



**“GESTA S.P.A.”**  
**Parte 1: Análisis Estratégico y de Mercado**

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

**Alumno: Javier Latapiat R.**  
**Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac.**

**Santiago, Septiembre de 2015**

# Índice

---

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	8
III. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS. ....	22
IV. PLAN DE MARKETING.....	30
VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. ....	41
IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD. ....	43
X. RIESGOS CRÍTICOS.....	45
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	48

---

# Resumen Ejecutivo.

---

GESTA SPA será una empresa de servicios para Grandes Empresas que subcontratan personal, ofreciéndoles a través de una sencilla y amigable plataforma web, la posibilidad de administrar y controlar la gestión que les relaciona con contratistas y subcontratados.

La solución que GESTA ofrecerá a sus clientes es disminuir el riesgo de demandas laborales por incumplimiento de normativa vigente en el ámbito de la subcontratación de personal, garantizando el cumplimiento de los protocolos requeridos por la autoridad, permitiendo así:

La solución que GESTA ofrecerá a sus clientes es disminuir el riesgo de demandas laborales por incumplimiento de normativa vigente en el ámbito de la subcontratación de personal, garantizando el cumplimiento de los protocolos requeridos por la autoridad, permitiendo así:

- Hacer efectivo el derecho a ser informado del pago de las obligaciones previsionales de sus contratistas a través de un medio seguro y completo.
- Disminuir el tiempo y los recursos empleados para controlar los pagos previsionales de sus Empresas Contratistas.
- Evitar los impactos económicos y legales frente a demandas por incumplimientos previsionales.
- Gestionar y administrar Proveedores y evaluar desempeños de estos teniendo una visión global y holística de los proveedores.

La Visión de la empresa es ser reconocidos en el mercado como empresa de soluciones de alto valor agregado para nuestros clientes, en el ámbito de la gestión y control del outsourcing y subcontratación.

Algunas Definiciones:

- Mandantes : Empresas productoras de bienes y servicios, que para el desarrollo de sus funciones requieren aumentar su dotación de personal de maneras transitorias y/o específicas, contratando para ello personal externo.
- Contratistas : Empresas que ofrecen a las "Mandantes", el personal externo que ellas requieren.
- Subcontratados : Personas naturales que son empleadas por "Contratistas" para desempeñar funciones específicas y por un tiempo determinado en empresas "Mandantes".

La ley 20.123 vigente en Chile desde el año 2007, en el artículo 183-B, regula esta relación, asignando responsabilidad solidaria y subsidiaria a los mandantes por los subcontratados, según el INE, en Chile existe cerca de **1.4 millón de personas** trabajan bajo régimen de Subcontratación. Como veremos en este trabajo, solo existen 3 empresas que ofrecen una solución como GESTA, éstas empresas toman en total, menos del 1% del mercado Actual, dejando una interesante oportunidad para tomar Market share, al ofrecer un sistema de alta calidad que asegure al cliente-empresas Mandantes- el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en la Ley por los contratistas, tal de evitar posibles demandas de subcontratados.

Este es el principal atributo de Gesta y la oferta para el mandante: Mejorar el control y Gestión de sus contratistas y subcontratados, disminuyendo el riesgo de incumplimiento de la ley 20.123 y potenciales demandas derivadas de la misma y apoyando la gestión Integral de Proveedores.

Gesta se forma por profesionales con mucha experiencia profesional en el ámbito de la Gestión de Proveedores, Control y Administración de Contratistas. Los fundadores de GESTA, por su trayectoria profesional han logrado generar contactos con empresas proveedoras de servicios TI, así como con potenciales clientes que hoy son atendidos por ellos en sus respectivas industrias, pero con quienes podrá desarrollarse un rápido acercamiento para promover los servicios de la empresa y captar así los primeros clientes de GESTA, De esta manera se desarrollarán estrategias que le permitan obtener el primer año un 0.01% de Market Share.

Al respecto de la evaluación financiera del proyecto, consideramos que ha arrojado cifras muy atractivas, especialmente las asociadas a los indicadores claves de inversión como el VAN, TIR y Payback:

- **VAN:** CLP \$ 160.360.368.
- **TIR:** 18%.
- **PAYBACK:** 8 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 344.612.380.

En resumen, si consideramos todos los factores relevantes para la toma de decisión: las condiciones de mercado, la evaluación financiera y de riesgos, entendemos que es un proyecto muy atractivo con un gran potencial de éxito.

# I. Oportunidad de Negocio

---

## 1.1. Empresa y Oportunidad Negocio.

En nuestro país, el año 2007 entra en plena vigencia la ley N°20.123, que regula el trabajo en régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Esta ley establece en el Artículo 183-B, que:

***“La empresa principal será solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales de dar que afecten a los contratistas en favor de los trabajadores de éstos, incluidas las eventuales indemnizaciones legales que correspondan por término de la relación laboral. Tal responsabilidad estará limitada al tiempo o período durante el cual el o los trabajadores prestaron servicios en régimen de subcontratación para la empresa principal.”***<sup>1</sup>

Esta responsabilidad de las empresas mandantes (o Empresas Principales), las condiciona a generar nuevos procesos de control, contratación de personal especializado, comprar sistemas de gestión, es decir, destinar recursos humanos, físicos y económicos que le aseguren cumplir y hacer cumplir a sus subcontratados las normas que emanan de la Ley 20.123 y sus respectivos reglamentos, en lo que se refiere a la normativa de Seguridad y Salud Laboral (SGSST) y al cumplimiento de las Obligaciones Laborales (SGCOL).

Según la última encuesta Nacional de Empleo, a cargo del INE, reveló que en el País cerca de un millón Cuatrocientos mil trabajadores se encuentra bajo una de las tres modalidades de subcontratación, lo que representa cerca del **17,6% de los trabajadores dependientes**<sup>2</sup>, esto expresa un aumento de un 4,6% (trimestre móvil Noviembre 14 – Enero 15), en comparación al trimestre móvil anterior. Si observamos una proyección desde el año 2010 <sup>3</sup>, las cifras de trabajadores dependientes en modalidad de subcontratación era de 13.9%, lo que comparado a 2015, se tradujo en un aumento de **3.7%**.

En este contexto se crea una oportunidad de negocio, que es ofrecer a las empresas mandantes una solución para **administrar y gestionar** de manera profesional y segura, las exigencias que demanda la Ley de Subcontratación, otorgando visibilidad, control y

---

<sup>1</sup> Fuente: [http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-94057\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-94057_recurso_1.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/cifras\\_trimestrales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php)

<sup>3</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/series\\_trimestrales\\_2011.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/series_trimestrales_2011.php)

fiscalización a las distintas obras, faenas o servicios que pueda tener externalizada de empresas contratistas, disminuyendo los riesgos de potenciales demandas por el incumplimiento de la ley.

Nuestra solución es otorgar un servicio Web que coordina en simultaneo la gestión de la empresa Mandante con sus Contratistas, verificando la información proporcionada por estas últimas, respecto al personal subcontratado, generando así informes que dan cuenta del cumplimiento de la Ley 20.123 e incorporando elementos propios de la Gestión de Proveedores (**Evaluaciones de Servicios, historial de antecedentes Comerciales, Contratos**), que permitirán dar una visión más acabada de la situación de los Proveedores de la Empresa Mandante. Se trata de una solución válida para todo tipo de organizaciones, de cualquier actividad o sector que trabaje con gran número de subcontratados. Esta solución estará disponible las 24 horas el día, permitiendo al usuario verificar cada uno de los elementos a controlar.

#### **Visión.**

Ser reconocidos en el mercado como empresa de soluciones de alto valor agregado para nuestros clientes, en el ámbito de la gestión y control del outsourcing y subcontratación.

#### **Misión.**

Otorgar soluciones inteligentes a las necesidades de nuestros clientes en el ámbito de la gestión de subcontratación, otorgando seguridad y confianza en el cumplimiento de las normativas exigidas.

#### **Objetivo General.**

Posicionar en el nivel más alto de la Industria Nacional, la marca Gesta, como sinónimo de excelencia operacional y partner de grandes empresas.

#### **Objetivos Específicos**

- Lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes (Top of Mind).
- Ser reconocidos como una empresa de servicio de calidad en el mercado, con personal altamente calificado y comprometido, capaz de atender y anticiparse a las necesidades de los Clientes.
- Definir políticas de rentabilización de clientes, para aumentar la cuota de mercado.
- Establecer alianzas estratégicas para fortalecer las ventajas competitivas de la

empresa.

## **Mercado**

El mercado está conformado por todas aquellas empresas que generen subcontratación y que tengan la disposición de pagar por un servicio como el Ofrecido por Gesta o alguno de sus competidores, destacando las **Grandes Empresas** que son las que mayor volumen de personas mantienen bajo régimen de Subcontratación y las cuales eventualmente estarían dispuestas a adquirir los servicios (**53.2%** de las Grandes Empresas Subcontratan algún servicio o proceso<sup>4</sup>) y son las que tienen la necesidad de ejercer una administración y gestión del ámbito de la Ley 20.123 y la gestión de sus proveedores, esto también justificado a que se someten a mayores normativas legales como lo son La SVS, SBIF, las leyes ordinarias, entre otros.

### **1.2. Equipo Gestor del Proyecto.**

**Socio 1: Andrés Parada Paris**, Ingeniero Comercial de La Universidad de La Serena, con más de 7 años de experiencia laboral en ámbitos Comerciales, Administración, Adquisiciones y Control de Gestión. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Adquisiciones, Control y Gestión de la Principal operadora de Tarjetas de Crédito de Chile.

**Socio 2: Javier Latapiat Rozas**, Ingeniero Comercial de la Universidad de Las Américas, con más de 20 años de experiencia en áreas Comerciales y en la creación de Empresas. Actualmente Gerente General de Rento Propiedades y Socio Fundador de Lucasef (Empresa de Outsourcing de Adquisiciones).

El equipo de trabajo complementa su experiencia laboral con la aplicación diaria de generar este control en sus respectivas empresas, lo cual les da un acabado conocimiento del cumplimiento y gestión de dicha Ley.

La sociedad está constituida por acciones (SPA), con una división de 50% de cada uno de los socios.

---

<sup>4</sup><http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

## II. Análisis de la industria

---

### 2.1. Industria

#### Principales actores de la industria:

- **Autoridades:** Gobiernos regionales y central, dictan la legislación que genera la necesidad de nuestro servicio.
- **Competidores:** Subcontrataley, Pronexo, Clever Global.
- **Colaboradores:** Equipo profesional, cohesionado y con alta motivación de servicio
- **Clientes:** Grandes y Medianas empresas mandantes y empresas contratistas.
- **Proveedores:** Empresas de TI, telefonía e internet.

#### Macrosegmentos del Mercado

Grandes Empresas: Elemento diferenciador para este segmento: Oferta diferenciada, incluyendo servicios de Certificación, Gestión de Proveedores, Solución intuitiva y rica en cuanto a facilitar la toma de decisiones.

#### Entorno de la industria.

**Fuerzas Socioculturales:** Chile ha experimentado cambios socioculturales durante los últimos años, lo que ha hecho evolucionar el concepto de responsabilidad de las empresas, fortaleciendo a sus trabajadores directos, y de manera extensiva para los subcontratados. Esto se complementa también con las mayores exigencias que imprimen una sociedad más informada y protagonista de los hechos relevantes que aquejan a la sociedad.

