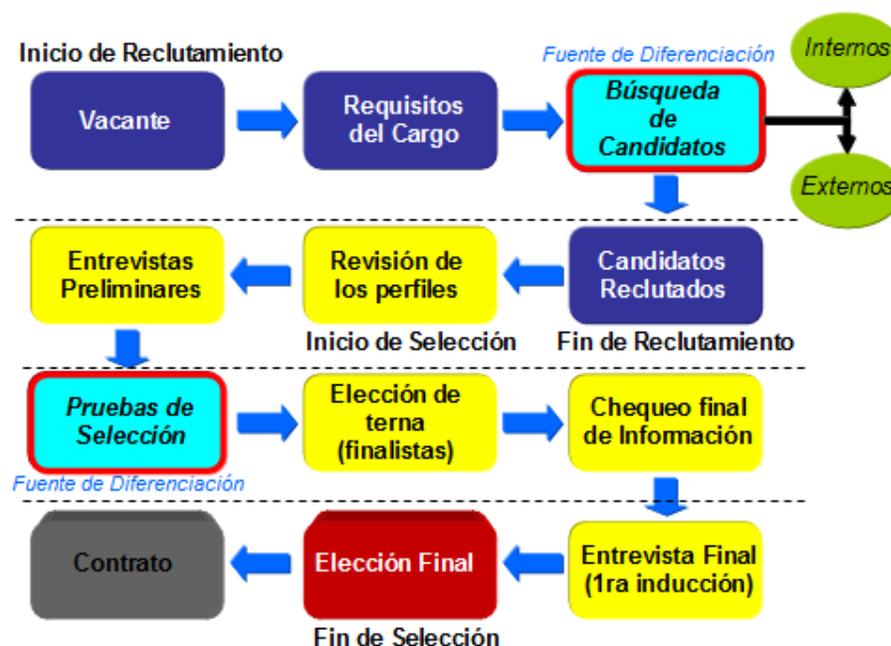
Finalmente, podemos declarar, respecto a esta parte de nuestro servicio, que:

El proceso de Selección deber considerar plenamente las necesidades de nuestro cliente, concentrándose en las características personales y técnicas que más se valoran en la Industria. Debe considerar evaluaciones previas, que den valor agregado a la elección final del o los candidatos y diferenciarnos de la competencia.

12.3 Cadena del Servicio y Valor agregado

El servicio a ofrecer tiene que estar alineado tanto por procesos internos como en los objetivos de las organizaciones de nuestros clientes. Si unimos los procesos de reclutamiento y selección, nos queda la siguiente figura:

Figura N°6



Los puntos de Diferenciación con la competencia, como se aprecia en la figura, son:

- **Búsqueda de candidatos:** Vía Web queremos estar un paso adelantado a lo quiere nuestro cliente. Las herramientas tecnológicas nos permiten un filtro rápido y fiable de acuerdo a las necesidades del segmento. Además, previamente, cuando los candidatos nos dejan sus datos, los campos a llenar están perfilados completamente a los medios de comunicación.
- **Pruebas de Selección:** Es una necesidad que actualmente no está cubierta. Es una clara oportunidad de diferenciarse. Los distintos test y o pruebas de selección son parte del servicio, por lo tanto, tener los perfiles previamente evaluados, es tener una mayor capacidad de respuesta ante la necesidad de personal calificado para los clientes. El tiempo de evaluación promedio sería cada 6 meses, según requerimiento del cliente.

La Cadena desde el Reclutamiento hasta la Selección, es bastante estándar en los operadores actuales del mercado. Se ha mantenido por muchos años con los mismos pasos y procedimientos, quizás por ser un tema sensible en las empresas, como es la contratación de personal, quien es finalmente el motor y ente de productividad de cualquier organización que quiera lograr sus objetivos. Por eso, es relevante entregar Valor Agregado a los clientes, y que entendemos por este, como dar a nuestro servicio una característica distintiva, poco común en el mercado o poco usada por los competidores, y que nos dará opciones reales de obtener parte de los ingresos de la industria, valor comercial y diferenciación.

13. ESTRATEGIA

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos. Es decir, se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

Según Porter, existen tres estrategias (genéricas) que se pueden adoptar. Estas son:

Liderazgo en Costos: Estrategia que implica tener los costos más bajos que la competencia para otorgar un mismo servicio en el mercado. Para esto, la empresa debe ser más eficiente en sus procesos y saber controlarlos en el tiempo. Así puede poner un precio mas competitivo, si es que los competidores reaccionan.

Diferenciación: Estrategia que consiste en lograr un producto o servicio percibido por los clientes, como exclusivo, y por el cual están dispuestos a pagar más que el precio promedio de mercado, ya que sus cualidades distintivas, valen la pena.

Concentración (Enfoque): Estrategia que se dedica a atender a un grupo específico de clientes (o segmento específico). Esto puede desarrollarse geográficamente, por línea de productos o tipo de cliente.

La siguiente figura nos muestra la relación de estas 3 estrategias:

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo Estrecho	Concentración de esfuerzos en costos	Concentración de esfuerzos en diferenciación

Para nuestro proyecto, la estrategia de Concentración es la más adecuada, ya que nos enfocaremos en el segmento de Medios de Comunicación. Sin embargo, debemos rescatar alguna de las otras para complementarla, y es la de Diferenciador la que nos puede dar mayor aporte a irrumpir el mercado. Una vez que funcione nuestro servicio y se posicione como líder en el segmento, podemos comenzar a trabajar en expandirnos hacia otro tipo de clientes y mercados.

13.1 Estrategia de Concentración

Enfocarnos en el segmento de Medios de Comunicación es hasta ahora, una oportunidad para nuestro servicio, como lo ha demostrado la investigación de mercado, tanto por las necesidades no cubiertas como la falta de valor agregado a lo ofrecido actualmente. Las ventajas que vemos en esta estrategia son:

- Satisfacer a un segmento en particular permite tener flexibilidad para cubrir necesidades que vayan surgiendo en los clientes.
- Si se logra satisfacer de manera óptima a los clientes, se obtiene mayor poder negociador por la parte distintiva del servicio.

Las desventajas de esta estrategia son las siguientes y declararemos como, en cada una, enfrentarla:

- Los costos pueden ser superiores a los de otras empresas relacionadas (por ejemplo, que su estrategia sea Liderazgo en costos). **Mezclando factores de las TI y las capacidades de las personas, se puede, creativamente, controlar los costos.**
- El segmento elegido puede ser afectado abruptamente por factores legales, políticos, crisis internacionales, u otro que lo haga caer o simplemente desaparecer del mercado. **Se debe estar constantemente atento al entorno legal y de competencia, para poder reaccionar frente a cambios abruptos del mercado.**
- No existe flexibilidad para cambiar rápidamente de mercado. **Se debe tener un plan de expansión del servicio, para poder satisfacer a otros clientes, dada la experiencia adquirida con la estrategia de Concentración (Medios de Comunicación).**

13.2 Plan de Marketing

13.2.1 Producto

Nuestro producto es un intangible, es una solución a una necesidad de reclutamiento y selección en los Medios de Comunicación. Que atributos queremos destacar y que perciba el cliente:

- Diferente
- Flexible
- Único
- Actualizado
- Accesible

A su vez, que beneficios deberían obtener:

- Perfil adecuado
- Candidatos óptimos para elegir
- Evaluación psicológica previa incluida
- Sitio Web con acceso a curriculums.

