



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

**PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO PARA UNA  
CONSULTORA EN RECURSOS HUMANOS, PARA EL PERÍODO 2019-2023**

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

**DIEGO GONZALO HERNÁNDEZ ÁLVAREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MACARENA FUENZALIDA UNDURRAGA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO PARA UNA CONSULTORA EN RECURSOS HUMANOS, PARA EL PERÍODO 2019-2023

El objetivo de esta tesis es diseñar un plan de crecimiento a impactar en la empresa de consultoría en Recursos Humanos **PH Gestión Integral de Personas**, a aplicarse en el período 2019 - 2023. Este plan busca otorgar crecimiento en todas las dimensiones relevantes de la empresa, sustentado en un mayor volumen de ventas y una mayor base de clientes, lo que repercute en una rentabilidad superior para los socios y mayor solvencia financiera, posicionando a la empresa en un lugar privilegiado propio de un actor relevante dentro del mercado en que participa.

Este trabajo se divide en cuatro grandes secciones: Diagnóstico de la situación actual; Descripción del mercado; Investigación de Mercado; Planteamiento del Plan de Crecimiento y por último la valorización y sensibilización de este.

En base al análisis realizado, se evidencia que existen diversos riesgos y falencias que la organización debe mitigar y corregir y que a la vez justifican la realización de este estudio, entre los que se pueden destacar la debilidad en la estrategia planteada por la organización, la ausencia de objetivos estratégicos específicos y medibles; la falta de un sistema que permita medir la gestión empresarial; la falta de un modelo de negocios adecuado para una expansión empresarial y un elevado nivel de gastos operacionales en relación a sus ingresos, lo que repercute en bajos márgenes. Estos aspectos se visualizan como las principales preocupaciones de la situación actual que el plan de crecimiento debiese corregir.

Como resultado de este trabajo, se obtuvo un plan que propone potenciar el ámbito comercial de la Consultora a través de un mayor posicionamiento y conocimiento de la marca. Adicionalmente, se propone diferenciar la propuesta de valor de la organización, especializando el servicio Reclutamiento y Selección en rubros específicos: Comercio e Intermediación financiera, con el objetivo de satisfacer estos segmentos objetivos y así potenciar la intención de compra de dichos servicios. Así mismo, y en búsqueda de crecer orgánicamente, se plantea expandir regionalmente la presencia de la Consultora hacia las regiones V y VIII, las que en base a investigación de mercado presentan escasa oferta de consultoría y cuentan con un importante tamaño de empresas que se ubican dentro de los segmentos objetivos de la Consultora.

En términos cuantitativos, este plan añade valor a la organización, presentando un VAN incremental de MM\$ 40,34 y una TIR de 36%, lo que muestra el valor añadido por parte del Plan de crecimiento sobre los resultados esperados de la Consultora. Este plan tiene una probabilidad de éxito del 71% en base a la posibilidad que el VAN sea mayor a cero, lo cual implica que este es capaz de agregar valor a la organización en un importante número de escenarios probables.

## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS.....	1
2.1	OBJETIVO GENERAL .....	1
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
3.	METODOLOGÍA.....	3
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	4
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	4
4.1.1	ESTRATEGIA .....	7
4.1.2	COMERCIAL.....	8
4.1.3	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	10
4.1.4	MARKETING.....	12
4.1.4.1	MARKETING ESTRATÉGICO.....	12
4.1.4.2	MARKETING TÁCTICO .....	13
4.1.5	CONTABILIDAD Y FINANZAS .....	16
4.1.6	PROVEEDORES .....	18
4.1.7	OPERACIONES, LOGÍSTICA Y PROCESOS.....	19
4.1.8	INFORMÁTICA Y SISTEMAS .....	19
4.1.9	INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES .....	20
4.2	ANÁLISIS SOCIO-TÉCNICO .....	20
4.3	ANÁLISIS FINANCIERO .....	21
4.4	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	22
4.5	ANÁLISIS DE VALOR ENTREGADO A CLIENTE .....	23
4.5.1	MODELO CANVAS.....	23
4.5.2	CADENA DE VALOR.....	24
4.6	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
4.7	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	25
4.8	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	32
4.9	ANÁLISIS INTEGRAL.....	33
4.10	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	34
5.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	36
5.1	ESTRUCTURA DEL MERCADO .....	37
5.2	TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA .....	38
6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	40
7.	BENCHMARKING.....	44
8.	PLAN DE CRECIMIENTO .....	46
8.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	46
8.2	PLAN ESTRATÉGICO .....	51

8.2.1	VISIÓN.....	52
8.2.2	MISIÓN .....	52
8.2.3	VALORES .....	52
8.2.4	PROPUESTA DE VALOR .....	53
8.2.5	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	54
8.3	PLAN DE MARKETING .....	55
8.3.1	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE MERCADO .....	55
8.3.2	ESTRATEGIA DE MARKETING .....	55
8.3.2.1	OBJETIVOS DE NEGOCIO .....	55
8.3.2.2	ESTRATEGIA DE COBERTURA .....	56
8.3.2.3	SEGMENTACIÓN .....	56
8.3.2.4	ATRACTIVO DE LOS SEGMENTOS.....	57
8.3.2.5	POSICIONAMIENTO .....	60
8.3.2.5.1	IMAGEN DE MARCA .....	60
8.3.2.5.2	IDENTIDAD DE MARCA .....	61
8.3.3	MARKETING MIX.....	62
8.3.3.1	PRODUCTO .....	62
8.3.3.2	PRECIO.....	63
8.3.3.3	PLAZA .....	64
8.3.3.4	PROMOCIÓN .....	67
8.4	PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	69
8.5	PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	77
8.6	PLAN LEGAL .....	79
8.7	PLAN DE INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES.....	79
8.8	PLAN DE OPERACIONES .....	80
8.9	PLAN FINANCIERO.....	81
8.9.1	INVERSIONES.....	82
8.9.2	GASTOS.....	82
8.9.3	FINANCIAMIENTO .....	82
9.	SITUACIÓN PROPUESTA.....	83
10.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN .....	85
10.1	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	85
10.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	87
10.2.1	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	88
10.2.2	SIMULACIÓN DE MONTE CARLO.....	89
11.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	90
12.	CONCLUSIÓN .....	94
13.	BIBLIOGRAFÍA .....	95
14.	ANEXOS.....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la consultora.....	5
Figura 2: Líneas de negocio de la consultora.....	5
Figura 3: Esquema de clasificación para empresas.....	6
Figura 4: Organigrama de la empresa.....	10
Figura 5: Layout de oficinas de Consultora.....	20
Figura 6: Diagrama modelo ASH.....	21
Figura 7: Diagrama de recursos y capacidades como sustento de ventaja competitiva.....	22
Figura 8: Canvas corporativo.....	23
Figura 9: Cadena de valor.....	24
Figura 10: Evolución niveles confianza en instituciones políticas 2008 – 2015	26
Figura 11: Crecimiento económico trimestral Chile 1987 – 2017.....	27
Figura 12: Tasa de desempleo 2009 – 2017.....	28
Figura 13: Gasto en I+D (como % del PIB).....	30
Figura 14: Fuerzas competitivas de la industria.....	32
Figura 15: Resumen de fuerzas competitivas de la industria.....	32
Figura 16: Diagrama causa-efecto diagnóstico.....	35
Figura 17: Proceso de investigación de mercado.....	40
Figura 18: Metodología de Benchmarking.....	44
Figura 19: Composición del plan de crecimiento.....	46
Figura 20: Esquema de planeación estratégica.....	51
Figura 21: Lienzo de propuesta de valor.....	53
Figura 22: Metodología de segmentación.....	56
Figura 23: Evolución anual de empresas a nivel nacional.....	58
Figura 24: Evolución anual de empresas según tamaño.....	59
Figura 25: Esquema de posicionamiento.....	60
Figura 26: Conocimiento de consultoras en investigación de mercado.....	61
Figura 27: Framework propuesto para sitio web.....	66
Figura 28: Embudo de marketing e iniciativas propuestas.....	69
Figura 29: Reporte de Negocios propuesto.....	75
Figura 30: Aceptación y priorización de iniciativas.....	76
Figura 31: Diagnóstico de tecnologías de información.....	77
Figura 32: Layout requerido de oficinas en sucursales V y VIII.....	80
Figura 33: Organigrama propuesto.....	83
Figura 34: Oferta ajustada por Plan de crecimiento.....	83
Figura 35: Mercados regionales propuestos a expandir la Consultora.....	84
Figura 36: Expansión de la Consultora.....	84
Figura 37: Variación en los ingresos.....	85
Figura 38: Variación en los flujos de caja.....	86
Figura 39: Sensibilización del VAN incremental.....	87
Figura 40: Gestión de riesgos.....	88
Figura 41: Simulación de Monte Carlo.....	89
Figura 42: Diagrama de Reclutamiento y Selección.....	98
Figura 43: Formación bruta capital fijo.....	105
Figura 44: Precio cobre refinado (dólares/libra).....	105
Figura 45: Distribución población por grupo etario.....	106
Figura 46: Lienzo de propuesta de valor.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos específicos del plan de crecimiento.....	2
Tabla 2: Caracterización del equipo.....	11
Tabla 3: Tipo de cliente y distribución por rubro.....	13
Tabla 4: Relacionamiento por redes sociales.....	15
Tabla 5: Tarifas actuales.....	15
Tabla 6: Distribución facturación por servicio 2016 – 2018.....	17
Tabla 7: Estados de Resultados 2016-2018.....	17
Tabla 8: Flujo de caja 2016 – 2018.....	18
Tabla 9: Proveedores actuales.....	18
Tabla 10: Ratios financieros (valores promedio 2016 – 2018).....	21
Tabla 11: Estrategias genéricas y sus elementos genéricos.....	25
Tabla 12: Matriz FODA.....	33
Tabla 13: Servicios ofrecidos por las empresas del mercado relevante.....	36
Tabla 14: Tendencias globales en Recursos Humanos.....	38
Tabla 15: Tamaño de la empresa.....	40
Tabla 16: Rubro y Sector económico.....	41
Tabla 17: Sector y beneficio buscado de los encuestados.....	41
Tabla 18: Sector y expectativas del servicio.....	42
Tabla 19: Razones de por qué no adquirir el servicio.....	42
Tabla 20: Valoración de atributos.....	43
Tabla 21: Brecha entre adopción actual y deseada de tendencias tecnológicas.....	43
Tabla 22: Objetivos estratégicos del Plan de Crecimiento.....	48
Tabla 23: Número de empresas por región.....	57
Tabla 24: Plan de expansión regional.....	59
Tabla 25: Productos (servicios) propuestos.....	62
Tabla 26: Precios de servicios.....	63
Tabla 27: Propuesta de anuncio en Google Adwords.....	67
Tabla 28: Plan de capacitación.....	71
Tabla 29: Plan de incrementos salariales 2020 – 2023.....	72
Tabla 30: Plan de incentivos.....	73
Tabla 31: Plantilla Evaluación de desempeño.....	74
Tabla 32: Matriz 3M.....	76
Tabla 33: Atributos de calidad de software (adaptado a sitio web).....	79
Tabla 34: Datos financiamiento del plan.....	82
Tabla 35: Resumen evaluación del proyecto.....	86
Tabla 36: Matriz de escenarios probables [MM\$].....	87
Tabla 37: Matriz de riesgos positivos (Oportunidades).....	88
Tabla 38: Matriz de riesgos negativos (Amenazas).....	88
Tabla 39: Iniciativas que componen plan de implementación.....	91
Tabla 40: Portafolio de clientes.....	99
Tabla 41: Criterios de evaluación.....	102
Tabla 42: Cinco fuerzas del mercado priorizadas según puntaje.....	107
Tabla 43: Distribución de preguntas por objetivo específico.....	113
Tabla 44: Conceptos del plan de muestreo.....	120
Tabla 45: Detalle de <i>benchmarking</i> .....	121
Tabla 46: Elementos que debe contener una visión adecuada.....	122
Tabla 47: Plantilla descripción de cargo.....	130
Tabla 48: Encuesta satisfacción del cliente.....	132
Tabla 49: Matriz de riesgos.....	135

## 1. INTRODUCCIÓN

PH Gestión Integral de Personas es una empresa dedicada a realizar labores de **consultoría en ámbitos de recursos humanos**, tanto a organizaciones como a personas naturales. Cuenta con cuatro líneas de negocio: Reclutamiento y Selección; Desarrollo Organizacional; Coaching y Outplacement.

Esta organización fue fundada en enero de 2016, lo cual la cataloga como una joven empresa que enfrenta importantes oportunidades y amenazas por parte de la industria. Respecto a las amenazas, se puede destacar la intensa competencia ante empresas de mayor tamaño, experiencia y trayectoria en el mercado, así como una imagen corporativa de mayor posicionamiento por parte de estas, implicando roles de liderazgo dentro del mercado.

Es en este contexto donde surge la necesidad de diseñar un plan de crecimiento que le permita a la organización desarrollar los cimientos organizacionales necesarios para asegurar su supervivencia de forma sustentable y exitosa, lo que le permita un crecimiento orgánico y una mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

El objetivo de este informe es diseñar y desarrollar un plan de crecimiento organizacional para la empresa en referencia, que le permita a esta incrementar su tamaño en todas sus dimensiones relevantes, sustentado en un mayor volumen de ventas y una mayor base de clientes, lo que repercuta en una rentabilidad superior para los socios y una mayor solvencia financiera, posicionando a la empresa en un lugar privilegiado como un actor relevante dentro del mercado en el que se desenvuelve.

### 2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis integral de la organización, tanto en su dimensión interna como externa (micro y macro entorno).
- Identificar aspectos que impliquen riesgos, amenazas o falencias para la organización, los que puedan ser mitigados, corregidos o mejorados a través del plan de crecimiento diseñado. Este también debe desarrollar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que sean identificadas.
- Diseñar y ejecutar un estudio de mercado que permita identificar en profundidad las amenazas y oportunidades existentes en la industria actual, las que a su vez permitan diseñar planes de acción que aseguren el crecimiento de la empresa.
- Identificar correctamente las brechas detectadas entre la situación actual de la organización y la situación deseada al término del período estudiado.
- Evaluar el portafolio de servicios ofrecidos con el objetivo de reenfocarlo hacia uno óptimo que responda y satisfaga las exigencias y tendencias de la industria.

- Diseñar planes de crecimiento funcionales para la organización, que contemplen todas las áreas de gestión de esta.
- Diseñar un plan estratégico que consolide todos los planes funcionales propuestos, los que se sustenten en las mejores alternativas para desarrollar el crecimiento de la organización.
- Evaluar económica y financieramente el plan de crecimiento, según los resultados y el valor incremental que esperaría agregar a la organización.
- Sensibilizar los resultados obtenidos en la evaluación económica del plan, con el objetivo de simular diversos escenarios probables con resultados específicos.
- Identificar y cuantificar los riesgos asociados a los escenarios probables de ocurrencia que pudiese afectar tanto negativa como positivamente los resultados del Plan de crecimiento.
- Diseñar un plan de implementación que considere todos los aspectos conceptuales que faciliten la gestión del cambio en la organización al momento de implementar el plan, así como también permita detallar la adecuada implementación de los planes de acción propuestos.

Con el propósito que estos objetivos sean adecuados, medibles y relevantes, estos fueron definidos según la metodología SMART (Doran, 1981) (Kerzner, 2013), cumpliendo cinco características esenciales: Específicos (S), Medibles (M), Alcanzables (A), Relevantes (R) y Temporales (T).

El detalle de cada objetivo se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 1: Objetivos específicos del plan de crecimiento

Objetivo	Indicador <sup>1</sup>
Realizar un análisis integral de la organización, tanto en su dimensión interna como externa (micro y macro entorno en el cual se desenvuelve)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de la empresa analizadas = 100%</li> <li>• Análisis Porter = 1</li> <li>• Análisis PESTEL = 1</li> <li>• Análisis FODA = 1</li> </ul>
Identificar aspectos que impliquen riesgos, amenazas o falencias para la organización, los que puedan ser mitigados o mejorados a través del plan de crecimiento diseñado, el que paralelamente permita también desarrollar las fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos identificados y mitigados = 100%</li> <li>• Falencias con plan de corrección o mejora = 100%</li> <li>• Fortalezas desarrolladas = 100%</li> <li>• Oportunidades explotadas &gt; 10%</li> <li>• Amenazas cubiertas &gt; 10%</li> </ul>
Diseñar y ejecutar un estudio de mercado que permita identificar en profundidad las amenazas y oportunidades existentes en la industria actual, las que sean el principal insumo para diseñar planes de acción que aseguren el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de encuestados &gt; 80</li> <li>• Análisis de preguntas = 100%</li> <li>• Información utilizada en planes = 100%</li> </ul>
Identificar correctamente las brechas detectadas entre la situación actual de la organización y la situación deseada al término del período estudiado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis GAP = 1</li> </ul>
Evaluar el portafolio de servicios ofrecidos con el objetivo de reenfocarlo hacia uno óptimo que responda y satisfaga las exigencias y tendencias de la industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Reclutamiento y Selección</li> <li>• Evaluación Outplacement</li> <li>• Evaluación D.O.</li> <li>• Evaluación Coaching</li> </ul>

<sup>1</sup> Se establece implícitamente la meta para cada métrica asociada como valor referencial.



Diseñar planes de crecimiento funcionales para la organización, que contemplen todas las áreas de gestión de esta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Plan de Marketing</li> <li>• Plan Finanzas</li> <li>• Plan Administración y Gestión de Personas</li> <li>• Plan Infraestructura e instalaciones</li> <li>• Plan Informática y Sistemas</li> </ul>
Diseñar un plan estratégico que consolide todos los planes funcionales creados, los que se sustenten en las mejores alternativas para desarrollar el crecimiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de crecimiento = 1</li> </ul>
Evaluar económica y financieramente el plan de crecimiento, según los resultados y el valor que esperaría agregar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VAN</li> <li>• TIR</li> <li>• Payback</li> </ul>
Sensibilizar los resultados obtenidos en la evaluación económica del plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación (Monte Carlo)</li> <li>• Escenarios</li> </ul>
Diseñar un plan de implementación que considere todos los aspectos conceptuales que faciliten la gestión del cambio en la organización al momento de implementar el plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carta Gantt del Plan de implementación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos declarados en el apartado anterior, se diseñó una metodología compuesta por cuatro grandes etapas:

#### ▪ Diagnóstico de la situación actual

Esta etapa comprende realizar un análisis interno de la organización, apoyado en las metodologías de análisis de recursos y capacidades (Grant, 2014), Cadena de valor (Porter, 1985), Valor entregado al cliente con Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2014), Análisis de la industria (Porter, 2003), Análisis del macro entorno (Hitt et al, 2008) (Grant, 2014) y Análisis integral de la organización con matriz FODA (Strickland y Thompson, 1985). Esto se consolida en tres elementos que componen el diagnóstico: análisis interno de la organización, análisis del micro entorno (mercado e industria) y del macro entorno de esta, con lo cual se obtiene el cuarto capítulo de este informe.

#### ▪ Investigación de mercado

Esta etapa contempla el diseño y ejecución de una investigación del mercado, con el objetivo de obtener información de primera calidad que permita encausar el plan de crecimiento de la consultora en función de las tendencias del mercado, obteniendo información de sus actores relevantes que pueda ser un importante insumo para diseñar el plan. Este trabajo se realizará según la metodología planteada por Kotler (2012) y corresponde al sexto capítulo de este informe.

#### ▪ Diseño del plan estratégico de crecimiento

Esta etapa comprende el diseño del plan de crecimiento, el cual se desarrolla en base a las alternativas planteadas en la etapa anterior. Esto implica la selección de las alternativas anteriormente expuestas para generar un plan integral que abarque todas las áreas funcionales de la organización.

Metodológicamente, corresponde a la generación de un plan maestro de crecimiento, sustentado en planes funcionales (Estrategia, Marketing, Legal, Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Administración y Recursos Humanos, Infraestructura e Instalaciones e Informática y Sistemas).

Todos los planes anteriores se consolidan en un plan estratégico según lo delineado por Hitt et al (2008), el cual corresponde al octavo capítulo de este documento.

Dentro de esta etapa se considera también el diseño de un plan de implementación, el cual corresponde a la planificación temporal del plan de crecimiento.

#### ▪ **Evaluación económica del plan**

La etapa final del estudio corresponde a la evaluación del proyecto, lo que se realiza metodológicamente con los indicadores tradicionales de evaluación de proyectos (VAN, VPN, TIR, Payback) (Contreras y Diez, 2015), análisis de sensibilidad y valorización de escenarios alternativos al plan diseñado a través de simulaciones

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1 Descripción de la organización**

**PH Gestión Integral de Personas** fue constituida en enero de 2016 como Sociedad por Acciones (SpA) por dos socios con idéntica participación en la estructura de participación. Ambos socios son a su vez, la principal fuente de información de esta investigación.

