



“BY YOUR TALENT”

Parte I

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

Alumno: Carolina Rodríguez
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio 2016

Tabla de contenido

I-	Resumen Ejecutivo.....	3
II-	Oportunidad de Negocio.....	4
II.1-	Cuál es el problema a resolver.....	6
III-	Análisis de la industria, competidores y clientes.....	7
III.1-	Industria.....	7
III.2-	Competidores.....	8
III.3-	Clientes.....	9
IV-	Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	13
IV.1-	Modelo de Negocios.....	13
IV.2-	Descripción de la empresa.....	15
IV.3-	Factores críticos de Éxito.....	16
IV.4-	Estrategia de Crecimiento o escalamiento.....	17
IV.5-	RSE y Sustentabilidad.....	20
V-	Plan de Marketing.....	22
V.1-	Análisis de la Situación.....	22
V.2-	Objetivos del Marketing.....	22
V.3-	La Propuesta de valor.....	23
V.4-	Estrategia segmentación.....	24
V.5-	Estrategia de producto/servicio.....	25
V.6-	Estrategia de precio.....	26
V.7-	Estrategia de Comunicación y Ventas.....	26
V.8-	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	26
V.9-	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	31
VI-	Plan de operaciones.....	33
VII.	Equipo del proyecto.....	34
VIII.	Plan Financiero.....	34
IX.	Riesgos Críticos.....	35
X.	Propuesta Inversionista.....	35
XI.	Conclusiones.....	36
	Anexos.....	37

I- Resumen Ejecutivo.

By Your Talent es un Head-hunter que se diferencia del Mercado actual porque ofrece una propuesta de valor tanto a los candidatos como a las empresas, haciendo la conexión perfecta entre oferta y demanda. Este startup está enfocado en las tendencias mundiales de trabajos a medio día y flexibles, que es la ventana de oportunidad de un negocio no explotado aun localmente.

Cada vez hay mayor demanda por este tipo de trabajo que busca compatibilizar la vida personal/familiar y la laboral. Y si entendemos las necesidades de las empresas que buscan personas más productivas y atraer talentos que a su vez buscan mayores beneficios, encontramos una oportunidad de negocio.

By Your Talent es una empresa que tendrá un enfoque en el target de mujeres y jóvenes profesionales. El startup tendrá 3 etapas, una etapa inicial será de piloto, la segunda fase de escalamiento será llevar a los jóvenes profesionales a buscar oportunidades en mercados del cono sur y la tercera fase abarcará a jubilados ejecutivos TOP (calificados como talento) pero en jornada de medio día con menores sueldos como foco en la reinserción laboral de esta población.

Para las medianas empresas By Your talent entrega una solución para obtener personas de excelencia pero que por su alto costo no pueden atraer. Y para las grandes empresas que compiten en un mercado global por atraer y retener talentos, se entrega una propuesta de valor que este alineada con las tendencias mundiales.

Por lo tanto By your talent, junta oferta y demanda entregando tanto a las personas como a las empresas una solución a la media a los problemas antes mencionados. Con lo cual la **propuesta de valor** para **las empresas** se enfoca en “Las empresas se dotarán de empleados altamente capacitados y fuertemente fidelizados, apoyando así la rentabilidad de su negocio.” Y para **los profesionales** se concentra en contar con una “Plataforma de oferta de desafíos laborales sumamente atractivos y en horarios flexibles que les permite cubrir sus necesidades de balance profesional y personal/familiar; donde el servicio post-venta es fundamental para la construcción de las relaciones a largo plazo y desarrollo de carrera”.

II- Oportunidad de Negocio.

Crear una plataforma web de hunting especializada en trabajos flexibles estos pueden ser remotos, por proyectos o medio día, enfocado en target de mujeres y jóvenes profesionales. El startup tendrá 3 etapas, una etapa inicial será de piloto, la segunda fase de escalamiento será llevar a los jóvenes profesionales a buscar oportunidades en mercados del cono sur y la tercera fase abarcará a jubilados ejecutivos TOP (calificados como talento) pero en jornada de medio día con menores sueldos como foco en la reinserción laboral de esta población.

Cada vez se ve más, no sólo en mujeres sino también en hombres que esperan poder compatibilizar más el trabajo con la vida personal y familiar¹. Esta es una tendencia global donde está aumentando la demanda por teletrabajo y trabajos de media jornada². Adicionalmente vemos que las nuevas generaciones de jóvenes profesionales cada vez estarán menos dispuestas a trabajar full time y buscan trabajos desafiantes que les permita una variabilidad de funciones y proyectos y un balance entre sus intereses personales fuera de los trabajos³.

Para la etapa de expansión vemos tendencia de envejecimiento de la población tanto mundial como en Chile. Entre 2015 y 2050, la proporción de la población mundial con más de 60 años de edad pasará de 900 millones hasta 2000 millones, lo que representa un aumento del 12% al 22%. El envejecimiento de la población es más rápido en la actualidad que en años precedentes. Para poner un ejemplo: Francia dispuso de casi 150 años para adaptarse a un incremento del 10% al 20% en la proporción de la población mayor de 60 años, mientras que países como Brasil, China y la India deberán hacerlo en poco más de 20 años.⁴ Esto implica que personas de mayor edad tendrán mejores capacidades mentales y físicas, mejores condiciones de salud para seguir activos. Una muestra de esta tendencia es el proyecto de ley de aumento de la edad de jubilación, por lo tanto mantener a un segmento de la población activo generando recursos es valioso, ya que de lo contrario la población joven que tiene que sustentar el gasto en adultos mayores en unos años no será capaz de sostenerlo. Esto impacta socialmente a Chile dado que debido a estas tendencias, cada vez

¹ Fuente: Chile 3D

² Fuente: OCDE

³ Fuente: Estudios y levantamiento información internet sobre tendencias globales (Reino Unido, Europa)

⁴ Fuente: Organización Mundial de la Salud

son mayores los costos de mantener a la población jubilada, teniendo menos fuerza laboral que los sustente⁵

En Chile actualmente existen más de 100.000 empresas Pymes (anexo1) que buscan un crecimiento pero tienen menores recursos para atraer a los mejores talentos, de esta forma la solución que plantea By your Talent es acercar a ejecutivos talentosos a las empresas que hoy pueden darle un gran progreso al país a través de crecimiento económico y aumento de empleos. De todas formas el startup incluye una oferta a todas las empresas de mercado laboral chileno.

Actualmente un 25% de los procesos de hunting se externalizan y en mercados maduros como Europa se externaliza un 90% de los procesos. Esto da una oportunidad aún de crecimiento para los Head-hunters.

Según el gerente general de Trabajando.com "en Chile, el 80% de las mujeres que trabajan lo hace en jornada completa, mientras que en los países europeos, el 85% de ellas lo hace mediodía. La flexibilidad laboral contribuiría a que muchas pudieran acceder a trabajos con horarios acordes a sus ocupaciones como jefas de hogar y madres de familia".

Según estadísticas del INE en relación a las últimas cifras en materia de empleabilidad afirman que continúa la creciente incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo, llegando a representar el 49,9% del total de las personas que se sumaron en los últimos doce meses.

⁵ Fuente: INE

II.1- Cuál es el problema a resolver.

Ampliar la oferta de trabajos medio día para profesionales clasificados como talento y hacerla más visible en el mercado laboral, los profesionales de hoy buscan compatibilizar su realización profesional en un trabajo de horario flexible pero que hoy no existe un market place donde encontrarlo.

En países en desarrollo como en Chile y en Latinoamérica existen empresas medianas que necesitan personas de excelencia pero que por su alto costo no pueden atraer a sus filas.

Asimismo grandes empresas compiten en un mercado global por atraer y retener talentos, en esta competencia cada vez más fuerte deben entregar una propuesta de valor a sus colaboradores que este alineada con las tendencias mundiales.

Para los jóvenes profesionales el mayor desafío es obtener experiencia y de esta forma al poder hacer proyectos que aporten en distintas industrias podrán tener las habilidades que las empresas están buscando.

By your talent, junta oferta y demanda en una plataforma online entregando tanto a las personas como a las empresas una solución a la media a los problemas antes mencionados, abriendo así posibilidades de encontrar trabajo no solo en el mercado local sino que empresas multinacionales pueden encontrar profesionales para sus negocios regionales.

Adicionalmente By your talent cumple un rol social en la incorporación de fuerza laboral femenina y jubilados al mercado y ayudando a la rentabilización de las empresas medianas en Chile.

III- Análisis de la industria, competidores y clientes.

III.1- Industria.

La industria en la que participa By your talent, es en el mercado laboral. A través de la búsqueda de profesionales para empresas, que sean idóneos a las necesidades que estén requiriendo, así como la obtención de candidatos clasificados para cada uno de los cargos del mercado laboral.

Matriz de PORTER

Nuevos entrantes	Poder de los Proveedores	Poder de Compradores	Productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
Existen bajas barreras a la entrada debido a que la inversión inicial requerida no es alta. Sin embargo contar con una base de datos relevante y buenos contactos de empresas, así como una marca de prestigio y reconocida pueden ser las principales barreras de esta industria.	El poder de los proveedores es bastante bajo, debido a que necesitan a las empresas de Head Hunter para entregar sus perfiles y que los profesionales de sus bases de datos sean tomados en cuenta en los procesos de selección.	El poder de los compradores es alto dado que existen bajas barreras de cambio y la oferta es amplia en el mercado. Así también muchas empresas cuentan con áreas dedicadas a esta labor de Head Hunter.	Existen sustitutos, aunque estos no entregan la misma oferta de valor que los Head Hunter. Estos son: Áreas internas de reclutamiento, LinkedIn.	Existe una alta competencia en la industria, especialmente por empresas que llevan muchos años en el mercado así como Head Hunters globales que están llegando al país.

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Por lo tanto la atractividad de la industria es media a baja, dado el alto grado de competitividad, sin embargo ciertos aspectos hacen atractiva la entrada con una diferenciación marcada que es donde By your talent está viendo la oportunidad de negocio, dada la baja inversión y los desafíos de diferenciación en donde la propuesta de valor de By your talent, que es a un nicho de mercado poco cubierto hoy en Chile, da un espacio que permitirá ganar un terreno no penetrado actualmente.

III.2- Competidores.

Dentro de la competencia encontramos a los Head-hunter tradicionales, que por su modelo de negocio están más enfocados en empresas grandes y trabajos full time, si bien existen otros Head-hunters con dedicación a trabajos media jornada son trabajos masivos de poca calificación profesional. Actores de la industria como Michael Page hoy cuenta con una subdivisión de trabajos interinos que ha comenzado a crecer generando una colocación de 25 puestos mensuales. Existen páginas que ofrecen trabajo de medio tiempo pero son trabajos administrativos de baja calificación del candidato.

En la información que se encontró en el mercado que no es un mercado formal, pudimos identificar que existen características que clasifican a las empresas de head-hunters, como ciertas certificaciones, si son locales o internacionales, foco en el tipo de ejecutivos que colocan en el mercado y su estructura de garantías, formas de cobro y off-limits.⁶.

Algunos tipos de head-hunters son:

Laborum y trabajando.com: son masivos, no aseguran calidad y no atraen a este tipo de personas con las cualidades requeridas. Los cargos que ofrecen son de low y middle management, apunta a otro segmento.

Head Hunter Tradicionales: existe una amplia competencia, pero es poco indiferenciada, menor alcance, apuntan a altos cargos especialmente por su modelo de monetización. Y son muy caros para las medianas empresas.

Trabajos con sentido: es una alternativa parcial pues su foco no está en compatibilizar tiempo y trabajo si no sólo en juntar fundaciones con personas que quieren dedicar su trabajo al bien social.

Successinchile: es un nuevo Head-hunter que se enfoca en el reclutamiento de profesionales de todo el mundo, a través de una plataforma web, donde el modelo de monetización es un cobro de fee a los candidatos que logran conseguir un puesto de trabajo con éxito.

⁶ Ver anexo 5

LinkedIn, es parte de la competencia que evaluamos debido a que no solo los Head-hunters publican y hacen búsquedas en la aplicación sino que las empresas hacen búsquedas de forma directa.