**Fuerzas Tecnológicas:** Las Tecnologías de Información y sistemas de gestión, posibilitan hoy la generación de herramientas que apalancan la capacidad de control, supervisión y gestión de temas que antes eran unas tareas titánicas. Muchos líderes empresariales se muestran optimistas de cara al futuro, creen que la tecnología permitirá progresar de manera significativa en términos de innovación, eficiencia, relación con el cliente y muchas otras áreas de competitividad<sup>5</sup>.

En Chile, Empresas Privadas y Públicas desarrollan tecnologías orientadas a la eficiencia y rapidez de la información, un ejemplo claro de esto, es que las empresas Contratistas pueden emitir sus certificados de cotizaciones en línea a través de la página web

---

<sup>5</sup><http://thoughtleadership.rioh-europe.com/es/thenextdecade/impacts/>



<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>, trámite que antiguamente se realizaba de manera presencial.

**Fuerzas Económicas:** Chile desde el año 2009, pertenece a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esto por ser considerada entre otras cosas, una economía de ingresos altos y gozar de estabilidad Macroeconómica y Social. El PIB per cápita PPP (USD,FMI) de Chile el 2014 fue de USD 24.170<sup>6</sup>, con proyecciones de crecimiento para el 2015 de 2.5% a 3.5%; muy por encima del crecimiento de Latinoamérica<sup>7</sup>. La principal fuente de Ingresos de Chile es “El Cobre”, que hoy bordea los cUSD272.22 la libra, precio bajo en comparación a los USD 402.59 la libra, registrados el año 2011, lo cual ha mermado las arcas fiscales del estado y la generación de nuevas oportunidades de reactivación económica. Según un Estudio aplicado a la Industria Minera<sup>8</sup> se concluyó que en la medida que el precio del cobre se desvíe positivamente de su tendencia, es decir, mientras mayor sea el precio del cobre, las compañías tienden a intensificar la subcontratación.

**Fuerzas Político-legales:** Una de las principales reformas que impulsa el actual gobierno, es la realización de la reforma laboral, la cual entre otras cosas, plantea un nuevo escenario para empresa y sindicatos, dando mayor atribución a estos últimos para emparejar fuerzas en las negociaciones colectivas. Considera además la eliminación del Multi-Rut, mayor fuerza a los sindicatos Interempresa, entre otros. Algunos expertos plantean la posibilidad que las subcontratación cobre mayor relevancia para evitar por parte de las empresas, las huelgas de sus trabajadores<sup>9</sup>.

### **Tendencias de la industria, ciclos de vida.**

En Chile, la práctica de la subcontratación se desarrolló a lo largo del siglo XX de modo marginal, circunscrita a las obras mineras y en la construcción. En tanto, la externalización de la producción y del trabajo como proceso sistemático, se desarrolló en el país a partir de comienzos de los años 80, en forma silenciosa y creciente de tal manera que, al cabo

---

<sup>6</sup><http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

<sup>7</sup><http://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/30/710420/ipom-banco-central-eleva-proyeccion-de-inflacion-y-mantiene-la-de-crecimiento-para-2015.html>

<sup>8</sup>[http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/08/rev119\\_perez\\_villalobos.pdf](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/08/rev119_perez_villalobos.pdf)

<sup>9</sup><http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2015/02/7-58856-9-la-reforma-laboral-fomentara-o-reducira-la-subcontratacion-el-debate-esta.shtml>

de estos últimos treinta años, están instaladas en plenitud en nuestra realidad económica y laboral, bajo modalidades muy diversas<sup>10</sup>. En el plano internacional, la subcontratación está aumentando ostensiblemente en los países de la OCDE, según algunos informes, el Reino Unido tiene el mayor nivel de subcontratación de todos los países, casi cuatro veces superior al país con el nivel más bajo. El crecimiento de subcontratación en USA se estima en un 33% en los últimos diez años<sup>11</sup>.

## **Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis de Porter).**

### **Amenaza de la entrada de nuevas empresas**

Considerando la necesidad de empresas de diferentes industrias, ubicadas en los más diversos sectores geográficos de nuestro largo y angosto país, la posibilidad de ingreso de otras empresas a ofrecer servicios similares o iguales, es alta, ya que dependerá de sus niveles de contactos con grandes empresas, que vean en ellos una solución de confianza y credibilidad.

La inversión de capital inicial considera recursos humanos y desarrollo de un software de soporte, los que no significan una barrera de entrada muy alta para inversionistas interesados en este mercado.

Por otra parte, existen muchas empresas que ofrecen servicios transitorios y de colocación de personal, que llevan un importante camino avanzado de generación de confianzas con empresas Mandantes; estas empresas pudieran detectar esta necesidad y generar una unidad de negocio que ofrezca este servicio, compitiendo directamente con nosotros.

En resumen, para empresas nuevas las barreras de entrada son bajas, luego su posibilidad de ingresar al negocio es alta. Por otra parte a las empresas que ofrecen outsourcing y ya son conocidas por empresas mandantes, pudiera serles más fácil ingresar a este negocio.

**Conclusión:** Barreras de entrada Bajas; Atractivo de la Industria Bajas

---

<sup>10</sup>LA HISTORIA INCONCLUSA DE LA SUBCONTRATACIÓN y el relato de los trabajadores, Documento Producido por la Dirección del Trabajo Web: [www.direcciondeltrabajo.cl](http://www.direcciondeltrabajo.cl)

<sup>11</sup>[Modernising Government: The Way Forward. Español] La modernización del Estado: el camino a seguir / Organización de Cooperación y Desarrollo Económico; traducción de Sonia Piedrafita Tremosa - Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2006 - 268 p.; 24 cm (Estudios y Documentos).

### **Poder negociador de los compradores**

El amplio abanico de empresas Mandantes que requieren una solución al problema de controlar el cumplimiento de las normativas impuestas en la ley N°20.123, hace imposible la existencia de alianzas entre éstos para aumentar su poder negociador frente a la propuesta de nuestros servicios.

Sin embargo, son las grandes empresas las que mayor cantidad de personal subcontratado mantiene y por lo mismo son actores-directores relevantes del mercado.

Las grandes empresas por tamaño, tienen mayor poder negociador frente a una empresa nueva (y pequeña) como GESTA SPA.

**Conclusión:** Poder de negociación alto; Atractivo de la Industria bajo

### **Poder negociador de los proveedores**

Para nuestra empresa, el proveedor más importante será quien nos genere y mantenga el servicio TI. En la industria existen muchos proveedores TI, luego será importante encontrar las personas (internas y externas) que desarrollen de manera segura esta área. A pesar de ser un tema crítico, la oferta del mercado para los servicios que necesitamos es tan amplia que no habría posibilidad de que los proveedores aumenten su poder negociador.

**Conclusión:** Poder de negociación bajo; Atractivo de la Industria alto

### **Sustitutos**

En cuanto a la necesidad de cumplir con la normativa exigida, las empresas mandantes desarrollan protocolos internos, apoyándose principalmente en sus propios departamentos de RRHH, luego estas áreas son los verdaderos sustitutos de esta industria y son quienes al vernos como amenaza de sus fuentes laborales pudieran convertirse en nuestra verdadera competencia.

Por otra parte, existen empresas desarrolladoras de software que ofertan soluciones informáticas menos específicas ya que no dan la plataforma completa que ofrecemos nosotros y obtienen una parte del mercado.

Estos desarrolladores se acercan a empresas mandantes, quienes compran sus servicios para adaptarlos a sus propios sistemas de gestión e incorporarlos como herramientas de apoyo a sus propios departamentos de RRHH. Un ejemplo es la empresa Sigma, quienes

con su producto "Sigec", ofrecen una herramienta informática para administrar los contratos, de manera integrada a los modelos de gestión de las empresas.

La gran minería en Chile tiene un alto nivel de subcontratación y utiliza sus propios departamentos de RRHH, apoyados por software como el "SIGEC" para el control de contratos de subcontratación.

**Conclusión:** Barreras de entrada bajas; Atractivo de la Industria bajo

**Rivalidad de los competidores**

Esta es una industria poco desarrollada, dado principalmente a que desde la promulgación de la ley 20.123, hace 7 años, las empresas Mandantes utilizan sus propios departamentos de RRHH para controlar el cumplimiento de las normativas; luego, no es de extrañar que al día de hoy existan solamente 3 empresas que ofrecen la misma. Estas empresas competidoras, comparten el liderazgo de la industria y han obtenido una parte importante del mercado.

La tendencia del mercado europeo es el rápido aumento de empresas que ofrecen soluciones a las empresas Mandantes, luego es de suponer que en un futuro cercano, con una industria más desarrollada, la rivalidad de competidores aumente.

**Conclusión:** Rivalidad baja; Atractivo de la Industria alto

**Conclusión final Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**



## **Conclusión:**

Considerando todos los aspectos de la Industria, para el análisis de Porter, se concluye que estamos tratando con una industria con **medio a bajo** nivel de atractividad, ya que existen bajas barreras de entrada que permiten el ingreso con facilidad de nuevos competidores y productos sustitutos. Además, como se explicó, la búsqueda de clientes se centra en empresas medianas y grandes que por tamaño tienen un alto poder de negociación.

Lo atractivo de esta industria se encuentra en la baja rivalidad de competidores (solo 3 empresas, como se verá en punto siguiente) y una gran cantidad de empresas proveedoras de insumos y servicios que se requieren, por lo que el poder negociador de los proveedores se diluye.

Es importante entonces generar estrategias de penetración al mercado que logren posicionar la marca y fidelizar a los clientes, tal de crear barreras de entrada por calidad de servicio y contratos prolongados.

## **2.2. Competidores.**

Una vez realizada la investigación de Campo, se identificaron tres competidores directos en el mercado, los cuales actualmente presentan una solución a los quehaceres que demanda la Ley de Subcontratación. Por cantidad de clientes Primero se encuentra Pronexo (<https://www.pronexo.cl/Common/frmLogin.aspx>), que ofrece una solución informática (Software) a través de nube, con toda la información de los contratistas requerida por el Mandante; de esta manera permite administrar la relación de forma virtual. En segundo lugar se encuentra Subcontrataley(<http://www.subcontrataley.cl>) que ofrece un servicio de revisión y verificación de los documentos necesarios para cumplir con lo requerido por la norma, apoyándose es una plataforma tecnológica que da visibilidad al proceso, además permite al mandante saber en línea el estatus de cada uno de sus proveedores. En Tercer lugar encontramos la Empresa “Clever-Global” (<http://www.clever-global.com/>) , esta es una empresa española y su oferta se enfoca en el control y cumplimiento de la Ley 20.123 mediante una plataforma tecnológica, sus principales características es que se presentan con un mejor formato y un desarrollo de software mucho más avanzado que las otras empresas, además mantiene el servicio de controles de acceso vía aplicaciones móviles que apalancan el servicio de fiscalización y control.

Detalle de cada empresa competidora:

Empresa : **Pronexo**

Antigüedad : 2 años

Ubicación : Santiago

Clientes : 24 empresas, tales como ALSACIA, Australis, Aqua Chile, Arauco, Cencosud, Brotec, Clínica Avansalud, Concha y Toro, Directv, Itau, Hidronor, Metro, P y G, Pullman, Saeza, Unilever, UDP, Vinilit.

Market Share : 0.34% del mercado actual.

Oferta : Sistema operado a través de nube, Biblioteca de documentos centralizada, Manejo de documentos en cualquier formato: PDF, JPEG, Office. Alarmas visuales y por mail, tipo semáforo en todas las pantallas del Sistema. Ranking de cumplimiento de contratistas.

Su principal atributo en la rapidez del sistema, cargado por los contratistas, genera una estadística de gestión por empresa, lo que permite al Mandante comparar comportamientos para la toma de sus decisiones.