La definición de nuestra oferta sería: Ofrecemos un servicio de reclutamiento y selección de personal diferente a través de procesos novedosos y que se adaptan a su necesidad de contar con personas adecuadas para sus vacantes laborales.

13.2.2 Precio

Establecer una política de precios adecuada, nos puede llevar a obtener mejores márgenes en nuestro negocio. La investigación de mercado nos proporcionó, referente a este punto, que los clientes son sensibles al precio. Los competidores pueden ir bajando sus comisiones, mientras aumenta la cantidad de servicios transitorios.

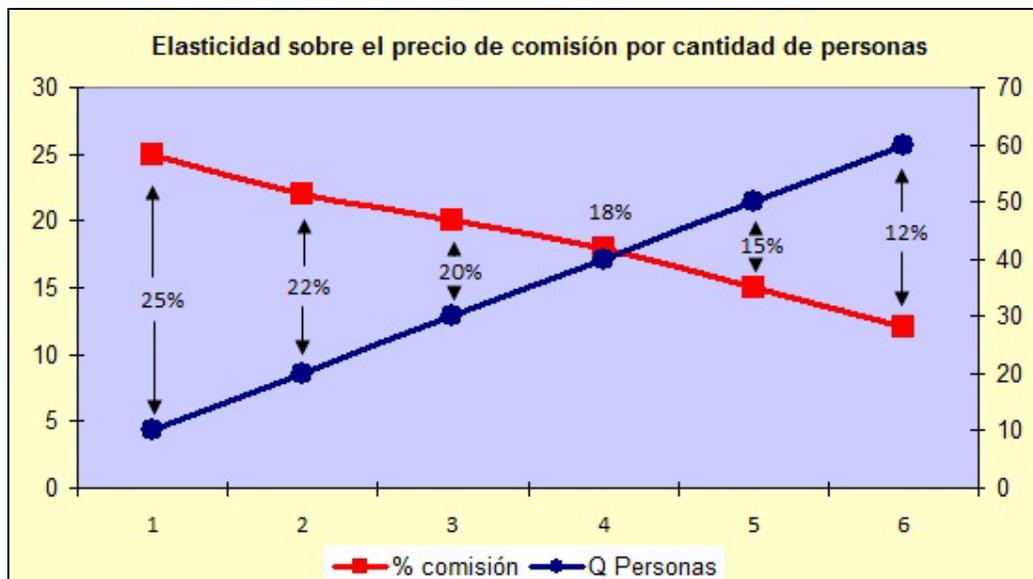
- Los consumidores determinan su disposición a pagar en base a puntos de referencia tales como productos sustitutos, los cuales pasar a ser barreras o restricciones para poder incrementar la rentabilidad.

- Con “Value Pricing” se debe intentar lograr la mayor diferenciación hasta que los puntos de unión con los sustitutos desaparezcan y el cliente pague lo que realmente le agrega valor. Para esto hay que tener en cuenta:



Fuente: Adaptado de "Power Pricing", Dolan & Simon. Clase Ejecutiva el Mercurio 25 de Junio 2011

La elasticidad del precio que actualmente opera, en promedio, es la siguiente:



La elasticidad nos dice que mientras mas personas se proveen, mas negociable es la comisión. Esto la competencia lo justifica por toda la administración que hay que efectuar por persona. Sin embargo, reiteramos que todos los valores son sólo por la administración de los contratos, no hay servicios de reclutamiento y selección, tampoco evaluaciones técnicas ni psicológicas.

El precio de nuestro servicio no es más que la comisión por cada persona que trabaja bajo el Outsourcing que requirió el cliente. Nuestro porcentaje será del 20% por jornada y o sueldo bruto realizado por persona. Si bien el promedio del mercado es alrededor de un 12% ya que funcionan sobre las 60 personas externas, nuestro valor agregado es que el precio incluye la evaluación psicológica, que es un servicio que la competencia cobra aparte.

13.2.3 Plaza

Aquí nos concentraremos en 2 puntos: Merchandising y la Planificación de la Distribución del servicio. Para el primero tenemos contemplado la utilización de banners publicitarios a través de la modalidad canje; también el uso de redes sociales y la presentación formal de nuestra empresa con un conjunto de documentos, trípticos u otro adecuado que impacte a nuestro potencial cliente. Para los usuarios que proveerán su curriculum, la plaza son las empresas y centros educacionales relacionados con el segmento, ejemplo, la Uniacc. En la definición de nuestro servicio, se mencionó que el reclutamiento será vía Web, por lo tanto, esta es parte de la distribución, ya sea por consulta y o acceso a esta.

Con respecto a la planear la distribución, esta se tiene que ejecutar a través de nuestros Ejecutivos de cuentas, quienes deberán mantener un contacto permanente (como lo expresó el cliente en nuestra encuesta) y presencial.

13.2.4 Promoción

A) BTL

El BTL (Bellow the Line), es una técnica publicitaria en donde se lleva el producto al cliente de manera sorpresiva, creativa y con canales no habituales. Es bien útil para un segmento en específico y uno de sus mayores aportes a cualquier estrategia de

marketing es obtener una rápida y fidedigna retroalimentación de los usuarios y comenzar a vivir una experiencia con la Marca.

Esta acción de Marketing tendrá como objetivo atraer a los potenciales usuarios que proveen sus datos para ser, posteriormente, reclutados. En este sentido serían 2 puntos para hacerlo:

1. Patio de centros educacionales: Duoc y Uniacc. Son elegidos por concentrar la mayor cantidad alumnos relacionados con los Medios de Comunicación.

Objetivo: Informar a alumnos por egresar y de postgrado de las escuelas de comunicaciones sobre nuestra empresa. Además que interactúen con nuestro sitio web y dejen sus datos de inmediato.

Costo de realización: 2.700.000. Parte del presupuesto en publicidad por año.

Días de trabajo: Comienzo del año académico. Primera semana (5 días hábiles)

Recursos por canal:

- Un team de 2 promotoras: 60.000 la jornada de cada una.
- Un Stand: 200.000 diarios, y se queda con nosotros al finalizar la campaña.
- Panfletos informativos e instructivos de la página Web: 100.000 diarios
- Un vehículo ploteado (arrendado): 100.000 diarios.
- 3 Notebook (para dejar sus datos de inmediato). Recursos que posteriormente pasar a ser parte de la administración: 200.000 cada uno.

B) Comunicaciones

Cuando uno comunica hacia el cliente, se pretende informar, persuadir, motivar a las personas para que conozcan y consuman nuestro producto o servicio. Se debe tener en cuenta los siguientes puntos para lograrlo:

- Captación
- Que conozca el servicio
- Integrar a la empresa en el mercado
- Destacar los atributos del servicio y sus beneficios.