Información básica:

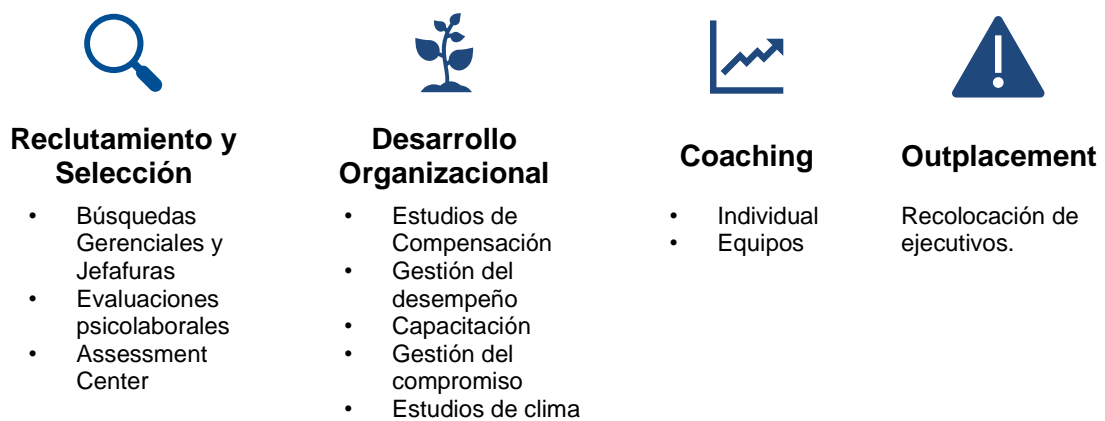
- **Razón social:** PH GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAS SPA
- **Nombre abreviado:** PH
- **Origen del nombre:** Corresponde al nombre y apellido de Director Ejecutivo.
- **Giro:** Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión servicios de reclutamiento de personal otras actividades empresariales N.C.P.
- **Sector:** Terciario (Servicios)
- **Forma jurídica:** Sociedad por acciones (SpA).
- **Socios constituyentes:** dos, cada uno con un 50% de propiedad (pluripersonal).
- **Capital inicial:** \$ 1.000.000.-
- **Ámbito o alcance:** Local (Región Metropolitana).
- **Tamaño (SII):** Pequeña (ventas anuales mayores a UF 2.400,1 y menores a UF 5.000).
- **Sitio web:** <http://phgestionpersonas.cl/phgestion/web/index.php?r=site/index>
- **Logo:**

Figura 1: Logo de la consultora



Esta organización nace con el propósito de entregar servicios de consultoría organizacional en ámbitos de recursos humanos a sus clientes, segmentados en cuatro áreas de trabajo:

Figura 2: Líneas de negocio de la consultora

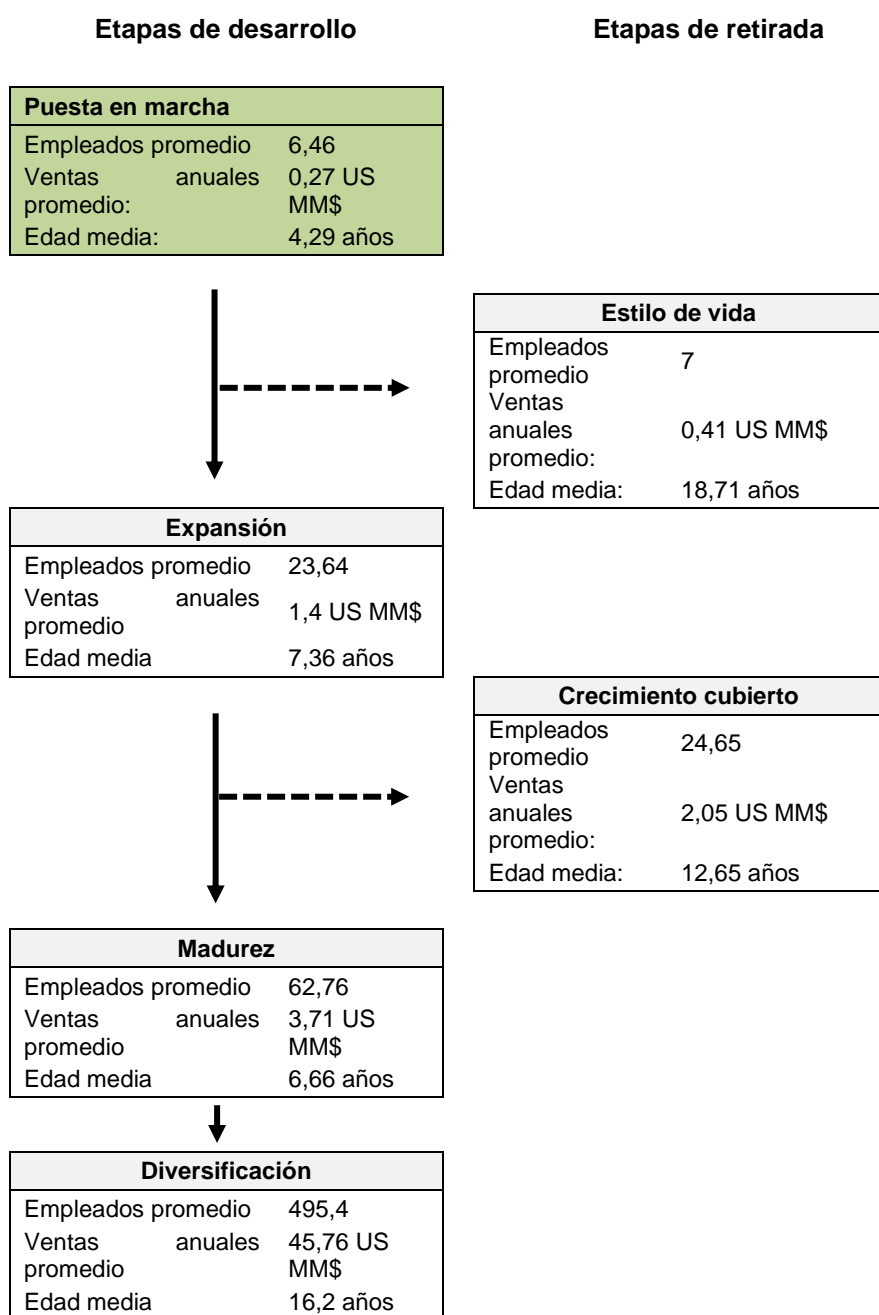


Fuente: Elaboración propia

La organización se encuentra físicamente ubicada en Eliodoro Yáñez 2979, oficina 1011, en la comuna de Providencia, la cual es arrendada.

Bajo el modelo de Hanks, Watson, Jansen y Chandler (1993), la organización puede ser clasificada en función de su edad media, número de empleados y facturación en la etapa de “Puesta en marcha”, lo cual se aprecia en el siguiente esquema:

Figura 3: Esquema de clasificación para empresas



Fuente: Hanks et al (1993)

Es clasificada como *start-up* producto de sus 2 años de vida (menor a 4,29) y 5 empleados (menor a 6,46). El hecho que se encuentre en la primera fase del ciclo de vida muestra el potencial de crecimiento con el que esta cuenta. Incluso, este plan de crecimiento propone llevar a la organización a la segunda etapa de este modelo (“Expansión”) al término del período definido (2023).

A continuación, se presenta una descripción de la organización en base a sus áreas funcionales, con el objetivo de relevar de forma profunda la información presentada.

### 4.1.1 Estrategia

La organización declara en su concepción los siguientes conceptos estratégicos:

#### ¿Quiénes somos?

“Somos un equipo de profesionales con formación en las áreas de la psicología, las comunicaciones y los negocios, lo cual favorece una visión integral y complementaria al momento de ejecutar proyectos en materia de gestión de personas”. Nos caracterizamos por ser un equipo cercano y flexible, promoviendo un ambiente de confianza y compromiso. Valoramos la excelencia dentro de las intervenciones que realizamos y que éstas sean sustentables en el tiempo”.

#### Misión

“Potenciar la Gestión de Personas de nuestros clientes, a través de un modelo de Consultoría organizacional, sistémico e integral, que logre vincular la gestión de personas con la estrategia del negocio”.

#### Visión

“Ser referentes del mercado en el desarrollo de capacidades organizacionales de nuestros clientes, consolidando un estilo de consultoría organizacional con foco en el compromiso y bienestar de la persona”.

#### Valores

“Creemos en un trabajo **CERCANO** con el cliente, basado en la **CONFIANZA** y en el **RESPECTO** mutuo, comprometiéndonos a entregar resultados de **CALIDAD** y sustentables en el tiempo”.

#### Propuesta de valor

“Entregar asesoría técnica y estratégica a nuestros clientes, con el fin de apoyar la Gestión de personas, a través de nuestro conocimiento, experiencia y las mejores prácticas de mercado, para alinear los objetivos de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos del negocio”.

De esta propuesta de valor, en conjunto con los valores organizacionales, se desprende el **foco estratégico** de entregar un servicio que cumpla con altos estándares de **calidad**, siendo la **excelencia** el pilar fundamental en el cual se busca sustentar la satisfacción del cliente.

#### Objetivos estratégicos

La consultora presenta un **único objetivo estratégico**: Posicionar la marca. Esto implica que la organización nació con un único objetivo explícito, que correspondía a dar a conocer la marca dentro del mercado.

Respecto a los aspectos estratégicos de la organización, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Visión adecuada (anhelo de ser referentes en el mercado como parte de la visión) aunque carece de aspectos fortalecedores, inspiradores y diferenciadores que sustenten este anhelo.
- Propuesta de valor carece de aspectos diferenciadores.

- Existe únicamente un objetivo estratégico, el cual no es específico ni medible, ya que no cuenta con una métrica y meta definida para su evaluación.

#### 4.1.2 Comercial

Como fue mencionado con anterioridad, la sociedad constituye su modelo de negocios en cuatro grandes servicios:

##### I. Reclutamiento y Selección

Servicio de apoyo a clientes enfocados en atraer, gestionar, proponer y seleccionar a candidatos para puestos específicos requeridos por los clientes. Para esto, se debe proveer al mejor candidato de acuerdo al perfil, negocio y cultura organizacional del cargo.

Este servicio se desglosa en tres productos distintos:

- **Búsquedas Gerenciales, Jefaturas y Profesionales:** Se realiza una búsqueda del cargo solicitado por el cliente, considerando el negocio, la empresa, la antigüedad y el posicionamiento dentro de la estructura, entre otros factores.
- **Evaluaciones psicolaborales:** Contempla la evaluación del candidato respecto al perfil solicitado para el cargo, utilizando herramientas y test de carácter psicológicos y laborales.
- **Assessment Center:** Proceso que busca predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas relacionadas a su futuro desempeño en el cargo al cual postula.

En base a conversación con los dueños, se puede diagramar todas las actividades que implica el desarrollo de este servicio, el cual se incorpora en el Anexo 1.

##### II. Desarrollo organizacional

Servicio que busca implementar e integrar modelos y tendencias que contribuyan con el desarrollo interno de la organización, vinculándose directamente con los objetivos del cliente. Específicamente, la consultora ofrece los siguientes proyectos de desarrollo organizacional:

- **Levantamiento de perfiles y descriptores de cargos:** Se realizan levantamientos de los perfiles actuales y requeridos, para redefinirlos en el caso que así se requiera, o bien adaptarlos según las necesidades del cliente.
- **Estudios de Compensaciones:** Corresponde al levantamiento de información de perfiles y evaluación de los cargos según metodologías existentes en el mercado. Como entregable de este trabajo surge la determinación de bandas salariales de los cargos de la organización.
- **Modelos de Gestión del Desempeño:** Se realizan estudios y análisis para evaluar los modelos de gestión del desempeño en las organizaciones, realizando diagnósticos sobre las herramientas utilizadas, parámetros considerados,

*feedbacks* definidos, entre otras variables. De esto surgen modelos conceptuales que le permiten al cliente crear o fortalecer su modelo de evaluación de desempeño.

- **Academias Corporativas de Capacitación:** Creación de cursos de capacitación según las necesidades del cliente.
- **Gestión del Compromiso / Clima Laboral:** Estudios que miden el nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización, así como el grado de satisfacción de los trabajadores con su ambiente laboral y con las condiciones laborales organizacionales.
- **Modelos de Gestión del Cambio:** Corresponde a los procesos de acompañamiento de transformaciones culturales dentro de las organizaciones ante cambios corporativos relevantes, tales como la implementación de un nuevo sistema de gestión o informático (ERP, CRM, por ejemplo), fusiones, reestructuraciones, desarrollo de nuevos productos o servicios, entre otros. Se desarrolla una metodología de trabajo que contempla el plan comunicacional, coaching, entrenamiento y mentoría, lo cual permite sensibilizar y alinear a los equipos de trabajo en función de los desafíos propuestos.
- **Gestión de comunicaciones internas:** Corresponde al proceso de definir la estrategia comunicacional interna de la compañía a través del entrenamiento de las vocerías, de los medios y los mensajes a comunicar definidos previamente por el cliente.

### III. Coaching

Servicio que tiene como propósito desarrollar habilidades gerenciales mediante un modelo de Coaching Integrativo basado en pilares como la Psicología Positiva, Programación Neurolingüística (PNL) y Conductismo.

El coaching tiene por objetivo liberar el potencial de un objetivo a través de un acompañamiento y traspaso de herramientas que le permitan maximizar su desempeño dentro de la organización.

La organización entrega dos modalidades de coaching:

- ✓ Coaching ejecutivo individual
- ✓ Team coaching

La consultora cuenta con dos *coaches* para entregar el servicio, quienes se encuentran certificados por la *International Coaching Community* (ICC), institución que otorga una certificación de término indefinido (no requiere ser revalidada) con excepción de que el certificado se encuentre bajo problemas de carácter ético, ante lo cual la certificación se revoca de forma inmediata.

La ICC es una organización internacional con sede en Londres, con presencia en todo el mundo y que certifica a través de un ROL a los *coaches* que pasan por el proceso de formación. La ICC cuenta con otras certificaciones en materias de coaching, como la ICF, FICOP, entre otras.

Esta certificación corresponde a un respaldo para los clientes en función de la importancia y confidencialidad de los procesos de coaching ejecutivo individual que entrega la consultora.

#### IV. Outplacement

Servicio que realiza programas de recolocación de ejecutivos y profesionales que se encuentran en búsquedas de nuevos desafíos laborales. Estos programas son entregados de forma personalizada, y contempla al menos las siguientes etapas:

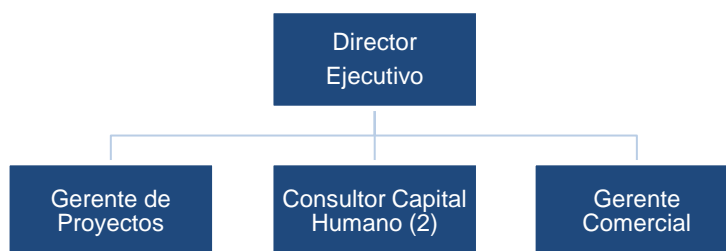
- ✓ Talleres de empleabilidad.
- ✓ Asesoría para el cambio.
- ✓ Asesoría financiera para la transición.
- ✓ Apoyo psicoterapéutico (opcional).

Como entregable de este trabajo surge un informe de retroalimentación que asesora al cliente en su búsqueda laboral, profundizando en su perfil, sus fortalezas y debilidades, nivel de desarrollo de competencias y brecha respecto al perfil actual y el esperado.

##### 4.1.3 Administración y Recursos Humanos

La organización presenta actualmente un equipo de **5 personas** desplegados en cuatro cargos, los que se encuentran ordenados según como se aprecia en el siguiente esquema:

Figura 4: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dada la fase naciente en que se encuentra, corresponde una organización compuesta por una estructura multidisciplinaria y flexible.

Dadas sus pequeñas dimensiones organizacionales – tanto en términos horizontales como verticales – se favorecen dos aspectos deseables en la gestión de personas: se maximiza el número de supervisados por supervisor (actualmente relación es 1 a 4), además de minimizar el número de niveles estructurales, lo cual favorece el alineamiento estratégico y la comunicación vertical dentro de la organización, que corresponden a elementos deseables que favorecen al éxito en la implementación de una estrategia de crecimiento.

Las responsabilidades de cada cargo se especifican a continuación:

1. **Director Ejecutivo:** Planifica y dirige la gestión administrativa y estratégica de la organización, con el fin de garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos propuestos para la organización.
2. **Gerente de Proyectos:** Planifica y programa la gestión integral de los proyectos, con el objetivo de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes tras su ejecución.



3. **Gerente Comercial:** Dirige los procesos comerciales y de promoción de la empresa, para asegurar su correcta difusión y posicionamiento dentro del mercado.
4. **Consultor Capital Humano:** Ejecuta los procesos comprometidos en cada proyecto con el cliente, para lograr que estos concluyan exitosamente con la aceptación de este último.

La toma de decisiones se basa en lo declarado por la dirección en el plan de negocios anual, lo que ocurre en reuniones de Directorio, las cuales se convocan mensualmente. En estas se realiza una revisión del estado de los proyectos y de la salud financiera de la organización.

Estas decisiones son tomadas principalmente en base a juicios del equipo, utilizando en mayor medida elementos más intuitivos y subjetivos que aspectos o indicadores medibles y objetivos, tales como sistemas formales de medición de la gestión, lo que representa una debilidad para la toma de decisiones.

El equipo puede ser caracterizado bajo los siguientes datos según planilla entregada por el Director de la organización:

Tabla 2: Caracterización del equipo

N	Cargo	Edad	Género	Área de formación
1	Director Ejecutivo	43 años	Masculino	Recursos Humanos – Administración y Negocios
2	Gerente de Proyectos	36 años	Femenino	Psicología
3	Gerente Comercial	30 años	Femenino	Periodismo
4	Consultor Capital Humano 1	33 años	Femenino	Relaciones Públicas
5	Consultor Capital Humano 1	27 años	Femenino	Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración propia

El promedio de edad del equipo es de **34 años**, y presenta un notorio predominio del **género femenino** (80%).

Respecto a los principales procesos de recursos humanos, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Reclutamiento, selección, altas y bajas: Todos estos procesos son gestionados de forma íntegra por el Director Ejecutivo de la organización.
- Desarrollo organizacional: No se ha realizado ningún tipo de capacitación formal al equipo desde que se creó la Consultora, ni tampoco existen planes formales relacionados.
- Remuneraciones: Son canceladas vía boleta de honorarios de forma manual por el Director de la Consultora.
- Capacitación: No son realizadas capacitaciones o entrenamientos de ningún tipo al interior de la organización.

- Evaluaciones de desempeño: Este proceso no es realizado. Existe únicamente un indicador de desempeño, que corresponde a la meta mensual (proyectos gestionados) de los cargos “Consultor de Capital Humano”.
- Gestión del Talento: Actualmente no es llevada a cabo ninguna actividad en este ámbito en la organización.
- Gestión del Conocimiento: Actualmente no es gestionado adecuadamente el conocimiento, ya que no reside en herramientas o evidencias tangibles, sino en cada integrante de la organización, lo cual implica un importante riesgo operacional ante ausencias o cambios en el personal. Por lo tanto, este tampoco es formalmente gestionado al interior de la empresa.

#### **4.1.4 Marketing**

A continuación, se presentan algunos conceptos destacados de la estrategia de marketing declarada por la organización.

##### **4.1.4.1 Marketing estratégico**

La estrategia de marketing de la organización viene dada por tres conceptos claves:

- Segmentación: Para esto, los socios escogieron las siguientes variables de segmentación:
  - Localización
  - Tamaño
  - Giro

Quienes posean necesidades o requerimientos en aspectos de gestión de personas dentro de su organización.

- Target (segmento objetivo): Explícitamente, la Consultora definió dos segmentos potenciales a cubrir con su oferta:
  - Empresas de cualquier tamaño con necesidades en el área de Recursos Humanos.
  - Empresas consultoras u OTEC que requieran subcontratar servicio de Reclutamiento y Selección, Evaluaciones de Clima, entre otros servicios.
- Posicionamiento: Es definido como el objetivo estratégico fundamental definido por la organización (dar a conocer la marca). No obstante, el posicionamiento no se encuentra declarado de forma explícita, careciendo de aspectos esenciales en la declaración de identidad de la marca, como el segmento objetivo, el beneficio entregado y las razones para creer en los beneficios del servicio.

Respecto a esto, se evidencia la ausencia de un segmento objetivo y una declaración de posicionamiento clara y bien definida que permitan satisfacer dichos segmentos.

#### 4.1.4.2 Marketing táctico

##### Clientes

**PH Gestión Integral de Personas** cuenta con la siguiente cartera de clientes desde su creación:

Tabla 3: Tipo de cliente y distribución por rubro <sup>2 3</sup>

	Rubro (Clientes Empresa)	N	%
Empresa 35	Comercio al por mayor y menor	9	24%
	Actividades inmobiliarias y empresariales	9	24%
	Transporte y almacenamiento	5	14%
	Intermediación financiera	5	14%
	Otras actividades sociales	3	8%
	Industrias manufactureras	2	5%
	Enseñanza	2	5%
	Construcción	1	3%
	Servicios sociales y de salud	1	3%
		<b>Total</b>	<b>37</b>
Persona natural 4			

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se obtienen las siguientes categorizaciones de clientes<sup>4</sup>:

- El 43% de los clientes corresponden a Sociedades Anónimas, seguido de un 29% de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- El 68% de los clientes es categorizado como empresa “Grande”.
- El 31,4% de los clientes tiene su casa matriz en la comuna de Las Condes, seguido con un 14% por Santiago.

Se observa así un amplio predominio en la cartera de clientes de sectores **terciarios** (Comercio, Educación e Intermediación Financiera) en la categoría **Grandes empresas**. Esto se explica por la especialización que presenta el equipo de la Consultora en este rubro, así como también la facultad de dichas empresas de poder contratar estos servicios.

Por otro lado, un 46% del total de clientes han solicitado un segundo proyecto a la Consultora, lo que muestra inicios de fidelización en la relación con estos.

Con cada cliente se firma un acuerdo/contrato comercial, el cual contiene las siguientes secciones estándar:

- Detalle del servicio a entregar.
- Metodología a utilizar.
- Honorarios o propuesta económica.
- Plazos del proyecto.

<sup>2</sup> Rubros Económicos corresponden a los definidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

<sup>3</sup> El total de clientes agrupados por rubro (37) es distinto al total de clientes empresas (35), ya que una empresa puede poseer más de un rubro inscrito en Servicio de Impuestos Internos.