By your talent, es un Head-hunter que se diferencia del Mercado actual porque ofrece una propuesta de valor tanto a los candidatos como a las empresas, haciendo la conexión perfecta entre oferta y demanda. Este startup está enfocado en las tendencias mundiales de trabajos a medio día y flexibles, que es la ventana de oportunidad de un negocio no explotado aun localmente.

- Profesionales de excelencia, no cualquier profesional.
- Que están fuera de estas alternativas, porque no esperan ganar altos sueldos, por lo que los Head-hunter no se interesan en cubrir estos cargos. Y a su vez los .com son tan masivos que los cargos que buscan estos profesionales se pierden en este mar de alternativas de cargos medios y bajos que ofrecen.

III.3- Clientes.

Los clientes de By your talent son las empresas en el mercado local buscan rentabilizar sus negocios y poder atraer a buenos talentos. Para las empresas grandes la oferta es llevar a sus equipos talentos que puedan ser más productivos que otros profesionales y para las empresas medianas que logren tener gerentes de primera línea que no podrían pagar si fueran full time.

Al analizar las empresas grandes en Chile y entrevistar a algunos gerentes de RRHH⁷, nos dimos cuenta que aún la principal barrera de los trabajos de medio día son culturales. Estos creen que si bien es algo que está entrando en tendencia y en poco años se verá más frecuentemente, hoy es una necesidad que no la ven viable en la empresa. Porque la percepción de que más tiempo trabajando es más eficiente y se paga el sueldo. El desafío que hoy están enfrentando las empresas es que compiten por jóvenes talentos en un mercado global, porque la movilidad que ellos tienen es alta hacia otros mercados, por eso el desafío de atraer y retener talento cada día es mayor, es ahí donde comienzan a ver las

⁷ Ver Anexo 4: Entrevistas personales con gerentes de grandes y medianas empresas y feedback de las entrevistas con Head-hunters.

opciones de beneficios más flexibles para sus trabajadores. Adicionalmente se ven abiertos a contratar a jubilados en trabajos de medio día donde puedan llevar proyectos debido a su gran experiencia, esta tendencia es más fácil tangibilizar porque hoy cuentan con este tipo de profesionales en sus directorios.

El foco en empresas medianas, es un poco diferente dado que aunque existe un poco de resistencia por el trabajo de medio día al entender la oferta de valor y los posibles profesionales que tendrían en su staff de colaboradores están abiertos al modelo de negocio. Una de las principales necesidades que tienen es atraer a talentos y esta forma de hacerlo les parece interesante, sobretodo porque al incorporar personas con experiencias y empuje a llevar a cabo proyectos y resolver desafíos los haría mucho más competitivos en el mercado, pudiendo obtener mejores resultados y competir con grandes empresas.

Mujeres profesionales: Si bien existen muchas mujeres que priorizan su carrera y no están dispuestas a sacrificar un crecimiento importante tomando roles en sus carreras, hay un gran segmento de mujeres que tienen la necesidad de compatibilizar su desarrollo de carrera con su vida personal, ya sea por ser madres o porque quieren dedicarse a otras cosas que les aporte un valor más espiritual, compatibilizar su vida. Al entrevistar a las mujeres sobre este modelo de negocio, se vieron abiertas a la opción de ganar menos entendiendo que trabajarían menos horas, pero que dentro de las funciones son roles desafiantes que les permitirá crecer profesionalmente. La propuesta del modelo de negocio de pagar un fee a By your talent no fue ninguna barrera, dado que la oferta que se entrega es atractiva. De igual forma aunque en menor proporción los hombres profesionales se vieron interesados en evaluar este tipo de trabajo, ellos con otra necesidad en mente como poder tener tiempo para realizar un emprendimiento propio y esto los mantendría con un colchón económico que les pueda permitir arriesgarse sin perder tanto.⁸

Los profesionales jóvenes (Millenials) son otro segmento al cuál se llegará debido a sus necesidades de compatibilizar la vida profesional y personal, si bien acá las motivaciones son distintas a las mujeres, este segmento valora el aprendizaje, aportar y tener trabajos flexibles.

⁸ Ver anexo 7

Es una generación donde la lealtad se traslada de los empleadores a ellos mismos, si sienten que la compañía no les ofrece las oportunidades que buscan. Los Millennials considera que el trabajo es un medio para obtener recursos económicos, para hacer lo que les gusta (viajar, comprar, conocer), y por ende se les considera egoístas, porque el foco y compromiso se encuentra en ellos mismos, en sus planes de vida y en sus preferencias. Mientras una empresa les sirva para cumplir esto, se quedarán y se esforzarán, pero sin mayor apego. Lo que ellos esperan es que su trabajo los motive y los haga sentir importante. Por lo cual es fundamental considerar que uno de los grandes aportes de esta generación al rendimiento de las organizaciones son las ideas, la energía y alto conocimiento de las nuevas tecnologías.⁹

Por lo tanto esta generación plantea un desafío de proporciones para las empresas y la economía en general, lo cual genera oportunidades para el mercado, donde las empresas que se amolden y cambien podrán atraer a los mejores talentos y ojalá quedarse con ellos por un tiempo considerable.¹⁰

Ejecutivos Top a punto de jubilar o jubilados: en este segmento encontramos una gran disposición a este tipo de trabajo, ellos están dispuestos a entregar sus conocimientos y mantenerse activos trabajando en jornadas más cortas. Una de sus motivaciones es que ya han trabajado lo suficiente para mantener a su familia, lograr sus objetivos en la vida y ahora quieren disfrutar de tanto esfuerzo, pero no se imaginan quedándose en sus casas sin hacer nada. Por lo tanto la propuesta de valor les parece sumamente atractiva porque los mantendrá vigentes, ocupados y sintiendo que si mantienen la mente ocupada estarán más jóvenes física y mentalmente. Dado el aumento del nivel educacional de las generaciones inferiores a los 59 años, a futuro la población más longeva cuenta con mayores capacidades técnicas y profesionales, permitiéndoles desarrollarse en distintos tipos de trabajo.¹¹

El índice de vejez es una clara demostración del cambio estructural que ha sufrido la población chilena hacia la senectud. Mientras que en el año 2000 la relación es de 25 adultos mayores (65 y más años) por cada cien menores de 15 años, lo que equivale a un cuarto; la correspondencia en el 2010 será de 35 a 100, es decir aumentará al 35%. Al llegar el 2020, de mantenerse las tendencias observadas, la proporción de senescentes frente a

⁹ Ver Anexo 6

¹⁰ Fuente: La Generación del Milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Autor: Andrés Hatum.

¹¹ Ver anexo 9

menores de 15 años será de casi la mitad.¹² Estas tendencias reflejan con claridad que la población está envejeciendo y que las personas a punto de jubilar o ya jubilados, tienen mucho que aportar a una sociedad que cada vez tendrá porcentajes más altos de senectud.

¹² Fuente: INE, Censo de Población. INE - CELADE, Chile, Estimaciones y Proyecciones.

IV- Descripción de la empresa y propuesta de valor.

IV.1- Modelo de Negocios.

El modelo de negocio, se describirá a través del Modelo Canvas¹³

Modelo Canvas By your talent (Elaboración Propia)

Socios Claves Universidades Ferias de empleo Gobierno	Actividad Reclutamiento de candidatos Servicio post venta y control de calidad	Propuesta de Valor Oferta de trabajos desafiantes de medio tiempo con sueldos atractivos Cobro del fee solo a la persona no a la empresa Opción de atraer y retener ejecutivos altamente calificados aumentando la productividad de la empresa	Relación con los Clientes Servicio y asesoría personalizada Actualización continua de perfiles	Cientes Mujeres profesionales con 5 o más años de experiencia Jovenes profesionales recién egresados (generación Millenials) Ejecutivos a punto de jubilar o jubilados Empresas
	Recursos Oficina Profesionales altamente capacitados en la selección y manejo de relaciones a largo plazo con las empresas Tecnología		Canales A través de una plataforma digital Equipo Comercial Redes sociales Participación de ferias laborales Participación de seminarios y congresos de RRHH	
Estructura de Costos Sueldos de staff Arriendo de oficina Tecnología y compra de materiales			Fuentes de Ingreso Cobro de comisión por posición ubicada en un lugar de trabajo	

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

¹³ Ver anexo 2

- a) Cientes: Los clientes en los cuales nos enfocaremos son por un lado empresas que estén en la búsqueda de talentos para cargos estratégicos y de proyectos; por el lado de los clientes profesionales en una primera etapa nos enfocaremos en mujeres profesionales con 5 o más años de experiencia y en jóvenes profesionales, de carreras afines al segmento elegido ¹⁴ y en una segunda etapa a los jubilados que ejercieron cargos gerenciales. Mayor detalle de los clientes está en la sección II.3 del documento.
- b) Propuesta de Valor:
“Las empresas se dotarán de empleados altamente capacitados y fuertemente fidelizados, apoyando así la rentabilidad de su negocio.”
“Para los profesionales existirá una oferta de empleos sumamente atractivos y en horarios flexibles que les permite cubrir sus necesidades de balance profesional y personal/familiar; Con trabajos desafiantes. Donde el servicio post-venta es fundamental para la construcción de las relaciones a largo plazo y referencias futuras”. (Mayor descripción de cada propuesta de valor en el plan de marketing)
- c) Canales de distribución: Los canales de distribución se enfocarán fuertemente en la plataforma digital donde reclutaremos a los profesionales y difundiremos la empresa al segmento empresa objetivo. Adicionalmente se contará con un equipo comercial donde el desafío es poder llegar a las empresas para presentar la oferta de valor y que contraten los servicios de By your talent.
- d) Relación con los Clientes: La relación con los clientes es uno de los aspectos claves de este negocio, una relación y seguimiento de las necesidades, medición de la satisfacción tanto de las empresas como de los profesionales es clave. En este punto el modelo considera un seguimiento de los profesionales en su labor en la empresa y futuras opciones, así como también encontrar nuevas oportunidades de negocio con las empresas quienes serán los mejores referidos para el crecimiento esperado. Ayuda en preparación de descripciones de cargo para la empresa y preparación de entrevista y coaching para candidatos.

¹⁴ Ver Anexo 5

- e) Flujo de Ingresos: La fuente de ingreso del modelo es a través del cobro de las comisiones a los profesionales contratados, el detalle está en la estrategia de precio en el punto IV.5
- f) Recursos Claves: Los colaboradores de By your talent son el recurso principal debido a que necesitamos personas con las capacidad y habilidades para reclutar a los mejores profesionales y una fuerza de venta que logre la apertura de las empresas a este nuevo modelo; otros recursos que se necesitan para el modelo de negocio son los tecnológicos debido a que el principal medio de difusión y captación se realizará por esta plataforma.
- g) Actividades Claves: Las actividades claves son el reclutamiento, debido a que la capacidad de encontrar a los mejores perfiles es fundamental para la base de datos; apertura de empresas y el seguimiento post venta con ambos segmentos.
- h) Alianzas (socios estratégicos): Los socios estratégicos serán universidades para dar a difundir y capturar dentro de sus bolsas de trabajo a By your talent, así como otras ferias de empleos reconocidas. El gobierno es un partner en el desarrollo principalmente de la fase final, cuando se incorpore el segmento jubilado por el aporte de responsabilidad social que este conlleva.
- i) Estructura de Costos: La estructura de costos principalmente será por el pago de los sueldos del personal de By your talent, donde adicional al sueldo base existirá un bono por resultados para alinear los objetivos de venta. Adicionalmente se incorpora un ítem por capacitación al personal de la empresa para el mejor desarrollo del servicio a los clientes. Otros costos son relacionados con el funcionamiento de la oficina: arriendo y servicios básicos.

IV.2- Descripción de la empresa.