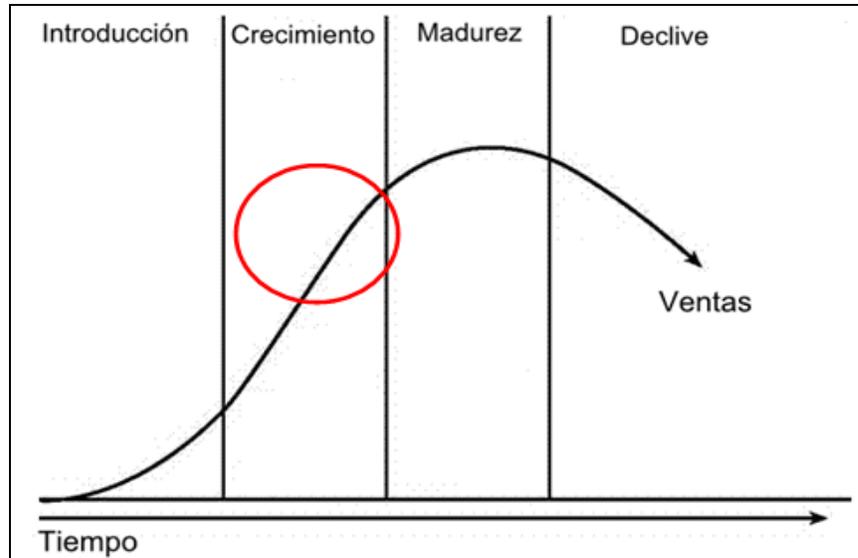
En esta Industria de servicios de Outsourcing, no está muy desarrollado el aspecto comunicacional, sobre todo en lo que respecta a publicidad. Sin embargo, creemos que existe dos posibilidades de desarrollarlo: La venta personalizada y la publicidad en medios digitales. Sumado a lo anterior, se usará como estrategia el uso de Facebook para la creación de usuarios, ya que se pretende desarrollar una aplicación web que permita a la persona que utiliza esta red social, la creación automática de Nombre de Usuario y Password en nuestra plataforma Web. La venta personalizada, se llevará a cabo por parte de nuestros ejecutivos de cuenta, especializándose en el segmento, ya sea en lenguaje técnico como en la forma de comunicación periódica.

13.3 Penetración de Mercado

Tenemos que tener en cuenta, al momento de decidirnos a entrar en el mercado de prestadores de servicios, en que momento del ciclo de vida se encuentra la industria. A partir del año 2007, se comenzó a formalizar aún más estos servicios a través de la ley 20.123 que, según la Dirección del Trabajo, “regula el trabajo en régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios, y el contrato de trabajo de servicios transitorios”. Además, el INE tiene en sus registros un aumento del 5% anual en el periodo 2008-2009, por sobre el PIB nacional. Sumado a lo anterior y de acuerdo a lo que nos señala Carlos Ortega de la Empresa GO. Ltda., en donde se desempeña como Gerente de Servicios Transitorios, “el mercado le queda por crecer porque muchas empresas todavía no han formalizado sus servicios”. Un ejemplo de lo anterior son los Team veraniegos, en el cual muchas de las modelos dan boleta de servicio.

Otro aspecto importante es que “La ley todavía es nueva”, según Ortega, por lo que queda mucho espacio para que aparezcan empresas y las “informales” legalicen su situación. Por lo tanto, podemos decir que estamos en la etapa de Crecimiento, y a criterio nuestro, aproximándose a la Madurez.

Etapas del Ciclo de Vida de Servicios Transitorios en Chile.



Muchas empresas de este rubro no tienen marketing o áreas comerciales desarrolladas, por lo que se presenta una oportunidad en este ámbito en la Industria. Muchas empresas están entrando al mercado y los canales de distribución se están ajustando a la dinámica de la industria. Es muy probable que los líderes del mercado tomen represalias en contra de los nuevos competidores, por lo que no se descarta que rápidamente establezcan planes de marketing y o copien nuestra diferenciación en la oferta planteada. ¿Cómo penetraremos en el mercado?, los siguientes puntos darán respuesta:

- Si bien la Industria completa del Outsourcing está pasando por una etapa de crecimiento, dentro de esta, los servicios planteados y en el segmento de Medios de Comunicación tienen un nicho explotable tanto a nivel de marca, cadena del servicio y valor agregado.
- A diferencia de la Industria mantendremos un presupuesto anual en Publicidad, aumentando un 50% a partir del 3 año respecto al anterior. Esto deberá controlarse igualmente a medida de como se va desarrollando el mercado.
- Si la etapa de Madurez se acerca en el horizonte de nuestra evaluación económica, debemos tener en cuenta:
 1. Revisar el presupuesto en Publicidad y quizás destinar parte de este en reforzar la parte comercial.
 2. Reforzar en motivación a los ejecutivos de venta.

3. Reposicionar nuestra marca a través de nuevos procesos y alcances del servicio ofrecido. Debemos renovarnos.

Nuestro posicionamiento debe estar acorde a en que momento de la industria vamos a operar, que necesitan los clientes (que les falta y o mejora su situación actual) y como vamos a permanecer en la mente de las personas.

13.4 Misión y Visión del proyecto

Después de plantear esta estrategia, creemos que ya estamos en condiciones de declarar nuestra Misión y Visión del negocio a implementar:

Misión: *Satisfacer al mercado con un servicio diferente y que le agregue valor a las organizaciones de nuestros clientes en su relación laboral con las personas, a través de procesos ágiles, serios y con resultados óptimos para sus necesidades de reclutamiento y selección de personal.*

Visión: *Innovar los esquemas de reclutamiento y selección de personal, siendo líderes en innovación y operatividad en el mercado laboral.*

14. CONTROL DE GESTIÓN

14.1 Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del reclutamiento y selección son:

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por inclusión a la base de datos
- Total de Personas en la base de datos
- Total de Personas / Total perfil de la vacante

Además de evaluar los costos del proceso y evaluaciones de precio para el cliente, debemos medir también los resultados de nuestro servicio. Como por ejemplo:

- Acoplamiento de la persona al cargo y satisfacción con el empleo
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano

- Reducción de la rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección

$$C.S. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. De acuerdo al contexto de nuestro servicio creemos que respecto a la Cultura, Organización, Sistemas de Gestión, Tecnologías de la Información y procesos, debemos enfocarnos en:

Ítem	Producto ampliado y orientado a los que esperan los clientes específicos
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al cliente y al trabajo. • Tener un estilo propio de trabajo.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo con orientación empresarial para atender al cliente. • Altas habilidades en el contacto con clientes.
Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Orientados a la utilidad y al market share. • Obtener información por el feedback con el cliente. • Análisis constante del ciclo de vida del servicio y el historial con el cliente.
Tecnologías de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos que conecten al cliente. • Información construida en base al conocimiento del cliente.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Captura y desarrollo del cliente. • Desarrollo de soluciones • Procedimientos de trabajo flexibles y adaptativos a las necesidades de los clientes.

15. EVALUACIÓN ECONÓMICA

15.1 Ventas

Nuestras ventas están basadas en la comisión del 20% explicada en el plan de marketing. Este valor incluye un diferenciador que es la evaluación psicóloga. Para el primer año se espera contar con una dotación de 60 personas a proveer que cada año nos propusimos como meta aumentarla en un 75%, con un salario promedio de \$ 600.000 bruto, lo que nos da una comisión por persona de \$ 120.000. Con lo cual tenemos para cada año proyectado:

- Año 1: 60 personas = \$ 86.400.000
- Año 2: 105 personas = \$ 151.200.000
- Año 3: 184 personas = \$ 264.960.000
- Año 4: 322 personas = \$ 463.680.000
- Año 5: 563 personas = \$ 810.720.000
- Año 6: 985 personas = \$ 1.418.400.00

Con esto se pretende obtener el 37% del mercado potencial calculado para el año 6. La meta anual de aumento del 75% se basa en dos supuestos:

- Mayor necesidad en el mediano plazo de profesionales por la adaptación de la nueva norma de televisión digital que hará aumentar la competencia por el ingreso de nuevos actores y formatos de difusión televisiva.
- Tendencia de los Medios de Comunicación a usar servicios externos de personal, va en alza.