<sup>4</sup> Detalle de clientes se incorpora en Anexo 2.

Clientes pagan en general en un plazo de 30 a 60 días.

Del total de clientes detallados en el Anexo 2, los de mayor antigüedad en la empresa son (2016):

- Honda
- ProntoCapital
- Prohabit

Y los más nuevos son (2018):

- Assist Card
- Sanofi
- Tottus
- ABB

Estos clientes han llegado a la Consultora a través de:

- Relacionamiento comercial con el equipo de la Consultora, sustentado en las redes de contacto de cada integrante.
- Contacto directo con algún colaborador de la organización.
- Redes sociales (principalmente LinkedIn)
- Referidos recibidos a través de la red de networking *Business Network International* (BNI), donde participa el Director Ejecutivo en reuniones semanales<sup>5</sup>.

De los canales anteriores, se destaca el primero como el de mayor relevancia en relación al número de clientes aportados, aportando más del 60% de los clientes.

Actualmente, la relación entre la organización y sus clientes al ejecutarse un proyecto finaliza cuando es firmado el documento de cierre que establece la conformidad del cliente con el servicio entregado. Por lo tanto, posterior a este hito, no existe un servicio formal de postventa ni seguimiento con estos.

Finalmente, se debe destacar el hecho que la Consultora en la actualidad no mide la satisfacción de los clientes con el servicio entregado, lo cual implica información valiosa que no es registrada ni gestionada.

## **Canales de marketing**

Actualmente existen cuatro canales corporativos:

### Sitio web corporativo

- Envío de mensajes de clientes y potenciales clientes a través de sección Contacto<sup>6</sup>.
- Describe brevemente los servicios que entrega la organización.

Por lo tanto, este sitio corresponde tanto a un canal de **comunicación** como de **distribución** hacia los clientes.

### Cuenta corporativa LinkedIn<sup>7</sup>

- Publicación de ofertas laborales de clientes relacionadas a proyectos de Reclutamiento y Selección.

---

<sup>5</sup> Para más información, véase: <https://www.bni.com/es/>. Se debe destacar que esta red es la más amplia del mundo.

<sup>6</sup> Para acceder a sitio web, véase: <http://phgestionpersonas.cl/phgestion/web/index.php?r=site/index>

<sup>7</sup> Para acceder a la cuenta corporativa, véase: <https://www.linkedin.com/company/16247425/>

- Envío de mensajes privados de clientes y potenciales clientes.

Dada la actividad anterior, este canal es también de **comunicación y distribución**. A través de LinkedIn se promedia un total 2 publicaciones semanales, las que tienen dos fines principales: publicación de ofertas laborales; y mensajes que en palabras del Gerente Comercial buscan “marcar presencia” y “mantener el posicionamiento de la Consultora dentro de potenciales clientes”.

#### Correos personales

- Envío de mails de clientes. Corresponde a un canal de **distribución**.

Por otro lado, tiene como **canal de distribución físico** a sus oficinas ubicadas en la comuna de Providencia, lugar donde se realizan reuniones y entrevistas psicolaborales según se requiera.

#### Twitter

- Publicación de citas o frases motivacionales con el propósito de difundir y mantener un posicionamiento constante de la marca entre la comunidad de clientes y potenciales clientes.

Dada la actividad de este canal, se define como canal de **comunicación**.

### Promoción

Como se describió anteriormente, la promoción se realiza por los canales anteriormente mencionados (Twitter y cuenta de LinkedIn), los que presentan las siguientes cifras<sup>8</sup> en base a conversaciones sostenidas con la Gerente Comercial de la Consultora:

Tabla 4: Relacionamiento por redes sociales

Canal	Seguidores	Siguiendo
Twitter	82 seguidores	150 siguiendo
LinkedIn	313 seguidores	350 siguiendo

Fuente: Elaboración propia

### Precios

En base a cotizaciones de proyectos ejecutados por la Consultora, se puede obtener la estructura de precios de los servicios ofrecidos:

Tabla 5: Tarifas actuales

Servicio	Tarifa	Costo de venta
Reclutamiento y Selección	1,5 a 1,8 veces sueldo bruto del cliente	40% del ingreso por venta
Desarrollo Organizacional	Descripción de cargo: UF 3 a UF 4 Estudio de clima: UF 7	20% del ingreso por venta

<sup>8</sup> Se debe destacar que no es factible incorporar las cifras o métricas del sitio web, ya que no se cuenta con una interfaz de administración que permita obtener datos de su tráfico, tales como número de visitas, tiempos permanencia en el sitio, secciones más visitadas, entre otros, que corresponden a las analíticas más recurrentes en administración de sitios web.

<b>Coaching</b>	UF 2 a UF 4 por hora	10% del ingreso por venta
<b>Outplacement</b>	Persona natural: \$ 500.000.- Persona jurídica: \$ 2.000.000.-	10% del ingreso por venta

Fuente: Elaboración propia

Se tiene explícita una única estrategia de precios en la empresa: Se aplican descuentos (en ciertas ocasiones, según lo defina el Director de la Consultora) a las tarifas de la tabla anterior para **clientes nuevos**. No obstante, estas tarifas carecen de estrategias de mayor valor, como paquetización, descuentos de precios para clientes específicos, diferenciación de precios según segmento del cliente, etc. Esto se aprecia como un aspecto que muestra una debilidad de la consultora en capturar valor del cliente de forma más adecuada, identificando las necesidades y preferencias de cada segmento.

La Consultora ha mantenido las mismas tarifas de la tabla anterior desde su constitución. Estos precios fueron establecidos en base a la experiencia que posee el equipo en la industria, por lo que dichas tarifas corresponden a **precios de mercado**. La única excepción a esto corresponde a Reclutamiento y Selección, el cual tiene un precio de mercado que fluctúa entre 1,8 a 2,4 veces la renta de la vacante reclutada, lo cual sitúa al precio de la Consultora en un rango inferior al de mercado. El objetivo de esto es incentivar la demanda por este servicio, el cual representa casi el 80% de los ingresos totales a la fecha.

#### 4.1.5 Contabilidad y Finanzas

Contablemente, PH presenta un **régimen tributario simplificado** (14 TER)<sup>9</sup>, lo que libera parcialmente a la empresa de llevar contabilidad completa, simplificando el proceso al eliminar libros de contabilidad o aplicación de corrección monetaria, entre otros aspectos.

En la actualidad se generan únicamente dos estados financieros:

- **Estado de Resultados:** Es llevado internamente por Director Ejecutivo en planilla Excel, la cual es actualizada mensualmente.
- **Flujo de Caja:** En base a Estado de Resultados, se genera en otra pestaña el Flujo de Caja en el mismo archivo Excel, bajo la misma frecuencia de actualización.

#### Ingresos operacionales

En base a los estados financieros desde 2016 a la fecha, se puede distribuir la facturación según los cuatro servicios ofrecidos por la organización:

<sup>9</sup> Para más información, véase: [http://www.sii.cl/mipyme/14ter\\_regimen.htm](http://www.sii.cl/mipyme/14ter_regimen.htm)

Tabla 6: Distribución facturación por servicio 2016 - 2018

Servicio	Proyectos ejecutados	%	Ingresos [valores en MM\$]	%
Reclutamiento y Selección	37	32,7	232	78,4
Desarrollo Organizacional	36	31,3	33	10,8
Coaching	27	23,4	16	5,6
Outplacement	14	12,6	15	5,2
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>296</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que el servicio de Reclutamiento y Selección **concentra prácticamente el 80%** de los ingresos operacionales, lo que implica un alto nivel de concentración de los ingresos.

La Consultora logró ejecutar el 57% del total de los proyectos presentados (correspondientes a los 114 negocios de la tabla anterior). El 43% de proyectos presentados que no lograron adjudicarse se explica por situaciones donde finalmente se optó por otro proveedor, preferentemente de mayor trayectoria.

## Estados financieros

### i. Estado de Resultados

Desde su constitución en 2016, la Consultora presenta los siguientes resultados<sup>10</sup>:

Tabla 7: Estados de Resultados 2016-2018

Estado de Resultados	2016	2017	2018
Ingresos de Explotación	70.984.671	126.341.408	98.678.224
Costos de Explotación	- 7.230.808	4.401.362	-7.230.808
<b>Margen Operativo</b>	<b>63.753.863</b>	<b>121.940.046</b>	<b>91.447.416</b>
Gastos de Administración y Ventas	- 43.094.921	-107.620.066	-43.999.498
Gastos de Oficina	-4.208.000	-10.886.000	-23.444.905
Depreciación	- 6.243.456	-805.242	-106.000
Gastos financieros	- 144.981	-216.118	-144.981
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10.062.505</b>	<b>2.344.934</b>	<b>43.094.937</b>
Impuesto a pagar	- 1.329.648	-633.132	.11.635.633
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>8.732.857</b>	<b>1.711.802</b>	<b>31.459.304</b>

Fuente: Elaboración propia

### ii. Flujo de Caja

Al reversar las cuentas de amortización y depreciación, se obtiene lo siguiente:

<sup>10</sup> Estado de Resultados detallado y Flujo de caja se incorporan en Anexo 3.

Tabla 8: Flujo de caja 2016 - 2018

Estado de Resultados	2016	2017	2018
Ingresos de Explotación	70.984.671	126.341.408	98.678.224
Costos de Explotación	- 7.230.808	4.401.362	-7.230.808
<b>Margen Operativo</b>	<b>63.753.863</b>	<b>121.940.046</b>	<b>91.447.416</b>
Gastos de Administración y Ventas	- 43.094.921	-107.620.066	-43.999.498
Gastos de Oficina	-4.208.000	-10.886.000	-23.444.905
Depreciación	- 6.243.456	-805.242	-106.000
Gastos financieros	- 144.981	-216.118	-144.981
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10.062.505</b>	<b>2.344.934</b>	<b>43.094.937</b>
Impuesto a pagar	- 1.329.648	-633.132	.11.635.633
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>8.732.857</b>	<b>1.711.802</b>	<b>31.459.304</b>
Depreciación	6.243.456	805.242	106.000
Amortización	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>14.976.313</b>	<b>2.517.044</b>	<b>31.565.304</b>

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia el importante flujo de caja del año 2018, producto de una importante (59%) reducción en los gastos operacionales.

#### 4.1.6 Proveedores

La organización cuenta con cinco proveedores a la fecha, los cuales mantiene desde el día de su puesta en marcha. Estos pueden ser caracterizados según ciertos aspectos levantados en conjunto con el Director de la empresa:

Tabla 9: Proveedores actuales

Proveedor	Servicio	Tipo	Forma de pago	Naturaleza relación	Costo [mensual]
<b>Hosting</b>	Desarrollo de sitio web y su mantenimiento, además de incorporar cambios solicitados por la Consultora	Persona jurídica	Factura [contrato]	Permanente	\$ 30.000.-
<b>Imprenta</b>	Provee servicios de impresión digital	Persona jurídica	Factura [contrato]	Por proyecto	Según proyecto
<b>Contador</b>	Provee servicios de contabilidad y estados financieros	Persona natural	Boleta de honorarios	Permanente	2 UF
<b>Diseñador</b>	Provee servicios en diseño de sitio web, presentaciones corporativas, administración de redes sociales y temas de imagen y marca de la Consultora	Persona natural	Boleta de honorarios	Permanente	\$ 200.000.-
<b>Materiales [supermercado]</b>	Provee artículos de oficina y de aseo	Persona jurídica	Factura	A demanda	Según demanda

Fuente: Elaboración propia

Se pueden mencionar los siguientes aspectos relevantes sobre los proveedores:



- Niveles de relacionamiento entre empresa y los proveedores es más bien informal, con boletas y contratos sin cláusulas o anexos que mitiguen riesgos operacionales, como cláusulas de confidencialidad o tiempos de respuesta predeterminados (SLA).
- Proveedor de sitio web – hosting – realiza mantención mensual, pero toda modificación debe ser realizada por él, con un costo en función del esfuerzo asociado al cambio. Dado que no existen programadores en la organización, sumado a la escasez de recursos en la Consultora, no se han podido realizar cambios en el sitio web desde su puesta en marcha.
- Empresa contó durante 2016 con un socio estratégico, JC Human Capital, (Consultora en Recursos Humanos) con la cual se realizaban proyectos conjuntos. Esta fue relevante en el inicio de la empresa para introducirse en el mercado.

#### 4.1.7 Operaciones, logística y procesos

Procesos de negocio son gestionados informalmente, esto quiere decir, que no son soportados en un sistema corporativo sobre el cual se puedan modelar (BPM). Al no existir esto, no hay bases de datos que puedan ser consultadas para revisiones de procesos. Estos no son documentados ni gestionados a través de un sistema, no teniendo registros ni bases de datos.

Por otro lado, el abastecimiento de las oficinas (artículos de oficina, degustaciones para entrevistas y utensilios de baño) es realizado por el mismo equipo de la Consultora en compras puntuales periódicas.

#### 4.1.8 Informática y Sistemas

La organización sustenta fuertemente su trabajo en computadores, los que pertenecen a cada integrante de la empresa. Todos estos cuentan con sistema operativo Windows 7, y toda la gestión de la empresa se lleva en Office:

- **Excel 2013:** El aplicativo más relevante para la organización, ya que registra todos los proyectos, clientes y estados financieros internos llevados por la dirección. Se evidencia un importante riesgo desde el punto de vista de la continuidad del negocio en el hecho que la información se encuentre en archivos sin ningún tipo de respaldo.
- **Word 2013:** Aplicativo sobre el cual se redactan los documentos tributarios (órdenes de compra, facturas) además de informes finales que corresponden a los entregables hacia clientes.
- **PowerPoint:** Aplicativo que permite realizar presentaciones de negocios a los clientes.
- **Mail:** Se utilizan correos corporativos en plataforma Hosting<sup>11</sup>. Consultora cuenta actualmente con un Plan Premium Pyme.

---

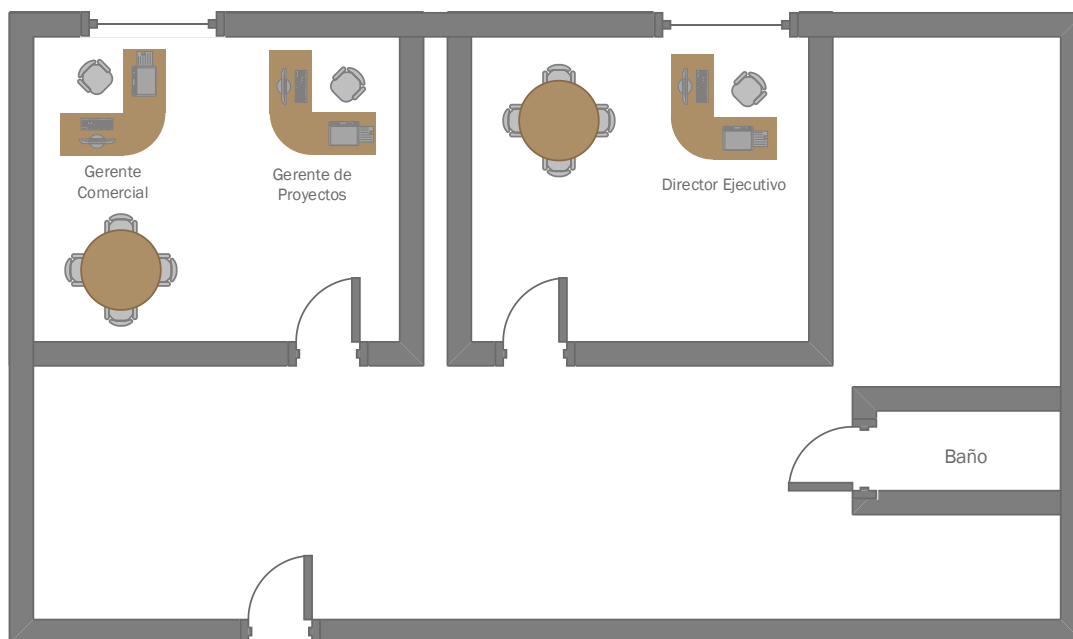
<sup>11</sup> Sitio web: [www.hosting.cl](http://www.hosting.cl)

En base a lo anterior, se puede mencionar que la Consultora **no cuenta con un sistema integrado que permita llevar la gestión de la empresa (ERP)**, interrelacionando datos e información de cada área, además de otorgando un respaldo a los datos que asegure la continuidad del negocio ante escenarios de contingencia.

#### 4.1.9 Infraestructura e instalaciones

Los planos de ambas oficinas de la Consultora son:

Figura 5: Layout de oficinas de Consultora



Fuente: Elaboración propia

Esta tiene un espacio de 36 m<sup>2</sup>. Se visualizan ambas oficinas con un total de tres puestos de trabajo fijos para el equipo. Los dos integrantes restantes del equipo que no poseen escritorio (ambos con cargo “Consultor de Capital Humano”) trabajan por proyecto, por lo que asisten de forma esporádica a la oficina, pasando la mayor parte de su tiempo en las dependencias de clientes.

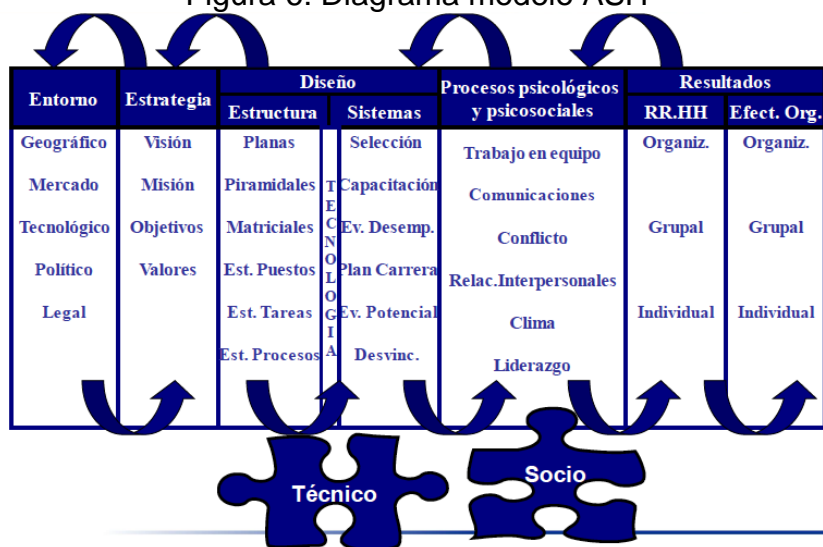
Por otro lado, se observan dos mesas para la realización de entrevistas enmarcadas en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Realizando un análisis de la oficina actual, con el objetivo de determinar si se requiere buscar otras opciones en el contexto del plan de crecimiento, se aprecia que esta presenta una positiva evaluación, por lo que se sugiere mantenerla para afrontar los desafíos futuros. Este análisis se incorpora en Anexo 4.

#### 4.2 Análisis Socio-Técnico

En base al Modelo de Auditoría Humano (ASH) de Santiago Quijano (2006), es posible identificar los siguientes aspectos relevantes dentro de la gestión de personas:

Figura 6: Diagrama modelo ASH



Fuente: Quijano (2006)

- Existe una incoherencia interna entre los aspectos técnico y social, ya que no existe una estrategia robusta y conocida por los colaboradores. Esta carece de objetivos estratégicos medibles y de una visión con horizonte temporal claro.
- En términos de diseño, la organización no presenta descripciones de cargo ni planes formales asociados a ámbitos de gestión de personas, como procesos de selección, evaluación de desempeño ni capacitación.
- Lo anterior redunda en procesos psicosociales sub-óptimos al interior de la organización, ya que existe un desconocimiento general sobre aspectos no escritos ni explícitos al interior de la organización que es deseable normar.

### 4.3 Análisis Financiero

El análisis financiero es realizado en base a información de los estados financieros precedentes<sup>12</sup>:

Tabla 10: Ratios financieros (valores promedio 2016 – 2018)

Ratio	Valor	Interpretación
<b>Margen Bruto</b>	93%	Empresa tiene una alta ganancia respecto a sus ventas, por lo que se infiere una adecuada relación precio-costos de los servicios ofrecidos, o bien, un positivo margen de contribución de cada servicio.
<b>EBITDA</b>	24,6%	Empresa tiene capacidad baja-media para generar riqueza en su ámbito operacional, ya que al añadir los gastos administrativos el índice cae fuertemente respecto a Margen Bruto.
<b>Margen Neto</b>	11,6%	Un 11,6% del total de ingresos operativos terminaron como utilidad neta en promedio desde el año 2016.
<b>Cobertura de gastos financieros</b>	93 veces	Indicador positivo, ya que muestra la capacidad de cumplir los compromisos financieros con la utilidad neta.
<b>Gastos financieros sobre ventas</b>	585 veces	Indicador muy positivo, ya que empresa pudo cubrir con creces sus compromisos financieros con los ingresos operacionales.

<sup>12</sup> Explicación de cada ratio se presenta en Anexo 5.

<b>Cobertura de gastos fijos</b>	1,28 veces	Empresa puede cubrir escasamente sus gastos fijos con sus ingresos operacionales.
----------------------------------	------------	---

Fuente: Elaboración propia

Se observan resultados favorables en el ámbito operacional de la empresa, apoyados principalmente por el Margen Bruto (93%). Se infiere una adecuada estructura de costos con relación a los ingresos, visible en el amplio margen operacional. Esto es una condición necesaria para aplicar con éxito la estrategia de descuento en tarifas a clientes nuevos que la Consultora ejecuta.

Por otro lado, se observa una debilidad en el margen no operacional, debido a la drástica baja desde el margen bruto al margen neto (12%), mostrando altos gastos en administración y ventas, lo que se visibiliza en la baja razón 1,3 de cobertura de gastos fijos.