La empresa de Head-hunter, es una empresa de servicio donde su función es unir necesidades laborales tanto de las empresas como de profesionales que quieren trabajar en horarios más flexibles, apuntando al segmento jóvenes profesionales, mujeres y jubilados.¹⁵

Fundamentalmente enfocándose en una propuesta potente hacia los profesionales, debido a que el modelo de negocio apunta a que atraer y retener talentos es cada vez más complejo, esto se une a la necesidad de mercado, donde mujeres que no están dispuesta a sacrificar

¹⁵ Ver Anexo 5

su vida familiar o personal por estar todo el día trabajando, jóvenes que se les amplía el mercado laboral y ven tendencias globales de trabajos flexibles o personas jubiladas que fueron ejecutivos de primera línea y hoy se dedican a directorios, asesorías porque tampoco están dispuestos a trabajar full time, pero si están en búsqueda de mantenerse activos.

El beneficio para las empresas, es que puedan atraer y retener talentos en sus equipos para mejorar el performance de la compañía pero sin tener que pagar altos sueldos por un segmento de trabajadores altamente calificados que no están dispuestos a trabajar todo el día por lo cual flexibilizan el equilibrio de pago versus beneficios.

De esta forma contarán con ejecutivos altamente calificados que puedan llevar proyectos a cabo o solucionar problemas pagando menos que si los tuvieran a tiempo completo, mejorando el rendimiento de la empresa en reemplazo de tener 2 o 3 ejecutivos recién egresados o con menos experiencia, sobre todo empresas medianas que requieren profesionales altamente calificados pero que no pueden pagar sueldos de mercado y atraerlos.

Misión: Generar oportunidades de trabajo a los talentos profesionales y jubilados, generando la mayor rentabilidad para las empresas Pymes.

Visión: Ser reconocidos como un Head Hunter innovador, que va con las tendencias mundiales y que entrega el mejor servicio al conocer a sus clientes haciendo el match perfecto entre necesidad y candidatos.

IV.3- Factores críticos de Éxito

Los factores críticos que deben existir en el Mercado de los Head-hunter son:

- Buena relación con empresas/clientes.
- Conocimiento del negocio de cada cliente empresa.
- Base de datos perfilada.
- Seguimiento de ejecutivos inducción y adaptación.
- Confidencialidad.
- Propuesta ad-hoc entre de Off-limits, garantías y modelo de cobro.

IV.4- Estrategia de Crecimiento o escalamiento.

La estrategia de ingreso al mercado es a través del desarrollo de nuevos mercados, los Head-hunter existen pero el servicio/producto que By your talent ofrece es completamente nuevo. Esto requiere una fuerte inversión en difusión y entendimiento del valor que puede entregar By your talent a las empresas y a los profesionales. Asimismo romper la principal barrera cultural del país que es la percepción de que la gente mientras más horas trabaja es mejor y más productiva.

Ilustración estrategia de entrada y crecimiento By your talent:



En una primera etapa estará enfocada en captar clientes y enriquecer la base de datos de los candidatos potenciales, así como dar a conocer al segmento By your talent.

En la primera fase de piloto se considerará el segmento potencial de jóvenes profesionales y mujeres.

La expansión y plan de crecimiento futuro se realizará a través de la apertura a empresas del conosur para jóvenes profesionales.

Una tercera etapa del plan de escalamiento considera la incorporación del segmento de los jubilados.

La expansión regional la soportará la plataforma de market place donde empresas podrán postular sus búsquedas y así jóvenes chilenos podrán postular a estas oportunidades laborales; también se evaluará una posible alianza con un head-hunter que este ubicado en cada mercado de expansión o a nivel regional. No se descarta la opción de abrir alguna operación fuera de Chile, pero por ahora se considera alianzas y ubicaciones directamente en la empresa a través de captación por el área comercial.

El Plan de Escalamiento de la Empresa está enfocado en las siguientes fases;

Fases	Detalle	Empresas	Período
Plan Piloto	Mujeres y Millenials	Todas la Empresas en mercado local	18 meses
Fase II	Mujeres y Millenials	Todas la Empresas y apertura en mercado latinoamericano para jovenes	12 meses
Fase III	Tercera Edad	Todas la Empresas en mercado local	incorporación a los 30 meses de funcionamiento

Fase I: Plan Piloto.

Esta fase busca validar los supuestos de demanda y reacción del mercado tanto de los competidores como de las empresas y profesionales. La fase piloto está orientada full digital para captar y enriquecer la base de datos, abrir empresas y dar a conocer a By your Talent en el mercado nacional.

El plan de marketing y difusión; así como el servicio con los candidatos y empresas es crítico en esta fase ya que debe generar el renombre suficiente para que podamos pasar a la segunda.

Hitos Críticos:

- Iniciación de actividad.
- Contratación de personal.
- Desarrollo de plataforma web.
- Conocimiento de by your Talent en el mercado.
- Base de datos de candidatos calificados.

- Levantamiento de capital.

Metas e iniciativas Comerciales:

- Alcanzar la tasa de colocación estimada.
- Concretar una tasa de cotización de los servicios de 10 mensuales en promedio durante la fase.
- Obtener una base de datos de candidatos target de 5% del mercado potencial estimado.

Fase II: Apertura Cono Sur.

En esta fase ya se están generando ingresos en el mercado local y lo que se busca es la apertura de colocaciones de jóvenes profesionales en el mercado regional (Cono Sur). Para ello es fundamental el conocimiento e investigación del mercado al cual se quiere llegar, a través de una alianza con Head Hunter locales.

Hitos Críticos:

- Alianza con Head-hunter locales en la región del Cono Sur
- Aumento de personal
- Base de datos de candidatos calificados
- Levantamiento de capital

Metas e iniciativas Comerciales:

- Alcanzar la tasa de colocación estimada en el mercado nacional como en el regional.
- Visita de un ejecutivo a los países de posible alianza y donde no se encuentre apertura empresas.
- Segmentar la base de datos de candidatos target con movilidad.

Fase III: Incorporación Jubilados.

En esta fase se incorporará la oferta y colocación de profesionales jubilados. Para esta etapa es importante tener conocimiento de las empresas clientes de By your talent, haber generado cierta base de datos de este segmento y realizar previo al lanzamiento

conversaciones con los aliados estratégicos como gobierno, municipalidades, universidades, empresas.

Hitos Críticos:

- Base de datos profesionales
- Difusión en conjunto con aliados estratégicos
- Mejora de las oficinas físicas para atender a este perfil menos digitalizado.

Metas e iniciativas Comerciales:

- Alcanzar la tasa de colocación estimada
- Reuniones con empresas clientes para dar a conocer el servicio
- Obtener una base de datos de candidatos target de 2% del mercado potencial estimado

Los planes de Marketing están diferenciados por Fase y se describen en el punto V.8.

IV.5- RSE y Sustentabilidad.

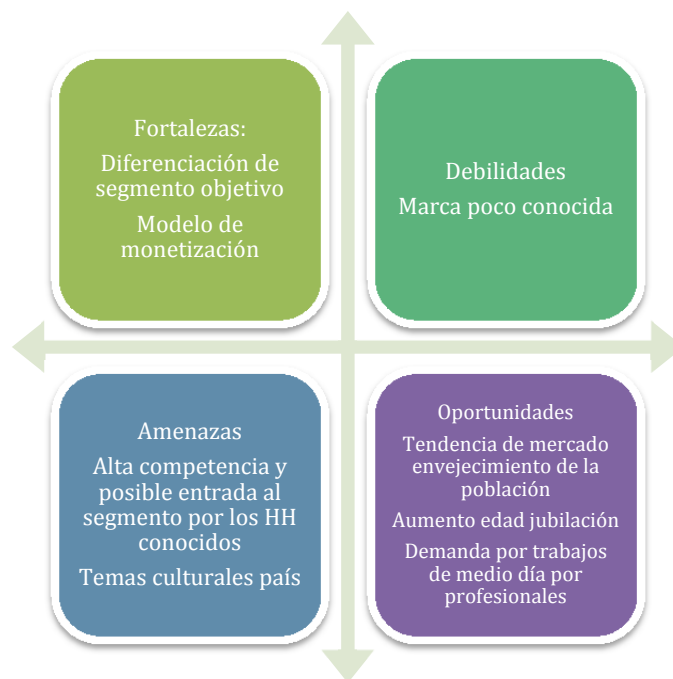
By Your Talent, es una empresa enfocada en la sustentabilidad a través de la creación de nuevos empleos por el aumento en la productividad de las empresas y la oportunidad de trabajos a un nuevo segmento como los jubilados. Su rol social se sustentará en los siguientes principios:

1. Cada día son más las familias dónde tanto la madre y el padre deben y quieren trabajar para darle a sus hijos una mejor calidad de vida o simplemente para la realización personal, el gran problema que existe hoy en Chile y el mundo es que los trabajos fijos y bien remunerados exigen jornadas largas de trabajo generando así frustración en las familias por no poder equilibrar trabajo y familia.
2. La segunda dimensión del problema que soluciona By your talent tiene que ver con el envejecimiento y el aumento de la vida (activa) de la población. Es así como hoy CEOs y gerentes de grandes y medianas empresas terminan sus carreras entre los 55 y 65 años, pero con ganas y energía para combinar el merecido descanso con

seguir aportando a la sociedad. De esta forma el aporte que entrega By your talent es a ayudar a solucionar el problema de la ecuación que existe hoy y se agravará en unos años más donde la población activa no será suficiente para asumir los costos de mantener a la población jubilada.

3. Como contraparte a las personas las empresas se dotarán de empleados altamente capacitados y fuertemente fidelizados que de otra manera no podrían pagar, apoyando así el desarrollo de la pequeña y media empresa de nuestro país primero y luego del mundo.

V.1- Análisis de la Situación.



V.2- Objetivos del Marketing.

La estrategia de marketing será en primera instancia dar a conocer la empresa a nuestro segmento objetivo, que se divide en 2 niveles:

Nivel empresa: donde el target son gerentes generales, gerentes de RRHH y personas de selección de las empresas target.

Nivel colaborador: donde tenemos los segmentos: mujeres profesionales con 5 o más años de experiencia en el Mercado laboral, jóvenes profesionales y ejecutivos cercanos a la edad de jubilación y jubilados que hayan ocupado puestos gerenciales. Esta parte de la difusión se realizará de acuerdo al plan de escalamiento por el alcance, considerando incorporar a cada segmento en los periodos indicados.

1. El primer objetivo que tiene la estrategia de marketing es el reconocimiento de la marca y la propuesta de valor por parte de los grupos de interés

2. Luego es la penetración del nuevo mercado de trabajos de medio día para así generar una base de datos de candidatos altamente calificados y obtención de cotizaciones por parte de las empresas.
3. Esto lleva a que el tercer objetivo sea la captura de prospectos tanto empresas como profesionales.

Métricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Awareness	60%	70%	75%	88%	93%
Base de datos	10% del mercado objetivo	Crecimiento de un 20%	20% del mercado objetivo ampliado	Crecimiento del 10-15%	Crecimiento del 10-15%

V.3- La Propuesta de valor.

Propuesta de valor para empresas:

“Las empresas se dotarán de empleados altamente capacitados y fuertemente fidelizados, apoyando así la rentabilidad de su negocio.”

- No cobro de fee %, sino un cobro fijo de apertura de asesoría.
- Ayuda en la elaboración de descripción de cargos
- Entendimiento claro del tipo de negocio del cliente/empresa
- Plan de onboarding y seguimiento y adaptación del ejecutivo en el lugar de trabajo
- Off-limits: No se hará hunting de ejecutivos de la empresa cliente por un periodo de un año desde la contratación, exceptuando que un postulante de la empresa llegue personalmente a postular a un cargo ofrecido
- Confidencialidad antes, durante y posterior al proceso

Propuesta de valor para profesionales:

“Plataforma de oferta de desafíos laborales sumamente atractivos y en horarios flexibles que les permite cubrir sus necesidades de balance profesional y personal/familiar; donde el servicio post-venta es fundamental para la construcción de las relaciones a largo plazo y desarrollo de carrera”.

- Cobro de fee diferenciado por trabajo plazo fijo o indefinido
- Coaching y soporte para entrevistas y proyecciones de carrera
- Confidencialidad de datos
- Plan de onboarding y seguimiento y adaptación del ejecutivo en el lugar de trabajo
- Garantía, por un periodo de 6 meses
- Feedback de los test aplicados

V.4- Estrategia segmentación.