Precio :

Cantidad de Trabajadores			\$ Grupo de trabajadores
0	A	100	\$ 375,000
101	A	200	\$ 550,000
201	A	400	\$ 725,000
401	y	Más	\$ 925,000

Fuente: Elaboración propia en base a realización de Cotizaciones directamente con la Empresa.

Empresa : **Top Partners S.A, a través de su servicio “Subcontrataley”.**

Antigüedad : 7 años.

Ubicación : Santiago.

Clientes : 21 empresas, tales como, Falabella - Abastible - 3M - Sitrans - FEPASA - Garmendia -ISA - Indura - Commins - Mutual de Seguridad - Lipigas - Melón - Indumotora - Chileexpress - Ultramar.

Market Share : 0.30% del mercado actual.

Oferta : Servicio de verificación y soporte Online. El servicio que incluye capacitación y mesa de ayuda, consiste en: Sistema de Gestión de

Seguridad Y salud en el Trabajo (SGSST). Sistema de Gestión de Cumplimiento de Obligaciones Laborales (SGCOL)

Otros : Biblioteca, formularios, alertas

Su principal atributo en la verificación de documentos, que realiza personal capacitado de forma sistemática y “**manualmente**”, comparando los registros ingresados por los contratistas a la plataforma con los certificados emitidos por las autoridades. (Ej: Formulario F-30).

Precio : Hasta 150 trabajadores se cobra un valor fijo de \$ 500.000

Cantidad de Trabajadores			\$ Por cada trabajador adicional
301	A	700	\$ 3,000
701	A	1500	\$ 2,800
1501	A	3000	\$ 2,700
3001	Y	Más	\$ 2,500

Fuente: Elaboración propia en base a realización de Cotizaciones directamente con la Empresa.

Empresa : **Clever Global**

Antigüedad : 8 años

Ubicación : Santiago con Casa Matriz en España.

Clientes : En Chile operan con 9 Empresas, tales como Telefónica Chile, Aguas Andinas, COPEC, Empresas CMPC, CAP. A nivel mundial operan con más de 2000

Market Share : 0.13% del Mercado Actual

Oferta : Sistema operado a través de nube. Gestión y Validación Documental Auditorías en Terreno. Outsourcing y Consulting

Precio : \$ 3.250 por trabajador subcontratado más un costo de implementación de la solución de \$ 50.000.000.

## Matriz de Perfiles competitivos:

### Cuadro comparativo Servicios:

Empresa	Nacionalidad	Servicio de Control Ley 20.123	Plataforma Tecnológica WEB	Servicio de Evaluación del Desempeño de Proveedores	Control de Acceso
Subcontrataley	Chile	SI	SI	NO	NO
Pronexo Ltda	Chile	NO	SI	NO	NO
Clever-Global	España	SI	SI	SI	SI
Gesta S.A	Chile	SI	SI	SI	NO

**Fuente: Elaboración Propia en base a generación de Cotizaciones.**

Según el cuadro comparativo de servicios la solución más básica en cuanto a funcionalidades es la de **Pronexo** que reúne la cualidad de prestar su plataforma tecnológica para el desarrollo de la administración de Contratistas, por el Contrario, **Clever-Global** se muestra con una solución tecnológica robusta, y con mayor número de servicios asociados, la cual la hace atractiva como una solución de administración y gestión de proveedores, alcanzando un rango más amplio que tan solo administrar las obligaciones emanadas de la Ley, además incorpora tecnología para el control de acceso vía aplicaciones móviles y entrega de tablets. La principal fortaleza de los incumbentes en general son los años de experiencia en el mercado, el conocimiento de sus clientes y el haber desarrollado una plataforma tecnológica que de soporte a sus servicios, además **Subcontrataley**, desarrolló una asociación con la Mutual de Seguridad, en donde a través de ellos, obtienen un patrocinio que los hace tener un respaldo institucional mayor que los dos anteriores.

Como se planteará más adelante, nuestra propuesta de servicios incorporará la Evaluaciones de Servicios, historial de antecedentes Comerciales, Contratos que son una fuente de control importante en el ámbito de la gestión de Proveedores Contratistas.



## 2.3. Clientes

### Caracterizar a los consumidores.

Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), en Chile el año 2013 existían en Chile alrededor de **867.863** empresas (No considera empresas registradas como “Sin Ventas”, con estas la cifra sube a **1.014.482**).

### Ubicación geográfica de los consumidores.

La mayor cantidad de Empresas en Chile se concentran en la Región Metropolitana (**361.922**), seguida por la Región del Bio Bio (90.258) y la Región de Valparaíso (85.811), dejando las otras regiones con una cantidad relativamente menor de empresas en comparación a las antes mencionadas.

### Cantidad de empresas en Chile, según tamaño y por Región:

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	9.263	15.822	88.009	248.828	361.922
R. BIO-BIO	672	1.954	15.841	71.791	90.258
R. VALPARAISO	782	2.025	16.429	66.575	85.811
R. MAULE	325	1.054	9.851	47.397	58.627
R. LB O'HIGGINS	363	872	8.587	36.475	46.297
R. LAGOS	373	1.017	8.439	34.822	44.651
R. ARAUCANÍA	240	792	7.088	33.798	41.918
R. COQUIMBO	248	657	5.760	26.725	33.390
R. ANTOFAGASTA	301	814	6.012	19.099	26.226
R. RIOS	88	312	3.083	15.029	18.512
R. TARAPACÁ	364	738	3.201	12.273	16.576
R. ATACAMA	121	326	2.754	10.503	13.704
R. ARICA Y PARINACOTA	45	159	1.752	10.862	12.818
R. MAGALLANES	112	229	2.009	7.638	9.988
R. AYSÉN	23	113	1.005	5.580	6.721
SIN INFO.	4	8	61	371	444
<b>Total General</b>	<b>13.324</b>	<b>26.892</b>	<b>179.881</b>	<b>647.766</b>	<b>867.863</b>

Fuente: <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

### Cantidad de empresas que subcontratan, según tamaño y por Región:

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	4.928	7.595	35.380	73.404	121.306
R. BIO-BIO	358	938	6.368	21.178	28.842
R. VALPARAISO	416	972	6.604	19.640	27.632
R. MAULE	173	506	3.960	13.982	18.621
R. LB O'HIGGINS	193	419	3.452	10.760	14.824
R. LAGOS	198	488	3.392	10.272	14.352
R. ARAUCANÍA	128	380	2.849	9.970	13.328
R. COQUIMBO	132	315	2.316	7.884	10.647
R. ANTOFAGASTA	160	391	2.417	5.634	8.602
R. RIOS	47	150	1.239	4.434	5.869
R. TARAPACÁ	194	354	1.287	3.621	5.455
R. ATACAMA	64	156	1.107	3.098	4.426
R. ARICA Y PARINACOTA	24	76	704	3.204	4.009
R. MAGALLANES	60	110	808	2.253	3.230
R. AYSÉN	12	54	404	1.646	2.117
SIN INFO.	2	4	25	109	140
<b>Total General</b>	<b>7.088</b>	<b>12.908</b>	<b>72.312</b>	<b>191.091</b>	<b>283.400</b>

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

Según la última Encuesta Laboral ENCLA 2011, existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y la subcontratación de actividad Principal y/o Secundaria, en donde un 53,2% de las Grandes Empresas realiza este forma de organización, las Medianas con un 48%, las pequeñas empresas con un 40,2% y finalmente las Microempresas con tan solo un 29,5%<sup>12</sup>.

La proporción de empresas que subcontrata actividades no varía mucho en las distintas regiones del país. La que más utiliza la subcontratación es la Metropolitana, seguida de Los Lagos, Atacama, Tarapacá, Coquimbo y Antofagasta. En cada una de ellas, la subcontratación ocurre en más del tercio de las empresas. Es también en estas regiones, exceptuando las de Antofagasta y Coquimbo, donde radican las cifras más altas de uso de suministro. Por el contrario, Valparaíso, Los Ríos y O'Higgins aparecen como las regiones con menores índices de subcontratación efectuada por las empresas, presentando también muy bajos valores en el uso de suministro de trabajadores<sup>13</sup>. En lo referente al

<sup>12</sup> Fuente: Encuesta Laboral ENCLA 2011 <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

análisis por sectores económicos, la subcontratación está extendida a todas las ramas de actividad, y el mínimo nivel de subcontratación nunca es inferior a un 28%, lo cual corrobora su importancia. Ajustando la cantidad de empresas en Chile y el porcentaje de empresas que subcontratan actividades según el tamaño de estas, podemos estimar que el mercado total bordea las 283.400 empresas.

Dado lo señalado en el gráfico Numero x, la solución de Gesta estará orientada a Empresas de Tamaño “Grande”, en las cuales se concentra el mayor volumen de personas subcontratadas, contando estas con la real necesidad de administrar el outsourcing desarrollado.

#### 2.4. Tamaño Mercado.

Según la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE, del Trimestre Móvil Marzo-Mayo 2015, En Chile la tasa de Ocupados alcanza las **7.976.150** personas<sup>14</sup>, en donde el 59,03% trabaja para Grandes Empresas, un 18,43% para empresas catalogadas como Medianas, un 16,56% para empresas Pequeñas y finalmente un 5,98% para Microempresas.

Tamaño de la Empresa	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa
N° Trabajadores Dependientes	4,708,137	1,469,881	1,320,861	477,271
% N° Trabajadores Dependientes	59.03%	18.43%	16.56%	5.98%

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE.

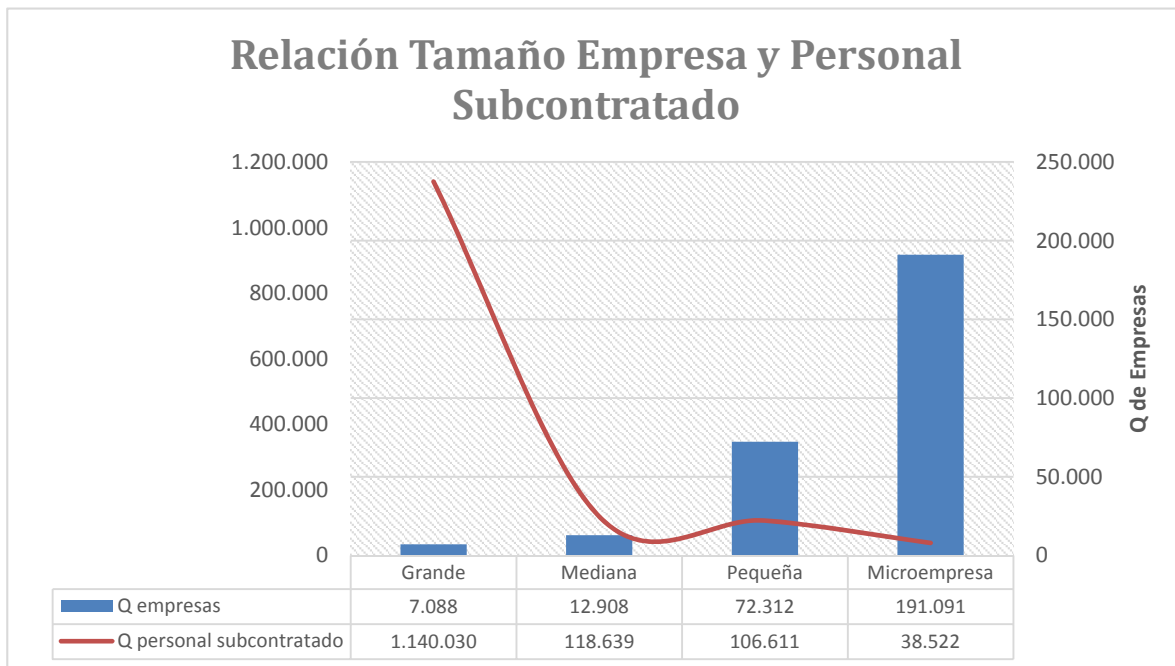
De este volumen de trabajadores, según estadísticas desarrolladas por la Dirección del Trabajo a Través de la ENCLA, 3 de cada 10 trabajadores dependientes de Empresas Grandes, son personal subcontratado, en donde esta cifra baja drásticamente para los demás tamaños de empresa en donde tan solo 1 de cada 10 trabajadores dependen de una empresa Contratista. Con estas cifras, la estimación de Cantidad de Empresas que subcontratan y la cantidad de personas se trabajan bajo esta modalidad es la siguiente:

<sup>14</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/cifras\\_trimestrales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php)

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa
Cantidad de Empresas	7,088	12,908	72,312	191,091
Cantidad Personal Subcontratado	1,140,030	118,639	106,611	38,522

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE.