Debemos mencionar cual va a ser nuestro ciclo de venta en donde es relevante saber los procesos y tareas que la componen hasta la facturación del servicio.

1. El equipo de Venta se pone en contacto con el cliente (Vía Mail, Telefónica).
2. Citación a reunión. Se ofrece el servicio
3. Espera por respuesta del cliente
4. Aprobación o rechazo de oferta

5. Si se aprueba, se pone en marcha el servicio en base a los acuerdos establecidos por ambas partes, como por ejemplo alcances del contrato, fechas de pago, boletas de garantía u otro que sea necesario para que el servicios sea proveído de manera óptima.
6. Nuestro ejecutivo supervisa y asegura la calidad del servicio, através del contacto que mantenga con el cliente. Esto probablemente se generará con el Usuario 2 (Influenciador).
7. Se resumen los servicios del mes y se factura.
8. Se contabilizan en nuestro sistema los montos confirmados de acuerdo a la orden de compra a menos que haya un contrato que no necesite el documento mencionado anteriormente.
9. Se espera el depósito en nuestra cuenta para disponer de el en la Caja.
10. Se cuenta con el dinero en nuestra cuenta.

Para nuevos clientes el ciclo de venta se espera que tenga una duración de 2,5 a 3 meses (Punto 1 al 10). Con los clientes ya operando se espera que después de la primera facturación, el ciclo tenga una duración de 1 a 1,5 meses (Punto 6 al 10). Del punto 1 al 4, el tiempo lo determinará la propia gestión del ejecutivo. Sin embargo se espera que no dure mas de un mes, para poder renovar el plan de captación del cliente.

15.2 VAN

Como todos sabemos, el VAN se refiere al valor presente de los flujos futuro que generaría un proyecto. Nuestro proyecto arrojó un VAN de \$ 390.526.773 a una Tasa de descuento del 17,2 %. Esta tasa fue calculada con el modelo CAPM, que se compone de:

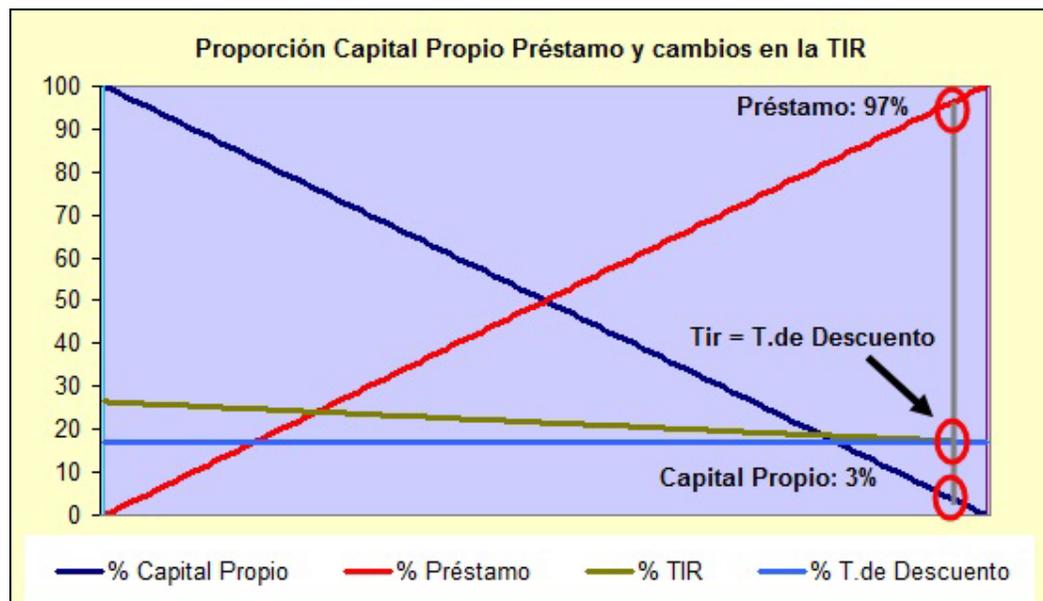
- R_f = Tasa libre de riesgo = 0,8 (% mínimo por el servicio)
- R_m = Tasa promedio de Mercado = 0,12 (Promedio de comisión actualmente en el mercado)
- Beta = Riesgo con respecto al portafolio de Mercado = 2,3 (Beta de empresa relacionada Adecco, fuente : www.advfn.com)

Además de que no incluye ninguna amortización por concepto de préstamo. Es decir contempla sólo capital propio. Respecto a la TIR nos dio un 26,5%. Mas detalle de la estructura del VAN, ver Anexo N°4.

15.3 Análisis de Sensibilidad

A) Variación de la TIR según proporción Inversión / Préstamo

Se hizo un análisis de la proporción de Capital Propio / Préstamo para encontrar el mínimo de este, dónde la TIR se iguala a la Tasa de descuento. Nos dio como resultado que como mínimo debe existir un 3% de Capital propio y el resto en préstamo (variando en un 1% cada proporción). La cuota del préstamo fue calculada a una tasa fija anual máxima de un 23% con el Banco BCI, según cotizaciones en la página Web de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. El siguiente gráfico nos muestra los resultados:



En esta proporción, la TIR (17,24%) se mantuvo por sobre la tasa de descuento (17,2%). Si la proporción hubiese cambiado a 98% financiamiento externo y 2% capital propio, la TIR es de un 17,15%, menor que de la Tasa de Descuento.

Otras opciones de inversión, por ejemplo, son:

Capital Propio	Financiamiento Externo	Valor Cuota Anual Aprox.	TIR
75%	25%	\$ 8.700.000	24%
50%	50%	\$ 17.400.000	21,6%
25%	75%	\$ 26.400.000	19,25%
0	100%	35.400.000	17%

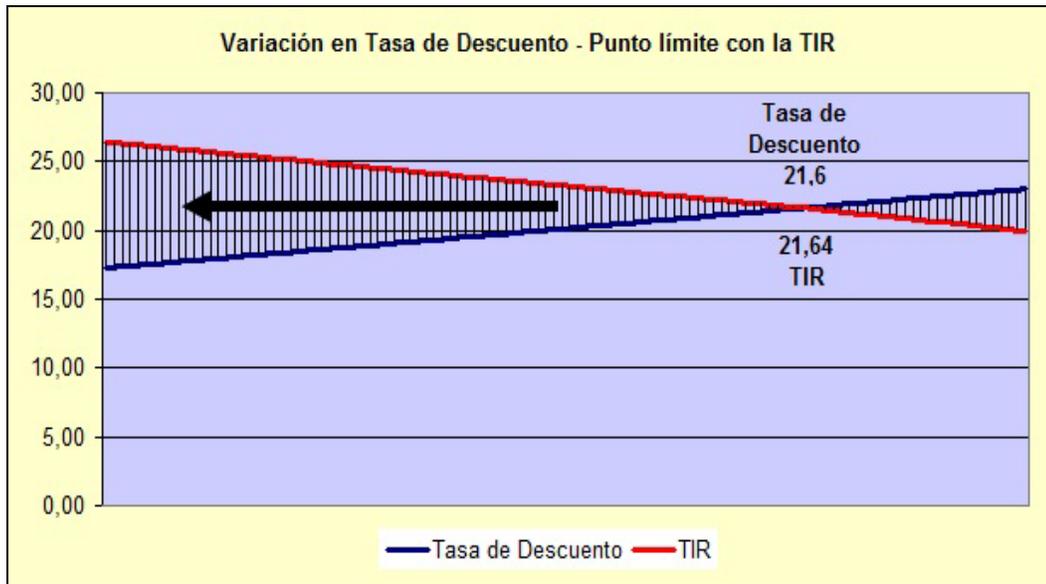
Valor cuota calculado con una tasa del 23% aprox. anual según BCI.