Al ser un market place que junta oferta con demanda debemos considerar todos los actores que en él participan:

- ✓ Mujeres profesionales
- ✓ Jóvenes Profesionales
- ✓ Jubilados
- ✓ Empresas

El segmento de las mujeres profesionales apunta a ejecutivas con más de 5 años de experiencia y que estén en la búsqueda de trabajar en una jornada más corta por un poco menos de sueldo pero en proyectos especiales y desafiantes. La edad del segmento es entre 30 a 44 años aproximadamente debido al periodo de mayor % de mujeres que comienzan a formar familias. Este segmento incluye a madres que trabajan y también están las profesionales que no son madres pero que valoran su tiempo libre en otras actividades personales.

El segmento Millenials, son recién egresados que estén en búsqueda de trabajos flexibles y que permita tener un aprendizaje aportando a las empresas, de esta forma podrán rotar por proyectos en distintas industrias adquiriendo el conocimiento y experiencia necesaria para que a futuro puedan establecerse donde prefieran.

Para ambos segmentos descritos anteriormente, se considera profesiones como: ingenierías, ing. Comercial, abogados, y otras profesiones afines a puestos ejecutivos.

El segmento Jubilados es de ejecutivos que estuvieron en altos cargos directivos, como gerencias, pero no quieren pertenecer a directorios o no califican pero que tienen gran experiencia y se quieren mantener activos.

El segmento empresa se abrirá en 2 *subsegmentos*:

Empresas grandes: que busquen personas talentosas para elaborar proyectos específicos o bien prefieran tener una persona medio día más valiosa y productiva que 2 menos productivas. Adicionalmente el motivador de estas empresas por traer a sus equipos personas al mediodía es porque están en la tendencia global, mejoran el clima laboral (mejorando indicadores como GPTW), atraen y retienen a talentos.

Empresas medianas: que tengan dentro de sus necesidades de profesionales trabajos estratégicos y de gestión y liderazgo de proyectos, a través de los profesionales descritos anteriormente y no puedan acceder a pagos en jornada completa.

V.5- Estrategia de producto/servicio.

El servicio que By your talent entrega se diferencia de la competencia porque este integra una forma de cobro que hoy no existe, así como integra el segmento de jubilados en la reinserción al mercado laboral.

En una oferta diferenciada para los profesionales que hoy están interesados en encontrar trabajos medio día y la oferta es escasa. By your talent generará con la propuesta de valor para las empresas la opción de que las empresas se atrevan a contratar a profesionales en estas modalidades.

Adicionalmente la oferta de ejecutivos altamente capacitados a un segmento de empresas genera una diferenciación al resto de la competencia. Las empresas contarán con ejecutivos altamente calificados que puedan llevar proyectos a cabo o solucionar problemas pagando menos que si los tuvieran a tiempo completo, mejorando el rendimiento de la empresa.

El servicio al cliente y seguimiento constante de los profesionales como las empresas es parte de la propuesta de valor.

Se hará seguimiento al candidato contratado por la empresa no solo en el onboarding sino que por los primeros 3 meses se mantendrá contacto para ver su situación así como a la empresa.

Parte del servicio que se les entrega a los candidatos son coaching de entrevistas y soporte para desarrollo de carrera.

Para la fase II se generarán alianzas con HH regionales que permitan colocar a profesionales en dichos países.

V.6- Estrategia de precio.

Se dividirá en 2 modelos de acuerdo al tipo de contrato que obtenga el profesional:

1. A los empleados By your talent con contrato indefinido: se le cobrará un fee que corresponde a la mitad de un sueldo pactado el 1er mes.
2. A los empleados By your talent con contrato definido: se le cobrará un fee que corresponderá al 10% del valor total del contrato por 3 meses.

Adicionalmente a la empresa se le cobrara un up front por posición colocada con eso podemos asegurar un contrato con garantía y off-limits.

V.7- Estrategia de Comunicación y Ventas.

Lo primero a desarrollar es el Plan de difusión, esta iniciativa debe contar con cobertura mediática para lo cual se trabajará con los medios para que comuniquen el lanzamiento de la empresa como un head hunter innovador y que está preocupado de las tendencias mundiales y la reinserción de la 3ra edad al mercado.

Otro aspecto fundamental es que parte del equipo gestor quien tiene los contactos será quien genere reuniones con las empresas para dar a conocer el servicio de HH.

Participación en ferias laborales y de RRHH para darnos a conocer al segmento y poder adquirir prospectos.

Generación de marketing directo a empresas y un plan de marketing digital potente.

Las plataformas de comunicación serán: redes sociales, comunicado de prensa, participación en ferias y seminarios acordes a los segmentos objetivos, marketing directo a empresas y universidades.

V.8- Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Para estimar la demanda se usaron diversas fuentes de tendencias y análisis del mercado laboral en Chile.

La primera parte abarca al segmento de las mujeres profesionales y profesionales millenials:

- La tasa de crecimiento de las mujeres en el mercado laboral se ha triplicado en la última década actualmente un 25% de las chilenas trabaja y la tendencia viene al alza en el mercado de trabajos de medio día¹⁶.
- La población laboral en Chile contempla un 41% de mujeres del total de más de 8MM¹⁷, eso significa que aproximadamente 3,5MM mujeres están en el mercado laboral y esta tendencia debería ir en aumento.
- De las 1,5 MM mujeres target en el mercado laboral, considerando la edad entre 25 a 44 años, hay 750 mil con estudios universitarios y postgrados.
- 30% del mercado laboral son millenials actualmente, y el 25% de la población es de esta generación. (2,4MM)
- Con esta primera información estimamos un mercado potencial del 33%¹⁸ de carreras afines a nuestro segmento, generando un mercado potencial para mujeres de 247.500 y para jóvenes de 792.000.

La tasa de colocación de los head-hunters tradicionales y consolidados es de 500 anuales aproximadamente y de colocaciones especiales tipo interino o medio día de 20 a 25 al año. Estimamos que al primer año podemos alcanzar esa meta y superarla y al año 5 deberíamos estar compitiendo con el número de colocaciones de otros head-hunters, estos debido a 3 efectos:

- a) El aumento en la población laboral del segmento millenials, que buscan flexibilidad laboral, unido con la llegada de las tendencias globales de las empresas en relación a la flexibilidad laboral
- b) La incorporación de la mujer en mayor % debido a que cubrimos una necesidad no satisfecha en el mercado y la incorporación de un segmento que hoy se encuentra fuera del scope de los Head-hunters como lo son los jubilados
- c) Sumados a la propuesta de valor diferenciadora del Startup

La segunda parte abarca a los jubilados (que se incorporan en la fase 3 del modelo):

- El incremento en la esperanza de vida apunta también a un incremento en el potencial de la fuerza laboral de jubilados, las personas viven, en promedio, 10 años más que en 1920¹⁹.

¹⁶ Fuente: OCDE

¹⁷ Fuente: INE

¹⁸ Fuente: Trabajando.com

- Actualmente en Chile hay 2.005.684 personas con más de 60 años, de ellos, el 56% son mujeres (1.122.547) y el 44% hombres (883.137). Los mayores de 75 años son el 4% de la población²⁰ medio punto porcentual más que el 2007.
- Actualmente 1,1MM de mayores de 60 años se encuentra activo laboralmente. Si estimamos un 5% de mayores capacitados y dentro de las profesiones target estimado un mercado de 18 mil jubilados target.

Los sueldos estimados para cada segmento están basados en las tipos de profesiones como ingenierías de todos los tipos, ingeniería comercial y abogados.²¹

Sueldo promedio Millenials (recién egresados)	\$657.000
Sueldo promedio profesional mujeres (5 años de experiencia)	\$1.436.250
Sueldo promedio profesional senior (ejecutivos TOP)	\$2.500.000

¹⁹ Fuente: SENCE

²⁰ Fuente: INE

²¹ Fuente: Estudio Trabajando.com

Proyección de demanda 10 primeros años:

Mercado Potencial

	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023
Segmento Mujeres									
Mujeres activas laboralmente	3.500.000								
Mercado potencial de segmento target (Mujeres 25 a 44 años)	1.500.000								
Con estudios universitarios y Post Grados	746.634								
Estimación de demanda profesiones afines (33%)	246.389	254.089	262.029	270.218	278.662	287.370	296.350	305.611	315.162
Tasa crecimiento anual		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Segmento Millenials									
Millenials (30% población laboral)	2.400.000								
Con estudios universitarios y Post Grados de profesiones afines	792.000	831.600	914.760	1.006.236	1.157.171	1.330.747	1.530.359	1.836.431	2.203.717
Tasa crecimiento anual		5%	10%	10%	15%	15%	15%	20%	20%
Segmento Senior									
Personas de más de 60 años en Chile	3.300.000								
Mayores de 60 años laboralmente activos	1.100.000								
Mercado potencial 5% sobre profesiones afines	18.150	18.332	18.515	18.700	18.887	19.265	19.650	20.043	20.644
Tasa crecimiento anual		1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%
Empresas grandes y medianas en Chile									
Empresas grandes y medianas en Chile	41.667								
trabajadores promedio por empresa	142								
Total Trabajadores	5.916.714,00								
Estimación de demanda anual	177.501	182.826	190.140	199.646	219.611	241.572	277.808	333.370	400.044

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Tasa de colocación estimada:

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
24	48	96	144	216	222	229	236	243
31	110	220	330	495	510	525	541	557
-	0	25,2	50,4	75,6	78	80	83	85
55	158	341	524	787	810	835	860	885

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

La tasa de colocación se divide en los Segmentos de Mujeres, Segmento Millenials y Segmento Senior. Lo que se debe a la tasa de crecimiento esperado, enfocándonos en empresas Pymes, específicamente medianas compañías.

V.9- Presupuesto de Marketing y Cronograma.

Plan Piloto:

Estrategia 1	Iniciativas	Resultado esperado	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto
Plan de lanzamiento y difusión de Mediodía	Enviar comunicado de prensa a principales medios	Generación de Awareness y Número de publicaciones en prensa	x				\$ 20.000.000
	Campaña de marketing digital (incluye plataforma de redes sociales, google ads, etc.)	Generación de Awareness y leads	x	x	x	x	
	Participación en ferias y seminarios	Generación de Awareness y Prospectos	x	x			
Estrategia 2	Iniciativas	Resultado esperado	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto
Captura de prospectos	Desarrollo de Marketing Directo	Generación de prospectos	x			x	\$ 13.000.000
	Desarrollar capacidades digitales	# de leads & tasa de conversión	x	x	x	x	
Total Campaña de Marketing							\$ 33.000.000

Fase II:

Estrategia 1	Iniciativas	Resultado esperado	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto
Generación de demanda y apertura nuevos clientes	Campaña de marketing digital (incluye plataforma de redes sociales, google ads, etc)	Generación de Awareness y leads	x	x	x	x	\$ 20.000.000
	Participación en ferias y seminarios	Generación de Awareness y Prospectos	x	x	x	x	

Fase III:

Estrategia 1	Iniciativas	Resultado esperado	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto
Plan de lanzamiento y difusión al segmento Jubilados	Enviar comunicado de prensa a principales medios	Generación de Awareness y Número de publicaciones en prensa	x				\$ 15.000.000
	Programa de relacionamiento con gobierno, municipalidades y empresas	Generación de Awareness y prospectos	x	x	x	x	
	Participación en ferias y seminarios	Generación de Awareness y Prospectos	x	x			
Estrategia 2	Iniciativas	Resultado esperado	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto
Plan continuo de comunicación y generación de demanda	Campaña de marketing digital (incluye plataforma de redes sociales, google ads, etc)	Generación de Awareness y leads	x	x	x	x	\$ 5.000.000
Total Campaña de Marketing							\$ 20.000.000

VI- Plan de operaciones. ²²

El plan de operaciones para una empresa enfocada en los servicios debe centrarse en generar la mejor experiencia para los clientes, para lo cual abordamos 2 clientes a los cuales debemos enfocarnos.