Finalmente 283.400 Generan algún tipo de subcontratación movilizandando cerca de 1.403.802 personas, lo cual es una tarea que demanda tiempo y dinero a las empresas mandantes realizar tal y como demanda la Ley 20.123. Según Juicio de Experto, lo más recurrente es encontrar grandes empresas con **600 personas** externas a administrar, teniendo como extremos por Ejemplo **Aguas Andinas** que administra más de 1.900 personas externas o por otro lado **Redbank** que mantiene algo más de 100 personas, con lo cual el promedio simple no aplica para calcular en promedio cuantas personas administran las Grandes Empresas unitariamente.



Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

## 2.5. Conclusiones

En Chile, la tendencia es que la subcontratación vaya en aumento, de hecho así ha sido durante los últimos años en donde el porcentaje de crecimiento anual es un **0.74%**.

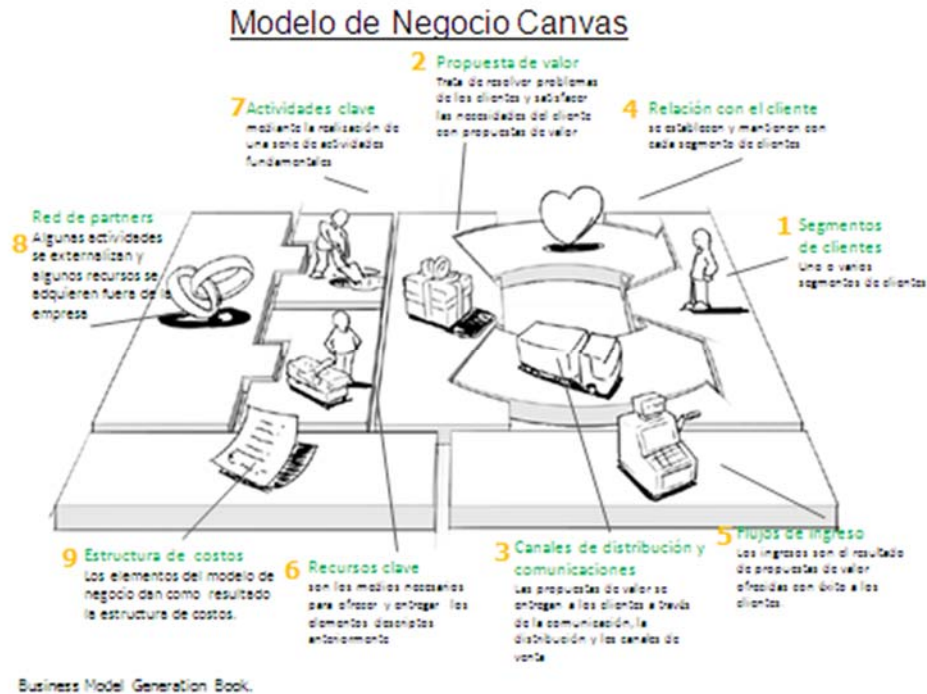
En un contexto dominado por la demanda variable en nuestro País, prima entonces la capacidad de reacción y de adaptación empresarial. Un modelo de organización sobre la base de la externalización sirve mucho más a estas necesidades, en el sentido de que la demanda por partidas productivas pequeñas o que se producen sólo una vez o servicios muy acotados, pueden ser satisfechas recurriendo a terceros, sin necesidad de contar con sus servicios en forma permanente.

Junto con ello, las nuevas tecnologías facilitan un modelo de competencia basado más en la innovación que en el precio de los productos y hacen posible la especialización flexible, disminuyendo significativamente los costos de transacción. Las nuevas tecnologías también facilitan el control de los productos o que éste sea incorporado en contratos mercantiles. Pero estas tendencias no son ajenas sólo a Chile, puesto que la subcontratación es un fenómeno mundial. Hoy la legislación se está haciendo cargo de esto, y se espera que las Normativas apunten a dar mayor resguardo a los trabajadores Subcontratados y a aumentar las exigencias a las empresas Principales y Contratistas.

Como estimación del tamaño del mercado, debemos especificar que si bien, el universo de empresas que subcontratan en Chile, alcanza la cantidad de 283.400, el segmento que estaría dispuesta a contratar servicios de gestión y administración de Contratistas son las Grandes Empresas, que en su conjunto suman aproximadamente 7.000 firmas aproximadamente, que movilizan cerca de **1.140.000** personas subcontratadas lo cual hace plantear la necesidad de administrar de manera eficiente y rigurosa esta relación entre Mandante y Contratista.

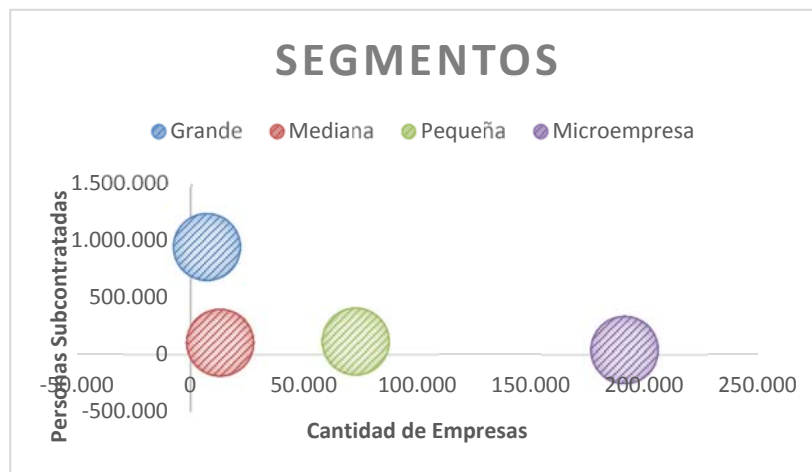
# III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias.

## 3.1. Descripción del Modelo de Negocios.



### 1. Segmentos de Clientes.

Grandes Empresas, Medianas Empresas, Pequeñas Empresas y Micro Empresas.



Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

### 2. Propuesta de Valor

Entendemos como propuesta de valor a la Promesa que como empresa les hacemos a nuestros clientes, basados en un determinado conjunto de valores. Es en este sentido la

estructuramos en base a una **"Plataforma, orientada a dar una solución simple y práctica, a las necesidades de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de la Ley 20.123 y otros ámbitos de gestión que son propios de la administración de proveedores"**, dando así un servicio integral e inteligente, que permita tener información en línea y fidedigna a toda la organización. Entendemos que la generación de información estratégica para nuestros clientes. Es también un elemento fundamental de nuestra propuesta, manteniendo siempre la facilidad e interpretación de esta.

### 3. Canales de Distribución

Por tratarse de un servicio desarrollado por Gesta, se considera un Canal de venta Directa, sin intermediarios ya que no se pretende generar franquicias del software desarrollado.

### 4. Relación con los Clientes

La relación con los Clientes se establece en un contexto de profesionalismo, respeto y seriedad en cada una de las intervenciones que debamos relacionarnos, manteniendo siempre los principios de integridad y respeto por sobre todas las cosas. El cliente será nuestro foco de atención por lo cual, mantendremos múltiples canales de contacto (Marketing relacional) para hacer de la relación un asunto fluido y contractivo de confianza.

### 5. Flujo de ingresos.

año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Estado de Resultado</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>	<b>MMS</b>
<b>venta inicial mínima</b>											
Ventas proyectadas	\$ 23,760,000	\$ 80,280,000	\$ 178,320,000	\$ 300,120,000	\$ 365,400,000	\$ 436,680,000	\$ 507,960,000	\$ 552,480,000	\$ 600,000,000	\$ 647,520,000	\$ 748,560,000
Costo Producción	\$ 109,928,280	\$ 166,889,746	\$ 181,872,386	\$ 196,877,121	\$ 221,504,915	\$ 276,156,777	\$ 293,633,765	\$ 308,736,986	\$ 333,467,598	\$ 348,626,815	\$ 373,415,911
Margen Bruto	-\$ 86,168,280	-\$ 86,609,746	-\$ 3,552,386	\$ 103,242,879	\$ 143,895,085	\$ 160,523,223	\$ 214,326,235	\$ 243,743,014	\$ 266,532,402	\$ 298,893,185	\$ 375,144,089
Gastos Administrativos y Generales	\$ 17,760,000	\$ 17,937,600	\$ 18,116,976	\$ 18,298,146	\$ 18,481,127	\$ 18,665,938	\$ 18,852,598	\$ 19,041,124	\$ 19,231,535	\$ 19,423,850	\$ 19,618,089
Gastos de Ventas	\$ 14,600,000	\$ 15,330,000	\$ 16,249,800	\$ 17,387,286	\$ 18,778,269	\$ 20,468,313	\$ 22,515,144	\$ 24,991,810	\$ 27,990,828	\$ 31,629,635	\$ 36,057,784
Margen Operacional	-\$ 118,528,280	-\$ 119,877,346	-\$ 37,919,162	\$ 67,557,447	\$ 106,635,689	\$ 121,388,971	\$ 172,958,492	\$ 199,710,080	\$ 219,310,040	\$ 247,839,699	\$ 319,468,216
Depreciación	\$ 2,432,760	\$ 3,161,020	\$ 3,560,775	\$ 3,990,124	\$ 4,553,236	\$ 5,300,353	\$ 5,719,907	\$ 6,145,046	\$ 6,754,987	\$ 7,192,144	\$ 7,814,706
EBIT	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Bruta	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Impuestos	-\$ 30,240,260	-\$ 30,759,591	-\$ 10,369,984	\$ 15,891,831	\$ 25,520,613	\$ 29,022,155	\$ 41,809,646	\$ 48,391,259	\$ 53,138,763	\$ 60,161,889	\$ 77,913,378
Utilidad Neta	-\$ 90,720,780	-\$ 92,278,774	-\$ 31,109,953	\$ 47,675,493	\$ 76,561,840	\$ 87,066,464	\$ 125,428,939	\$ 145,173,776	\$ 159,416,290	\$ 180,485,666	\$ 233,740,133

### 6. Recursos claves:

- Plataforma Tecnológica que permita soportar la prestación de distintos servicios.
- Personal Idóneo al manejo de T.I.

- Equipo comercial, con contactos y excelente relación con clientes.

#### **7. Actividades claves:**

- Mantenimiento 24/7 de la plataforma tecnológica.
- Validación y Certificación de la documentación enviada por los Contratistas.
- Soporte y mejoras al proceso.
- Visitas a terreno, para conocer el negocio de cada Cliente.
- Relación con Clientes.

#### **8. Red de Partners:**

La asociación clave a desarrollar esta dada por obtener el patrocinio de la Dirección de Trabajo o de alguna institución relacionada con el trabajo como la OIT; Cámara Nacional de Comercio y Asociaciones Gremiales.