Al realizar un análisis dentro del concepto GAV – observable en Estado de Resultados en Anexo 3 - remuneraciones y honorarios corresponden al 81% de estos gastos, explicando los altos niveles de esta cuenta respecto a los ingresos.

En resumen, se observa baja capacidad de generar ingresos y un elevado nivel de gastos en relación a estos, traduciéndose en una baja rentabilidad neta para los socios. Por otro lado, se aprecia una muy favorable capacidad financiera. Todo esto indica que existe el espacio para generar planes expansivos que permitan ampliar la oferta de la Consultora con el objetivo de aumentar sus utilidades en términos netos.

#### 4.4 Análisis de Recursos y Capacidades

Aplicando el esquema de Grant (2014), se propone la siguiente separación de recursos y capacidades:

Figura 7: Diagrama de recursos y capacidades como sustento de ventaja competitiva



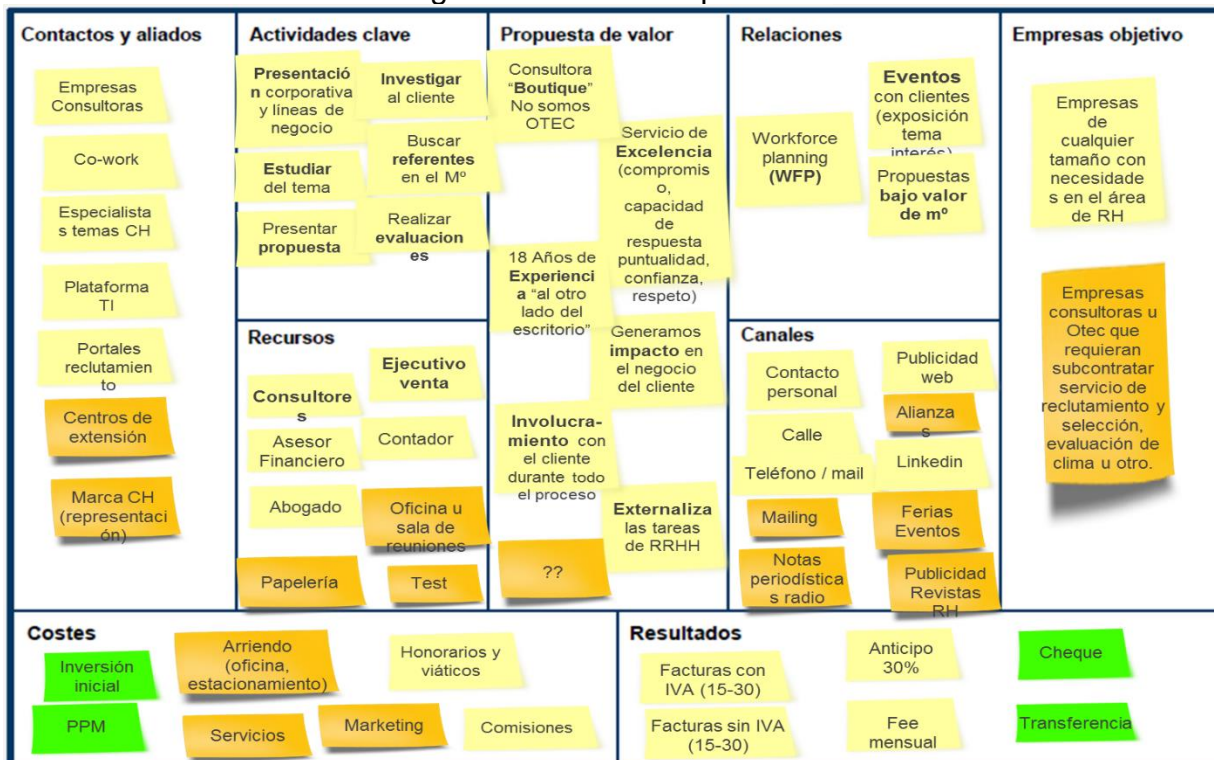
Fuente: Grant (2014)

## 4.5 Análisis de valor entregado a cliente

### 4.5.1 Modelo Canvas

Al momento de su concepción, los socios elaboraron un plan de negocios basado en metodología Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011). Este describe la forma en que la Consultora crea, proporciona y capta valor:

Figura 8: Canvas corporativo



Fuente: PH Gestión de Personas

Del cual se pueden rescatar los siguientes conceptos:

- Empresas objetivo **no son segmentos claramente identificables y abordables**.
- Se presentan diversos canales de contacto con los clientes para generar posicionamiento.
- Propuesta de valor no considera ningún elemento que implique una ventaja competitiva para la empresa.
- Relaciones con cliente no consideran categorías correctas de relación, como de asistencia personal (interacción humana entre cliente y empresa) y asistencia personal exclusiva (recursos humanos dedicados de forma exclusiva a cada cliente).
- Las fuentes de ingresos corresponden más a medios de pago por los cuales clientes cancelan los servicios que la Consultora entrega.

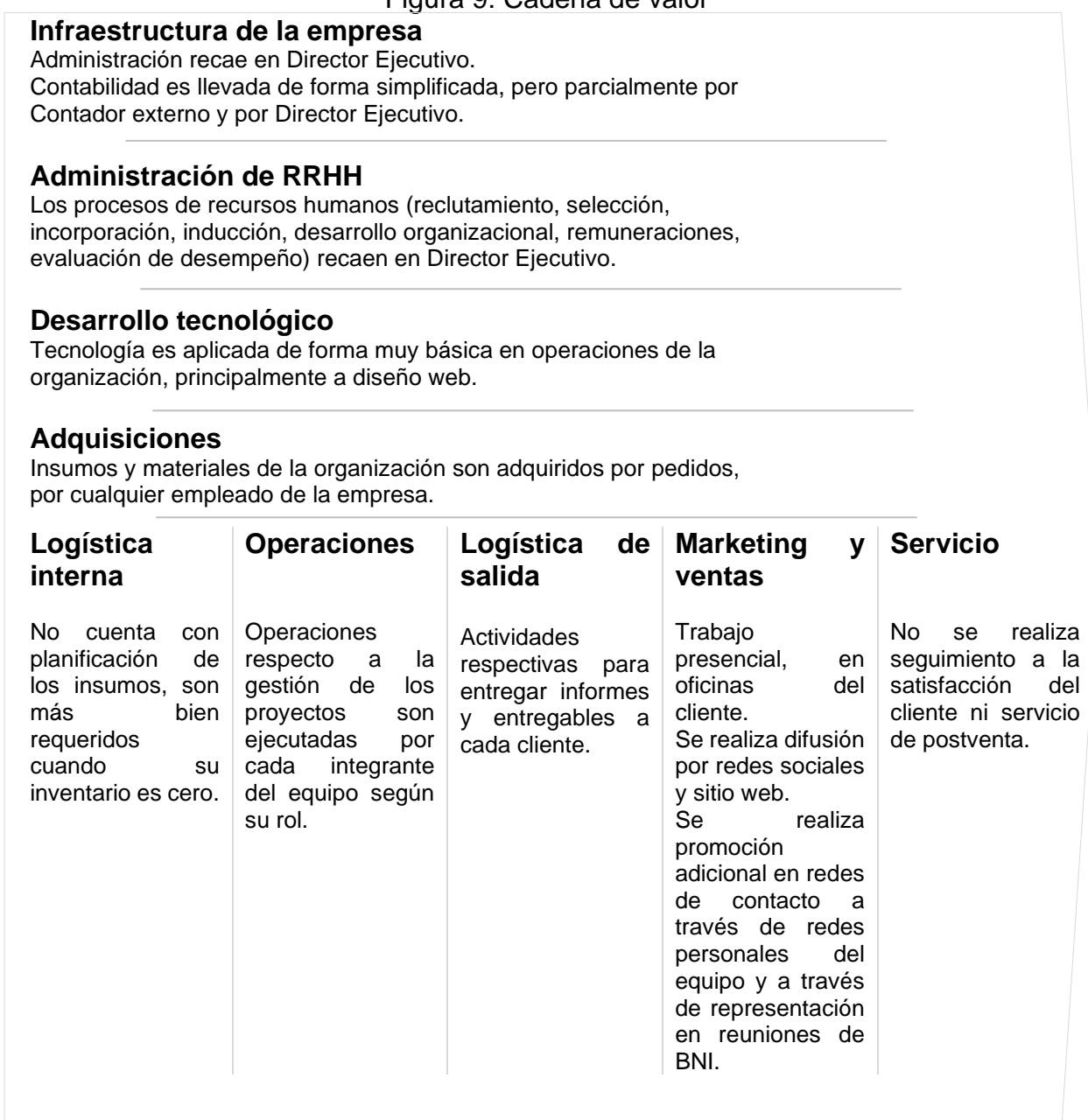
- Organización carece de recursos intelectuales (marcas, asociaciones, información privada, bases de datos de clientes).
- Actividades clave no considera la resolución de problemas, que es la principal razón por la cual se acercan los clientes a solicitar los servicios (gestión de la información, formación continua).

El detalle de este modelo se incorpora en el Anexo 6.

#### 4.5.2 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor. Gráficamente, se plantea el siguiente esquema (Hitt et al, 2008):

Figura 9: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia en base a Hitt et al (2008)

Se aprecian un valor generado principalmente en la logística de salida, contando con poco apoyo del resto de los procesos.

#### 4.6 Análisis competitivo de la organización

Para identificar la estrategia genérica, se debe comenzar caracterizando el mercado en el cual opera la Consultora.

Clientes solicitan servicios que buscan **agregar valor corporativo** a su operación, de la mano de un servicio que les permita alcanzar mejores resultados, tanto financieros, como operacionales y compartidos.

Por ende, se tienden a privilegiar aspectos como la calidad, respeto, excelencia y confiabilidad del servicio recibido, ya que son atributos que implican valor agregado a la experiencia en sí<sup>13</sup>.

Por ende, la ventaja competitiva genérica que puede extraerse de este mercado corresponde a **liderazgo por diferenciación**, donde se busca capturar al cliente a través de valor añadido en el producto o servicio entregado, en desmedro de una estrategia de incentive a los clientes a través de bajos precios.

Esto se condice con los elementos clave que destaca Grant (2014) como fundamentales para ejecutar una efectiva estrategia de liderazgo por diferenciación:

Tabla 11: Estrategias genéricas y sus elementos genéricos

Estrategia genérica	Elementos clave de la estrategia	Fuentes y requisitos organizacionales
<b>Liderazgo en costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plantas de tamaño eficiente</li> <li>▪ Diseño para la fabricación</li> <li>▪ Control de gastos generales y de I+D</li> <li>▪ Procesos de innovación</li> <li>▪ Outsourcing</li> <li>▪ Evitar clientes irrelevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a capital</li> <li>▪ Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>▪ Reportes frecuentes</li> <li>▪ Fuerte control de costos</li> <li>▪ Especialización de tareas y funciones</li> <li>▪ Incentivos vinculados a objetivos cuantitativos</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis en promoción de la marca, diseño, servicio, calidad y desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades de Marketing</li> <li>▪ Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>▪ Coordinación de funciones cruzadas</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Capacidad de investigación</li> <li>▪ Incentivos vinculados a objetivos cualitativos</li> </ul>

Fuente: Grant (2014)

#### 4.7 Análisis del macro entorno

Con el objetivo de analizar el macro entorno de la organización, se utilizará como base una combinación de los modelos **PEST** (Hitt et al, 2008) y de análisis del entorno de

<sup>13</sup> Estos atributos fueron levantados principalmente en base a experiencia del equipo, y posteriormente son identificados metodológicamente a través de la investigación de mercado del apartado siguiente.

Grant (2014), lo cual se abrevia como modelo PESTEL, en base a los seis ámbitos del macro entorno a analizar:

- Político
- Económico
- Sociocultural (social/demográfico)
- Tecnológico
- Ecológico (medioambiental)
- Legal

### Aspecto Político

Chile se ha caracterizado internacionalmente por su estabilidad política desde el retorno a la democracia en el año 1990. Desde dicho año, se han sucedido gobiernos de distintas coaliciones políticas, los que se han caracterizado por la estabilidad fiscal y macroeconómica que han impulsado.

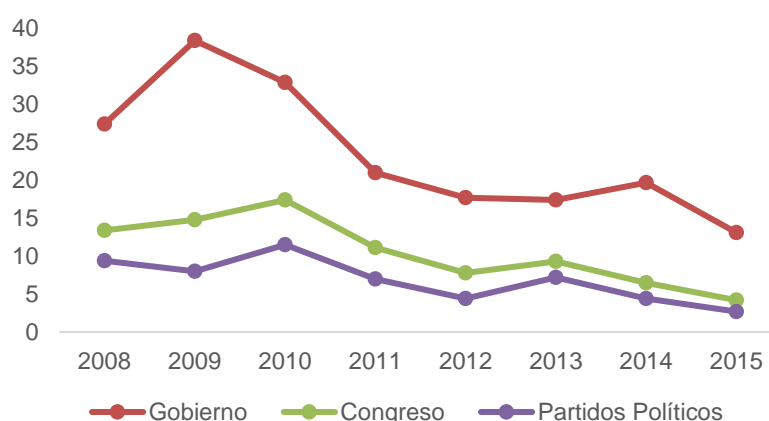
No obstante lo anterior, existen diversos aspectos deficitarios en el aspecto político:

- **Confianza:** Según la Encuesta Nacional UDP, a 2015 solo un 6,8% de los encuestados confiaba bastante en los partidos políticos, un 10,5% en el Congreso y un 23,5% en el Gobierno.

Por otro lado, el estudio “Estudio de Percepción: Confianza en las Instituciones (link para cada encuesta o estudio mencionado)”, calificó (notas de 1,0 a 7,0) con notas deficientes a todas las instituciones políticas y gubernamentales, como los Ministerios (3,7), Gobierno Central (3,5), Senado (2,8), Cámara de Diputados (2,7) y partidos políticos (2,5).

Se debe mencionar que todas estas instituciones presentan una importante tendencia a la baja en su nivel de confianza, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Figura 10: Evolución niveles de confianza en instituciones políticas 2008 - 2015 (Porcentaje de niveles altos y muy altos de confianza con respecto al total)



Fuente: Encuestas Nacionales UDP

- **Corrupción:** La organización no gubernamental Transparencia Internacional calcula de forma anual el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI por sus siglas en inglés), el cual ubica en 2016 a Chile con un puntaje de 66 de 100 puntos, donde 0 corresponde a corrupción total y 100 a ausencia total de corrupción. Esto lo sitúa en el puesto 24 de un total de 176 países a nivel mundial. Este índice ha bajado sostenidamente desde 2014 (73 pts.) y 2015 (70 pts.), mostrando crecientes



niveles de corrupción nacional, visibles en hechos públicamente acontecidos como el caso “Penta”<sup>14</sup>.

El año 2015, la ex presidenta Michelle Bachelet convocó a un grupo de expertos para formar un Consejo asesor presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción, quienes propusieron un total de 305 medidas con el objetivo de reducir la corrupción en el país.

Finalmente, a 2018 se presenta un gobierno moderado, el que ha propuesto iniciativas que plantean modificaciones acotadas, lo cual marca un cambio respecto al gobierno anterior (segundo período de Michelle Bachelet) el cual tuvo como claro sello el impulsar reformas estructurales que modificasen fuertemente los modelos políticos, educativos y económicos, generando en diversas instancias situaciones de incertidumbre.

### Aspecto Económico

Chile ha presentado un importante y sostenido crecimiento económico en las últimas décadas, alcanzando un peak con la vuelta a la democracia, creciendo a tasas de 4,7% promedio anual entre 1990 al 2000.

Gráficamente, se aprecia las siguientes tasas de crecimiento:

Figura 11: Crecimiento económico trimestral Chile 1987 - 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Banco Central

Para el período actual (2018) Chile presenta un cambio en la tendencia y expectativas económicas de la mano del cambio de gobierno, con un alza en las expectativas y confianza tanto de consumidores como de empresas, marcando un cierre al ciclo anterior de desaceleración económica.

Esta fase de desaceleración se explica tanto por factores nacionales como internacionales. Se puede mencionar por ejemplo la contracción en la inversión bruta, la que se ha contraído un 17% desde su valor local más alto del último tiempo (diciembre de 2015)<sup>15</sup>, que va de la mano con la incertidumbre política generada por reformas estructurales sumado a la baja en la productividad de la minería del cobre, lo cual tiene importantes efectos en la economía local. Esto se evidencia en que la

<sup>14</sup> Para detalle de este caso, véase: <http://www.t13.cl/noticia/actualidad/politica/cronologia-del-caso-penta-de-devoluciones-indebidas-a-formalizacion-de-politicos>

<sup>15</sup> Para detalle de la evolución de la inversión, véase Anexo 7A.

minería del cobre representa más del 10% del PIB de Chile y del 50% de las exportaciones totales.

Por otro lado, como factores internacionales se menciona el ciclo a la baja en el precio de los *commodities* (donde se incluye el cobre) desde el año 2014, año que coincide con las debilidades en el crecimiento de China (y por ende, una menor demanda por cobre para el país) visibilizado en la caída más profunda del producto interno bruto del país. No obstante, este ha presentado una tendencia al alza desde el año 2016 como se visualiza en gráfico de Anexo 7B.

No obstante, en los próximos años se debiese presentar una nueva fase del ciclo económico, con tasas de crecimiento más altas que las presentadas en los últimos años, con tasas cercanas al 4% y 4,5% para 2019, según el Banco Central.

Respecto al empleo, a pesar de la desaceleración antes descrita, esta no se ha visibilizado con la misma fuerza en el mercado laboral, donde la tasa de desempleo se ha mantenido entorno a la media de 6,5% sin mayores oscilaciones, prácticamente desde el 2012:

Figura 12: Tasa de desempleo 2009 – 2017  
(valores en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a Banco Central

Por otro lado, en términos de desarrollo, Chile posee a 2015 el indicador de desigualdad (Coeficiente Gini) más alto de los países OCDE (0,495), el cual según la clasificación de las Naciones Unidas es catalogado como “alarmante”.

Finalmente, Chile presenta a 2015 una tasa de pobreza de 8,6% (CASEN 2017), lo que equivale a 234.083 personas bajo la línea definida por el Banco Mundial (ingresos de US\$1,9 al día)<sup>16</sup>.

### Aspecto Sociocultural

Según el Censo abreviado realizado en abril de 2017, Chile cuenta con 17.574.003 de habitantes, de los cuales un 48,9% son hombres y el 51,1% corresponden a mujeres.

En este ámbito es posible destacar tres fenómenos relevantes:

#### i. Envejecimiento

Se ha apreciado un importante envejecimiento a nivel país. Desde el Censo de 1992, la población de tercera edad casi se ha duplicado, pasando de un 6,6% de la población

<sup>16</sup> Fuente: <http://www.24horas.cl/economia/pobreza-en-chile-aumento-segun-informe-del-banco-mundial-2541638>

total a 11,4%, mientras que el segmento de menores de 15 años en el mismo período se ha reducido desde 29,4% a 20,1%<sup>17</sup>.

Por otro lado, este aspecto también se evidencia en la baja en la tasa de soporte (personas que no están en edad de trabajar, es decir, menores a 15 años y desde 65 años) respecto al total de personas que sí lo están (15 a 64 años). Se aprecia que por cada 100 personas entre 16 y 64 años, existen 46 dependientes, menor a la tasa de 51 y de 56 de los dos Censos anteriores, disminuyendo la dependencia de menores pero aumentando la de mayores.

Finalmente, el envejecimiento se aprecia en la relación de adultos mayores a niños, la cual se ha triplicado entre 1992 y 2017<sup>18</sup>.

## **ii. Movimientos sociales**

Se han apreciado una serie de movimientos sociales de distintas causas a nivel país, los que han congregado a miles de personas en torno a marchas o manifestaciones por propósitos como la Ley de Aborto, el movimiento “No + AFP” y la lucha feminista que se ha tomado casas de estudio a lo largo del país, siendo esta última la más reciente.

## **iii. Migración**

Desde el año 2017 se ha apreciado un importante aumento en las tasas de migración a nuestro país, tornándose en un tema relevante a nivel país.

Desde 2005 el número de migrantes se ha incrementado a una tasa anual del 4,9%, principalmente explicado por precariedades en los modelos políticos y económicos de países de Latinoamérica que valoran la estabilidad de Chile. En este contexto, se explican las importantes migraciones de países como Haití, República Dominicana, Colombia y Venezuela.

## **Aspecto Tecnológico**

A nivel nacional, la institución primaria que vela por la adopción e integración de tecnología en los procesos productivos es la Comisión de Ciencia y Tecnología (Conicyt). No obstante, recientemente se acaba de crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología, con el objetivo de otorgar a la tecnología una mayor preponderancia, recursos y relevancia a nivel país.

A 2015, la inversión pública nacional en I+D corresponde al 0,16% del PIB, muy por debajo del 0,62% de los países OCDE. Esta baja tasa de inversión se condice con la alta dependencia del país por un *commodity* (cobre refinado) dedicado de forma exclusiva a la adopción de la tecnología vía importaciones.

Este indicador presenta la siguiente evolución:

---

<sup>17</sup> Infografía completa comparativa de los censos de 1992, 2002 y 2017 se presenta en Anexo 7C.

<sup>18</sup> Resultados finales del Censo 2017 se encuentran en siguiente link: [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)

Figura 13: Gasto en I+D (como % del PIB)  
(valores en porcentaje)



Fuente: Banco Mundial

Donde se aprecia una tendencia al alza, mostrando un aumento de 23% entre 2007 y 2015.

Por otro lado, según un estudio realizado por la Consultora McKinsey en 2017<sup>19</sup>, Chile lidera la penetración de tecnología en Latinoamérica. No obstante, presenta falencias aún en los niveles de adhesión a la digitalización en la economía. Esto se evidencia en la penetración de Internet y *smartphones* a nivel nacional – 71 y 65% respectivamente – en contraste con un índice de digitalización del 5%, muy por debajo de economías industrializadas como Estados Unidos (18%).