B) Variación de la Tasa de Descuento

Si el R_m de nuestro CAPM aumenta, debería exigirse mayor riesgo al proyecto por ende mayor tasa de descuento. Según nuestro análisis, si el R_m es del 14%, la Tasa de Descuento es de un 21,8% y la TIR de un 21,4%, no conviniendo esto. Con un R_m del 13%, la TIR pasa a ser de un 23,9%, mayor que el 19,5% de la Tasa de Descuento. La siguiente tabla nos muestra algunos valores en relación a lo anterior:

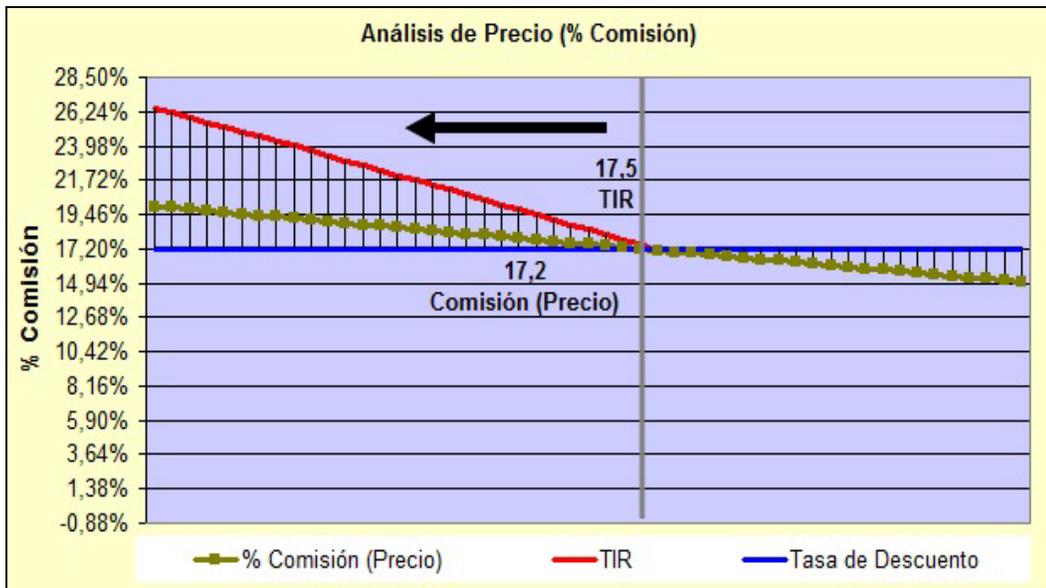
R_m	Tasa de Descuento	TIR
12%	17,2	26,5%
13%	19,5%	23,9%
14%	21,8%	21,4%
15%	24,1%	19%
16%	26,4%	16,8%

Podemos también hacer un análisis respecto a las tasa de descuento que ofrece la Corfo para nuevos proyectos. En general la tasa varía entre un 20% y 30% dependiendo del grado de innovación y o riesgo incorporado. El siguiente gráfico nos muestra cual es el punto límite en donde la tasa de descuento sigue siendo menor que la TIR y el área achurada de la izquierda, el sector en donde es atractiva la tasa de descuento.



C) Variación del Precio

Nuestro precio corresponde al porcentaje de comisión por persona en servicio transitorio. Este precio incluye la evaluación previa, que en este caso se enfoca en el psicológico. El precio es un 20% de comisión, y es el que nos permitió obtener el VAN y TIR mencionados anteriormente en el punto 15.2 de la evaluación económica.



El límite de precio por comisión para obtener una TIR adecuada al proyecto, es de 17,2%. Este valor arroja un VAN de \$ 243.601.502 y una TIR del 17,5%. Todo precio mayor a este, es atractivo y corresponde al área achurada del gráfico anterior.

15.4) Costos

La principal estructura de costos se basa en el personal que trabajará en nuestro proyecto. Sin embargo también considera otros como cualquier emprendimiento. Para el primer año, tendríamos los siguientes costos asociados:

A) Costos Fijos

Personal:

- 1 Secretaria: 350.000 mensual
- 2 Ejecutivo de Cuentas: 600.000 mensual
- 1 Sub-Gerente: 2.000.000 mensual
- 1 Gerente General: 3.000.000 mensual

Para los siguientes años, considera:

Un 5% de aumento anual por concepto de reajuste de IPC para los Ejecutivos de Cuenta y Secretaría y un 10% para la Gerencia.

Al segundo año se suma un Ejecutivo de Cuenta con el mismo salario y un Psicólogo Laboral con un sueldo mensual de \$ 1.000.000 y que también aumentaría un 5% anual.

Oficina:

- Arriendo Oficina sector Centro-Oriente: 400.000 mensual
- Gastos Administrativos: 50.000 mensual
- Artículos de Oficina: 200.000 mensual
- 5 Computadores: 500.000 c/u.
- Servicio Contable: 1.000.000 anual. Para el inicio \$ 9.000.000.
- Publicidad: 10.000.000 anual.
- Boleta de Garantía del Servicio: \$ 5.600.000, según UF de 22.400 aprox.

Para los siguientes años se considera que:

El Arriendo de Oficina considera un aumento anual del 5% por concepto de reajustes relacionados con la plusvalía del sector u otro que afecte su precio mensual; los Artículos de Oficina y Gastos Administrativos un 10% por aumento de carga laboral anual; para el servicio contable se espera establecer un contrato a valor fijo anual por concepto de instalación de software y o servicios establecidos de manera mensual. Este aumentaría un 10% cada año y contempla \$ 9.000.000 al inicio de actividades por concepto de instalación del sistema; los computadores tienen relación directa con la cantidad de personas para el primer año. La inversión inicial en publicidad corresponde a:

- Inicio de Actividades: Una campaña BTL en donde nuestras promotoras (2) incluirán en nuestra base de datos a los alumnos de alguna carrera relacionada con los Medios de Comunicación. Darán experiencia en terreno a estas personas de nuestra plataforma Web y como es una oportunidad laboral pertenecer es esta. En este periodo estaremos en tres facultades a determinar, lo que implica un costo de \$ 8.100.000 según lo expuesto en nuestro plan de marketing en el punto de Promoción. El resto, lo utilizaremos en todo lo que signifique gastos operacionales como permisos con las casa de estudios respectivas, trámites, conexiones inalámbricas, u otro que aporte a lo planificado.

Al segundo año se suma la Mantención Web e Informática. Cada una con un costo de 100.000 mensuales, asumiendo un aumento anual del 10%.