Como este startup se soporta principalmente en la plataforma digital, el desarrollo y buena implementación de User experience es otro punto fundamental. El tamaño de la operación deberá ir creciendo a medida que avanzamos en las fases.

La tecnología es muy relevante dado que la búsqueda se realizará a través de una plataforma digital. La Infraestructura con la que se contará es una oficina de 120 mts², internet, 2 oficinas, computadores, teléfono.

El Flujo de operaciones se desarrollará de la siguiente forma;

- Búsqueda y reclutamiento de candidatos a través de la plataforma web.
- La búsqueda de clientes se realizará a través de la fuerza de venta.
- Se realizarán entrevistas con empresas para entender el perfil y las capacidades que requieren de los candidatos.
- Una vez encontrada la necesidad y los postulantes que cumplen con los requerimientos, se coordinarán entrevistas de los candidatos con las empresas.
- Una vez finalizada la ronda de entrevistas, se trabajará en conjunto con la empresa para la recomendación de la terna, de ser necesario, o del candidato a seleccionar.
- La fase de control y seguimiento de los candidatos seleccionados es relevante para asegurar el inicio de las actividades y ajustar expectativas
- El proceso que sigue es la cobranza de las comisiones y por último la continua medición de satisfacción de la empresa y el colaborador.

²² Para mayor detalle de esta capítulo referirse a la Parte II de este Plan de Negocios

VII. Equipo del proyecto.

El equipo gestor estará compuesto por:

- *Carolina Rodríguez*, ingeniero comercial de la Universidad de Chile con 10 años de experiencia en marketing, estudios de mercado y comercialización quien estará a cargo del manejo del community manager y las personas de reclutamiento y venta a empresas, la difusión, etc.
- *Erna Seitz*, ingeniero comercial de la Universidad Diego Portales con 10 años de experiencia en el rubro de la educación con conocimiento y capacidades de entender a los nuevos profesionales, estará a cargo de las psicólogas y hacer el match entre necesidad empresa y trabajador.
- *Roberto Carvahlo*, asesor externo experto en RRHH. Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, Brasil. Profesor Adjunto, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Sus áreas de Especialización son Gestión de Personas, Administración y Estrategia de Negocios.

VIII. Plan Financiero.²³

Para estimar los ingresos By Your Talent los obtendrá de dos modelos de acuerdo al tipo de contrato que obtenga el profesional:

- A los empleados medio día con contrato definido: se le cobrará un fee que corresponde a la mitad de un sueldo pactado el 1er mes.
- A los empleados medio día con contrato indefinido: se le cobrará un fee que corresponderá al 10% del valor total del contrato (en caso de ser mensual será la mensualidad * meses del contrato).
- A las empresas se les cobrara un fee fijo por candidato contratado de UF 19.

En lo que respecta a la Inversión de By Your Talent se concentra principalmente en los ítems de Insumos y Mobiliario, Desarrollo Web (dada la importancia de contar con una plataforma acorde para el buen desarrollo de los servicio ofrecidos) y gastos de puesta en marcha, enfocados en la constitución de la empresa.

La Evaluación Financiera del Proyecto se muestra en la siguiente tabla;

Indicadores	
VAN	\$ 523.644.806
TIR	86%
Payback	4 años

²³ Para mayor detalle de esta capítulo referirse a la Parte II de esta Plan de Negocios.

VAN (Valor Actual Neto): al utilizar este criterio el objetivo es representar una medida de valor o riqueza, utilizando una tasa de descuento. En este caso la tasa de descuento utilizada es de un 21,3%. Al aplicar dicha tasa el proyecto presenta un VAN positivo que asciende a \$523.644.806, que dado que es un valor mayor a cero indica que el proyecto es viable.

TIR (Tasa Interna de Retorno): este valor corresponde al retorno anual esperado del proyecto y se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. En este caso la TIR alcanza un valor de 86%.

Payback: este valor determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial.²⁴ En este caso el análisis indica que el payback se logrará en el cuarto año.

IX. Riesgos Críticos.

Uno de los riesgos críticos que enfrenta By Your Talent, es que dado que es una empresa que ofrecerá algo que hasta hoy no se ofrece en el mercado chileno, esto sea visto como una oportunidad para los competidores y ellos comiencen a ofrecer los mismos servicios que entrega By Your Talent.

Otro riesgo crítico para By Your Talent dice relación con los competidores, dado que la Industria es altamente competitiva, lo que se refleja especialmente por empresas que llevan una gran cantidad de años en el mercado, así como Head Hunters globales que están llegando al país. Todo esto hace que el riesgo para la empresa dado el nivel de competencia sea de un alto nivel.

X. Propuesta Inversionista.

El requerimiento de capital es de 200 MM, el aporte de Inversionista de 150 MM y el aporte de los fundadores de 50 MM. Estos requerimientos se utilizarán para el déficit que se proyecta tener los dos primeros meses más el plan de marketing y la compra de insumos para funcionamiento de oficina.

La Propuesta para el Inversionista es obtener un 45% con una TIR para el Inversionista de 35%, con lo cual se obtiene una Valorización pre money de 333 MM. La Estrategia de salida considerada son Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa.

²⁴ Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Autores: Nassir Sapag, Reinaldo Sapag y José Manuel Sapag.

XI. Conclusiones.

By Your Talent nace como una oportunidad de negocios para sus creadoras, en tanto corresponde a una industria que es atractiva para ambas y donde sus conocimientos se completan de excelente forma en el desarrollo de este negocio.

By Your Talent surge de la necesidad de la población actual (mujeres y hombres) que esperan poder compatibilizar el trabajo con la vida personal y familiar. Esta tendencia es global, ya que mundialmente ha aumentado el teletrabajo y los trabajos de media jornada. Esto sumado a la generación millenials que buscan trabajos desafiantes que les permitan mayor variabilidad en sus funciones y lograr un equilibrio entre sus intereses personales y laborales.

By Your Talent se enfoca en sus inicios en un target donde las mujeres y jóvenes profesionales (millenials) son el centro para después en una segunda fase el enfoque es acercar también a personas jubiladas que sean considerados ejecutivos TOP, , donde el foco principal es la reinserción laboral de esta población.

La propuesta de valor para las empresas es que se dotarán de empleados altamente capacitados y fuertemente fidelizados que de otra manera no podrían pagar, apoyando así la rentabilidad de su negocio.

Y por otro lado para los profesionales la propuesta de valor existe por una oferta de empleos sumamente atractivos y en horarios de medio día que les permite cubrir sus necesidades de balance profesional y personal.

Anexos.

Anexo 1

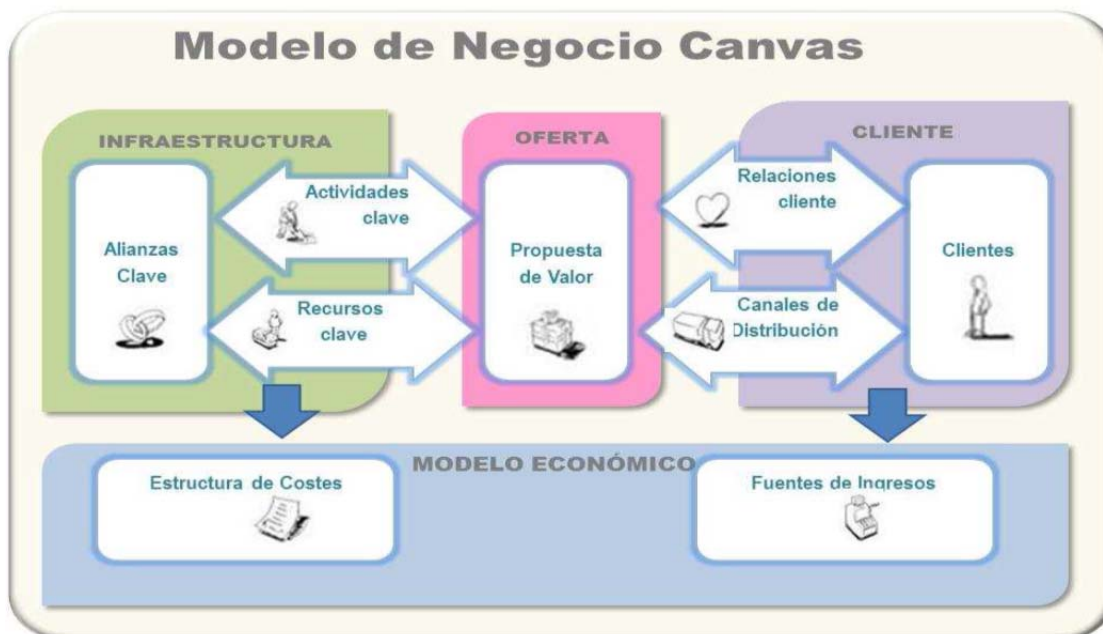
Universo de Empresas en Chile

(Fuente: ELE)

Categoría	Nº empresas	% en Nº	% en ventas
Microempresas	609.941	82%	3%
Pymes	126.232	17%	16%
Grandes	8.013	1%	81%

Anexo 2

Ilustración Modelo de Negocio utilizado por By your talent



Anexo 3

El criterio utilizado por SOFOFA en el sector industrial, según la cantidad de trabajadores, es el siguiente:

Empresa grande: más de 201 trabajadores

Medianas: 51-200 trabajadores

Pequeña: 1-50 trabajadores

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2014 (Año comercial 2013)				Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
	SIN VENTAS	148.876	0	569.446	179.403	149.210	0	587.132
MICRO 1	249.390	19.681	63.575	13.371	258.651	20.265	81.555	20.132
MICRO 2	179.512	66.497	100.085	11.959	184.342	68.224	108.038	15.118
MICRO 3	221.412	278.923	383.698	48.281	226.522	285.334	380.314	44.135
PEQUEÑA 1	85.129	295.552	397.168	37.740	86.807	301.611	411.034	44.064
PEQUEÑA 2	54.318	381.633	524.004	48.684	55.353	389.083	511.608	49.079
PEQUEÑA 3	41.389	642.212	829.232	93.795	42.494	659.499	839.445	99.921
MEDIANA 1	16.976	593.784	685.576	81.424	17.368	609.880	694.986	88.590
MEDIANA 2	10.094	708.692	747.229	101.740	10.320	723.680	730.453	101.559
GRANDE 1	5.763	806.704	719.991	100.249	5.977	837.136	716.486	104.110
GRANDE 2	4.578	1.539.427	1.104.557	171.192	4.841	1.629.930	1.098.477	174.603
GRANDE 3	1.039	803.688	454.234	84.071	1.094	847.777	474.527	85.388
GRANDE 4	2.015	13.248.673	2.228.564	664.937	2.067	14.590.698	2.242.140	685.622
Total general	1.020.491	19.385.465	8.807.359	1.636.845	1.045.046	20.963.117	8.876.195	1.698.824

Elaborado por: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos.

Anexo 4.

Entrevistas Gerentes RRHH

Se entrevistaron a 4 gerentes de RRHH de empresas grandes del sector financiero y 4 de empresas medianas del sector minero, inmobiliarias y corredores de seguros:

Las principales conclusiones fueron:

Empresas Grandes:

- Sus principales desafíos es entender a la generación millenials, sobre todo en términos de retención y adaptación cultural con las otras generaciones que conviven en la empresa
- La mayoría ve una tendencia en los trabajos a medio día y flexibles, en sus equipos muchas tienen hoy entre 3 o 4 personas con horario medio día, mujeres.
- La flexibilidad es algo que tienen dado que lo clasifican como elección de horarios de entrada y salida de los trabajadores, esto lo están implementando debido a que forma parte del programa de beneficios. “Los jóvenes en especial demandan flexibilidad laboral y tiempo para poder usar en otras actividades fuera de lo laboral”; “Es una de las características de las empresas GPTW”.
- De todas maneras se ven reticentes a contratar a muchas personas en horario media jornada por el momento estiman que puede ir en aumento en unos 5 años; lo que si declaran es que si están contratando cada vez a personas para proyectos específicos por tiempos determinados del proyecto y la mayoría de las veces estas personas son incorporadas en forma definitiva en sus empresas.
- Sobre la incorporación media jornada de jubilados les parece una idea buena en especial porque saben que muchos pertenecen a directorios, por lo que se ve como algo más natural y que a la vez puede ayudar a la sociedad.