Finalmente, la misma Consultora estima que la adopción de mayores niveles de digitalización, podrían permitir un aumento de 0,7% de crecimiento anual al PIB a 2025.

Respecto a esto, se evidencia una baja tasa de adopción de digitalización y otras tendencias tecnológicas en el mundo empresarial nacional, donde sólo un 30% de las empresas presenta un plan integral de transformación digital.

### Aspecto Medioambiental

Durante los últimos años, Chile ha presentado diversos conflictos coyunturales por litigios de proyectos con impacto medio ambiental, tales como HidroAysén (2011)<sup>20</sup>, Dominga (2017)<sup>21</sup>, Alto Maipo (2011)<sup>22</sup> o la termoeléctrica Barrancones (2010), entre otros.

Estos en general han sido sometidos a extendidos procedimientos y evaluaciones enmarcados dentro del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), los que en su generalidad han sido rechazados y por lo tanto, no ejecutados (con excepción de Barrancones). Esto se ha vuelto prácticamente una constante para este tipo de proyectos, primando el crecimiento sustentable como fuerte lineamiento de los últimos gobiernos del país.

<sup>19</sup> Nota completa: <http://www.latercera.com/noticia/segun-estudio-mckinsey-chile-lidera-penetracion-tecnologica-pero-digitalizacion-economica-es-baja/>

<sup>20</sup> Para descripción del proyecto, véase: [https://www.hidroaysen.cl/?page\\_id=177](https://www.hidroaysen.cl/?page_id=177)

<sup>21</sup> Para descripción del proyecto, véase: <http://www.conocedominga.cl/proyecto/>

<sup>22</sup> Para descripción del proyecto, véase: <http://www.altomaipo.com/proyecto-alto-maipo/Paginas/default.aspx>

A nivel nacional, el principal problema ambiental es la contaminación del aire, resultado arrojado por el 33% de los consultados en la Primera Encuesta Nacional de Medio Ambiente<sup>23</sup>. A nivel regional, los problemas principales de cada una son más diversos, como el 22% de Copiapó por la contaminación del agua, el 13% de Arica y 6% de Antofagasta por contaminación ambiental por plomo (asociado a actividad minera).

En este ámbito, es posible destacar el evento de contaminación más reciente que se ha presentado en el país (Quintero).

### **Aspecto Legal**

En términos legales, Chile promulga con frecuencia leyes que velan por establecer un marco legal adecuado para las industrias, los negocios y el emprendimiento. Ejemplo de esto es la ley anti monopolio, la cual es considerada como una de las mejores en esta materia a nivel mundial (Halabí, 2012).

Por otro lado, se destaca la activa participación de la Fiscalía Nacional Económica en los mercados, principalmente como agente que vela por la competitividad en los mercados, aplicando multas a casos de colusión como el del papel Tissue, pollos y farmacias, entre otros.

No obstante, en esta materia, han surgido críticas por la dureza de estas multas, las que en palabras de expertos, “no son necesariamente disuasivas”<sup>24</sup>. Esto ya que las multas por delitos económicos para personas jurídicas tienen como tope 25 millones de dólares (UTA 30.000), lo que puede ser inferior a los beneficios obtenidos, como el caso de la colusión de los pollos, donde se estima un beneficio obtenido por este concepto de 1.500 millones de dólares<sup>25</sup>.

Finalmente, se debe destacar el hecho que durante 2019 entrará en vigencia una modernización tributaria, la que podría implicar cambios en el régimen contable y tributario de la Consultora.

Resumiendo los seis aspectos anteriores, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas del macro entorno a considerar por la Consultora:

- Se esperan positivas tasas de crecimiento económico para el período del plan de crecimiento (2019 – 2023), rondando el 4%, lo cual es una importante oportunidad para la Consultora, ya que reactiva el mercado laboral, lo cual permite la apertura de vacantes que pueden ser cubiertas con los servicios de PH.
- El hecho que Chile lidere los índices de penetración tecnológica en la región es positivo, pero se debe explotar el hecho que cada vez es más relevante para las empresas los planes de transformación digital, que conllevan cambios que pueden ser asesorados y acompañados por la Consultora desde el punto de vista de la gestión de personas.

---

<sup>23</sup> Nota completa: <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2015/03/09/cuales-son-principales-problemas-ambientales-chile.html>

<sup>24</sup> Nota completa: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/11/10/felipe-irrazabal-las-multas-en-chile-no-son-disuasivas-esa-es-la-palabra-magica/>

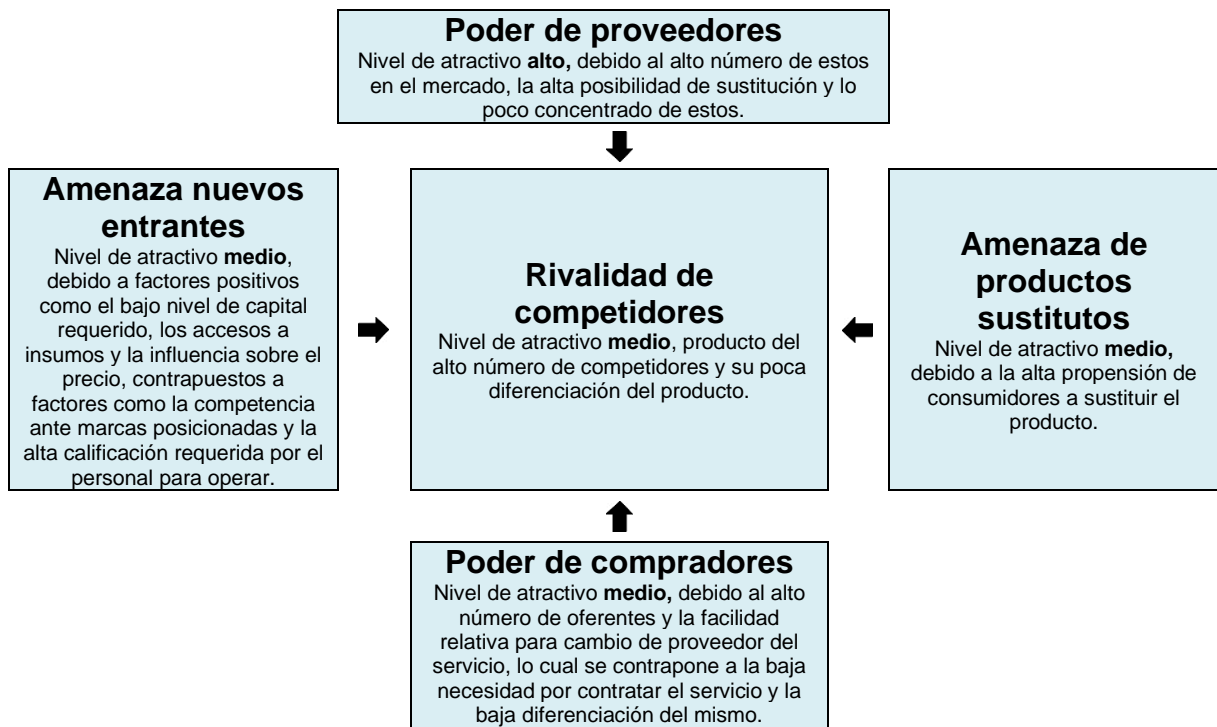
<sup>25</sup> Nota completa: <http://www.eldinamo.cl/nacional/2015/10/30/colusion-penas-ee-uu-chile/>

## 4.8 Análisis del micro entorno

Para analizar el entorno competitivo de la Consultora, es decir, un **análisis industrial**, se realizará un diagnóstico con las cinco fuerzas de la industria (Porter, 2003) (Grant, 2014). Para esto, se determinarán diversos elementos dentro de cada fuerza competitiva, lo cual permitirá evaluar el nivel de atractivo del mercado.

Como resultado de este análisis, se obtuvo el siguiente esquema<sup>26</sup>:

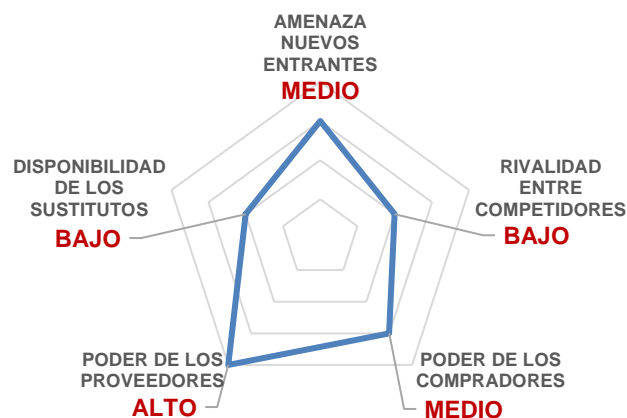
Figura 14: Fuerzas competitivas de la industria



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2003)

Lo cual gráficamente:

Figura 15: Resumen de fuerzas competitivas de la industria



Fuente: Elaboración propia en base a Grant (2014)

<sup>26</sup> Metodología de este análisis se presenta en el Anexo 8.

Se extraen los siguientes resultados:

- Existe un importante número de oferentes, lo que da capacidad de sustitución a los consumidores y por ello, poder de mercado.
- Se debe aprovechar el alto y descentralizado número de proveedores existentes en el mercado.

#### 4.9 Análisis integral

En función de toda la información presentada en este capítulo, se puede realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Consultora (FODA), conceptos a los cuales se les asignó un puntaje (en términos porcentuales) según la **impacto** que tiene cada uno para la organización. Este puntaje se asignó en base al alineamiento o cumplimiento de cuatro pilares fundamentales: Cliente, Ingresos, Costos y Clima<sup>27</sup>.

La matriz FODA se presenta a continuación, incorporando entre paréntesis la relevancia de cada concepto:

Tabla 12: Matriz FODA

	Interno	Externo
<b>Positivo</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación estratégica cercana a los clientes [19%].</li> <li>▪ Equipo directivo cuenta con 20 años de experiencia en área RRHH [18%].</li> <li>▪ Positivo margen (precio-costo) permite reducir tarifas hacia precios más competitivos [18%].</li> <li>▪ Oferta de servicios mayor al promedio del mercado [13%].</li> <li>▪ Baja carga financiera [12%].</li> <li>▪ Cartera de clientes es diversa en términos de rubros abarcados [11%].</li> <li>▪ Arriendo de oficina implica bajos costos por activos fijos y mobiliarios [10%].</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adopción de nuevas tecnologías de información [19%].</li> <li>▪ Servicios entregados son altamente homogéneos [19%].</li> <li>▪ Escasez de oferta en regiones [18%].</li> <li>▪ Poca adopción de últimas tendencias en Recursos Humanos por parte de la industria [17%].</li> <li>▪ Mayor integración de la Consultora en redes sociales (Youtube, Facebook) [15%].</li> <li>▪ Amplia oferta de proveedores para los servicios requeridos [11%].</li> </ul>

<sup>27</sup> Metodología de FODA se incorpora en Anexo 9.

<b>Negativo</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuenta con sistema de gestión empresarial (ERP) [13%].</li> <li>▪ Corta trayectoria [12%].</li> <li>▪ Elevado nivel de gastos operacionales respecto a ingresos [12%].</li> <li>▪ No existe medición de la gestión organizacional [12%].</li> <li>▪ Imagen corporativa con poco posicionamiento [12%].</li> <li>▪ Insuficientes objetivos estratégicos [11%].</li> <li>▪ Decisiones corporativas son tomadas informalmente y con escasa información objetiva [11%].</li> <li>▪ Modificaciones a sitio web corporativo tienen un alto costo [9%].</li> <li>▪ Desfases importantes en obtención de información contable (10 días mínimo) [8%].</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Períodos de recesiones o crisis económicas [23%].</li> <li>▪ Mercado altamente competitivo [20%].</li> <li>▪ Disrupciones tecnológicas impliquen cambios en el mercado [19%].</li> <li>▪ Elevado número de competidores ofrece Reclutamiento y Selección [18%].</li> <li>▪ No existen barreras importantes a la entrada para nuevos competidores [18%].</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis, se extraen los siguientes elementos claves:

- Se evidencian importantes debilidades en el ámbito interno e importantes oportunidades en el ámbito externo. Esto implica que plan de crecimiento debiese considerar como factor esencial el **corregir las debilidades** presentadas, y orientar su rumbo con el objetivo de **aprovechar las oportunidades**.
- Existe una importante oportunidad al ampliar la oferta de la Consultora a niveles regionales.
- Existe una importante posibilidad de desarrollar las tendencias globales que afectan al mundo de los negocios, de la mano principalmente de la digitalización y el uso de plataformas web.

#### 4.10 Conclusiones del diagnóstico

En base a todos los puntos anteriores, se pueden extraer las siguientes **conclusiones** respecto al diagnóstico:

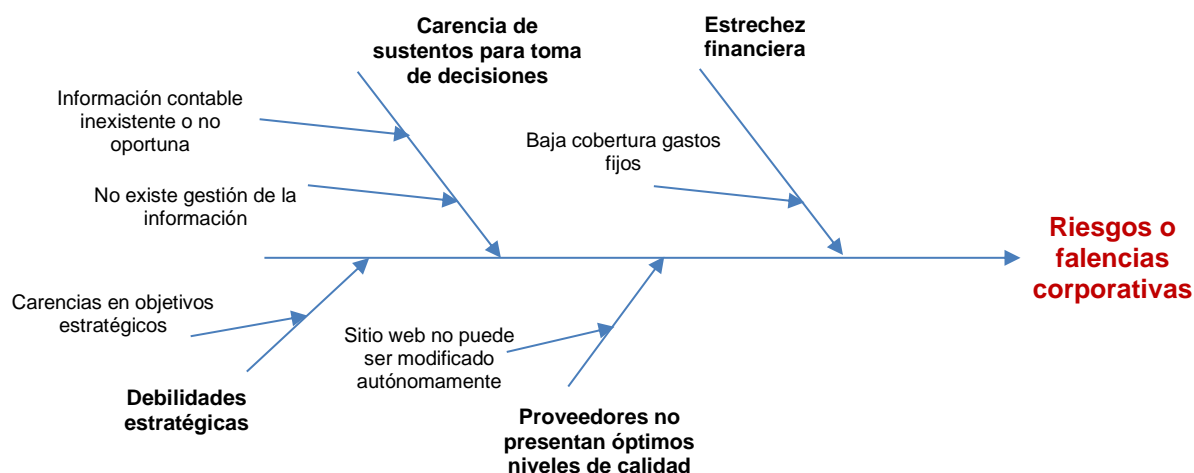
- Se aprecian aspectos adecuados en la estrategia (anhelo de ser referentes en el mercado como parte de la visión) pero debilidades en la misión y propuesta de valor, ya que en sí misma no ofrece aspectos diferenciadores respecto a la competencia, debido a que no se fundamenta en una ventaja competitiva. Por otro lado, se evidencian falencias en los objetivos estratégicos, ya que existe solamente uno, el cual no es específico ni medible, ya que no cuenta con métrica definida para su evaluación. La falta de objetivos estratégicos implica carencia de metas en la organización.
- Se observa como deseable realizar una **evaluación de los proveedores**, debido a diversos elementos que debiesen ser mejorados con el objetivo de sostener una estrategia importante de crecimiento. Dentro de esto, pueden ser mencionados la **información contable** (generada a pedido y con rezagos), lo cual no es una buena fuente para la toma de decisiones estratégicas, así como la nula capacidad de modificaciones que tiene la organización sobre el sitio web.



- **No se realiza medición** de ningún aspecto de gestión de la empresa, lo que se visualiza como una debilidad respecto de la cuantificación del desempeño integral de la organización, además de una debilidad en el proceso de toma de decisiones.
- No se realizan actividades de promoción en **redes personales** (Facebook, Youtube).
- Excesivos **gastos administrativos en relación a los niveles de ingreso**, evidenciados en la cobertura de gastos fijos de 1,6 y del bajo EBITDA (23%), lo cual se explica principalmente por el alto nivel de remuneraciones pagadas (MM\$ 31) en relación a los ingresos anuales generados (MM\$ 71), representando un 43% de estos.
- Se evidencia una **baja carga financiera**, lo que es un aspecto favorable para un plan de expansión sustentado en base a contraer deuda. Esto se explica ya que permite contraer deuda para soportar un crecimiento organizacional, siempre y cuando se reduzcan los gastos operativos o aumenten los ingresos de forma importante, lo que permita mejorar la cobertura de gastos desde el valor 1,6 que presenta a 2016.

Para concluir con el diagnóstico, se presentan las principales falencias y riesgos de la Consultora en el siguiente diagrama:

Figura 16: Diagrama causa-efecto diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

## 5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Al momento de definir el mercado, se debe acotar a todas las organizaciones que se encuentran dentro del mercado considerado relevante. Para esto se utilizará la definición propuesta por Tarzizán y Paredes (2006), lo que entrega las siguientes categorías como parte de este mercado:

- Organizaciones que se definan así mismas como Consultoras en ámbitos de Recursos Humanos, Gestión de Personas, Capital Humano o Reclutamiento y Selección.
- Organizaciones que operen bajo las siguientes actividades económicas<sup>28</sup> asociadas al rubro “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”.

Bajo esta definición, se contabiliza un total de **122 organizaciones** establecidas en el país, de las cuales **16 (13%)** tienen presencia y origen internacional, entre las que se puede nombrar a Adecco, DNA Human Capital, Deloitte, Michael Page, Robert Half y Hays<sup>29</sup> como las de mayor renombre.

Del total de las organizaciones del mercado estudiado, un **89%** se encuentra en la Región Metropolitana, de las cuales un **70%** se encuentra concentrado en el sector oriente de la capital (Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa y Vitacura), el que precisamente corresponde al sector donde se encuentra ubicada la Consultora. Este alto nivel de concentración puede implicar una oportunidad para expandir geográficamente los servicios de la organización a nivel nacional.

Contabilizando los servicios entregados por cada empresa del mercado, se puede observar lo siguiente:

Tabla 13: Servicios ofrecidos por las empresas del mercado relevante

N	Servicio	Firmas que lo ofrecen	Porcentaje respecto al total	¿Es ofrecido por PH GESTIÓN DE PERSONAS?
1	<b>Reclutamiento y Selección</b>	<b>90</b>	<b>74%</b>	<b>Sí</b>
2	<b>Desarrollo Organizacional</b>	<b>49</b>	<b>40%</b>	<b>Sí</b>
3	Consultoría	46	38%	-
4	Capacitación	46	38%	-
5	Head Hunting	31	25%	-
6	<b>Coaching</b>	<b>30</b>	<b>25%</b>	<b>Sí</b>
7	Evaluación psicolaboral	22	18%	-
8	Asesoría laboral	19	16%	-
9	Outsourcing	13	11%	-
10	<b>Outplacement</b>	<b>11</b>	<b>9%</b>	<b>Sí</b>
11	Riesgo psicosocial	5	5%	-
12	Subcontratación	5	4%	-

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado

<sup>28</sup> Para el alcance del informe, se definieron las siguientes actividades económicas codificadas según SII:

Código	Definición actividad
741400	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION
749990	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES N.C.P.
749190	SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

<sup>29</sup> Listado total de las organizaciones del mercado se incorpora en Anexo 10.

Como puede observarse en la tabla anterior, destaca notoriamente la amplia oferta que presenta **Reclutamiento y Selección (74%)**, lo cual coincide con los altos niveles de facturación que fueron presentados en el apartado anterior.

Adicionalmente, la tabla anterior también puede leerse como los niveles de sustitución que encuentran los clientes para cada servicio en función de la cantidad de organizaciones que ofrece cada uno. Esto indica una importante necesidad de diferenciar y especializar los servicios con altas posibilidades de sustitución – y por ello, altos niveles de elasticidad – como Reclutamiento y Selección. En capítulos siguientes se proponen iniciativas en concordancia con este aspecto.

## 5.1 Estructura del mercado

Este mercado puede ser analizado en base a su **nivel de competencia**, el cual podría definirse como el nivel de acercamiento que presenta esta industria respecto de los supuestos teóricos de competencia perfecta. Estos supuestos son (Pyndick y Rubinfeld, 2009):

- ✓ **Las empresas son precio-aceptantes:** Respecto a experiencia de Consultora, como se mencionó en el apartado anterior, las tarifas son establecidas dentro de márgenes de mercado, por lo que existe poca o nula influencia de cada Consultora sobre el precio de mercado.
- ✓ **Homogeneidad del producto:** Servicios tienden a ser relativamente homogéneos<sup>30</sup>, diferenciados únicamente por atributos de calidad de servicio, experiencia o reputación de la Consultora.
- ✓ **Libertad de entrada y salida del mercado:** No existen barreras significativas a la entrada o salida, lo que se evidencia en que la movilidad del mercado no implica necesariamente altas inversiones de capital, restricciones por políticas gubernamentales, altos gastos en infraestructura o bien la existencia de patentes<sup>31</sup>.
- ✓ **Alto número de oferentes y demandantes:** En base al alto volumen de oferentes del mercado relevante, y considerando el alto número de potenciales consumidores (empresas y personas naturales), se aprecia un alto nivel de atomización en este mercado.

En base a lo anterior, puede concluirse que este mercado tiene un **alto nivel de competitividad**, producto de su alto nivel de atomización, libertad a la entrada y salida, alta homogeneidad en el servicio y bajas barreras de entrada y salida.

Por lo tanto, se pueden extraer las siguientes **conclusiones** en relación a esto:

- Un alto número de oferentes con servicios relativamente homogéneos implica la necesidad de un mayor **posicionamiento** por parte de la Consultora o bien de una **estrategia de diferenciación**, con el objetivo de captar una mayor cantidad de clientes potenciales. Plan de crecimiento plantea planes de acción en ambas direcciones.