B) Costos Variables

Sin duda, los costos variables van en directa relación a los niveles de producción, aumento de ventas u otro proceso, que genere mayor actividad en una empresa. Para nuestra empresa, nacen a partir del segundo año de operación los siguientes costos variables:

- Consultorías Psicológicas: 22.000 c/u. El total anual está relacionado con las proyecciones de ventas. En este caso sería la cantidad de personas en

servicio transitorio. Por ejemplo, el segundo año se esperan 60 personas en nuestra cartera de trabajo, por \$ 22.000, nos da \$1.320.000. Después aumentará según la diferencia del año anterior. Se asume que la mitad exigirá este servicio por año.

- Sueldos Variables: Por concepto de metas se tiene una comisión de \$12.000 por persona reclutada y prestando servicios en alguna empresa y que genere la comisión respectiva a la venta.
- Publicidad: \$ 5.000.000 anual, aumentando un 40% para el segundo y a partir del tercero, un 50% respecto al anterior.
- Team BTL: \$ 2.000.000 por concepto de los puntos estratégicos en Universidades, específicamente en las escuelas de periodismo, comunicación audiovisual y o postgrados relacionados, descritos en la promoción del mix de marketing. Se contempla hacerlo todos los inicios del año académico en 2 centros educacionales. El resto que falte para financiar esta acción se hará con el presupuesto en Publicidad.
- Boleta de Garantía: Del segundo año debemos tener en cuenta 1 UF por cada trabajador por sobre los 1000 que tengamos en carpeta.

16. CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro trabajo, podemos decir que fue muy necesaria la realización de encuestas y entrevistas, sobre todo en el aspecto de conocer a los clientes, a su vez, conocer en claridad la cadena del servicio y saber en que puntos diferenciarnos. Separaremos, según tema, nuestras conclusiones:

16.1 Sobre el Mercado y Segmento

- El mercado del Outsourcing está en pleno crecimiento, tanto por la demanda por estos servicios como la obligación de formalizar las empresas que están bajo la Ley 20.123 de la Dirección del Trabajo.
- Los Medios de Comunicación están poco a poco experimentando cambios a nivel administrativos y nuestro servicio es parte de estos y o nuevas exigencias.
- La norma digital de televisión, producirá cambios en la competitividad y repartición de las ventas publicitarias. Se cree que esto pueden ampliar las posibilidades de reclutamiento y selección. Sin embargo, como las empresas cambien su forma de profesionalizar estos procesos, es impredecible.
- Existen 7 canales de televisión y 21 radioemisoras resumidas en 6 grupos empresariales, que dan pie a ofrecer nuestro servicio dado su nivel anual de ventas y participación en el mercado.

16.2 Sobre los clientes

- Existe una oportunidad de dar un servicio diferente y rentable en el tiempo, sustentado en los bajos costos que podríamos aplicar en la forma de reclutar vía Web y tener los perfiles preevaluados, anticipándose al mercado.
- Los clientes tienen necesidades insatisfechas frente un servicio estándar en el mercado. Nuestra estrategia de Concentración incluye aspectos de la Diferenciación y las TI son una oportunidad de flexibilidad, accesibilidad y bajo costo.
- El cliente final se verá influenciado por su personal que tiene trabajadores a cargo, como Jefaturas, Sub-Gerentes, Gerentes, para elegir la empresa

proveedora del servicio. Por lo tanto, se debe tener en cuenta una buena comunicación con ambas partes.

16.3 Sobre la factibilidad de realización

- La estructura de inversión dependerá de la aversión al riesgo. Sin embargo, el proyecto sigue siendo atractivo teniendo como tope la proporción 97% préstamo y 3% de capital propio en donde se igualan la TIR y la Tasa de Descuento. El monto necesario son 120 millones de pesos para iniciar actividades. Si se toma financiamiento externo, para la proporción mencionada serían \$ 116.400.000 en préstamo y \$ 3.600.000 de capital propio. Cualquier otra proporción aumentando el capital propio, hará subir la TIR producto del menor monto a financiar externamente con una tasa anual implícita (en este caso un 23% aprox. anual).
- El proyecto contempla una posición sólida al 3er año de operación. Tanto por los flujos como el manejo del servicio.
- Los costos se concentran en el personal que trabajaría, aumentando de acuerdo a los niveles de venta esperados.
- Si bien nuestro precio está determinado por el aspecto diferenciador, que es una comisión del 20% por persona trabajando, este tiene como límite un 17,2% ya que bajo este la TIR no es atractiva para el proyecto.
- Tenemos que la Tasa de descuento mayor a optar puede ser del 21,6%, mayor a esta, nuestro proyecto no es atractivo. Esta tasa se puede ver influenciada por el Rm (Retorno promedio del mercado) para fórmula de CAPM o que esta esté determinada, por ejemplo, la Corfo cuando ofrece financiamiento para nuevos proyectos.

16.4 Aspectos personales

- La metodología de trabajo me permitió conocer al Mercado, el segmento elegido y los clientes.
- Fue una experiencia interesante poder interactuar tanto con los profesores guías, así como en terreno en las encuestas y entrevistas personales. Creo que siempre es enriquecedor obtener directamente de las personas una retroalimentación que te permita crecer y conocer un tema a desarrollar.

17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) BARROS, Oscar. Modelos de Negocios en Internet. Santiago de Chile. Centro de Estudio CEGES. Universidad de Chile. 2003.
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges29.pdf>
- 2) CHASE, Richard B., JACOBS, F. Robert. y AQUILANO, Nicholas J., Administración de Operaciones, Edición N ° 12. México, 2009. ISBN 978-970-10-7027-7.
- 3) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edición N°5. México.1999. ISBN 9-584-10037-8.
- 4) Diario Lun.com, Santiago, Chile. 1 Mayo 2012. Nota sobre la Norma de Televisión Digital. Entrevista a Jorge Atton, Subsecretario de Telecomunicaciones.<http://www.lun.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2012-05-01&Paginald=10&bodyid=0>
- 5) Dirección del Trabajo, Santiago. Chile. 2012. Sección Dictámenes y Normativa. <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-channel.html>
- 6) HIIT, Michael., IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert E., Administración Estratégica, Edición N ° 7, México. 2009. ISBN 0-324-31694-1.
- 7) KOTTLER, Phillip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos del Marketing, Edición N°8. México 2008. ISBN: 978-970-26-1186-8.
- 8) Laborum, Sitios de Trabajo, Grupo Copesa. Chile. 2011. Sección Servicios. <http://www.laborum.cl/empleadores/productosServicios/servicios.html>
- 9) Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Santiago, Chile. 2011. Sección Créditos de Consumo. <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/creditos-consumo.html>
- 10) Trabajando Chile, Sitios de Trabajo. Chile. 2011. Sección JobHunter y Comunidad Laboral. <http://www.jobhunter.cl/> y <http://www.trabajando.cl/portalescomunidad.cfm>

18. ANEXOS

Anexo N°A: Pasos de Ingreso de Datos por parte de las personas, vía Web. Base para el futuro Reclutamiento. Ejemplo de un perfil en el área de Audio.