Empresas Medianas:

- Sus principales desafíos son atraer a talentos, sobre todo jóvenes porque ellos aspiran a empresas donde puedan crecer o tener movilidad regional y global.
- Sobre el modelo planteado encuentran interesante poder incorporar personas con experiencia aunque sea media jornada si logran resolver los problemas. “Los ejecutivos que han trabajado en grandes empresas pueden resolver problemas que tenemos las pymes aplicando su experiencia, estaría dispuesto a contratar a alguien por media jornada ya que me permitiría pagar un precio razonable para mi empresa”

Entrevistas con Head Hunter

Preguntas para Head Hunter.

1. A que industrias están enfocados principalmente?
2. En que segmentos están enfocando sus esfuerzos?
3. Qué tendencias ven en la industria?
4. Como ven la tasa de crecimiento de su negocio actualmente?
5. Como ven la disposición en la empresas para contratar personas en jornada flexible? Y para Proyectos específicos?
6. Como ve la inclusión de la tercera edad en esta industria? En qué tipo de trabajos los ven incorporándose?
7. Como ven la incorporación de las mujeres en trabajos a jornada flexible?
8. El teletrabajo es algo que las empresas están demandando
9. Como es su modelo de cobro
10. Que tasa de cierre tienen mensualmente y en que posiciones, son trabajos jornada completa o parciales
11. Con que sueldo promedio
12. En que industrias y que tipo de profesionales
13. Que tasa de crecimiento tienen en las colocaciones.

Michael Page	Trabajando
Tienen 500 colocaciones anuales aprox.	Hunting y secciones laborales 500 selecciones
Su propuesta de valor es que no son psicólogos los que realizan hunting sino que son profesionales que conocen el trabajo quienes buscan a los profesionales que requieren las empresas	40 -50 proceso mensuales 90/ 95% tasa de cierre 20 ejecutivos en sus equipos
20-25 contrataciones de personas más senior	Ingenieros comerciales y civiles son las profesiones mas demandadas
Se pide un 30% del pago para comenzar la búsqueda	Dependiendo de la profesión los cobros son entre: 1-2 y 3-4 rentas brutas
2 a 3 rentas del profesional	el promedio de rentas es entre 1 y 2,5 MM
	success fee: tasa éxito de

<p>Las oportunidades de mercado que ven son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cambios horizontales dentro de las empresas más que jerárquicos - solo 25% de los procesos se externalizan y en mercado como europeo es más del 60% - Algunas posiciones interinas <p><u>Como es el proceso de reclutamiento:</u></p> <p>Red y también reclutamiento proactivo</p> <p>1 semana y media en mandar candidatos</p> <p>Competencia:</p> <p>Desafío las áreas de rrhh no ven como complemento más como competencia</p> <p>Perfil de candidato es difícil encontrar, que quiere encontrar media jornada</p> <p>Tendría que estar por ley</p> <p>Es complejo en entrar candidatos de medio tiempo pero las compañías están dispuestas</p> <p>Family office</p>	<p>postura de cliente</p> <p>El cliente empresa paga 50% al inicio del proceso y 50% al cierre</p> <p>Entrega garantía por 3 meses</p> <p>Flexibilidad laboral:</p> <p>Culturalmente no estamos preparados.</p> <p>Media jornada:</p> <p>Buscar pega media jornada no hay muchas pegas media jornada no más de 100.</p> <p>Jóvenes profesionales</p> <p>Como atraer talento? Employee branding.</p> <p>Modelo jóvenes de un año más viaje buscar posición en otros países</p> <p>Traer y llevar gente de afuera. Es un costo mayor para la empresa</p>
---	---

Anexo 5: Competidores

Clasificación de Head-hunters en Chile, fuente: Libro “Empresas de Head-hunters de Chile, José Fernández Vergara, presidente Startos Executive Search.”

De acuerdo al libro las empresas de head-hunters de Chile se pueden clasificar en grupos de acuerdo al tipo de negocio, nivel de cargos de los ejecutivos que buscan, manejo de confidencialidad, tipo de garantías y off-limits que utilizan así como si pertenecen a la AESC (Asociación de Executive Search de New York).

Grupo 1: Ejecutivos retainer, garantías de 6 meses y trabajan con exclusividad y off-limits. Pertenecen a la AESC y se especializan en directorios, gerencias generales, y cargos primera línea.
Boyden
CT Partners
Egon Zehnder International
Korn & Ferry
MV Amrop
Seminarium
Spencer & StuartChile Ltda
Stanton Chase
Stratos Executive Search Consultants
Transearch

Grupo 2: Ejecutivos retainer, garantías de 6 meses y trabajan con exclusividad y off-limits. Pueden pertenecer o no a la AESC, su mayor expertiz es en primeras y segundas líneas
CF Partners
DHR International
Downing Teal
Grupo Cinco
Hemisferio Izquierdo Executive Search Services
HR Trust
HK Human Capital
Humanitas
Intertrust
Líbano & Asociados S.A.
Proseach Headhunters
SommerGroup
Southquest- Más Humano

Grupo 3: Ejecutivos, cargos de gerencia y mandos medios. Pueden hacer contingencias pero sus garantías no superar los 6 meses y publican cargos de búsqueda

Ahead Talent Research

Allot

Buro Ltda

Del Pozo & Asociados

De la Sotta Consultores

DNA

Equation Partners

Exactta Head Hunter

Grafton Recruitment

Hays

Icaran & Ovalle Cia.

Idealis

Mando Medio

Michael Page

Origen Hunting

Panel Consultores

Patricia Covarrubias

Randstad

Ray & Berndtson

Robert Half

Sauterel

Serthesis HeadHunting

Sterling Cassidy

Talent Search

Team Search

Von Der Heide

Grupo 4: Realizan búsquedas ejecutivas pero no es el core del negocio, realizan hunting y selección. Foco en mandos medios

4CE
Afinis
Alta Decisión
Avanza Consultores
B-Aro Conseil
Battaglia Consultores
BDI
BVM Consultores
Competencia Consultores
Componene Humano
Conexión Ingenieros
Deck & Partners
Donoso & Torrents
Enera Consultores
Executive Recruitment
Fuchs & Asociados
Gaudi personas
Gonzalo Díaz Albonico
INQUEST Chile Consultores
It Hunters
New Time
Nexum
Optima Consultores
People & Search
People Links
People Trust Headhunting
Plus Hunting
Punto Personal
Samper Headhunting
SC Strategy & Change
Soler & Lertora Consultores
Surlatina & Horwath Auditores Consultores
Tailormade
Talent Hunter
TMF- Group.com
Upgrade & More Headhunting
Verbum

Grupo 5: El core no son ejecutivos, son masivos o tienen poca información pública lo que dificulta su clasificación.

103 Executive Search

Aborda Consultores
Ackermann Beaumont Group
ADD Valor
Aisec
Alba Consultores Organizacionales
Altalinea
Alto Desarrollo
Anguita Asociados
Añazco Consultores
Araos & Asociados
Austral Consultores
Bonzi & Hunters
Brainhunters
CAS Consultores
Circulo Humano
Consultora Chiletraining E.I.R.L
Consultora Wigdorsky y Asoc.
Consultores Segam
Direcciona RH Chile
DNZ Consultores
Ecolider Consultores Organizacionales Ltda
Finding Consultora
First Consulting
Forehunters
Gestar Blanchard International Group
Gestión Vitae Consultores
Grupo Meta
Helpnet Ingeniería Ltda
HP Group Selección
Human Search
Improvenet S.A.
Intellego
Laborum Selección
MCR MRI Chile
MEG Consulting
Ossandon Consultores
Pineal
Procesum Consultores
Psicus
Qualify Group
Searchligh
Seekandmatch
Selectum
Talent HR Consulting

Anexo 6: Características Generación Millenials

Implicancias organizacionales de las características de los Millenials (o Gen Y)

Características de los Gen Y	Implicancias Organizacionales	Implicancias personales
Integración vida-trabajo	Planee formas de integrar vida y trabajo	La vida y el trabajo están integrados, no separados en actividades diferentes
	Permita horarios más flexibles	
	Incorpore actividades no laborales al día a día	No hay necesidad de equilibrarlos, sino de fusionarlos
	Incorpore redes sociales al trabajo	
Multitasking	Cree un ambiente de trabajo más dinámico	Se requiere variedad y focos diversos
	Permita múltiples actividades	
	Impulse actividades de construcción de equipos y cultura	
	Estructure la organización de forma más plana y conectada	
Manejo de la tecnología	Difunda el uso de la tecnología	Énfasis en comunicación, colaboración y tecnología
	Permita el uso de tecnología personal	
	Integre a los Gen Y (Millenials) en decisiones sobre tecnología	
	Incorpore los portales y los espacios de trabajo virtuales como parte del trabajo cotidiano	
Conciencia Social	La responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe ser parte de la propuesta de valor para los Gen Y	Una mayor conciencia de los problemas sociales y ambientales
	La RSC debe estar integrada en las carreras de los Gen Y	La conciencia social es clave para elegir trabajo

Fuente: La Generación del Milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Autor: Andrés Hatum.

Cómo hacer para que las dimensiones de la EVP (employee value proposition) calcen con las características de la Generación Milenio:

Características de los Gen Y	Dimensiones de la EVP para atraer Gen Y
Integración vida-trabajo	El impacto del trabajo más la dimensión de la "marca personal" calzan con la integración vida trabajo que buscan los Gen Y. Ambas dimensiones les ayudan a construir su propia identidad y equilibrar la forma en que quieren vivir y trabajar.
Multitasking	Las dimensiones de la "marca personal" y de la "pantalla hacia el mundo" de una EVP calzan con el multitasking características de los Gen Y. Empeñosos y competentes como son, los Gen Y trabajarán duro y eficientemente en diversos asuntos si su desarrollo y sus aspiraciones pueden ser satisfechas.
Manejo de la tecnología	Es muy difícil establecer qué dimensiones de la EVP previamente analizada pueden calzar con el manejo tecnológico característico de esta generación. Sin embargo, la dimensión de la "marca personal" puede incluir esta idea implícitamente. Esto dependerá de la cultura de la organización y de la orientación hacia esta generación.
Conciencia Social	El impacto social de trabajo calza con la conciencia social de esta generación. Los Gen Y abrirán sus ojos y sus corazones a las organizaciones que incluyan un compromiso social real y sustentable.

Fuente: La Generación del Milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Autor: Andrés Hatum.

Anexo 7: Estudio de Mujeres

El 93.7% de las mujeres que actualmente se encuentra buscando trabajo se inclinan preferentemente por un trabajo más flexible.

Paralelamente, el 90.2% de las encuestadas considera que es baja la oferta de trabajo de parcial.

Se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta también el porcentaje de mujeres que se desempeña en jornada completa, mientras que las mujeres que trabajan jornada parcial lo hacen preferentemente en empresas pymes.

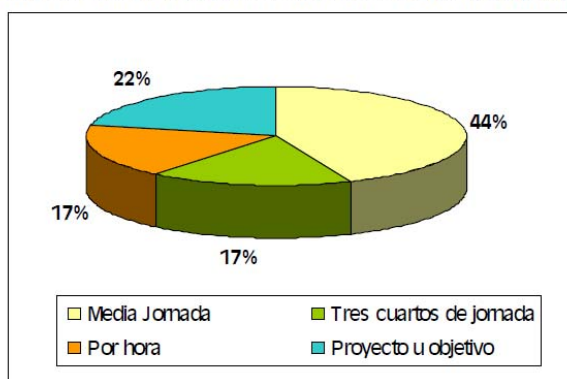
Las mujeres que se emplean en puestos gerenciales o de jefatura media trabajan preferentemente en jornada completa, mientras, que quienes lo hacen en jornadas parciales lo hacen preferentemente en jefatura media, como profesionales sin jefatura y como gerente o ejecutivo, pero en un porcentaje menor.