---

<sup>30</sup> En base a la investigación realizada, el alcance de los servicios ofrecidos presenta un alto grado de homogeneidad, diferenciándose en aspectos de forma o bien, en focalizaciones propias de cada servicio.

<sup>31</sup> Esto se basa en la experiencia – se asume replicable – de **PH Gestión de Personas**, donde se requiere para entrar al mercado (principalmente, como único gasto relevante) el arriendo de espacios físicos para oficinas.

- En base a la poca o nula influencia que ejerce cada productor sobre el precio, el crecimiento de la organización, traducido en un aumento en los ingresos operacionales, debe ser alcanzado *necesariamente* con un mayor nivel de ventas. Dado el poco poder de influencia que tiene cada organización sobre el precio de mercado, lo más factible para incrementar los ingresos es a través de un mayor volumen de ventas.

## 5.2 Tendencias de la industria

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos vistos como sustitutos similares (Hitt et al, 2008). Como se evidenció en el apartado anterior, la industria estudiada tiende a poseer características de un mercado competitivo.

Por otro lado, la industria posee **actores relevantes** en el servicio de Capacitación, como SENCE, quien tiene el rol de supervisar el funcionamiento del sistema de capacitación, así como fomentar la calidad de las instituciones intermediarias (OTIC) y las ejecutoras de capacitación (OTEC). Solo estas últimas están facultadas de realizar cursos codificados con beneficio SENCE, siempre con la intermediación de las OTIC. Esto constituye una barrera de entrada y salida al resto de las Consultoras, quienes por su giro deben realizar capacitaciones pagadas íntegramente por el cliente.

Dado que la Consultora no realiza proyectos con cursos codificados por SENCE, los actores anteriormente mencionados no ejercen en la actualidad una influencia significativa. No obstante, corresponde a un aspecto a considerar si se evalúa dentro del plan de crecimiento una ampliación en la oferta.

Por otro lado, este mercado presenta tasas constantes de dinamismo, sustentadas y alineadas con las expectativas y resultados económicos. De esto, es posible mencionar que el segmento de mayor dinamismo corresponde al de Reclutamiento y Selección<sup>32</sup>.

Adicionalmente, se pueden destacar 10 tendencias a nivel mundial que están modificando la gestión en Recursos Humanos (Deloitte, 2016):

Tabla 14: Tendencias globales en Recursos Humanos

Tendencia	Descripción
<b>Diseño organizacional</b>	Equipos tienden a ser más flexibles, interconectados, en redes, perdiendo fuerzas las marcadas jerarquías.
<b>Liderazgo</b>	Creciente número de programas para desarrollo de habilidades directivas, incluyendo a segmento "Millenials".
<b>Cultura organizacional</b>	Tecnología implica cambios sobre esto, debido a la constante innovación, un sentido distinto del riesgo y de la motivación.
<b>Compromiso</b>	Generaciones actuales valoran distinto la retribución al compromiso, buscando metas claras y dedicarse a trabajos de mayor significado y trascendencia.
<b>Aprendizaje</b>	Incorporación de cursos abiertos en línea (MOOC en inglés), haciendo cada vez más continuos los programas de capacitación.

<sup>32</sup> Detalle de esto, véase: <http://www.people-first.es/consultoria-recursos-humanos-crecera-6-bienio-2016-2017/>

<b>Pensamiento de diseño</b>	Tendencia a simplificar el ambiente de trabajo, ayudando a las personas con herramientas, aplicaciones que reduzcan su estrés y aumenten su productividad.
<b>Habilidades en RRHH</b>	Importantes esfuerzos por capacitar a equipos de Recursos Humanos.
<b>Análisis de las personas</b>	Cálculo de indicadores en base a gran cantidad de datos disponibles de las planillas, con el objetivo de predecir desempeños y estudios de clima en base a datos.
<b>Digitalización de Recursos Humanos</b>	Uso de plataformas, aplicaciones, servicios remotos.
<b>Gig economy</b>	Situación laboral en la que se contratarán a trabajadores puntualmente para trabajos esporádicos.

Fuente: Deloitte University Press (2016).

Lo anterior muestra las oportunidades y amenazas que la industria impone a las Consultoras en el ámbito de la gestión de personas. Al considerar esto y observar los resultados de la investigación de mercado del siguiente capítulo, es posible apreciar que prácticamente estas tendencias no han sido incorporadas a la oferta actual de la industria. Esto es también aplicable a la Consultora, quien no presenta grados de adopción de esto ni tampoco expone planes para su adopción.

En base a lo anterior, se extraen las siguientes **conclusiones**:

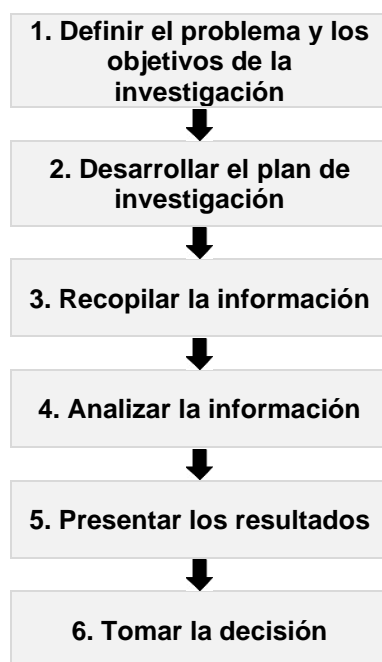
- De la oferta de servicios del mercado relevante, sólo las Capacitaciones SENCE implicarían un cambio de giro en la organización.
- Industria presenta un **nivel de atractivo medio**, lo cual muestra que es factible alcanzar altos niveles de crecimiento realizando adecuados ajustes estratégicos.
- Para el mercado relevante estudiado, se visualiza que las tendencias mundiales en Recursos Humanos prácticamente no se encuentran aplicadas a la oferta del mercado. Por otro lado, la organización no tiene incorporadas ninguna de estas tendencias en su portafolio, lo que implica una **importante oportunidad de desarrollo** en su Plan de Crecimiento si se adoptan e incorporan en su oferta.

## 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el propósito de recabar información de primera fuente, se llevó a cabo una investigación a través de una **encuesta en línea**, correspondiente a un cuestionario compuesto de **19 preguntas**.

Metodológicamente, este proceso se llevó a cabo según lo expuesto por Kotler (2012), resumido en el siguiente esquema:

Figura 17: Proceso de investigación de mercado



Fuente: Kotler (2012)

Siguiendo esta metodología, se procede a presentar los resultados de la investigación. El detalle metodológico se incorpora en el Anexo 11A, las preguntas de la encuesta se encuentran en el Anexo 11B y el plan de muestreo asociado en el Anexo 11C.

Los principales hallazgos de esta investigación son:

- Se pueden identificar los siguientes descriptores observables:

Tabla 15: Tamaño de la empresa

Concepto	N	%
Micro y Pequeña	17	21%
Mediana	32	40%
Grande	31	39%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Tabla 16: Rubro y Sector económico

Rubro	N	%	Sector	
Banca y Finanzas	2	25%	Primario	6 8%
Retail y Comercio	0	17,5	Secundario	11 14%
Consultoría	1	%	Terciario	63 79%
Construcción	4	11,3		
Otro	9	%		
Tecnología /	7	8,75		
Telecomunicaciones	6	%		
Educación	6	7,5%		
Transporte y	4	5,56		
Telecomunicaciones	3	%		
Automotriz	3	4,17		
Transporte	3	%		
Alimentación	2	4,17		
Administración	2	%		
Pública	2	2,78		
Salud	2	%		
Minería	2	2,78		
Agricultura,	2	%		
Ganadería	1	2,78		
Consumo masivo	1	%		
		2,78		
		%		
		1,39		
		%		
		1,39		
		%		

- Existe una correlación entre el sector de la empresa y el beneficio buscado, donde las empresas de mayor tamaño (Primario) buscan desarrollar habilidades directivas en su equipo, y el sector Terciario busca mejorar el capital humano y su rentabilidad.

Tabla 17: Sector y beneficio buscado de los encuestados

Primario		Secundario		Terciario	
Beneficio buscado	Ranking promedio	Beneficio buscado	Ranking promedio	Beneficio buscado	Ranking promedio
Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	2,3	Mejora en el capital humano de la empresa	1,73	Mejora en el capital humano de la empresa	1,95
Mejora en el capital humano de la empresa	2,5	Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	3,09	Aumento en la rentabilidad de la empresa	2,76
Reducción de conflictos al interior de la empresa	2,83	Aumento en la rentabilidad de la empresa	3,18	Reducción de conflictos al interior de la empresa	3,05
Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	3,5	Reducción de conflictos al interior de la empresa	3,45	Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	3,31

Aumento en la rentabilidad de la empresa	<b>3,83</b>	Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	<b>3,55</b>	Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	<b>3,93</b>
--	-------------	--	-------------	---	-------------

- Existe una correlación entre el sector de la empresa y la expectativa del valor otorgado por el servicio de consultoría.

Tabla 18: Sector y expectativas del servicio

Sector	¿Cree usted que una consultoría en recursos humanos agregaría valor a su empresa?		
	Sí, bastante	Sí, pero no significativamente	No
Primario	3	3	
Secundario	4	5	2
Terciario	37	20	6
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>28</b>	<b>8</b>

- Razones de no contratar se correlacionan con el tamaño de la empresa encuestada, mostrando un desconocimiento general y escasez de recursos para empresas de menores tamaños.

Tabla 19: Razones de por qué no adquirir el servicio

Razón	N	%
Existe desconocimiento de los servicios que estas consultoras ofrecen	7	35%
No han sido requeridos	7	35%
Empresas no han contado con el presupuesto necesario para estos servicios	4	20%
No están dispuestos a a gastar en beneficio del personal	1	5%

- Independiente del tamaño del cliente, se privilegian fuertemente los atributos **Calidad y Experiencia** como esenciales en esta industria.



Tabla 20: Valoración de atributos

Grande		Mediana		Pequeña y Micro	
Atributo	Valor	Atributo	Valor	Atributo	Valor
Calidad	2,14	Calidad	2,19	Calidad	2,24
Experiencia	2,41	Experiencia	2,62	Experiencia	2,35
Confiabilidad	3,21	Confiabilidad	3,0	Confiabilidad	3,0
Referencias	4,55	Referencias	4,5	Referencias	3,47
Ubicación	5,0	Ubicación	4,88	Ubicación	5,24
Imagen corporativa	5,41	Imagen corporativa	5,08	Imagen corporativa	5,47
Dimensión y tamaño de la consultora	5,62	Dimensión y tamaño de la consultora	5,88	Dimensión y tamaño de la consultora	6,24

- Se evidencia una brecha de 16% entre el nivel de adopción de tendencias tecnológicas respecto al nivel deseado por encuestados. Se destacan los dos aspectos con los mayores *gaps* detectados.

Tabla 21: Brecha entre adopción actual y deseada de tendencias tecnológicas

Tendencia	Se encuentra adoptada en la gestión de RRHH de su empresa?	Le gustaría que fuera adoptada por RRHH de su empresa?
Análisis de datos del personal	8,3%	37,5%
Aprendizaje en línea	29,2%	29,2%
Digitalización	37,5%	54,2%
Innovación y gestión del cambio	20,8%	75%
Servicios a distancia (vía internet)	29,2%	29,2%
Trabajos independientes (freelance)	8,3%	4,2%

- El 80% de los encuestados ha contratado o bien ha experimentado una consultoría en Recursos Humanos en su experiencia, presentando un importante porcentaje de la muestra con cercanía a estos, pudiendo evaluarlos como eventuales clientes.
- Se evidencia que las consultoras más demandadas o reconocidas (por quienes no poseen experiencia en consultorías) son internacionales de prestigio. Esto implica que son empresas donde se debe realizar un análisis de mayor profundidad para comprender aspectos a replicar por parte de la Consultora como elementos que han resultado en desempeños exitosos por parte de la competencia (*benchmark*), consultando aspectos como cultura, buenas prácticas e imagen corporativa entre otros.

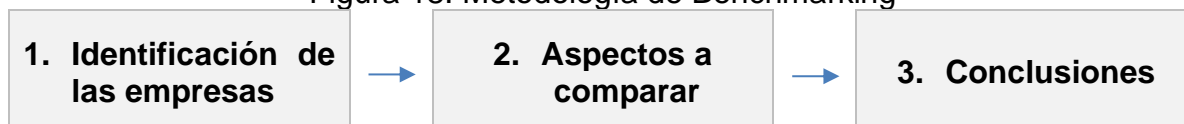
- Un 27% de los encuestados cataloga como **deficiente** su experiencia en general con consultorías en Recursos Humanos.
- Se aprecia una baja adopción en general de aspectos de transformación digital en la oferta de consultoría en Recursos Humanos. En base a la opinión de los encuestados, sería recomendable incorporar, producto de su potencial demanda, los conceptos de **análisis de datos del personal (Big Data)** y **gestión del cambio**. Se debe destacar que este último, del total de aspectos listados, es el de mayor incorporación en la oferta de una parte importante de la industria (64%).
- Se aprecia que la totalidad de los encuestados que trabajan fuera de la región metropolitana (Regiones IV y V) consideran que **no existe la oferta adecuada** de consultoras en Recursos Humanos en sus regiones, lo que representa una oportunidad de expansión geográfica para la Consultora.
- El motivo de mayor peso para contratar una consultoría fue escogido como la **Mejora en el capital humano de la empresa**, el cual debiese ser el beneficio que más se destaque para potenciales clientes con el objetivo de incrementar su propensión a contratar.
- Un 30% de los encuestados estima que una consultoría en RRHH agregaría valor a su compañía, pero no de forma significativa. Esto implica que no estarían seguros de pagar por adquirir estos servicios para sus organizaciones, a diferencia del 60% que sí estima que el valor aportado es significativo, quienes tendrían una mayor propensión para contratar estos servicios. Por ende, se debe realizar un trabajo que permita **convencer a potenciales clientes del valor corporativo aportado por la Consultora**, con el objetivo de reducir el 30% detectado.
- La gran mayoría de los encuestados (74%) trabajan en empresas de gran tamaño (más de 200 empleados).

## 7. BENCHMARKING

Este capítulo comprende la realización de un análisis de la competencia, en base a la investigación expuesta en el apartado anterior.

Metodológicamente, se llevó a cabo un modelo simplificado compuesto por las siguientes etapas, el cual fue adaptado de los modelos de Casadesús (2005) y Spendolini (1995):

Figura 18: Metodología de Benchmarking



Fuente: Adaptado de Casadesús (2005) y Spendolini (1995)

Las organizaciones que serán el objetivo de este capítulo corresponden a las de mayor conocimiento y posicionamiento dentro de la industria (categorizadas como *top of mind*), lo cual fue evaluado en la investigación de mercado, arrojando los siguientes actores:

- Michael Page
- Adecco
- Deloitte
- Mandomedio
- Randstad
- People & Partners

Para las cuales se estudiaron los siguientes conceptos:

- Oferta
- Origen (nacional/internacional)
- Regiones del país en que opera
- Años de antigüedad
- Alineamiento con tendencias tecnológicas

De lo cual se pueden extraer los siguientes resultados<sup>33</sup>:

- Todas (con excepción de Mandomedio) operan en diversos países alrededor del mundo y presentan una vasta antigüedad (promedio de vida 46 años, con excepción Mandomedio con 12 años). Ambos factores pueden interpretarse un como elemento que otorga confiabilidad y calidad en su servicio, los que corresponden a atributos altamente valorados por los consumidores.
- Todas realizan estudios e investigación de difusión nacional, los que son recurrentemente citados y publicados en revistas de negocios o bien medios masivos de comunicación como columnas de opinión o estudios de mercado. Esto se interpreta como un aspecto positivo para marcar presencia de la marca en la mente de consumidores o potenciales clientes, lo que se evidencia como una oportunidad considerando el bajo conocimiento que presenta la Consultora dentro del mercado.
- Empresas operan en promedio en cuatro regiones del país (liderado por Adecco con presencia en 8 regiones del país), mostrando una importante presencia y participación de mercado a nivel nacional.
- Segmentan su oferta de servicios en base a los grupos de consumidores que se hayan identificado. En Reclutamiento y Selección, es posible observar segmentaciones por rubro de los clientes y por *seniority* del cargo buscado.
- Presentan y visibilizan diversas certificaciones relevantes en el mundo empresarial, tales como la certificación ISO, certificaciones en Coaching, entre otras.

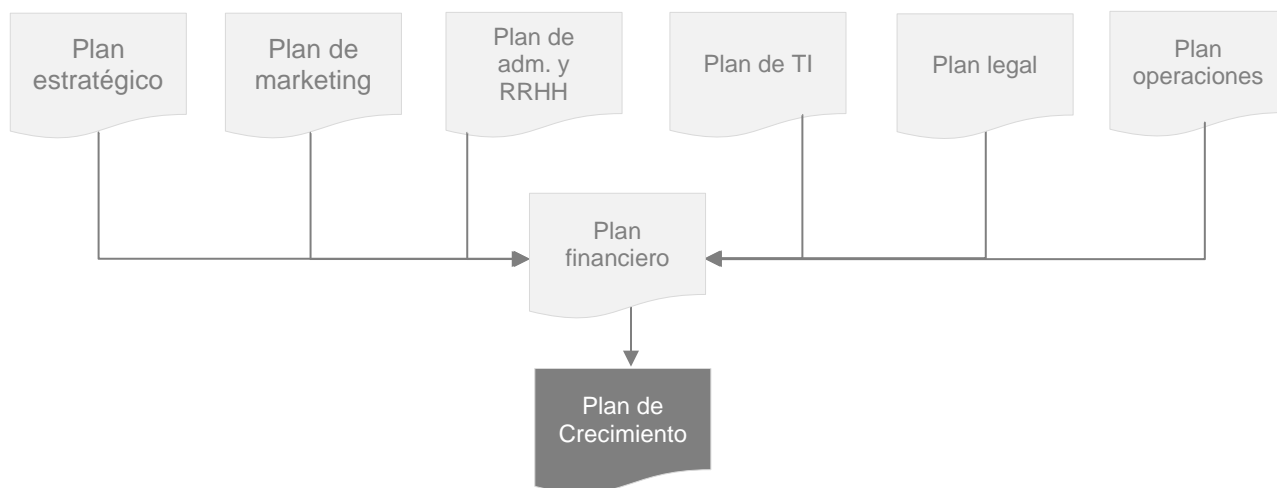
---

<sup>33</sup> Matriz y detalle del Benchmarking se presenta en Anexo 12.

## 8. PLAN DE CRECIMIENTO

Metodológicamente, el plan de crecimiento se compone de seis insumos principales, que corresponden a los planes funcionales que integran este capítulo:

Figura 19: Composición del plan de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

### 8.1 Planteamiento de objetivos estratégicos

Este plan tiene como propósito **aumentar el tamaño de la empresa íntegramente, impactando en todas sus dimensiones funcionales**, que corresponde a:

- Dirección y Estrategia
- Comercial
- Financiera
- Administración
- Recursos Humanos
- Operaciones
- Informática

Con el objetivo de cuantificar y medir el crecimiento en las dimensiones anteriores, estas se traducirán en las siguientes variables estratégicas:

- Ventas (o ingresos operacionales).
- Cartera de clientes.
- Posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Participación de mercado.
- Vanguardia en la oferta entregada a los clientes.
- Excelencia en el servicio al cliente.
- Salud financiera (solvencia, liquidez y rentabilidad).
- Capital Humano.
- Felicidad organizacional (Clima y Compromiso)
- Eficiencia operacional

De acuerdo con lo anterior, se pueden trazar objetivos estratégicos que permitan alcanzar un crecimiento en las dimensiones previamente planteadas.





























Con el propósito de permitir la medición de cada uno de objetivos, se proponen métricas de desempeño para construir indicadores claves de desempeño (KPI), que serán los indicadores por considerar en el ámbito táctico para medir el éxito en la implementación del plan de crecimiento. Estos objetivos estratégicos son:






Tabla 22: Objetivos estratégicos del Plan de Crecimiento

Objetivo	Métrica	Periodicidad	Fuente de información	Meta	Grados cumplimiento	Plan de contingencia (semáforo en rojo)	Responsable	
<b>Incrementar de forma sostenida los ingresos operativos</b>	Variación anual a ingresos operacionales	Anual (c/r mes año anterior)	Estado de Resultados	30%	> 30% > 20% < 20%	· Incrementar en un 10% gasto en publicidad	Director Ejecutivo Gerente Comercial	
	Incremento anual del volumen de clientes	Anual (c/r mes año anterior)	Base de Clientes	30%	> 30% > 20% < 20%			· Incrementar en un 10% gasto en publicidad
	<b>Aumentar el posicionamiento de la organización en el canal internet</b>	Tasa de convertibilidad <sup>34</sup>	Mensual	Administrador sitio web	70%	> 30% > 20% < 20%	· Evaluar incorporar un chat con agente o bien chatbot	Gerente Comercial
		Indicador de posicionamiento web <sup>35</sup>	Mensual	Administrador sitio web	5,5	> 30% > 20% < 20%		
Incremento anual en las visitas al sitio web		Mensual	Administrador sitio web	50%	> 30% > 20% < 20%		Director Ejecutivo Gerente Comercial	
% de publicaciones recomendadas por terceros externos a la organización		Mensual	LinkedIn	80%	> 30% > 20% < 20%		Director Ejecutivo Gerente Comercial Gerente de Proyectos	
<b>Incrementar la participación de mercado de la organización a nivel nacional</b>	Número de regiones donde opera la organización	Bianual	Base de Clientes	4	> 30% > 20% < 20%		Director Ejecutivo Gerente de Proyectos Sucursales	
	Incorporación de tendencias mundiales (Big data y gestión del cambio)	Mensual	Presentación Corporativa	100%	> 30%		Director Ejecutivo	
					> 20%			
					< 20%			
	EBITDA	Mensual		35%	> 30%		Director Ejecutivo	

<sup>34</sup> Se define como el número de proyectos respecto al número de requerimientos para proyectos recibidos a través de la página web corporativa.