Paso I (Crear Usuario)	
Crear Nombre de Usuario	XXX Mínimo Caracteres
Crear Password	XXX Mínimo Caracteres

Paso II (Elección Área de Desempeño)	
Elegir Área de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Audio Cámara Iluminación Edición Vestuario Maquillaje Peluquería Tramoya Utilería Transporte Móviles Otro

*La idea es sólo puede elegir 1 área cada usuario.
Por lo mismo, un mismo Usuario no puede tener 2 perfiles*

Paso III (Campos para crear perfil)	
Ejemplo: AUDIO	
Nombres	Juan Pablo
Apellido Paterno	Pérez
Apellido Materno	González
Título Profesional	Ingeniería en Sonido
Centro de Estudio	AIEP
Postitulo	<i>Debe llenar el usuario</i>
Centro de Estudio Postitulo	<i>Debe llenar el usuario</i>
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Post-Productor <input type="radio"/> Sonidista Exterior <input type="radio"/> Sonidista Estudio <input type="radio"/>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> TV <input type="radio"/> Radio <input type="radio"/> Eventos Masivos <input type="radio"/>
Años de Experiencia	2
Equipos que dominas	<ul style="list-style-type: none"> Consola Digital <input type="radio"/> Consola Análoga <input type="radio"/> Mezclador portátil <input type="radio"/>
Software que dominas	<ul style="list-style-type: none"> Protools <input type="radio"/> Nuendo <input type="radio"/>
Eventos destacados	<ul style="list-style-type: none"> Festival de Viña <input type="radio"/> Festival de Olmué <input type="radio"/> Fútbol <input type="radio"/> Conciertos <input type="radio"/> Festivales Regionales <input type="radio"/> Eventos en el extranjero <input type="radio"/>
Descripción de tu experiencia (Máximo XXX caracteres)	
<hr/>	
Dirección	<hr/>
Comuna	<hr/>
Región	<hr/>
Teléfono Fijo	<hr/>
Teléfono Celular	<hr/>
Mail	<hr/>
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Inmediata <input type="radio"/> Fines de Semana <input type="radio"/> Noche <input type="radio"/> Lunea a Viernes <input type="radio"/>
Adjunta tu Curriculum (Word o PDF), aquí ->	<input type="text"/>
<p>ii Recuerda !! Tu perfil debe estar acorde con tu Curriculum !!Buena Suerte !!</p>	

Anexo N°B: Resultado Encuesta 2. Encuesta realizada en Agosto 2011. Perfil de encuestados: *Jefaturas u otros que tengan personal a cargo y que sean quienes detecten la necesidad de contar con personal en sus respectivas áreas.*

1	Cuando busca personal ¿Que tipo de Cargos Busca?	
		%
	Operadores Técnicos	78,6
	Jefes de Área	0,0
	Sub - Jefes	0,0
	Personal Administrativo	7,1
	Supervisores	7,1
	Otro	7,1
2	Actualmente ¿Cómo realiza la búsqueda de personal en su área?	
		%
	Base de Datos propia	22,73
	Curriculums impresos	22,73
	Dato de un colega	18,18
	Personas que regularmente trabajan de manera esporádica	27,27
	Área de RR.HH.	0,00
	Empresa externa de selección y reclutamiento	0,00
	Empresa externa de servicios transitorios	9,09
	Otro	0,00
3	Cuando selecciona personas, usted cuenta hoy con:	
		%
	Una evaluación previa de sus capacidades	37,50
	El perfil del cargo buscado	37,50
	Una evaluación psicológica de la persona	6,25
	Tiempo para una entrevista en profundidad	12,50
	Ninguna de las anteriores	0,00
	Otro	6,25
4	Dada la pregunta anterior, le gustaría contar con:	
		%
	Un perfil de la persona previamente evaluado	43,75

	Un perfil de la persona con los resultados de una entrevista previa	18,75
	Un curriculum actualizado, pero sin evaluación, ya que la hago yo	37,50
	Ninguna de las anteriores	0,00
	Otro	0,00
5	Cuales son los factores centrales que lo hacen elegir a una persona	
	Elija por prioridad	
		%
	Sueldo conveniente	14,65
	Rapidez	11,72
	Experiencia previa	21,25
	Recomendaciones que tenga	12,82
	Manejo técnico	18,68
	Experiencia previa interna en el área de trabajo	20,88
6	Al momento de tener la necesidad de personal:	
		%
	Usted tiene la decisión final de quien elige	47,06
	Usted debe consultar a su superior para elegir a la persona	23,53
	Debe elegir la persona a través de otra área	5,88
	Pide otras opiniones a colaboradores	23,53
	Ninguna de las anteriores	0,00
	Otro	0,00
7	En una escala de 1 a 6, ¿Como es de interesante este concepto?	
	"Contar con un servicio que le permita obtener personal de Medios de comunicación, previamente reclutados y seleccionados de acuerdo a sus requerimientos y con historial de experiencia"	
		%
	1	0,00
	2	0,00
	3	0,00
	4	5,88
	5	58,82

		6	35,29
8	¿Cuál o cuales de los siguientes aspectos le atraen del concepto?		
			%
	Accesibilidad		33,33
	Rapidez		16,67
	Seriedad		22,22
	Flexibilidad		27,78
	Ninguno de los anteriores		0,00
	Otro		0,00
9	¿A través de que medio le gustaría poder tener acceso a este servicio?		
			%
	Internet / Web		68,75
	Call Center		6,25
	Personal en oficina		25,00
	Otro		0,00
10	¿ A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?		
			%
	E-Mail		52,63
	Folletos		0,00
	Documentos impresos		15,79
	News Letter		0,00
	Facebook		0,00
	Linkedin		5,26
	Ejecutivo en terreno		26,32
	Otro		0,00
11	¿Cual o cuales aspectos no le atraen del concepto?		
			%
	Poca fiabilidad		28,6
	Lejano		21,4
	Dudoso en capacidad de respuesta		28,6
	Ninguno de los anteriores		14,3
	Otro		7,1

12	Actualmente, ¿ tiene la necesidad de contar con una base de datos de personal previamente reclutados y seleccionados, para su área de desempeño?	
		%
	Siempre	38,46
	A veces	38,46
	Nunca	23,08
13	Si tuviera el poder de decidir, pagaría por este servicio?	
		%
	Si	23,08
	No	30,77
	Si, siempre que se entregue de acuerdo a los requerimientos de mi área	46,15
	en particular (personalizado)	

Anexo N°C: Cuadro comparativo de los 3 principales portales de empleo por Internet en Chile.