Los motivos que llevan a las mujeres a trabajar jornada parcial se relacionan, mayoritariamente, en el tiempo disponible que permite obtener el trabajo en esta modalidad.

Del total de las mujeres encuestadas el 80% se encontraba realizando algún trabajo remunerado y sólo un 20% se encontraba sin trabajo., todas habían realizado algún trabajo remunerado con anterioridad.

Del 80% de mujeres que trabajan, el 65% lo hace en jornada completa y el 35% en jornada parcial y de quienes trabajan jornada parcial, la mayor parte de ellas lo hace en la modalidad media jornada (Ver gráfica 1).

Gráfica 1: Tipos de jornada desarrollada por las encuestadas que trabajan jornada parcial



Fuente: Encuesta UDD-BC&B 2009

Con respecto al sector en que trabajan, la mayor parte de las encuestadas manifestó trabajar en el sector privado (53%), seguido por un 15% que trabaja en el sector público, un 13% que trabaja como profesional independiente y un 9% que trabaja en una empresa social de tipo ONG's o Fundación. Un porcentaje muy inferior de mujeres (10%) declaró trabajar en una empresa familiar u otros.

Sus ingresos se encuentran mayoritariamente en el rango de \$680.001 y \$1.200.000 mensuales con un 47.8% de mujeres seguido por un porcentaje mucho menor (22.4%) que recibe un ingreso mensual que va de los \$400.001 a los \$680.000.

Otra información relevante para describir la situación laboral de las mujeres hace referencia al tamaño de la empresa en donde son empleadas. El 52% de las encuestadas trabaja en empresas grandes de más de 100 trabajadores y el 48% de las mujeres restantes trabaja en empresas medianas (de 11 a 100 trabajadores) y pequeñas (menores a 10 trabajadores).

Por otro lado, el mayor porcentaje de mujeres encuestadas se desempeña en puestos profesionales o de jefatura media (40%), seguido por el 26.2% que lo hace en puestos gerenciales o ejecutivos y un 15.4% que lo hace como profesional sin jefatura. Esta distribución se condice con los altos niveles educativos presentados por las encuestadas, con el perfil de mujeres con las que trabaja BC&B.

Hipotéticamente, se plantea que a medida que crece la empresa, ésta tiende a hacerse menos flexible. Al contrario, las empresas pequeñas hacen probablemente más fácil la posibilidad de lograr acuerdos individuales respecto a la jornada. Esto abre un desafío para las grandes empresas en términos de la oferta de jornadas flexibles como un mecanismo para captar y retener talento femenino, pero crecientemente también podemos afirmar que es un atractivo para las nuevas generaciones de profesionales independiente del sexo.

Tabla 3: Tipo de jornada laboral por tamaño de la empresa

	Menor de 10 trabajadores(as)	De 11 a 100 trabajadores(as)	Más de 100 trabajadores(as)	Total
Jornada Completa	11.6%	23.3%	65.1%	100%
Jornada Parcial	47.8%	26.1%	26.1%	100%

Fuente: Encuesta UDD-BC&B 2009

Tabla 4: Tipo de jornada laboral por puesto en que se desempeña

	Gerencial o ejecutivo	Profesional, jefatura media	Profesional o trabajador(a) sin jefatura	Administrativo	Otro	Total
Jornada Completa	28.6%	42.9%	9.5%	4.8%	14.3%	100%
Jornada Parcial	21.7%	34.8%	26.1%	4.3%	13.0%	100%

Fuente: Encuesta UDD-BC&B 2009

Desde la perspectiva de los ingresos que reciben las mujeres que trabajan jornada parcial en relación a quienes trabajan jornada completa, se comprueba que (por razones esperadas) son las mujeres contratadas a jornada completa quienes reciben mayores ingresos mensuales. Por ejemplo, el sueldo de una mujer que trabaja jornada completa se concentra mayoritariamente entre los \$680.001 y los \$2.500.000, el sueldo de una mujer contratada a jornada parcial se encuentra entre los \$400.001 y el \$1.200.000. Cabe mencionar que si bien se conserva la tendencia, hay un porcentaje de mujeres contratadas a jornada parcial que logra recibir los mismos ingresos que las mujeres contratadas a jornada completa, lo cual refleja un quiebre en las nociones más comunes sobre los niveles de ingresos recibidos por quienes optan por jornadas parciales. Esto no es más que el reflejo de un cambio en las modalidades consideradas clásicas en el mercado laboral. Si antiguamente se entendía el trabajo como un trabajo lineal a tiempo completo, hoy muchos profesionales ingresan al mercado laboral en jornadas parciales, contratados por objetivos, en tipologías free lance y accediendo a ingresos similares a quienes trabajan jornada completa.

Gráfica 2: Preferencia de tipo de trabajo en encuestadas que estaban en búsqueda de algún trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en BC&B. UDD. 2009

Se les preguntó a las encuestadas que se encontraban trabajando en jornada completa, si habían buscado trabajo jornada parcial y el 45% contestó que sí. Adicionalmente, el 90.2% declaró que la oferta de la jornada parcial es baja y sólo el 9.8% contestó que era mediana.

El 75% de las encuestadas considera que la jornada parcial les permite a las personas trabajar y tener tiempo para dedicarle a su familia, pero casi la mitad de ellas considera que es a costa de una baja remuneración.

Tabla 1: Edad, estado civil y nivel educacional de las encuestadas

Tramo de edad	21 a 30 años	23.6%
	31 a 40 años	41.5%
	41 a 50 años	27.0%
	51 a 60 años	7.9%
Estado civil	Soltera	20%
	Casada	56%
	En pareja	6%
	Viuda	1%
Nivel educacional	Separada /Divorciada	17%
	Educación Técnico- Profesional	2%
	Centro de Formación Técnica	4%
	Título Universitario	79%
	Magíster	14%
	Doctorado	1%

Fuente: Encuesta aplicada en BC&B. UDD. 2009

Tabla 3: Tipo de jornada laboral por puesto en que se desempeña

	Gerencial o ejecutivo	Profesional, jefatura media	Profesional o trabajador(a) sin jefatura	Administrativo	Otro
Jornada Completa	28.6%	42.9%	9.5%	4.8%	14.3%
Jornada Parcial	21.7%	34.8%	26.1%	4.3%	13.0%

Fuente: Encuesta aplicada en BC&B. UDD. 2009

Fuente: Encuesta UDD-BC&B 2009

"Esta falta de igualdad va de la mano de las rígidas y equivocadas condiciones que presenta el mercado laboral para la mujer. Nuestra cultura debe tender, y durante el último período ésta ha sido la tendencia, a valorar la fuerza laboral femenina y entregar facilidades para que ellas puedan compatibilizar trabajo y familia", destaca Swett.

Según el gerente general de Trabajando.com "en Chile, el 80% de las mujeres que trabajan lo hace en jornada completa, mientras que en los países europeos, el 85% de ellas lo hace mediodía. La flexibilidad laboral contribuiría a que muchas pudieran acceder a trabajos con horarios acordes a sus ocupaciones como jefas de hogar y madres de familia".

No obstante, el INE entregó muy buenas noticias en relación con este tema, cuando anunció que las últimas cifras en materia de empleabilidad afirman que continúa la creciente incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo, llegando a representar el 49,9% del total de las personas que se sumaron en los últimos doce meses.

Trabajando.com

Anexo 8:

Mayor Demanda de Carreras de acuerdo a estudio realizado por laborum.com

1. Administración de empresas
2. Ingeniería comercial
3. Contador auditor
4. técnico en enfermería
5. Ingeniería en informática y redes

Promedio de rentas				
Carrera	2do año de egresados	5to año de egresados	10 años de carrera	profesionales jubilados TOP
Ingenierías	\$ 1,200,000.00	\$ 1,975,000.00	S/I	N/A
Ing comercial	\$ 990,000.00	\$ 1,600,000.00	S/I	N/A
Sueldo promedio	\$ 1,095,000.00	\$ 1,787,500.00	\$ 3,000,000.0	\$ 5,000,000
factor de descuento aplicado por trabajo flexible	\$ 657,000.00	\$ 1,072,500.00	\$ 1,800,000.00	\$ 2,500,000.00

Fuente: Elaboración Propia considerando datos de laborum.com y Estudios Universidad de Chile.

TASAS DE PARTICIPACIÓN, OCUPACIÓN Y DESOCUPACIÓN, POR SEXO. 2015.

	Total	Hombres	Mujeres	Brecha (*)
Población de 15 años y más (en miles)	14,346.3	7,053.9	7,292.4	238.4
Tasa de Participación	59.7	71.5	48.2	-23.2
Tasa de Ocupación	56.0	67.4	44.9	-22.4
Tasa de Desocupación	6.2	5.8	6.8	1.1

FUENTE: INE, Encuesta Nacional de Empleo. 2015.

* Para los totales de población corresponde a la variación absoluta (en miles) y para las tasas corresponde a variación en puntos porcentuales.

TASAS DE PARTICIPACIÓN, OCUPACIÓN Y DESOCUPACIÓN POR SEXO SEGÚN TRAMOS DE EDAD. 2015.

TRAMOS DE EDAD	Población de 15 años y más (en miles)			Tasa de Participación			Tasa de Ocupación			Tasa de Desocupación		
	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)	Hombres	Mujeres	Brecha (*)	Hombres	Mujeres	Brecha (*)
TOTAL	14,346.32	7,053.94	7,292.38	71.5	48.2	-23.2	67.4	44.9	-22.4	5.8	6.8	1.1
15 - 24	2,857.79	1,533.04	1,324.75	40.8	29.9	-10.9	35.2	24.4	-10.8	13.8	18.2	4.5
25 - 44	4,508.83	2,241.62	2,267.21	91.1	69.0	-22.1	85.4	64.2	-21.1	6.3	6.9	0.7
45 - 59	3,686.00	1,771.44	1,914.56	91.8	62.4	-29.4	88.7	59.8	-28.9	3.4	4.2	0.8
60 o más	3,293.70	1,507.84	1,785.86	49.6	20.3	-29.3	48.1	19.7	-28.4	3.0	2.7	-0.2

FUENTE: INE, Encuesta Nacional de Empleo. 2015.

* Para las tasas corresponde a variación en puntos porcentuales.

PERSONAL OCUPADO POR SEXO SEGÚN CATEGORÍA EN LA OCUPACIÓN. 2013

PERSONAL OCUPADO SEGÚN CATEGORÍA	Promedio anual de ocupados			Distribución			Concentración		
	Total	Sexo Personal		Sexo Personal			Total	Sexo Personal	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha		Hombres	Mujeres
TOTAL	4,342,974	2,988,027	1,354,947	68.8	31.2	-37.6	100.0	100.0	100.0
Directivos y ejecutivos a nivel de gerencia	177,070	130,810	46,260	73.9	26.1	-47.8	4.1	4.4	3.4
Empleados de oficina y personal administrativo	654,612	334,076	320,536	51.0	49.0	-2.0	15.1	11.2	23.7
Trabajadores de comercio y ventas	489,183	232,771	256,413	47.6	52.4	4.8	11.3	7.8	18.9
Trabajadores de los servicios	631,373	405,595	225,778	64.2	35.8	-28.4	14.5	13.6	16.7
Trabajadores calificados	1,003,142	801,727	201,415	79.9	20.1	-59.8	23.1	26.8	14.9
Trabajadores no calificados	1,387,594	1,083,049	304,545	78.1	21.9	-56.2	32.0	36.2	22.5

FUENTE: INE, Encuesta Longitudinal de Empresas III, 2013.

PERSONAL OCUPADO POR SEXO SEGÚN TIPO DE CONTRATO. 2013

PERSONAL OCUPADO SEGÚN TIPO DE CONTRATO	Promedio anual de ocupados			Distribución			Concentración		
	Total	Sexo Gerente General		Sexo Gerente General			Total	Sexo Gerente General	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha		Hombres	Mujeres
Total	4,342,788	2,988,027	1,354,761	68.8	31.2	-37.6	100.0	100.0	100.0
Contrato Indefinido	3,111,267	2,091,992	1,019,274	67.2	32.8	-34.4	71.6	70.0	75.2
Contrato Definido	1,083,157	817,575	265,583	75.5	24.5	-51.0	24.9	27.4	19.6
Acuerdo de Palabra	8,714	5,825	2,889	66.8	33.2	-33.6	0.2	0.2	0.2
Honorarios	139,650	72,635	67,015	52.0	48.0	-4.0	3.2	2.4	4.9

FUENTE: INE, Encuesta Longitudinal de Empresas III, 2013.