<sup>35</sup> Corresponde a una nota ponderada en base al posicionamiento web de la organización.

Alcanzar niveles satisfactorios de salud financiera, a través de liquidez, solvencia y rentabilidad			Estado de Resultados		 > 20%  < 20%	· Intensificación de plan de reducción de gastos					
	Margen Neto	Mensual	Estado de Resultados	25%	 > 30%  > 20%  < 20%	· Intensificación de plan de reducción de gastos	Director Ejecutivo				
Desarrollar un modelo de excelencia operacional	Cobertura de gastos fijos	Mensual	Estado de Resultados	4,0	 > 30%  > 20%  < 20%		Director Ejecutivo				
					Implementación de sistema de gestión de información	Mensual		Balanced Scorecard	1	 > 30%  > 20%  < 20%	Director Ejecutivo
	Alcanzar estándares de excelencia en la satisfacción y fidelización del cliente	Satisfacción del cliente	Mensual	Base de Clientes	7,0	 > 30%  > 20%  < 20%		Gerente Comercial Gerente de Proyectos Gerente de Proyectos Sucursales			
Índice de fidelización		Mensual	Base de Clientes	5,0	 > 30%  > 20%  < 20%		Gerente Comercial Gerente de Proyectos Gerente de Proyectos Sucursales				
Captar, desarrollar y retener el capital humano de la organización	Implementación de sistema de evaluación de desempeño	Mensual	Sistema Ev. Desempeño	1	 > 30%  > 20%  < 20%		Director Ejecutivo				
					Implementación de planes formales de capacitación internos	Mensual		Plan de Capacitación	1	 > 30%  > 20%  < 20%	Director Ejecutivo
	Implementación de planes formales de gestión y retención del talento	Mensual	Plan de Gestión del Talento	1	 > 30%  > 20%  < 20%	Director Ejecutivo					
Capacitaciones mínimas anuales realizadas al personal	Mensual	Plan de Capacitación	1	 > 30%  > 20%  < 20%	Director Ejecutivo						
	Mensual		20%	 > 30%		Director Ejecutivo					

	Rotación de personal máxima		Planilla de dotación		 > 20%  < 20%		
	% máximo de renuncias no deseadas	Mensual	Planilla de dotación	50%	 > 30%   > 20%		Director Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia



Como puede observarse en la tabla anterior, cada dimensión fue transformada en un objetivo concreto para el Plan de crecimiento, para los cuales se incorporaron métricas específicas que permitan medir su cumplimiento (metodología SMART según Doran, 1981) conforme se implementa el plan.

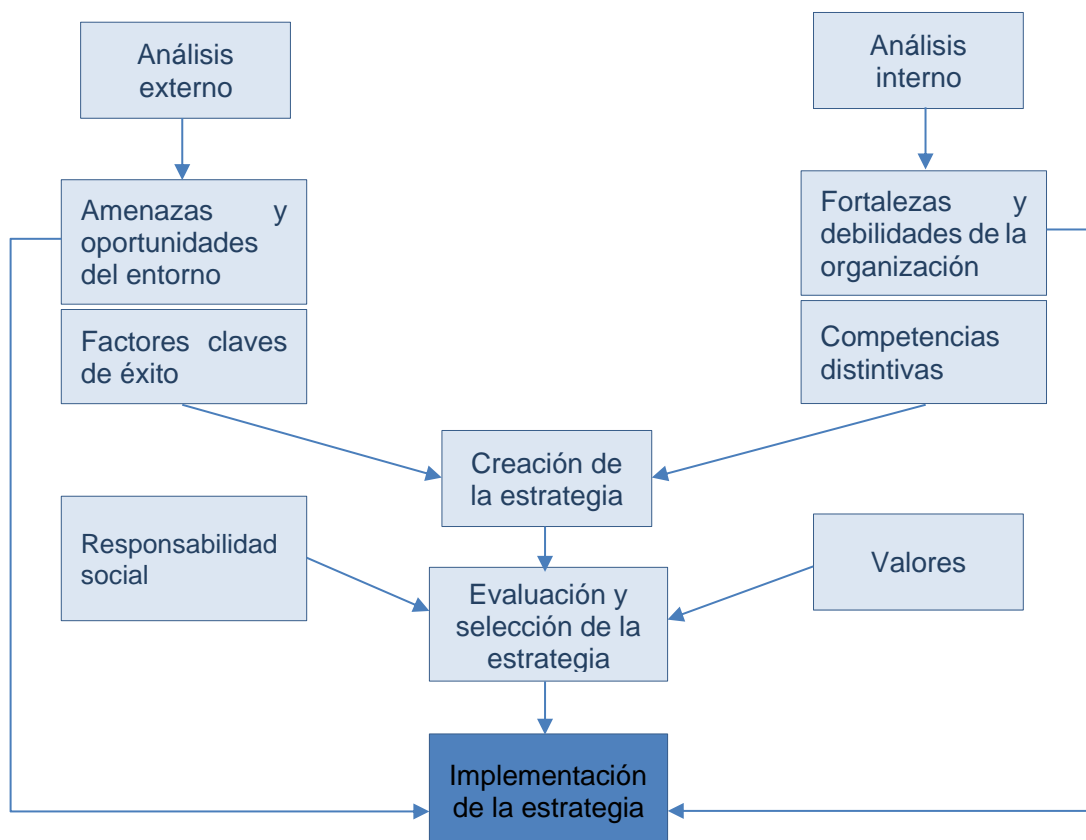
## 8.2 Plan estratégico

Un plan estratégico, en palabras de Henry Mintzberg (1993), se define como el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Este contiene las siguientes dimensiones esenciales:

- **Cuantitativo:** Se requiere cuantificar los objetivos propuestos en él.
- **Personalizado:** Se requiere asignar responsables a cada plan de acción a nivel táctico detallado en el plan.
- **Descriptivo:** Se requiere detallar los planes de acción descomponiéndolos en tareas específicas a responsables individualizados.
- **Temporal:** Se requiere temporalizar los planes de acción, así como establecer horizontes temporales en los cuales se espera materializar los objetivos propuestos.

Dado lo anterior, este apartado se abordará bajo el siguiente enfoque (West et al, 2010):

Figura 20: Esquema de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a West et al (2010) y Grant (2014)

### 8.2.1 Visión

En base a la literatura académica revisada, se puede construir una lista de verificación con los conceptos o elementos que debiera contener una adecuada visión empresarial (Hitt et al, 2008) (Hitt et al, 2006), lo cual es aplicado a la visión actual de la Consultora, expuesto en el Anexo 13.

Al revisar estos aspectos aplicados a la visión actual de la Consultora, se propone la siguiente visión revisada:

*“Convertirnos en el mediano plazo en referentes a nivel nacional del mercado en la gestión de personas a través de un modelo de excelencia que asegure la satisfacción de nuestros clientes<sup>36</sup>”.*

De esta visión, se desprenden los siguientes aspectos relevantes:

- Propone desafíos y ambición a los colaboradores, explicitando el anhelo de la organización de expandirse regionalmente a nivel país.
- Expone de forma explícita la visualización del futuro de la organización.
- Presenta coherencia con los valores propuestos de la organización, así con los principios fundamentales del plan de crecimiento.
- Responde esencialmente a todas las preguntas que una correcta visión debe responder.

### 8.2.2 Misión

Realizando un análisis<sup>37</sup> de la misión actual de la empresa – la “razón de ser” de una organización – se propone la siguiente misión corporativa:

*“Nuestro compromiso es crear valor para nuestros clientes, a través de una asesoría de excelencia que potencia una óptima gestión de personas al interior de cada organización, procurando atraer, potenciar, desarrollar y gestionar el talento”.*

De la cual pueden apreciarse los siguientes aspectos:

- Establece firmemente el compromiso de la Consultora con otorgar valor para cada cliente a través de cada proyecto cerrado.
- Indica la línea de negocio donde la Consultora pretende competir (gestión de personas).
- Describe el propósito fundamental de existir de la organización (optimizar la gestión de personal a través de asesoramiento en la atracción, gestión o desarrollo del talento organizacional).

### 8.2.3 Valores

Los valores organizacionales son definidos como los pilares valóricos los que caracterizan la filosofía de una organización y por ende, su servicio entregado. Según Harrington (1996), estos proveen una base para la toma de decisiones, así como son parte de la propuesta de valor de la organización.

---

<sup>36</sup> Mediano plazo considera un horizonte de cinco años.

<sup>37</sup> Análisis de la misión organizacional se presenta en el Anexo 14.

En la actualidad la Consultora tiene definidos los siguientes valores corporativos:

Creemos en un trabajo **CERCANO** con el cliente, basado en la **CONFIANZA** y en el **RESPECTO** mutuo, comprometiéndonos a entregar resultados de **CALIDAD** y sustentables en el tiempo.

De los cuatro valores antes descritos, tres hacen mención al ambiente o la atmósfera en la cual es entregado el servicio (Cercano, Confianza, Respeto), y uno a la calidad del entregable en sí (Calidad), lo cual podría ser modificado otorgando una mayor importancia relativa al resultado en sí mismo.

En base a lo anterior, se propone incorporar los siguientes valores:

- **Excelencia:** Desarrollo de proyectos con altos criterios y estándares de calidad, en la búsqueda de superar constantemente las expectativas de los clientes.
- **Pasión:** Realización del trabajo con un alto nivel de involucramiento y compromiso.
- **Excelencia:** Desarrollo de proyectos con altos criterios y estándares de calidad, en la búsqueda de superar constantemente las expectativas de los clientes.
- **Resolución:** Capacidad de otorgar soluciones a los clientes según sus problemáticas específicas.

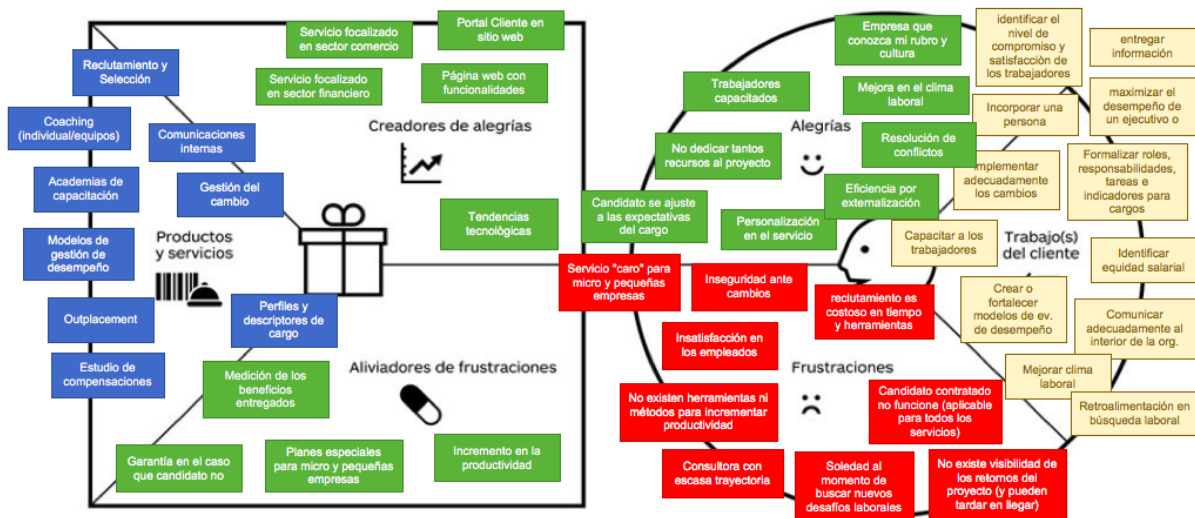
### 8.2.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor actual de la Consultora es:

*“Entregar asesoría técnica y estratégica a nuestros clientes, con el fin de apoyar la Gestión de personas, a través de nuestro conocimiento, experiencia y las mejores prácticas de mercado, para alinear los objetivos de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos del negocio”.*

Para generar la propuesta de valor organizacional enmarcada en el plan de crecimiento, se seguirá la metodología propuesta por Osterwalder et al (2014), de lo cual surge el siguiente mapa de valor propuesto para la Consultora:

Figura 21: Lienzo de propuesta de valor<sup>38</sup>



Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder et al (2014)

<sup>38</sup> Se incorpora en mayor resolución en Anexo 15.

De este lienzo, se desprenden los siguientes conceptos relevantes:

- Ante la frustración que el servicio sea considerado de alto costo – considerando los márgenes más estrechos para empresas de menor tamaño – se propone como aliviador un **servicio diferenciado para este segmento de empresas**, diferenciando la propuesta de valor y cubriendo un segmento de empresas escasamente cubierto hoy.
- Se fortalecerá en la propuesta de valor la **personalización** en el servicio entregado como un valor agregado.
- Se propone diferenciar la propuesta de valor para los sectores económicos de mayor atractivo y experiencia de la Consultora, que corresponden a los sectores Comercio y Financiero.

En base a lo anterior, se redefine la propuesta de valor:

“Entregar asesoría personalizada y *customizada* de carácter estratégico a nuestros clientes, con el propósito de fortalecer la gestión de personas, lo que permita optimizar los resultados de los clientes, de la mano de un servicio cercano, personalizado y adaptado a la cultura y rubro en que se encuentre el cliente”.

### 8.2.5 Alianzas estratégicas

Dada la relevancia de la transformación digital en los tiempos actuales, se hace fundamental implementar dichos procesos en áreas tanto de negocio como de apoyo, por lo que la transformación de recursos humanos como área de apoyo es inminente.

Producto de esto – como se explicará en el plan de marketing – se propone concretar una alianza estratégica con empresas tecnológicas de carácter *startup*, las cuales desarrollen soluciones en los siguientes aspectos:

- Big data
- Soluciones Cloud
- Analytics
- Machine Learning
- Design Thinking
- Digitalización y Robotización

El objetivo de esto es hacer parte a PH GESTIÓN DE PERSONAS de un ecosistema digital, lo cual le permita apoyar desde el punto de vista de la gestión de personas a las empresas que se encuentren iniciando, planificando o ejecutando un proceso de transformación digital.

Esto permitirá entregar a los clientes proyectos de transformación digital en Recursos Humanos, de la mano de la adopción de las tendencias tecnológicas que hoy modifican el mundo de los negocios.

Resumiendo todos los aspectos estratégicos planteados en este apartado, se desprenden las siguientes iniciativas estratégicas:

### **8.3 Plan de Marketing**

El Plan de Marketing es un documento que presenta la manera en que la empresa espera cumplir sus metas de marketing (Kotler, 2012) y con ello apalancar los objetivos estratégicos del negocio. Este plan opera en dos niveles: Estratégico y Táctico.

#### **8.3.1 Diagnóstico actual de mercado**

Complementando el diagnóstico realizado en capítulo 1, se pueden destacar los siguientes aspectos actuales del mercado:

- El mercado presenta un importante número de competidores (mayor a cien organizaciones), los cuales presentan ofertas sustitutivas cercanas a la entregada por la Consultora.
- Un 89% de las organizaciones de la industria se encuentra en la Región Metropolitana, y de estas un 70% se encuentra en el sector oriente de Santiago, mostrando un importante nivel de concentración geográfica a nivel país.
- Se aprecia una escasa adopción por parte de la industria actual de tendencias y tecnologías acordes a la transformación que se vive en el mundo de los negocios.
- Estableciendo los supuestos teóricos de competencia perfecta, se puede apreciar una cercanía en ciertos aspectos del mercado actual con estos, tales como la nula influencia de cada uno sobre el precio de mercado, el elevado número de competidores y la relativa homogeneidad en el servicio entregado. Dado esto, el mercado presenta una oportunidad importante a través de la adaptación de aspectos diferenciadores o bien a través de la incorporación de tendencias tecnológicas en la industria de recursos humanos.

#### **8.3.2 Estrategia de marketing**

Este apartado está compuesto por cinco dimensiones:

##### **8.3.2.1 Objetivos de negocio**

Según lo planteado en el capítulo anterior, este plan contempla los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar de forma sostenida los ingresos operativos.
- Aumentar el posicionamiento de la organización en el canal internet.
- Incrementar la participación de mercado de la organización a nivel nacional.

- Alcanzar niveles satisfactorios de salud financiera, a través de liquidez, solvencia y rentabilidad.
- Desarrollar un modelo de excelencia operacional.
- Alcanzar estándares de excelencia en la satisfacción y fidelización del cliente.
- Captar, desarrollar, y retener el capital humano de la organización.

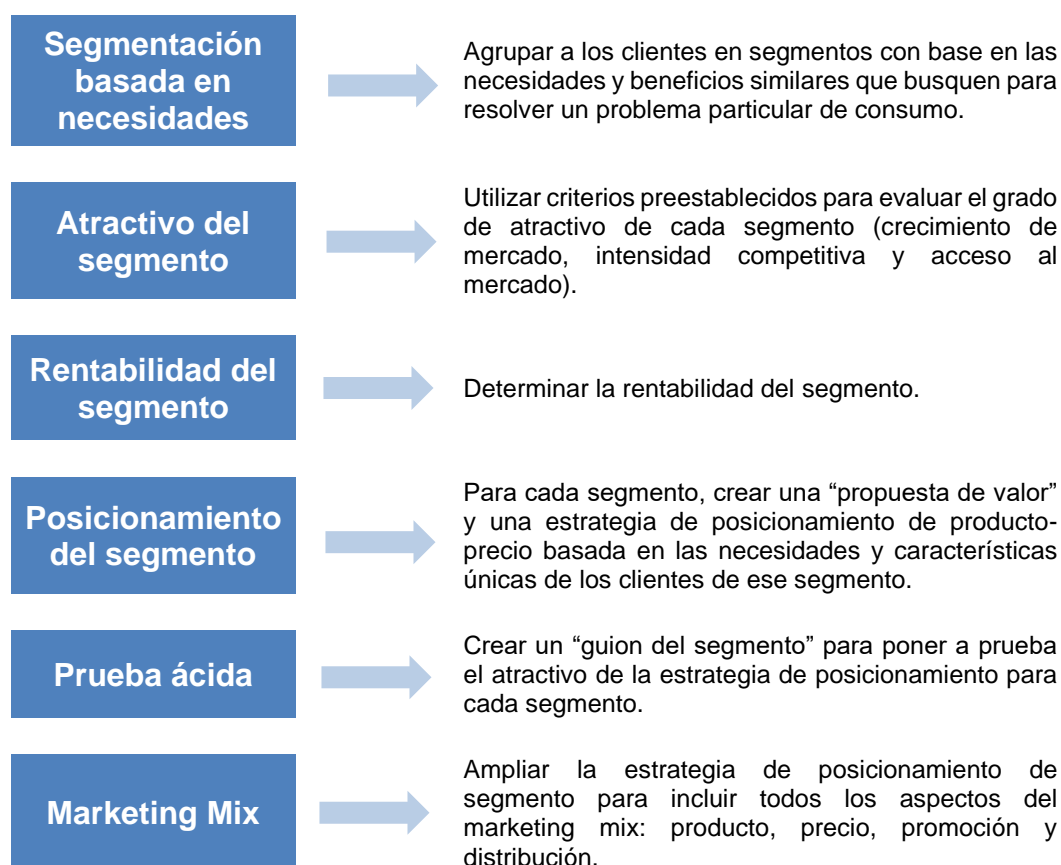
### 8.3.2.2 Estrategia de cobertura

Esta estrategia se aborda estableciendo relaciones entre las categorías, segmentos y las marcas específicas a abordar.

### 8.3.2.3 Segmentación

Para realizar este proceso, metodológicamente se seguirá el modelo de siete pasos propuesto por Best (2012):

Figura 22: Metodología de segmentación



Fuente: Best (2012)

Este proceso se realizará en función de bases de segmentación B2B (segmentación de empresas), utilizando variables demográficas (ubicación, tamaño, sector) y de enfoque de compra (naturaleza de las relaciones existentes, criterios de compra).

En base a esto, se pueden obtener los siguientes segmentos claramente definidos<sup>39</sup>:

**Grandes empresas:** Empresas de importante tamaño (más de 500 trabajadores), preferentemente del sector económico Primario. Cuentan con recursos como para contratar una consultoría en recursos humanos. Sus principales necesidades para adquirir este servicio son reducir los conflictos al interior de la organización, así como desarrollar habilidades directivas en sus ejecutivos. Tienen un alto grado de confianza en que este servicio le agregaría valor a sus compañías y se debe buscar privilegiar una relación permanente en el tiempo con este segmento.

**Medianas y pequeñas empresas:** Empresas de menor tamaño (entre 50 y 500 trabajadores), en los sectores económicos Secundario y principalmente Terciario. Cuentan con un nivel menor de ingresos (y posiblemente un menor margen para pagar por consultoría) y no están muy convencidos de que una consultoría aportaría valor a su negocio. Su principal necesidad es incrementar la rentabilidad de la organización. Se debe buscar incrementar constantemente la base de clientes de este segmento.

Para validar la segmentación realizada previamente, se proponen seis criterios esenciales que esta debiese cumplir, los cuales se detallan en el Anexo 17.

#### 8.3.2.4 Atractivo de los segmentos

Para los segmentos previamente descritos, se evaluará su atractivo en base a una tríada de criterios: tamaño, crecimiento y nivel de acceso a cada segmento identificado.

- **Tamaño de segmento:**

Según las estadísticas oficiales (Servicio Impuestos Internos), en 2015 se encontraban registradas un total de 1.074.040 empresas en el país, de las cuales 917.329 presentaban información y/o ventas<sup>40</sup>.