#### **9. Estructura de costos:**

Por tratarse de un Servicio, la estructura de Costos está dada principalmente por remuneraciones alcanzando el 93% de los costos de producción, dejando en segundo lugar los costos relacionados a tecnología Cloud Computing que permiten mantener el servicio web en línea. El principio fundamental de Gesta es contratar personal en la medida que justifique su volumen de ventas no descartando el mantener personal de servicios transitorios para aquellos eventos de demanda extraordinaria y así mantener una disciplina operacional (Lean). Nuestra preocupación es mantener al menor personal posible y en cuanto exista la tecnología de certificación On-Line dada la integración de servidores con web Service, se procederá a su implementación mejorando considerablemente los tiempos de respuesta a nuestros clientes.

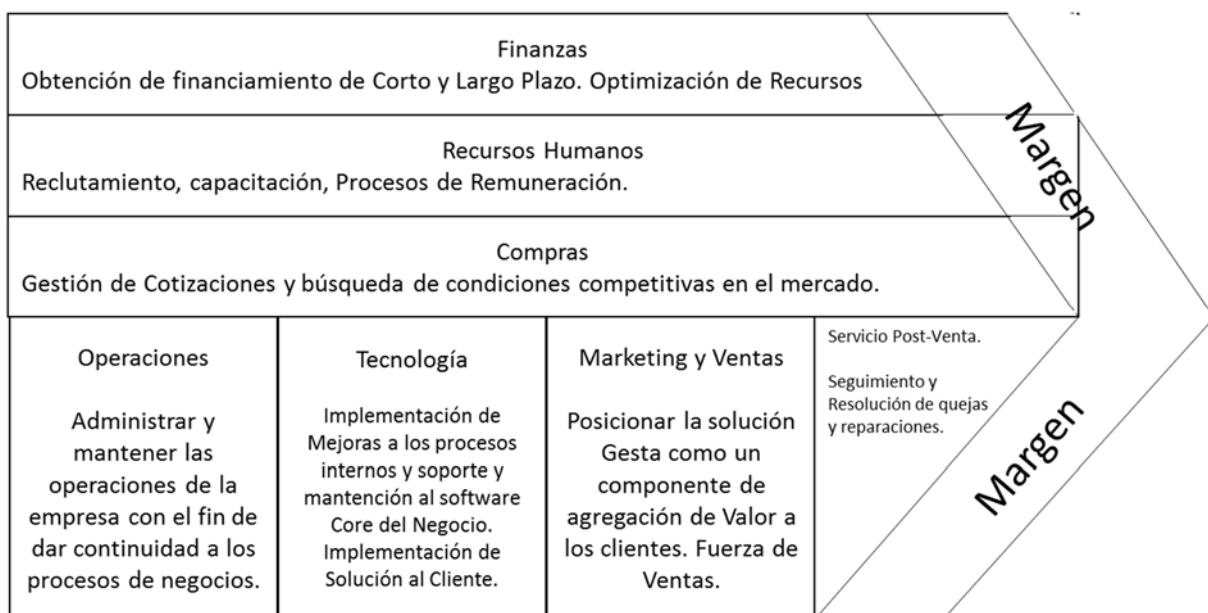


### 3.2 Análisis Interno.

#### Análisis FODA y sus estrategias.

Fortalezas	Debilidades
Conocimientos acabados en el ámbito de la Gestión de Proveedores.	Nula participación de mercado.
Probada experiencia en Control y Administración de Contratistas.	Modelo de Negocios no validado por el Mercado.
Amplio conocimiento del ámbito T.I y sus soluciones.	Nulo posicionamiento en el mercado.
Capacidad de Gestión en Innovación del Equipo de Gesta.	Inexperiencia en cuanto a la relación con Clientes.
Cartera de clientes	Acceso de financiamiento acotado.
Oportunidades	Amenazas
Mercado poco desarrollado no alcanzando el 1% de Cobertura.	Ciclos económicos que reduzcan la cantidad de empresas Contratistas.
Tendencias de leyes y normativas que apuntan al cumplimiento de mejores estándares Laborales.	El desarrollo de la industria TI, puede crear múltiples sustitutos a nuestra oferta; si además éstos son apoyados por las áreas de RRHH de las empresas mandantes (con el fin de no suplir sus fuentes laborales), pueden ser la verdadera competencia.
Aumento de la subcontratación como forma de organización de las Empresas.	
Tecnologías de Información disponibles para desarrollar plataformas acorde a las necesidades de los Clientes.	
Modelo de negocio replicable en otros países en donde se aplique una legislación similar.	Las relativas bajas barreras de Entrada en el Mercado.

## Cadena de Valor.



La base de la Cadena de Valor de Gesta, la componen el área de Operaciones, Tecnología, Marketing y Ventas y Servicio Post Venta. Al tratarse de una empresa de servicios basados en una plataforma tecnológica, hace necesario que se incorpore como actividad Core del Negocio.

## Recursos, capacidades y competencias

Capacidades	Proceso	Conocimiento	Activo	Relaciones	Tipo de Capacidad
Control y Revisión de Documentación en el ambito de la Ley 20.123.	Modelo Operacional estructurado y sustentado en plataforma tecnológica.	Business Process Management y T.I.	Software de Gestión y Hardware (Servidores-Estaciones de Trabajo).	Vinculaciones con abogados especialisas de la plaza.	Paridad Competitiva
Solución Tecnológica Intuitiva y simple de Implementar.	Proceso Operacional orientado hacia el Cliente	Soluciones Microsoft	Herramientas de Gestión Microsoft Sharepoint.	Proveedores expertos en la Materia	Paridad Competitiva
Escalabilidad y Aumento del Volumen de Transacciones	Reclutamiento y selección del Personal Idoneo. Capacitaciones.	Fuentes de Reclutamiento.	Estaciones de Trabajo. Espacio físico.	Empresas Proveedoras de Personal.	Paridad Competitiva
Time-to- Market acorde a expectativas de los Clientes	Proceso de elaboración y puesta en Marcha de nuevos Proyectos.	PMI	Herramientas de Gestión Clarity	Personal Interno.	Ventaja Competitiva
Enfoque hacia la Confiabilidad	Capacitaciones y Fomento de una Cultura de la excelencia.	Certificaciones ISO, CMMI.	Gestión del Conocimiento como parte del activo intangible de la Empresa.	Personal Interno.	Ventaja Competitiva


### **Ventajas Competitivas:**

- Sistema sencillo e inteligente: Los competidores utilizan software y plataformas digitales complejas y "poco amigables". GESTA ofrecerá un sistema a través de una plataforma web, muy fácil de entender y maniobrar. La solución se monta en formato .NET en base a Microsoft SharePoint lo cual lo hace visual y arquitectónicamente muy intuitivo y vinculado a las actuales herramientas Microsoft.
- Enfoque hacia la Confiabilidad: GESTA buscará generar una cultura vinculada al servicio de calidad, sus colaboradores deben ser seleccionados por sus características y orientación al servicio y sus procedimientos de atención personalizada, deben generar una relación de largo plazo basada en el conocimiento del cliente.
- Servicios complementarios: GESTA entregará una oferta diferenciada a los clientes Grandes Empresas, creando el concepto de "partner" en su negocio. Supervisión de sus procesos productivos, además de asesoría integrada a un servicio que da solución al cumplimiento de la ley 20.123, permitirá posicionar la empresa en el más alto nivel de valoración de la industria.
- Ingreso Temprano: Los estudios del mercado muestran que más del 99% de esta industria no utiliza o no conoce la solución de control de gestión y administración de proveedores que GESTA ofrecerá; esto permite ingresar al mercado y fidelizar los clientes grandes empresas, generando barreras de entrada para el futuro ingreso de nuevos competidores.

### **3.3. Estrategia de Entrada.**

La estrategia de entrada al mercado será mediante la estrategia de Diferenciación por "Calidad De Producto", siendo el objetivo fundamental, el ser percibidos y posicionados como tal. La cultura organizacional y todo el quehacer operacional estarán relacionados con este concepto.

### 3.4. Estrategia de Crecimiento.



	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Dada la baja penetración del mercado actual, con menos del 1% de Cobertura, se desarrollará una estrategia de Penetración de Mercado, buscando que cada vez más empresas opten por nuestra solución. Gesta como empresa de soluciones basadas en Tecnología, a mediano plazo, orientará su estrategia hacia “Desarrollo de Productos”, esto debido a la constante búsqueda de nuevas soluciones a los cambiantes problemas de nuestros clientes.

### 3.5. Estrategia de Salida.

La estrategia de salida está condicionada a los resultados financieros obtenidos, cerrando la empresa si al cabo de 3 años el flujo se mantiene con resultados negativos sin posibilidades de revertir la situación en esa fecha. En ese caso la participación de mercado obtenida por Gesta permitirá ofertarse vendiendo los contratos o la base de clientes a otros competidores de la industria. Por otra parte, los socios estarían dispuestos a vender parte o el total de su participación si al tercer año se valorizara la empresa en un múltiplo superior a 5 veces las utilidades de la empresa; para este caso se estipulará en el pacto de accionistas un TagAlong, estableciendo el derecho de un accionista de vender en forma pro rata un porcentaje de propiedad en caso que otro accionista reciba una oferta de venta de sus acciones (co – venta).

### 3.6. Estrategia Competitiva Genérica.

La empresa opta por mantener una **estrategia de diferenciación** respecto a la industria; para lograrlo GESTA buscará ser reconocida por un trato excepcional con cada uno de sus clientes, la plataforma más moderna y ágil del mercado, además de servicios agregados especiales. Los principios del servicio estructurado que respalda esta estrategia son:

- Sistema sencillo e inteligente: Arquitectura simple e intuitiva para el usuario – Cliente.
- Servicio de calidad excepcional: Calidad en la certificación y entrega de

Información:

- Servicios complementarios: Evaluación y Gestión de Proveedores.

La integración de información es un elemento importante para las Grandes empresas puesto que sus áreas de adquisiciones, no integran su información de proveedores con Prevención de riesgo y a su vez tampoco con departamentos de Calidad ya que cada unidad vela por su propia información. Gesta busca además de dar cumplimiento a la ley 20.123, permitir que las áreas que tengan relación con proveedores puedan obtener una solución integrada.

Respecto al sistema de plataforma on line, GESTA buscará la compra o representación exclusiva de alguna licencia que ya se encuentre probada y operativa en alguno de los mercados internacionales más desarrollados tales como Estados Unidos o España.

La estrategia es contar con este sistema de manera más rápida que la creación y desarrollo de un sistema creado en Chile; logrando de esta manera:

- ✓ Mostrar la diferenciación del servicio
- ✓ Aprovechar la oportunidad de penetrar el mercado antes que otros competidores
- ✓ Creando barreras de entrada para competidores internacionales
- ✓ Mayor tiempo para la fidelización de clientes.

## IV. Plan de Marketing.

---

### 4.1 Objetivos de Marketing.

- Posicionar en el segmento Grandes Empresas, la empresa GESTA como una solución para administrar y gestionar de manera profesional y segura, las exigencias que demanda la Ley de Subcontratación y la Gestión de sus Proveedores, otorgando visibilidad, control y fiscalización a las distintas obras, faenas o servicios que pueda tener externalizada la empresa Mandante.
- Incorporar otros atributos valorados según los clientes: supervisión de cumplimiento de procesos productivos internos; generando una oferta ampliada
- Calidad en Servicio al cliente.