PERSONAS OCUPADAS POR SEXO SEGÚN GRUPO DE OCUPACIÓN. 2015.

GRUPO DE OCUPACIÓN	Personas Ocupadas (en miles)			Distribución			Concentración		
	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL	8,027.79	4,750.86	3,276.93	59.2	40.8	-18.4	100.0	100.0	100.0
Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas	180.00	130.67	49.34	72.6	27.4	-45.2	2.2	2.8	1.5
Profesionales científicos e intelectuales	917.39	475.36	442.03	51.8	48.2	-3.6	11.4	10.0	13.5
Técnicos y profesionales de nivel medio	928.12	505.22	422.90	54.4	45.6	-8.9	11.6	10.6	12.9
Empleados de oficina	748.30	281.37	466.94	37.6	62.4	24.8	9.3	5.9	14.2
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	1,151.06	393.42	757.63	34.2	65.8	31.6	14.3	8.3	23.1
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	308.63	262.80	45.83	85.1	14.9	-70.3	3.8	5.5	1.4
Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	1,155.93	968.75	187.18	83.8	16.2	-67.6	14.4	20.4	5.7
Operadores de instalaciones y máquinas y montadores	729.88	672.31	57.57	92.1	7.9	-84.2	9.1	14.2	1.8
Trabajadores no calificados	1,843.05	999.55	843.50	54.2	45.8	-8.5	23.0	21.0	25.7
Otros no identificados	65.43	61.42	4.01	93.9	6.1	-87.7	0.8	1.3	0.1

FUENTE: INE, Encuesta Nacional de Empleo. 2015.

*La estimación de este grupo de ocupación está sujeta a alta variabilidad muestral y error de estimación para las mujeres.

NÚMERO Y CONCENTRACIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS POR SEXO, SEGÚN NIVEL EDUCACIONAL. 2014

NIVEL EDUCACIONAL	Número de ocupados			Concentración (%)		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL	7,526,420	4,234,404	3,292,016	100.0	100.0	100.0
Sin Educación-Preescolar	66,213	42,065	24,148	0.9	1.0	0.7
Primaria	1,497,337	936,468	560,869	19.9	22.1	17.0
Secundaria	3,350,248	1,910,834	1,439,414	44.5	45.1	43.7
Técnica	977,994	464,760	513,234	13.0	11.0	15.6
Universitaria	1,460,923	780,335	680,588	19.4	18.4	20.7
Postgrado	156,012	89,966	66,046	2.1	2.1	2.0
No sabe/ No responde	17,693	9,976	7,717	0.2	0.2	0.2

FUENTE: INE, Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos. 2014.

Nota estadística: Para resguardar la calidad estadística de las estimaciones, no se presentan los datos para aquellas desagregaciones en que muestralmente no se registraron casos o existe un número insuficiente de observaciones para el cálculo de la varianza.

INGRESO MEDIO MENSUAL DE LAS PERSONAS OCUPADAS POR SEXO, SEGÚN NIVEL EDUCACIONAL. 2014

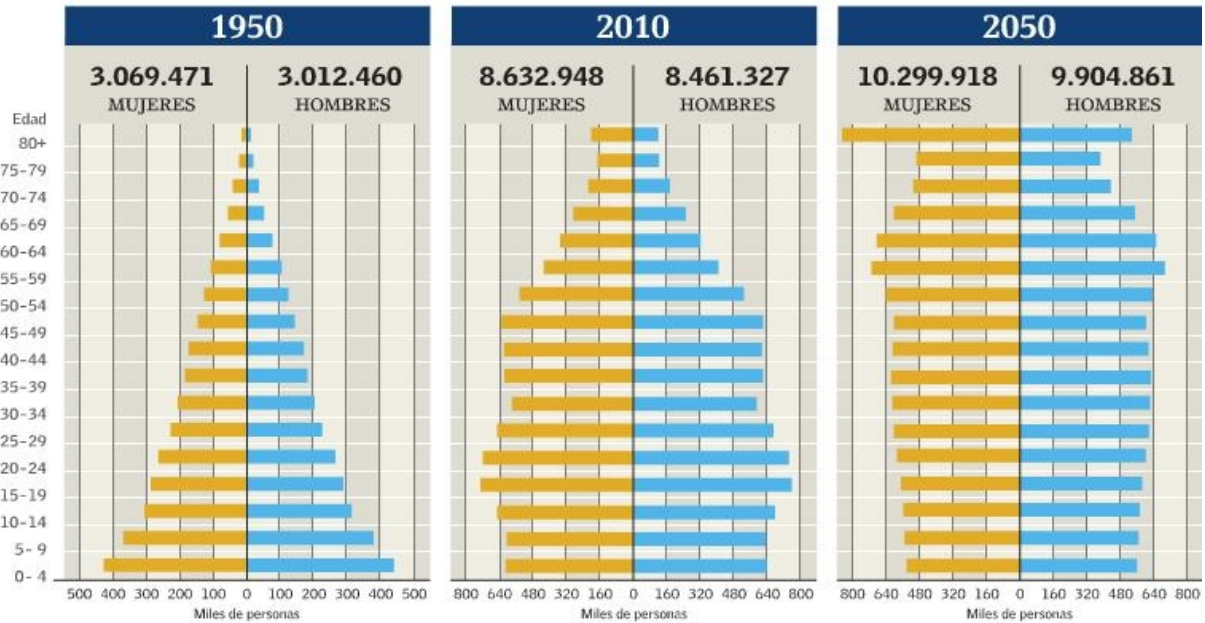
NIVEL EDUCACIONAL	Ingreso Medio Mensual			Brecha (%)
	Total	Hombres	Mujeres	
Sin Educación-Preescolar	\$ 162,699	\$ 172,457	\$ 145,700	-15.5
Primaria	\$ 236,495	\$ 274,390	\$ 173,224	-36.9
Secundaria	\$ 349,559	\$ 411,982	\$ 266,692	-35.3
Técnica	\$ 508,313	\$ 602,254	\$ 423,244	-29.7
Universitaria	\$ 869,937	\$ 1,016,775	\$ 701,579	-31.0
Postgrado	\$ 1,609,778	\$ 1,934,129	\$ 1,167,957	-39.6
No sabe/ No responde	\$ 379,026	\$ 473,643	\$ 256,709	-45.8

FUENTE: INE, Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos. 2014.

Nota estadística: Para resguardar la calidad estadística de las estimaciones, no se presentan los datos para aquellas desagregaciones en que muestralmente no se registraron casos o existe un número insuficiente de observaciones para el cálculo de la varianza.

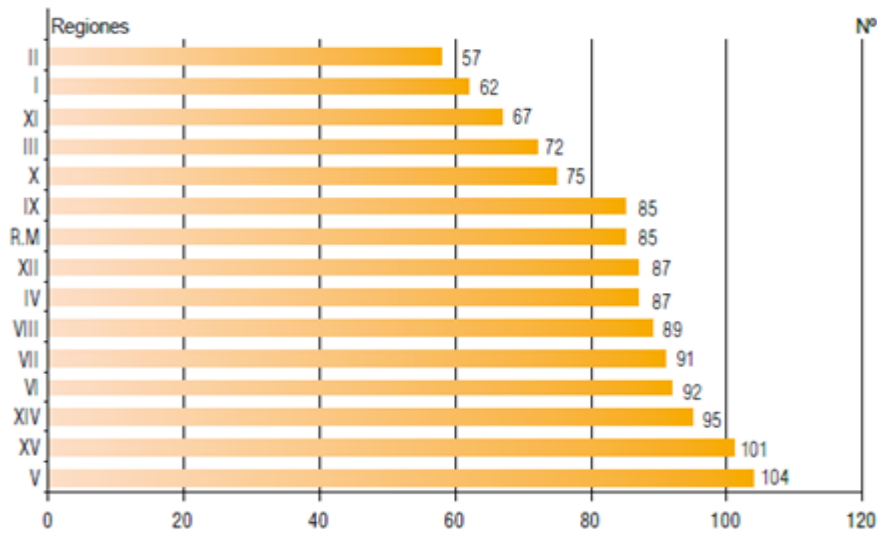
Anexo 9: Jubilados

La evolución de la sociedad nacional en cien años



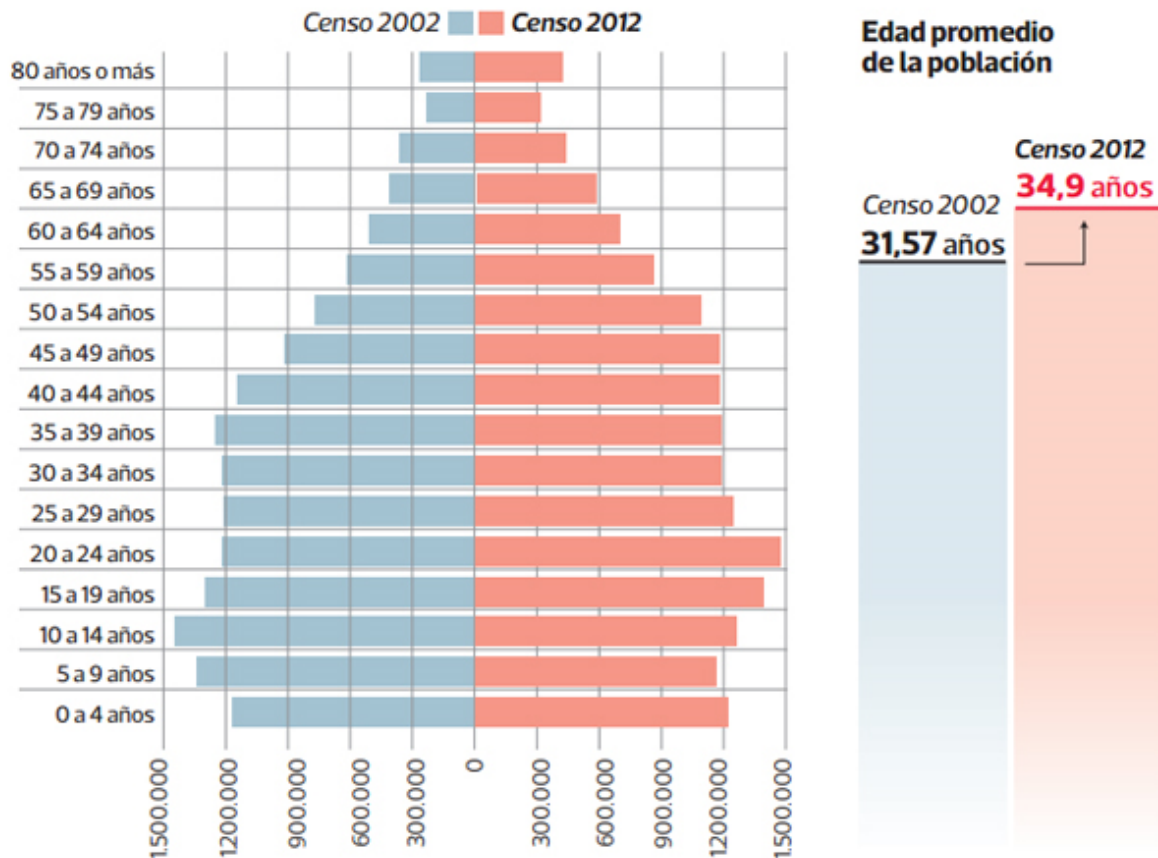
Fuente: INE

Índice de Adultos Mayores (IAM) Año 2020



Fuente: Proyecciones y estimaciones de población 1990-2020, INE.

PIRAMIDE POBLACIONAL CENSO 2002 - 2012



FUENTE: INE

LA TERCERA