Nombre de la Empresa	TRABAJANDO.COM	LABORUM	BUMERAN
Principales Características	<ul style="list-style-type: none"> • Uso ilimitado para publicación y republicación de avisos. • Descargas ilimitadas de currículum a través de búsqueda de perfiles en Trabajando.com y bases de datos relacionadas; Universidades, Institutos, Municipalidades y El Mercurio. • Posibilidad de generar diferentes claves de acceso, para los usuarios de la empresa. Una clave será de administrador y podrá supervisar las demás cuentas, definir cupos de publicación y búsqueda. Las claves de operador no comparten información entre ellas. • Posibilidad de generar planillas Excel con los principales datos de los postulantes a los avisos. • Agenda electrónica en línea para organización de entrevistas con postulantes, que permite el contacto directo con los candidatos a través del mismo portal. • El grado de personalización del portal, permite mantener la imagen corporativa de su empresa, además de contar con un dominio o subdominio propio del tipo trabajos y así lograr una total identificación. • Sistema de observaciones a cada currículum, evitando un doble análisis de los candidatos. • Bodega de administración de CV's • Portal de trabajo en línea, • Este portal de empleos cuenta con un Software de Procesos de Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite rankear los CV's de acuerdo a poderosas herramientas de filtros, tales como estudios, experiencia laboral, idiomas, edad, etc. • Puede visualizar los CV's según fecha de postulación, respuesta a las preguntas, porcentaje de calce, otros. • Los CV's llegan a su página personal (o panel de control), lo que permite administrar de forma más fácil, eficiente y ordenada la información. • El aviso se encuentra disponible 60 días en la página, más 30 días para que pueda seguir trabajando con los CV's directamente desde su panel de control. • Reclutamiento en Línea, búsqueda directa que se realiza en la base de datos de CV's, sin tener que publicar un aviso. Este proceso se ejecuta mediante palabras claves y parámetros pre-establecidos. 	<p>Ilimitado Avisos Destacados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avisos ordenados según 15 categorías publicadas en la Home del portal (RRHH, Marketing, Tecnología, Administración, Comercial, Jefaturas, Finanzas, entre otras.) • Puede Publicar en forma ilimitada cuantos avisos requieras sin restricción. • Puede Republicar sus avisos sin restricción. • Tiene habilitada todas las herramientas para trabajar en su proceso de Filtrado, Revisión, Selección e Interacción con los postulantes a sus requerimientos. • Sus avisos podrán ser publicados con Logo corporativo (opcional) • Tienen asociados un mapa de ubicación (opcional) • Tienen asociado un Link personalizado cuyo Landing Page agrupa toda la información o publicaciones de su empresa. • Los avisos destacados son enviados a la Base de datos de Bumeran Chile, asociando las características del requerimiento con el perfil del postulante asociado. <p>Búsqueda Ilimitada de CV Anual: Explore toda la base de curriculums de Bumeran cuantas veces necesite y adquiera sólo los curriculums que está buscando.</p>
Tipo de Cargos a los cuales apuntan	Predominantemente Cargos Profesionales y Mandos Medios	Predominantemente Cargos Profesionales de alto nivel jerárquico	Predominantemente Cargos Mandos Medios y Administrativos.
Nº DE Cv Base de Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de ofertas, a través de la comunidad laboral universitaria, • Más de 3.000.000 personas que visitan cada mes los distintos portales asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos compuesta por más de 2.550.000. • Mensualmente ingresan más de 550.000 postulantes. 	<p>EXPOBUMERAN Feria Laboral On-Line www.expobumeran.cl</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos compuesta por más de 2.00.000
Costo del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Corporativo 1 usuario UF 106 + IVA anual • Portal Trabajando 1 usuario UF 98 + IVA anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual 5 Avisos Premium o Reclutamientos en Línea \$64.000 \$320.000 + IVA • Plan Anual 10 Avisos Premium o Reclutamientos en Línea \$51.000 \$510.000 + IVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilimitado Anual Avisos Destacados • Ilimitado Anual de Búsqueda \$1.500.000

Anexo N°D: Estructura del VAN.

	Año	0	1	2	3	4	5	6
		Personas	60	105	184	322,00	563,00	985,00
Fuentes								
Capital		\$ 110.000.000						
Préstamo								
Ingresos x Ventas			\$ 86.400.000	\$ 151.200.000	\$ 264.960.000	\$ 463.680.000	\$ 810.720.000	\$ 1.418.400.000
Flujo Fuentes		\$ 120.000.000	\$ 86.400.000	\$ 151.200.000	\$ 264.960.000	\$ 463.680.000	\$ 810.720.000	\$ 1.418.400.000
			1 Canal	2 Canales	3 Canales	4 canales	4 Canales + Otro	4 Canales + Otro (2)
Usos / Costos / Gastos								
Costos fijos	Sueldo Secretaria	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126	\$ 5.360.383	\$ 5.628.402
	Sueldo Ejec.Cuenta	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.645	\$ 9.189.227	\$ 9.648.689
	Sueldo Ejec.Cuenta	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.645	\$ 9.189.227	\$ 9.648.689
	Sueldo Ejec.Cuenta		\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.645	\$ 9.189.227
	Psicólogo Laboral		\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075	\$ 15.315.379
	Sueldo Sub Gerente	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000	\$ 29.040.000	\$ 31.944.000	\$ 35.138.400	\$ 38.652.240	\$ 42.517.464
	Sueldo Gerente Gral.	\$ 36.000.000	\$ 39.600.000	\$ 43.560.000	\$ 47.916.000	\$ 52.707.600	\$ 57.978.360	\$ 63.776.196
	Arriendo Oficina	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430	\$ 6.126.152	\$ 6.432.459
	Mantención Web		\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920	\$ 1.932.612
	Mantención Inf.		\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920	\$ 1.932.612
	Gastos de Adm.	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380	\$ 2.898.918	\$ 3.188.810
	Art. De Oficina	\$ 2.400.000	\$ 2.640.000	\$ 2.904.000	\$ 3.194.400	\$ 3.513.840	\$ 3.865.224	\$ 4.251.746
	Computadores	\$ 2.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000			
	Servicio Contable	\$ 9.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.210.000	\$ 1.331.000	\$ 1.464.100	\$ 1.610.510
	Publicidad	\$ 10.000.000						
Costos Variables	Consultorías Psic.		\$ 1.320.000	\$ 495.000	\$ 869.000	\$ 1.518.000	\$ 2.651.000	\$ 4.642.000
	Diseño Sitio Web	\$ 900.000						
	Informática Web	\$ 2.000.000						
	Sueldos Variables		\$ 720.000	\$ 1.260.000	\$ 2.208.000	\$ 3.864.000	\$ 6.756.000	\$ 11.820.000
	Boleta Garantía	\$ 5.500.000	\$ 110.000	\$ 1.738.000	\$ 3.036.000	\$ 5.302.000	\$ 9.284.000	\$ 9.284.000
	Publicidad		\$ 5.000.000	\$ 7.000.000	\$ 10.500.000	\$ 15.750.000	\$ 23.625.000	\$ 35.437.500
	Team BTL		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Préstamos							
Impuestos	IVA	\$ 2.394.000	\$ 16.416.000	\$ 28.728.000	\$ 50.342.400	\$ 88.099.200	\$ 154.036.800	\$ 269.496.000
Flujo Usos		\$ 119.894.000	\$ 144.246.000	\$ 167.973.500	\$ 206.478.025	\$ 263.457.066	\$ 355.946.191	\$ 507.752.294
Subtotal Flujo Final			-\$ 57.846.000	-\$ 16.773.500	\$ 58.481.975	\$ 200.222.934	\$ 454.773.809	\$ 910.647.706
Imp. A la Renta			\$ 0	\$ 0	\$ 9.941.936	\$ 34.037.899	\$ 77.311.548	\$ 154.810.110
Flujo Final		\$ 106.000	-\$ 57.846.000	-\$ 16.773.500	\$ 48.540.039	\$ 166.185.035	\$ 377.462.262	\$ 755.837.596
VAN		-\$ 120.000.000	-\$ 57.846.000	-\$ 12.211.485	\$ 30.152.081	\$ 88.080.844	\$ 170.700.770	\$ 291.650.564
VAN	\$ 390.526.773							
Tasa de Descuento	17,20%	Beta 2,3 de la empresa Adecco. Fuente: advfn.com			Re = Rf + B (Rm-Rf)			
TIR	26,5%							