### 4.2. Estrategia de Segmentación.

La estrategia de segmentación será abordar el segmento de mayor potencialidad (Tamaño) de Compra que son las “Grandes Empresas”. Si bien son tan sólo 7.088 empresas aproximadamente, estas movilizan cerca de **1.140.000** personas externas, razón por lo cual tienen una real **necesidad** de administrar, controlar y gestionar a los contratistas y sus respectivas personas. Entendemos que la segmentación decantó naturalmente en base a la necesidad antes mencionada. Los Subsegmentos si bien están relacionados a los distintos rubros económicos, las necesidades ante la ley son transversales.

### 4.3 Estimación de la Demanda.

#### Estimación de participación de mercado.

Se espera contar con 3 contratos firmados el primer año de funcionamiento de la empresa, lo que en esta y con una competencia “ceterisparibus” nos da una participación de mercado del **0.1%** al año 1. A los 11 años del lanzamiento, se espera obtener el **0.33%** de participación del mercado, esto bajo el supuesto de crecimiento de Ventas de los Estados Financieros. Se considera para la proyección de Market Share el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Cabe señalar que el mercado tiene mucho potencial de desarrollo por lo que estas estimaciones pudiesen corregirse al alza. Se opta por el Criterio prudencial de estimar en base al crecimiento Histórico de los Competidores.

#### 4.3.1 Determinación de nuestra Participación de mercado

Según un análisis en terreno (Cliente Incognito) sobre la cantidad de años en el mercado y la cantidad de Clientes de cada empresa, se pudo estructurar que nuestros competidores desarrollaron 3 clientes promedio anual, en donde la participación actual de mercado en base al potencial es de **0.78%**. En base este promedio, Gesta proyecta su ingreso al mercado y pretende por ende estructurar su crecimiento en base a esta promedio industria. Dado el análisis de Porter, dentro de la Proyección se incorporan la entrada de nuevos competidores a una tasa de 1 competidor nuevo cada tres años, lo cual proyecta para Gesta una participación de mercado para el Primero año de un **0.1%** para luego finalizar el año 10 con un **0.33%**.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Subcontrataley	0.30%	0.33%	0.36%	0.39%	0.42%	0.45%	0.47%	0.50%	0.52%	0.54%	0.56%
Pronexo Ltda	0.34%	0.37%	0.40%	0.43%	0.46%	0.49%	0.51%	0.53%	0.56%	0.58%	0.60%
Clever-Global	0.13%	0.16%	0.20%	0.23%	0.26%	0.29%	0.32%	0.35%	0.38%	0.40%	0.43%
Gesta S.A	0.01%	0.04%	0.09%	0.16%	0.19%	0.23%	0.26%	0.28%	0.30%	0.31%	0.33%
Competidor x	0.00%	0.00%	0.00%	0.04%	0.07%	0.11%	0.14%	0.17%	0.20%	0.23%	0.26%
Competidor Y	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.04%	0.07%	0.10%	0.13%	0.16%
Competidor Z	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%	0.07%
Total Empresas	0.78%	0.91%	1.06%	1.25%	1.41%	1.56%	1.75%	1.91%	2.06%	2.24%	2.41%

Fuente: Elaboración Propia en base la información Obtenida por investigación Primaria y la base de datos de empresas del Servicio de Impuestos internos SII.

### Número de clientes.

La cantidad de Clientes proyectada está en función del promedio anual de Clientes generados por empresa (3 contratos anuales), lo cual, al año 11 se podría obtener una cantidad de 29 Clientes en operación con nuestros servicios. La demanda se demuestra estable con la incorporación de 3 nuevos actores al mercado, lo cual estabiliza las proyecciones de crecimiento y participación de Mercado.

Empresas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Subcontrataley	21	24	27	30	32	35	38	41	44	47	50
Pronexo Ltda	24	27	30	33	35	38	41	44	47	50	53
Clever-Global	9	12	15	18	20	23	26	29	32	35	38
Gesta S.A	1	3	7	12	15	18	21	23	25	27	29
Competidor x	0	0	0	3	6	9	11	14	17	20	23
Competidor Y	0	0	0	0	0	0	3	6	9	11	14
Competidor Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6
Total Empresas	55	66	78	95	109	123	141	157	173	192	211

### 4.4 Estrategia de Producto/Servicio.

#### Mapa de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de precios y evaluación de la herramienta tecnológica desarrollada.



Se Contempla un Posicionamiento como una empresa con grado tecnológico Medio-Alto en su solución y de precio medio-alto, siendo coherente con la calidad entregada. Al desarrollar el Mapa de Posicionamiento relativo de los competidores, Gesta como solución está por sobre **Subcontrataley** y **Pronexo** en cuanto a Precio y Calidad de la solución (Tecnología Empleada) y por debajo de **Clever-Global** que sus tarifas están muy por sobre las tarifas de los otros competidores dado su despliegue tecnológico de punta y en donde aporta con medios móviles y aplicaciones que encarecen el servicio. Este posicionamiento se demostrará tanto en la solución como en la página web de la empresa en donde en todo momento se hará énfasis en su **facilidad de uso** (Solución montada en .NET, ambiente Microsoft), con una arquitectura de diseño **intuitiva y amigable al usuario.**

#### 4.5 Estrategia de Precio.

La estrategia de precios será mantener rangos relativamente más altos que el de nuestros competidores, pero no de manera desproporcional, existiendo una razonabilidad de mayor calidad en los servicios. Al desarrollar una simulación de un contrato con **600 personas externas** a administrar, Pronexo es la solución más económica, pero con menos servicios asociados, luego Subcontrataley y finalmente Gesta lo cual es coherente con lo establecido como posicionamiento y calidad ofertada. La solución de Clever-Global se posiciona como la más onerosa cara dado su nivel de tecnología y solidez en el servicio.

Empresa	Variable Pesos	Fijo Pesos	Otro Pesos	Ejemplo 600
Subcontrataley	\$ 3,000	\$ 500,000	\$ 0	\$ 1,400,000
Pronexo Ltda.	\$ 0	\$ 925,000	\$ 0	\$ 925,000
Clever-Global	\$ 3,250	\$ 0	\$ 50,000,000	\$ 3,338,889
Gesta S.A	\$ 3,500	\$ 825,000	\$ 3,000,000	\$ 1,875,000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de precios y evaluación de la herramienta tecnológica desarrollada.

### Ejemplo: Comparativo de precios en base a un cliente con 600 subcontratados administrados

Empresa	VARIABLE	FIJO	OTROS \$	EJ. 600
SUBCONTRATALEY	\$ 3.000	\$ 500.00	\$ 0	\$ 1.400.000
PRONEXO LTDA	\$ 0	\$ 925.00	\$ 0	\$ 925.00
CLEVER - GLOBAL	\$ 3.250	\$ 0	\$ 50.000.000	\$ 3.338.889
GESTA SPA	\$ 3.500	\$ 825.00	\$ 3.000.000	\$ 1.875.000
RRHH de Mandante	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de precios y estimaciones de Remuneraciones de mercado

En este cuadro incluimos los sustitutos de la industria: el área de RRHH de los mandantes. Para el cálculo se estimó el uso de 2 personas del área a un ingreso promedio bruto (incluidos sueldo, imposiciones, materiales de oficina, puestos de trabajo, etc.) de \$900.000, obteniendo así el costo total para la empresa mandate de \$1.800.000. Sin embargo, este costo no refleja el costo que implicaría una demanda laboral, la cual puede multiplicar varias veces este monto.

#### 4.6 Estrategia de Distribución

El canal de Venta será directo, se generarán visitas a empresas en donde se expondrá y se presentará la solución.

#### Sitio web y redes sociales

Se desarrollará una página web en donde los clientes podrán tener acceso a la plataforma, además esta página contendrá información corporativa y relacionada para captar nuevos Clientes.

#### 4.7 Estrategia de Comunicaciones.

##### Estrategias basadas en Marketing Relacional -Foco en la Fidelización del cliente:

GESTA pondrá énfasis en su relación de largo plazo con los clientes, para ello propone servicios que espera satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas totalmente, esto le permitirá conservarlos generando un mayor valor para la empresa, dado que siempre es más costoso atraer nuevos clientes. Adicionalmente, a los clientes leales es más fácil ofrecerles nuevos productos aunque sean más caros (venta inducida o up selling) y productos complementarios (venta cruzada o crossselling).

Algunas medidas en esta dirección serán:

- Establecer procedimiento de seguimiento personalizado de cada cliente, de sus necesidades, inquietudes, gustos, de manera de orientar su acción a satisfacerlos (encuestas de satisfacción).
- Proveer servicios complementarios que respondan a las demandas de los clientes.
- Establecer como prioridad la calidad y la excelencia del servicio, los cuales generan un círculo virtuoso si se logra la plena satisfacción y esta a su vez crea fidelidad.
- Utilizar todas las herramientas tecnológicas que acerquen al cliente .En general, la fidelización se logrará como primer punto, cumpliendo con lo prometido; "plataforma de alto desarrollo tecnológico, orientada a dar una solución simple y práctica, a las necesidades de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de la Ley 20.123 y otros ámbitos de gestión que son propios de la administración de proveedores"
- Permanente comunicación con clientes.
- Visitas en terreno para conocer la operación de cada cliente.
- Convenios con Asociaciones gremiales y Cámaras de comercio.
- Desarrollo web y. Posicionamiento en portales de búsqueda y Adwords.
- Gestionar la información obtenida del contacto con los clientes, para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

La empresa tiene un foco en clientes que la promocionen, que aporten con sugerencias y se sientan parte de la cultura de GESTA.

## **MIX DE MARKETING**

### **PRODUCTO**

- ✓ Tablero de control en la gestión de trazabilidad de todas las actividades de Seguridad, Salud Ocupacional y de Cumplimiento de Obligaciones Laborales.
- ✓ Web asociada a un usuario que puede seguir en línea los procesos de control para el cumplimiento de las normativas de la ley 20.123.
- ✓ Verificación y certificación de documentación requerida.
- ✓ Archivo histórico de toda la documentación por empresa contratista y mandante.
- ✓ Servicio de ayuda a empresas contratistas.
- ✓ Capacitación de uso a empresas mandantes y contratistas.
- ✓ Asistencia las 24 horas del día, durante todo el año.
- ✓ Gestión y Evaluación de Proveedores, lo cual permite tener información más acabada de la performance Global de estos.
- ✓ Formato .NET amigable y en una arquitectura amigable para el usuario orientada a

la toma de decisiones.

- ✓ Servicios Complementarios, tales como supervisión de procesos y asesoría Integrada.

## PRECIO

Utilizando una estrategia de precio promedio, Gesta buscará posicionarse en el mercado generando diferencias por su alta calidad de servicio a un precio que demuestre relación conveniente para el cliente.

Tabla de precios:

- ❖ **\$825.000** plan mínimo, hasta 300 trabajadores subcontratados por mes.
- ❖ Sobre 301 trabajadores subcontratados en el mes, se suman **\$3.500** por c/u.
- ❖ Costo de la Implementación ( 1 sola vez) por : **\$ 3.000.000.**

## PLAZA

**Santiago;** Base de nuestras oficinas comerciales y de operación; la región metropolitana es la que mantiene mayor cantidad de población y empresas, 69,5% de las Grandes Empresas tienen su base en Santiago.

**Concepción;** Siendo la Región del Biobío el macrosegmento con el segundo mayor cantidad de personal subcontratado, se buscará llegar a Grandes Empresas que no sean servidas por la competencia.

**Valparaíso;** La tercera plaza con mayor volumen de empresas Grandes, por su cercanía con Santiago la hace muy atractiva desde el punto del volumen de Clientes a satisfacer. Además esta Región concentra un interesante porcentaje de personal subcontratado complementando así el atractivo de esta región.

RM	4,928	7,595	35,380	73,404	121,306	69.52%
R. BIO-BIO	358	938	6,368	21,178	28,842	5.04%
R.VALPARAISO	416	972	6,604	19,640	27,632	5.87%

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

## PROMOCIÓN

**Canales de Distribución:** Venta Directa

**Estrategia de Promoción:**

- ✓ Participación en ferias industriales.
- ✓ Insertos en medios Escritos y Digitales, orientados básicamente a Economía y/o Negocios.
- ✓ Página Corporativa en LinkedIn.com.

**Medios:**

- ✓ **Revistas y diarios especializados de Industria**, tales como: Capital, Diario Financiero, Estrategia, El Mercurio (detalladas en carta Gantt de medios).
- ✓ Potenciar la búsqueda de GESTA en los buscadores de internet Google, combinando la búsqueda de palabras con optimización, de manera que el sitio aparezca dentro de los primeros 5 resultados.
- ✓ La principal forma de promoción de GESTA serán nuestros clientes, quienes satisfechos por el servicio de calidad recibido, nos recomendarán y/o darán buenas referencias nuestras en congresos, ferias y mesas negociadoras con sus proveedores y clientes.

**4.8 Estrategia de Ventas**

El equipo de ventas, será conformado por Ejecutivo Comerciales los cuales se contratarán a medida que aumenten las Ventas con dependencia directa del Gerente Comercial.

La estrategia de ventas es simple:

1. Segmentación Geográfica Del Mercado.
2. Prospección de potenciales clientes: Grandes empresas.
3. Generación de entrevistas de presentación del servicio GESTA.
4. Rondas de Negocio.
5. Cierre y firma de Contratos.

El Gerente Comercial es responsable de capturar talentos, capacitarlos y retenerlos. La evaluación de resultados se medirá desde la cantidad de entrevistas que los ejecutivos generen, esperando una proporción del 10% de entrevistas sobre los llamados generados. A su vez se espera el cierre de al menos el 5% sobre las entrevistas. Luego, para colocar 3 contratos al año, cada Supervisor trabajará con su equipo para generar 60 entrevistas y para ello se deberá llamar a 600 empresas de su zona geográfica.

**4.9 Presupuesto de Marketing**

Ítem	Anualizado
Viajes	Total Año 1
Pasajes	\$ 3,000,000
Estadía	\$ 1,000,000

Viáticos	\$ 1,000,000
El Mercurio	\$ 2,000,000
Estrategia	\$ 550,000
Capital	\$ 1,000,000
Adwords	\$ 1,400,000
Posicionamiento web	\$ 700,000
Insertos	\$ 1,500,000
Propaganda Radial	\$ 500,000
Banners	\$ 1,600,000
Stand	\$ 2,000,000
Promotoras	\$ 250,000
Gráfica y afiches	\$ 100,000
	<b>\$ 16,600,000</b>

Para los siguientes años se considera un aumento porcentual del Presupuesto relacionado con el aumento en ventas de la Empresa GESTA spa.

#### 4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

- Presupuesto de Marketing.....\$ 16,600,000año1;
- Metas de ventas..... 3 contratos anuales por zona Geográfica

Revisión por cumplimiento semestral.

Se compara con las empresas que ofrecen un servicio para disminuir el riesgo de incumplimiento de obligaciones provenientes de la ley N° 20.123, respecto a la subcontratación de personal.

#### En qué se diferencia?

- Sistema sencillo e inteligente: Los competidores utilizan software y plataformas digitales complejas y "poco amigables". GESTA ofrecerá un sistema a través de una plataforma web, muy fácil de entender y maniobrar. La solución se monta en formato .NET en base a Microsoft SharePoint lo cual lo hace visual y arquitectónicamente muy intuitivo y vinculado a las actuales herramientas Microsoft.
- Servicio de calidad excepcional: GESTA buscará generar una cultura vinculada al servicio de calidad, sus colaboradores deben ser seleccionados por sus características y orientación al servicio y sus procedimientos de atención

personalizada, deben generar una relación de largo plazo basada en el conocimiento del cliente.

- Servicios complementarios: GESTA entregará una oferta diferenciada a los clientes Grandes Empresas, creando el concepto de "partner" en su negocio. Supervisión de sus procesos productivos, además de **visión integrada** a un servicio que da solución al cumplimiento de la ley 20.123 y la Gestión de Proveedores.

### **¿Cuál es la ventaja competitiva vs los competidores relevantes?**

La Ventaja competitiva de Gesta será la de **proporcionar un servicio superior** a sus clientes otorgando una experiencia de servicio que comienza desde un simple e intuitivo sistema web, hasta la atención a sus clientes y la relación con sus proveedores. Buscamos plantearnos como una solución más ampliada que la de nuestros competidores y visualmente moderna en cuanto a la arquitectura de la solución; para ello buscaremos una plataforma on line desarrollada, exitosa y operativa actualmente en España o Estados Unidos para implementar de manera más rápida que una creada en Chile.

El equipo de GESTA cuenta con **mucha experiencia profesional** en el ámbito de la Gestión de Proveedores, Control y Administración de Contratistas. Sumamos a lo anterior un importante conocimiento del ámbito **T.I** y sus soluciones; además de una potencial cartera de clientes que hoy son atendidos en otros servicios por los fundadores de GESTA y con quienes será fácil promover nuestros servicios.

### **¿En qué se diferencia el servicio de la competencia con el nuestro?**

En general el servicio de la competencia se diferencia en que solo ofrece un software que debe administrar el mismo cliente. Solo el competidor Subcontrataley ofrece una plataforma similar a la que ofrecerá GESTA, **pero su nivel de complejidad es tal** que los clientes hoy no se encuentran satisfechos, dejando la oportunidad de mejora para nuestro ingreso al mercado y Clever-Global es una solución que es muy onerosa dado su costo de implementación que es de U.F 2.000 más la administración mensual. Entendemos que existe un cálculo simple en donde las empresas comparan el costo de mantener dos o tres personas in-House versus un servicio externalizado de este tipo, dado este precepto Gesta se plantea como una buena alternativa de solución dado su precio por los servicios.

### ¿En qué se diferencia el servicio de la competencia con el nuestro?

En general el servicio de la competencia se diferencia en que solo ofrece un software que debe administrar el mismo cliente. Solo el competidor Subcontrataley ofrece una plataforma similar a la que ofrecerá GESTA, **pero su nivel de complejidad es tal** que los clientes hoy no se encuentran satisfechos, dejando la oportunidad de mejora para nuestro ingreso al mercado y Clever-Global es una solución que es muy onerosa dado su costo de implementación que es de \$ 50.000.000 más la administración mensual. Entendemos que existe un cálculo simple en donde las empresas comparan el costo de mantener dos o tres personas in-House versus un servicio externalizado de este tipo, dado este precepto Gesta se plantea como una buena alternativa de solución dado su precio por los servicios.

### ¿Estrategias para diferenciarse de la competencia?

GESTA propondrá estrategias basadas en Marketing Relacional con Foco en la Fidelización del cliente; para ello:

- Establecerá procedimientos de seguimiento personalizado de cada cliente, sus necesidades, inquietudes, gustos, de manera de orientar su acción a satisfacerlos (encuestas de satisfacción).
- Proveer servicios complementarios que respondan a las demandas de los clientes.
- Establecer como prioridad la **calidad** y la **excelencia** del servicio, los cuales generan un círculo virtuoso si se logra la plena satisfacción y esta a su vez crea fidelidad.
- Mantendrá una permanente comunicación con clientes
- Realizará visitas en terreno para conocer la operación de cada cliente.

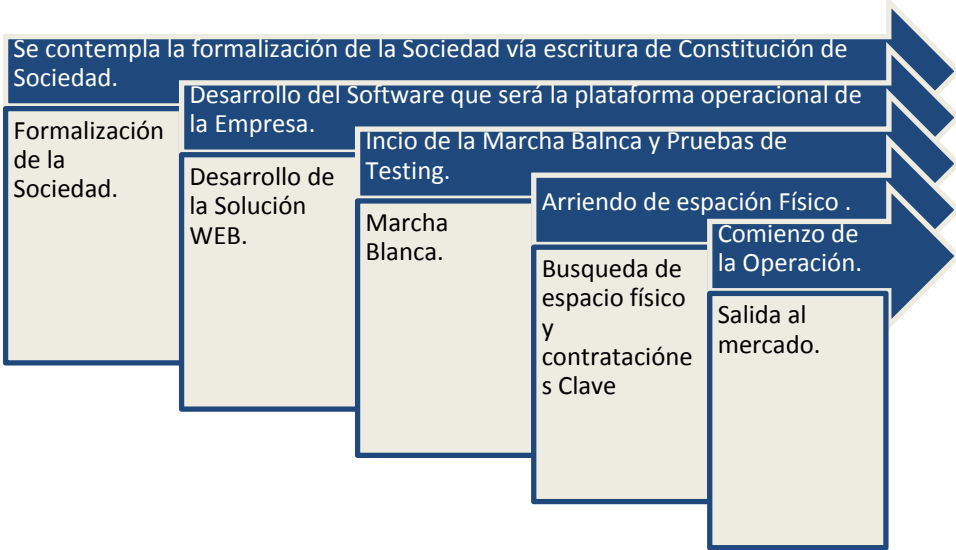


# VII. Plan de Implementación.

## 7.1 Estrategia de Desarrollo.

La estrategia de Desarrollo de Gesta está enfocada en el diseño y desarrollo de la solución y su estabilidad. Una vez realizado este gran paso, se dará comienzo a las etapas de Reclutamiento y búsqueda de espacios físicos donde Operar.

## 7.2 Avances requerimientos de recursos.



Los recursos de Gesta serán en Base al aporte de Capital de sus Socios, en donde se contemplan todos los gastos e inversiones necesarias para salir al mercado, en base a esto, la necesidad de contar con la solución web es fundamental para dar vida al proyecto, se contempla solicitar a un proveedor experto en desarrollo de Software la confección y arquitectura de sistema. La Marcha Blanca será clave para pulir el plano operacional, pero entendemos que no será hasta el año 2 en donde el modelo de negocios completo estará validado y ya dispuesto a competir con mejores herramientas y un mejor entendimiento de las necesidades de nuestros clientes.

### 7.3 Carta Gantt.

ACTIVIDADES	AÑO 1												AÑO 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Sociedad</b>																								
Selección de abogado	■																							
Firma de escritura	■																							
Inicio de actividades	■																							
<b>Dependencias</b>																								
Selección y arriendo de oficina	■																							
Compra e instalación de mobiliario	■																							
Contratación de servicios IP	■																							
Compra material librería	■																							
<b>Personal</b>																								
Publicación de avisos		■	■	■	■																			
Entrevistas Contador		■	■	■																				
Selección Contador		■	■	■																				
Entrevistas Secretaria		■	■	■																				
Selección Secretaria		■	■	■																				
Entrevistas Supervisores Vts		■	■	■	■																			
Selección y capacitación Sup Vts		■	■	■	■																			
Entrevistas Vendedores			■	■	■																			
Selección y capacitación vendedores			■	■	■	■																		
Entrevistas Supervisor Operac.		■	■	■	■																			
Selección y capacitación Sup Operac.		■	■	■	■																			
Entrevistas administrativos				■	■	■																		
Selección y capacitación admin.				■	■	■																		
<b>Puesta en Marcha</b>																								
Desarrollo sistemas	■	■																						
Desarrollo protocolos internos	■	■	■																					
Implementación			■	■	■	■																		
Sistemas en modo prueba				■	■	■																		
Correcciones del sistema					■	■																		
<b>Operación</b>																								
Ejecución planes de Mktg					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones potenciales clientes					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cierres de contratos						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación contratistas							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistema operativo 100%								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

# IX. RSE y Sustentabilidad.

---

## 9.1 Mapa de stakeholders

Grupos de Interès	Subgrupos	Temas de Interès
Cientes	Grandes y Medianas empresas	Relaciòn Precio/Calidad Servicio continuo y online Disminuir riesgo de demandas
Colaboradores	Àrea Comercial y Operaciones	Ambiente laboral, espacio físico, renta acorde Oportunidad de crecimiento y motivaciòn
Proveedores	Empresas de TI, telefonía e internet.	Servicio con Tecnología de vanguardia Soporte tècnico 24x7
Competidores	Pronexo, Subcontrataley, Clever Global	Participaciòn de mercado Precio y calidad de servicio
Comunidad	Trabajadores y empresas que operan en Chile	Trabajo regulado y compensado Generaciòn de empleo
Autoridades	Gobierno en general, Min Trabajo, Parlamento, Ispecciòn del Trabajo	Entidad reguladora y creadora de leyes Cumplimiento de la ley Construir relaciones de largo plazo

## 9.2 Valores éticos delnegocio.

Los valores y la ética son temas fundamentales para GESTA, debido a que el servicio que ofrecemos busca mantener el orden en la relación Mandante -Contratista, tal de garantizar así que solo les ocupe su propio core business y el aumento de valor. Por esta razón, es que buscamos destacarnos en valores de:

- Probidad.
- Confidencialidad.
- Respeto a las personas y su calidad laboral.
- Servicio al cliente.
- Responsabilidad en la respuesta oportuna.

## 9.3 Determinaciòn de impactos sociales, ambientales y económicos.

El Impacto Social y económico tiene directa relación con la subcontrataciòn laboral, la que se presenta de distintas maneras dada la vinculaciòn de los trabajadores por medio de una relación jurídicamente no-laboral con el beneficiario final del producto de su trabajo. Esta contrataciòn da origen una serie de nuevos participantes tales como: empresas de trabajo temporal, trabajadores autónomos, otras empresas, cooperativas de trabajo asociado, teletrabajadores, etc. Sujetos a una relación de dependencia económica e incluso a trabajadores informales, el último eslabòn de las redes de subcontrataciòn productiva.

Nuestro servicio viene a apoyar el control sobre las distintas relaciones laborales que se producen por la subcontratación que se presentan en la Ley 20.123 y los alcances económicos que de estas relaciones se desarrollan: contratos de trabajo, pagos de remuneraciones, imposiciones, facturas de servicios, etc.

En materia medioambiental GESTA define los siguientes objetivos:

- Minimizar el uso de los recursos.
- Realizar una gestión responsable de los residuos.
- Contribuir al incremento de la conciencia social sobre la problemática medioambiental y el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

La demanda de papel es responsable de la mitad de toda la madera cortada anualmente a nivel mundial y una de las principales emisoras de contaminación. GESTA con su Modelo de Negocio on-line ahorra miles de documentos en papel que se exigirían para el cumplimiento de la ley 20.123. Se llevará un registro histórico del ahorro de papel y la relación de tala en la que podremos aportar a disminuir.

---

---

## X. Riesgos críticos.

---

### 10.1 Matriz de Riesgos

	Magnitud de Daño	Mitigador
<b>Riesgos Internos</b>		
Pérdida de RRHH	MENOR	Personal externo y Part time Cambios internos de roles para cubrir puestos clave
Bajos Ingresos	MODERADO	Adelantar planes de Mktg Aumento de promociones Incentivos adicionales al equipo de ventas Enfoque total en cierre de negocios
Caída de sistemas	MAYOR	Soporte auxiliar Compensación en beneficios y/o económicas a clientes insatisfechos
Procesos internos	MAYOR	Verificación de protocolos Controles internos Capacitación de personal
<b>Riesgos Externos</b>		
Cambio legislación	MODERADO	Actualización constante del sistema en base a los cambios regulatorios
Ingreso de nuevos competidores	MAYOR	Barreras de entrada con contratos a los mandantes Generar fidelización a través de un servicio de alta calidad

**NOTA:** En general se buscará proteger a GESTA de no cometer Errores que nos hagan susceptibles de demandas por no haber avisado a tiempo a nuestros clientes acerca del incumplimiento de sus contratistas.

# Conclusiones.

---

La **subcontratación** es una nueva posibilidad para las empresas de atender muchos aspectos no relacionados con la actividad principal del negocio. Por esto mismo, cada vez más empresas recurren a este sistema para aumentar la productividad y cada vez son más las empresas que delegan en mano externa especializada para contribuir al crecimiento de la productividad mediante la liberación y delegación de tareas en expertos. Sin embargo, esta posibilidad demanda por parte de la autoridad deberes y derechos a los cuales las empresas mandantes deben tener en consideración. En Chile este fenómeno comenzó tímidamente en los años 80 para luego en los 90 cobrar fuerza y hasta nuestros días convertirse en una alternativa cierta que tienen las empresas de flexibilizarse ante los cambios continuos del mercado. Actualmente en Chile operan 3 empresas que se especializan en la administración y gestión de obligaciones emanadas de la ley 20.123, pero entendemos también que el número de empresas grandes que subcontratan es por decirlo menos interesante y atractivo como para entrar al mercado ofreciendo un sistema diferenciado a sus competidores en cuando al diseño arquitectónico de la solución, su simplicidad y el alcance más amplio que le da la ventaja de poder otorgar una visión global de la Gestión de Proveedores a la empresa Principal.

Dado el análisis financiero realizado, vemos que el VAN del proyecto es de \$ 160.360.368 aprox en donde la tasa interna de retorno es del **18%**, situación que entusiasma a la materialización del proyecto. Si bien el Payback es de 8 años, esto no quita que a largo plazo Gesta se convierta en La Empresa reconocida en el mercado por especializarse en apoyar las gestiones de las empresas y sus cumplimientos normativos.

- **VAN:** CLP \$ 160.360.368.
- **TIR:**18%.
- **PAYBACK:** 8 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 344.612.380.

Entendemos que la herramienta al éxito de la implementación de la solución es lograr materializar la diferenciación del servicio y obtener la excelencia operacional pretendida para así rentabilizar la empresa y lograr mayores eficiencias y escalabilidad de negocio.

---

# Bibliografía.

---

- [Modernising Government: The Way Forward. Español] La modernización del Estado: el camino a seguir / Organización de Cooperación y Desarrollo Económico; traducción de Sonia Piedrafita Tremosa - Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2006 - 268 p.; 24 cm -(Estudios y Documentos). Traducción de: ModernisingGovernment: TheWayForward., NIPO: 329-06-018-6.
- Encuesta Laboral ENCLA 2011: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>
- ¿Qué ha pasado con la subcontratación Laboral? : Facultad de Economía y Negocios, Universidad Padre Hurtado <http://fen.uahurtado.cl/2013/articulos/observatorio-economico/que-ha-pasado-con-la-subcontratacion-laboral/>
- Análisis de la Nueva Ley de Subcontratación Ley N° 20.123: Tesis de Grado; Patricio Andrés Araya Osorio, Patricio Andrés Araya Osorio, Caterina Jesús León Moreira: Facultad de Derecho, Universidad de Chile. [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/de-leon\\_c/pdfAmont/de-leon\\_c.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/de-leon_c/pdfAmont/de-leon_c.pdf)
- Guía Legal sobre Subcontratación : <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/subcontratacion>
- Encuesta Nacional de Empleo Instituto Nacional de Estadísticas INE: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/cifras\\_trimestrales\\_MAM\\_2015.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales_MAM_2015.php)

## Anexos.

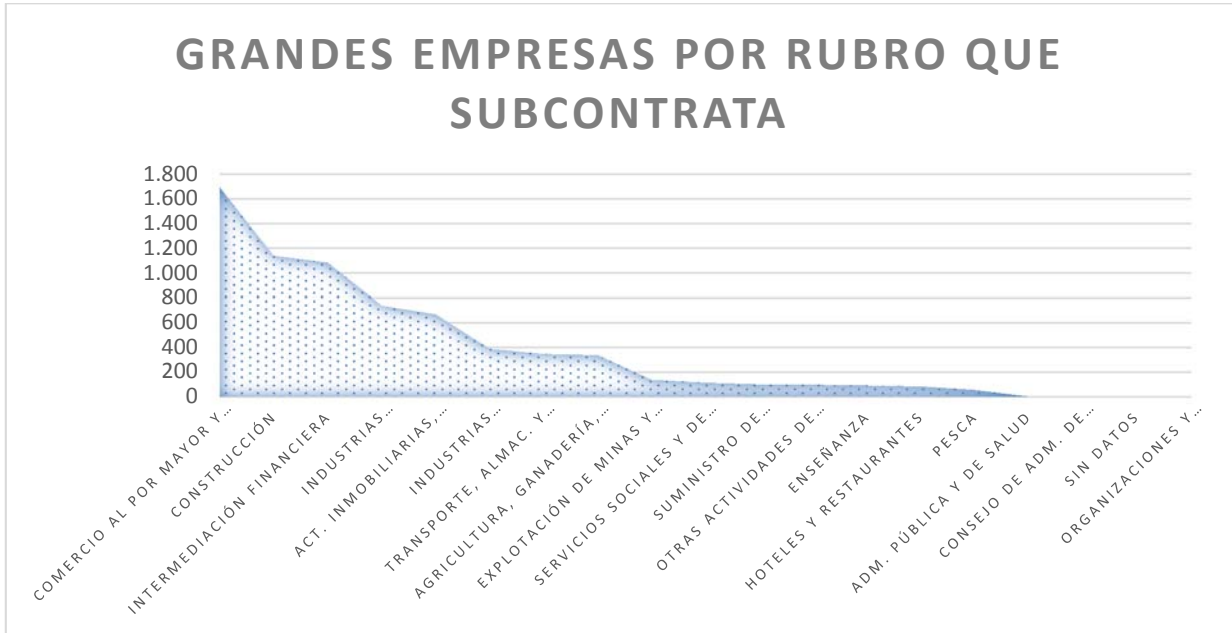
### Cantidad de Empresas en Chile según tamaño

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	9,263	15,822	88,009	248,828	361,922
R. BIO-BIO	672	1,954	15,841	71,791	90,258
R. VALPARAISO	782	2,025	16,429	66,575	85,811
R. MAULE	325	1,054	9,851	47,397	58,627
R. LB O'HIGGINS	363	872	8,587	36,475	46,297
R. LAGOS	373	1,017	8,439	34,822	44,651
R. ARAUCANÍA	240	792	7,088	33,798	41,918
R. COQUIMBO	248	657	5,760	26,725	33,390
R. ANTOFAGASTA	301	814	6,012	19,099	26,226
R. RIOS	88	312	3,083	15,029	18,512
R. TARAPACÁ	364	738	3,201	12,273	16,576
R. ATACAMA	121	326	2,754	10,503	13,704
R. ARICA Y PARINACOTA	45	159	1,752	10,862	12,818
R. MAGALLANES	112	229	2,009	7,638	9,988
R. AYSEN	23	113	1,005	5,580	6,721
SIN INFO.	4	8	61	371	444
<b>Total General</b>	<b>13,324</b>	<b>26,892</b>	<b>179,881</b>	<b>647,766</b>	<b>867,863</b>

Fuente: <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>



Grandes Empresas por rubro que subcontrata servicios y/o personal EST.



Fuente: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>