Según la clasificación realizada, de este total de empresas un 1,5% era de tamaño Grande, un 24% era Mediana o Pequeña y un 74,5% era clasificada como Microempresa.

A nivel regional, se presentan los siguientes tamaños de mercado potenciales:

Tabla 23: Número de empresas por región

Región	Nº Empresas	%	% acumulada
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	462.268	43,1%	43,1%
VIII DEL BIO BIO	108.780	10,1%	53,2%
V DE VALPARAISO	105.395	9,8%	63,0%
VII DEL MAULE	71.120	6,6%	69,7%
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	56.475	5,3%	74,9%
X DE LOS LAGOS	54.298	5,1%	80,0%
IX DE LA ARAUCANIA	51.138	4,8%	84,7%

<sup>39</sup> Aspectos técnicos que justifican la segmentación se presentan en el Anexo 16.

<sup>40</sup> Para la cuantificación de los segmentos en este apartado, se utilizarán las empresas que efectivamente contienen información de ventas, sector económico y empleados, lo cual permite realizar el análisis correspondiente.

IV DE COQUIMBO	40.268	3,8%	88,5%
II DE ANTOFAGASTA	31.075	2,9%	91,4%
XIV DE LOS RIOS	22.280	2,1%	93,5%
I DE TARAPACA	19.116	1,8%	95,2%
III DE ATACAMA	16.521	1,5%	96,8%
XV DE ARICA Y PARINACOTA	14.618	1,4%	98,1%
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	11.857	1,1%	99,3%
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	8.010	0,7%	100,0%
<b>Total general</b>	<b>1.073.219</b>	<b>100,0%</b>	

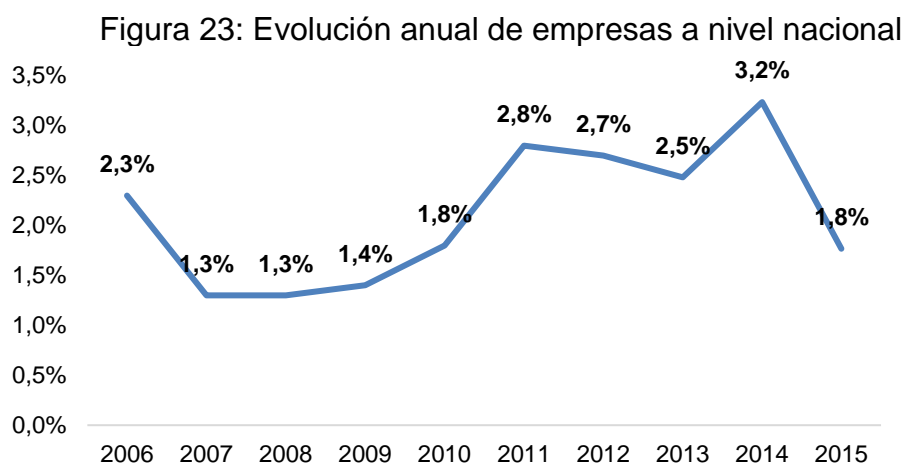
Fuente: Elaboración propia en base a Servicio de Impuestos Internos.

Se puede apreciar que el 70% del total de las empresas del país está concentrado en cuatro regiones (RM, VIII, V y VII), presentando un claro atractivo en base al tamaño de cada uno de estos mercados.

▪ **Crecimiento del segmento:**

El crecimiento o dinamismo de cada segmento se evaluará en base a dos criterios principales:

- i) Número de organizaciones: En términos agregados, desde 2005 el número de empresas en el país ha crecido a una tasa promedio de 2,1% anual. Gráficamente:



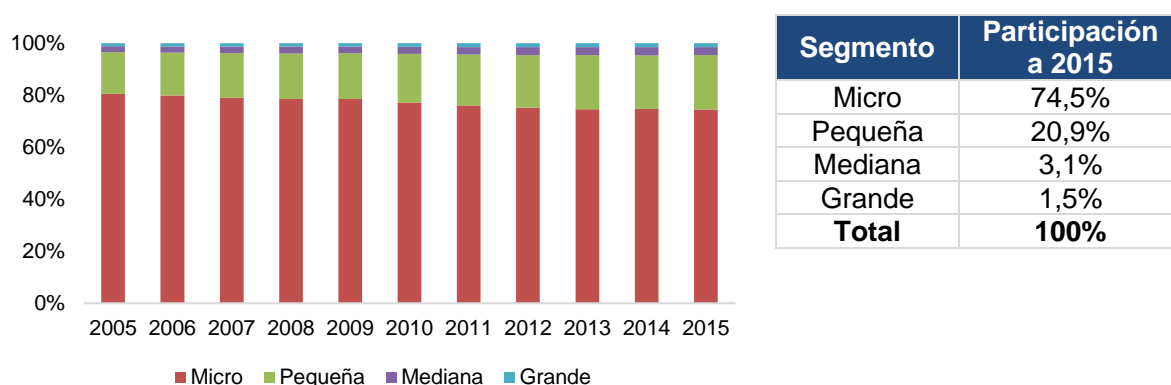
Fuente: Ministerio de Economía

Se aprecia una tendencia al alza en el tamaño del mercado a nivel país.

Por otro lado, observando esta misma evolución según el tamaño de las empresas, se aprecia lo siguiente:



Figura 24: Evolución anual de empresas según tamaño



Fuente: Ministerio de Economía

En base a la figura anterior, se puede apreciar que más del 70% de las empresas del país están clasificadas como Microempresas. Sin embargo, se observa que este segmento ha perdido una participación de 5 puntos porcentuales desde el año 2005 como parte del total de empresas del país, lo que se explica prácticamente en su totalidad por un **aumento del segmento de Medianas empresas**.

- ii) Volumen de ventas: Respecto al nivel de ventas, el segmento de mayor dinamismo corresponde al de empresas Grandes, creciendo a una tasa anual del 7% desde 2005, bastante superior al 4,3% promedio del resto de los segmentos (4,9% para empresas Medianas, 5,1% para Pequeñas y únicamente 2,8% para Microempresas).

▪ **Acceso al mercado:**

En base a la geografía del país, se ha decidido abarcar las regiones del país en base a la factibilidad de acceder a dicho mercado de manera presencial. Por ello, fue definido un plan incremental de expansión de segmentos, el cual permita abordar regionalmente los mercados en base a su facilidad de acceso:

Tabla 24: Plan de expansión regional

Etapa	Región	Nº Empresas	Ciudad a instalarse
1	VIII DEL BIO BIO	108.780	Concepción
1	V DE VALPARAISO	105.395	Viña del Mar
2	VII DEL MAULE	71.120	Talca
2	VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	56.475	Rancagua
	<b>Total general</b>	<b>1.073.219</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El detalle de este plan de expansión se incorpora en el plan de implementación incorporado en el último capítulo, el cual considera una expansión regional gradual, compuesta por tres etapas. Se prefiere abordar esta expansión de esta forma ya que permite generar aprendizajes en el tiempo, reduce costos de coordinación, permite corregir aspectos que sean necesarios así como utilizar eficazmente los escasos recursos (especialmente humanos) con que cuenta la consultora.

Por lo tanto, en base al tamaño del segmento, al acceso a cada región geográfica, al atractivo de cada una y al dinamismo de crecimiento esperado, se aprecian los siguientes segmentos objetivos:

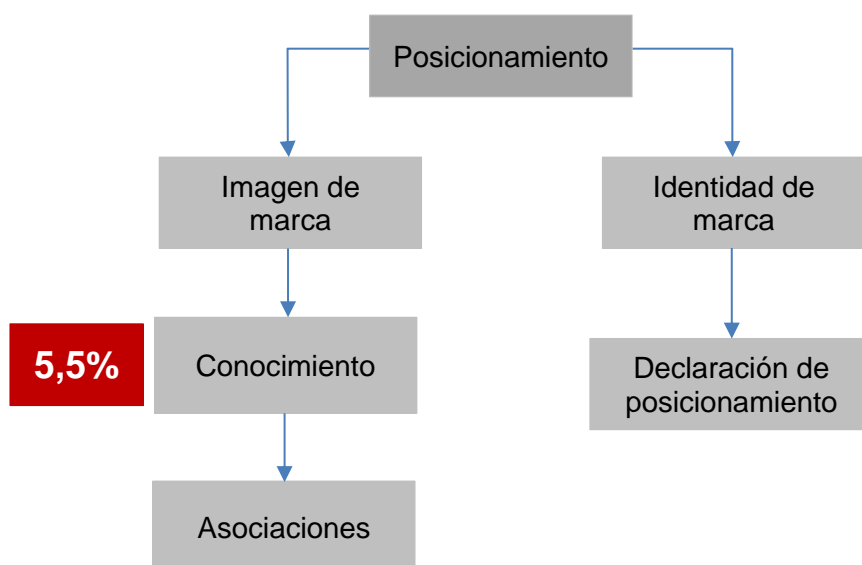
- Empresas grandes ubicadas en la Región Metropolitana del sector Comercio o Financiero, con la necesidad de reducir conflictos en su organización y desarrollar habilidades directivas en sus ejecutivos.
- Empresas de tamaño mediano y pequeño ubicadas en las regiones V, VII y VIII, con necesidades de mejorar su capital humano y desarrollar la productividad de sus colaboradores.

### 8.3.2.5 Posicionamiento

Para estudiar el posicionamiento, se puede analizar la situación actual de la organización. De esto, puede apreciarse que no existe una declaración explícita del lugar e identidad que la Consultora busca establecer en la mente de los consumidores. Por ello, este plan comprende la constitución de esta declaración.

El esquema a abordar es el siguiente:

Figura 25: Esquema de posicionamiento



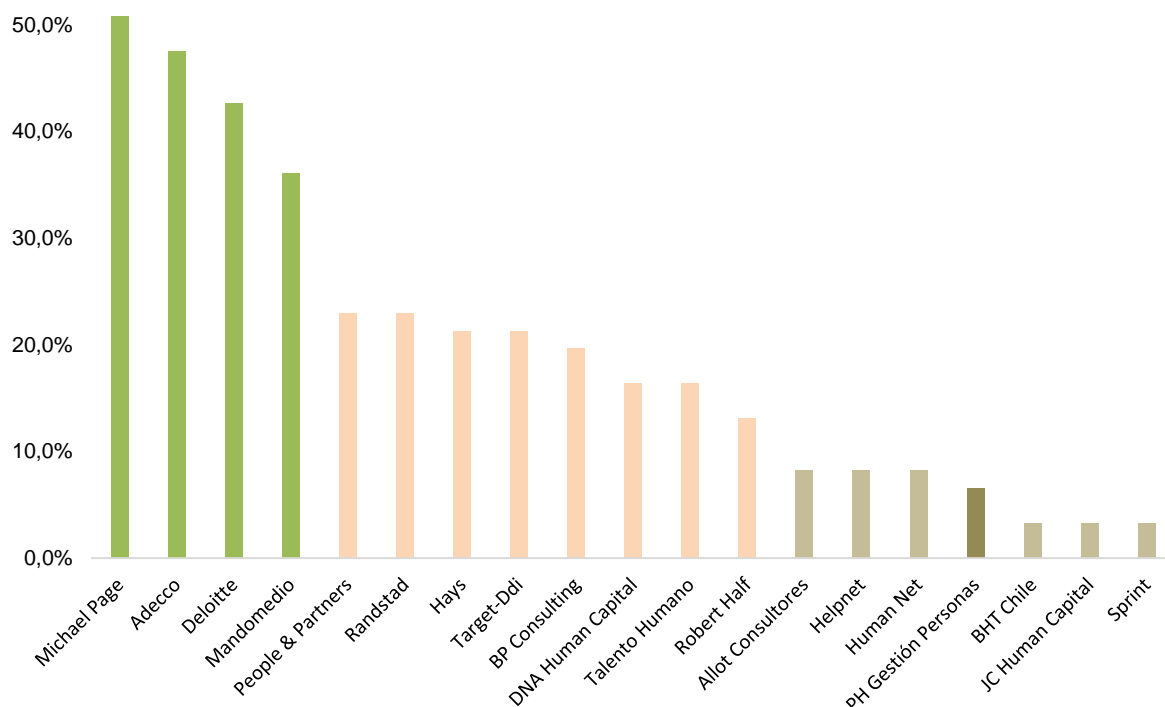
Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de clases

#### 8.3.2.5.1 Imagen de marca

**Conocimiento:** En base a la investigación de mercado realizada, la encuesta arrojó un muy escaso conocimiento por parte de los consumidores de la Consultora, siendo mencionada solo por un **5,5% de los encuestados**.

Adicionalmente, de los resultados de la investigación es posible realizar una segmentación en base al conocimiento de los consumidores de las organizaciones. Gráficamente, este se despliega de la siguiente forma:

Figura 26: Conocimiento de consultoras en investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo lo expuesto por Keller (1993) y Hoyer y Brown (1990), es posible identificar categorías de reconocimiento de marca, como siguen:

- **Top of mind:** Se destacan cuatro organizaciones que muestran un importante conocimiento por parte de los consumidores (color verde en gráfico anterior), que corresponden a las marcas de mayor reputación en el mercado. Se debe destacar que de estas, todas son de origen internacional, únicamente con excepción de Mandomedio.
- **Recuerdo espontáneo:** Corresponden a las siguientes ocho organizaciones que comprenden marcas que el consumidor es capaz de recordar al pensar en esta categoría de servicios.
- **Recuerdo inducido:** corresponden al último grupo de seis empresas en color canela en gráfico anterior, que son mencionadas por el consumidor únicamente por haber tenido experiencias puntuales con estas organizaciones, o bien alguna exposición en particular a estas empresas. Dentro de este grupo se encuentra PH GESTIÓN DE PERSONAS, mostrando el bajo conocimiento y posicionamiento que tiene la Consultora en la mente de los consumidores.

**Asociaciones:** A pesar de que no fue incluido en la investigación de mercado, se puede inferir que las marcas de mayor reconocimiento presentan también una mayor experiencia, confiabilidad y respaldo de cara al cliente.

### 8.3.2.5.2 Identidad de marca

Por otro lado, como identidad de marca, se propone la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para las empresas Grandes del sector Comercio, PH GESTIÓN DE PERSONAS es la Consultora en Recursos Humanos que optimiza la calidad del capital humano porque es el servicio de mayor personalización e innovación del mercado”.

En base al análisis de posicionamiento realizado, es posible determinar que existe una importante brecha entre la imagen actual de los consumidores de la Consultora y de la identidad que la empresa busca posicionar. Por esto, se proponen las siguientes acciones con el propósito de corregir este aspecto:

- Cambiar nombre de la marca: Dado el poco posicionamiento actual de PH GESTIÓN DE PERSONAS, se propone cambiar el nombre de la Consultora, hacia otro que cumpla con los siguientes criterios:
  - Nombre debe transmitir los principales valores y principios de la organización.
  - Nombre de la organización idealmente debe entregar la imagen de una empresa con presencia, experimentada y ojalá con origen internacional, ya que se infiere que este elemento otorga mayor confiabilidad a la empresa<sup>41</sup>. Por otro lado, esto facilitaría una futura internacionalización de la Consultora y una mayor adopción de imagen de modernidad y digital a la cual se relacionan todas estas tendencias disruptivas (que se presentan generalmente por su nombre en inglés) (*Big data, Analytics, Machine Learning, Cloud*, entre otros). Por ello, se propone utilizar el nombre de fantasía de la Consultora.

Por lo tanto, se propone generar una nueva marca para la empresa, con un nuevo nombre y una identidad asociada a tecnologías y digitalización.

### 8.3.3 Marketing Mix

#### 8.3.3.1 Producto

En la actualidad, la Consultora ofrece cuatro servicios principales, los que en total comprenden 13 productos. A esta matriz se le realizarán los siguientes ajustes:

Tabla 25: Productos (servicios) propuestos

Grupo producto	Producto
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Búsquedas Gerenciales, Jefaturas y Profesionales
	Evaluaciones psicolaborales
	Assessment Center
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Levantamiento de perfiles y descriptores de cargos
	Estudios de Compensaciones
	Modelos de gestión del desempeño
	Academias Corporativas de Capacitación
	Gestión del Compromiso / Clima Laboral
	Modelos de Gestión del Cambio
	Gestión de comunicaciones internas
Transformación digital en Recursos Humanos	
<b>Coaching</b>	Coaching ejecutivo individual

<sup>41</sup> Existe una importante correlación entre la calidad y confiabilidad del servicio recibido y el origen de estas, donde se acrecienta la evaluación positiva del servicio en los encuestados que lo recibieron de las consultoras extranjeras.

	Team coaching
	Coaching ejecutivo emprendedor
<b>Outplacement</b>	Outplacement

Fuente: Elaboración propia

- Se debe destacar que no es recomendable quitar de la oferta ningún servicio, ya que no implica ningún costo para la organización mantenerlo en la propuesta de valor.
- Dada la relevancia para la Consultora de **Reclutamiento y Selección**, se aplicarán las siguientes modificaciones a este servicio:
  - Se diferenciará según rubros principales: **Comercio, Finanzas y Construcción**.
  - Se incorporará tecnología con el objetivo de buscar dos mejoras:
    - Realizar evaluaciones psicolaborales vía web para evaluación de competencias, con el objetivo de eficientar el proceso y aumentar los márgenes competitivos.
    - Incorporar **gamificación** al proceso, lo cual es una tendencia respecto del proceso de reclutamiento y selección<sup>42</sup>, que tiene por objetivo incorporar conceptos de videojuegos al proceso, como desafíos, retos, acumulación de puntos, escalar niveles, entre otros.
- Se incorpora Coaching o asesoramiento especial para **dueños o ejecutivos de empresas pequeñas y microempresas**. Esto es necesario ya que el actual producto entregado está fuertemente dirigido a ejecutivos que gestionan grandes equipos, con un foco distinto al planteado.
- Como fue mencionado en el apartado anterior, se propone incorporar a la oferta la **asesoría en transformación digital enfocada en Recursos Humanos**, la cual tiene por objetivo diseñar, desarrollar y apoyar al cliente en la optimización de área y los procesos enmarcados dentro de Recursos Humanos.

### 8.3.3.2 Precio

Se propone realizar las siguientes modificaciones a los precios de los servicios:

Tabla 26: Precios de servicios

Servicio	Tarifa	Tarifa propuesta
<b>Reclutamiento y Selección</b>	1,5 a 1,8 veces sueldo bruto del cliente	1,4 a 1,7 veces sueldo bruto del cliente
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Descripción de cargo: UF 3 a UF 4 Estudio de clima: UF 7	Descripción de cargo: UF 3 a UF 4 Estudio de clima: UF 7  <b>Transformación digital: UF 8</b>
<b>Coaching</b>	Coaching Ejecutivo y Team: UF 2 a UF 4 por hora	Coaching Ejecutivo y Team: UF 2 a UF 4 por hora  <b>Coaching a emprendedores: UF 1 a UF 3 por hora</b>
<b>Outplacement</b>	Persona natural: \$ 500.000.- Persona jurídica: \$ 2.000.000.-	Persona natural: \$ 500.000.- Persona jurídica: \$ 2.000.000.-

Fuente: Elaboración propia

<sup>42</sup> Para más información, véase estudio de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

Respecto a esto se deben mencionar los siguientes aspectos:

- Se reduce el precio del principal producto de la Consultora (Reclutamiento y Selección), con tres objetivos establecidos:
  - Incrementar la demanda por el servicio, potenciando con ello los ingresos por venta. El supuesto detrás de este concepto es que conceptualmente se asume que la demanda del mercado es relativamente **elástica**, por razones teóricas que se detallan en el Anexo 18.
  - Acercar el servicio al segmento meta previamente definido de empresas **medianas y pequeñas**, que cuentan con una menor disposición a pagar.
  - Incrementar la participación de mercado a través de un mayor volumen de ventas.
  - No obstante, se debe mencionar que se reducirá el margen de contribución de este servicio en tres puntos porcentuales.
  
- Fidelización a través de descuentos según el siguiente esquema: Descuento en la tarifa de un 10% en todos los proyectos realizados desde el **tercero en adelante** (con un mismo cliente).

### 8.3.3.3 Plaza

Enmarcado en este plan de crecimiento, se proponen las siguientes decisiones sobre plaza y canales:

- **Ubicación física**

En base al análisis realizado en el capítulo cuatro, se aprecia una positiva apreciación sobre la ubicación física de la oficina de la Consultora, por lo cual se propone mantenerla (debido a la cercanía con la mayoría de los clientes, ubicados en el sector oriente de Santiago). No obstante, con el objetivo de expandir la presencia de la Consultora a regiones a lo largo del país, se debe establecer una estrategia de canales que sea conducente con ello. Respecto a esto, se mencionan los siguientes aspectos:

- Producto de encontrarse en una fase exploratoria y con márgenes estrechos, se propone iniciar este despliegue en regiones con contratos flexibles en ubicaciones físicas, optando por soluciones como arriendo de **oficinas flexible, espacios de Co-work** o bien arriendo de salas de reuniones, que corresponde al mínimo espacio físico que requiere la Consultora.
  
- Se propone que este despliegue sea concordante con el plan de expansión propuesto en el apartado de posicionamiento.

- **Canal web**

Actualmente el sitio web de la organización presenta diversas falencias, tales como:

- No contiene transaccionalidad para los clientes o potenciales clientes.
- No presenta posibilidad de acceder a espacios especiales para clientes, con el objetivo de acceder a información, entregables, suscripciones a boletines, u otros.
- Cada modificación debe ser realizada por el proveedor del sitio, anulando de forma absoluta la autonomía de la Consultora.

- No abarca a los usuarios personas naturales que se encuentran en búsqueda de trabajo.

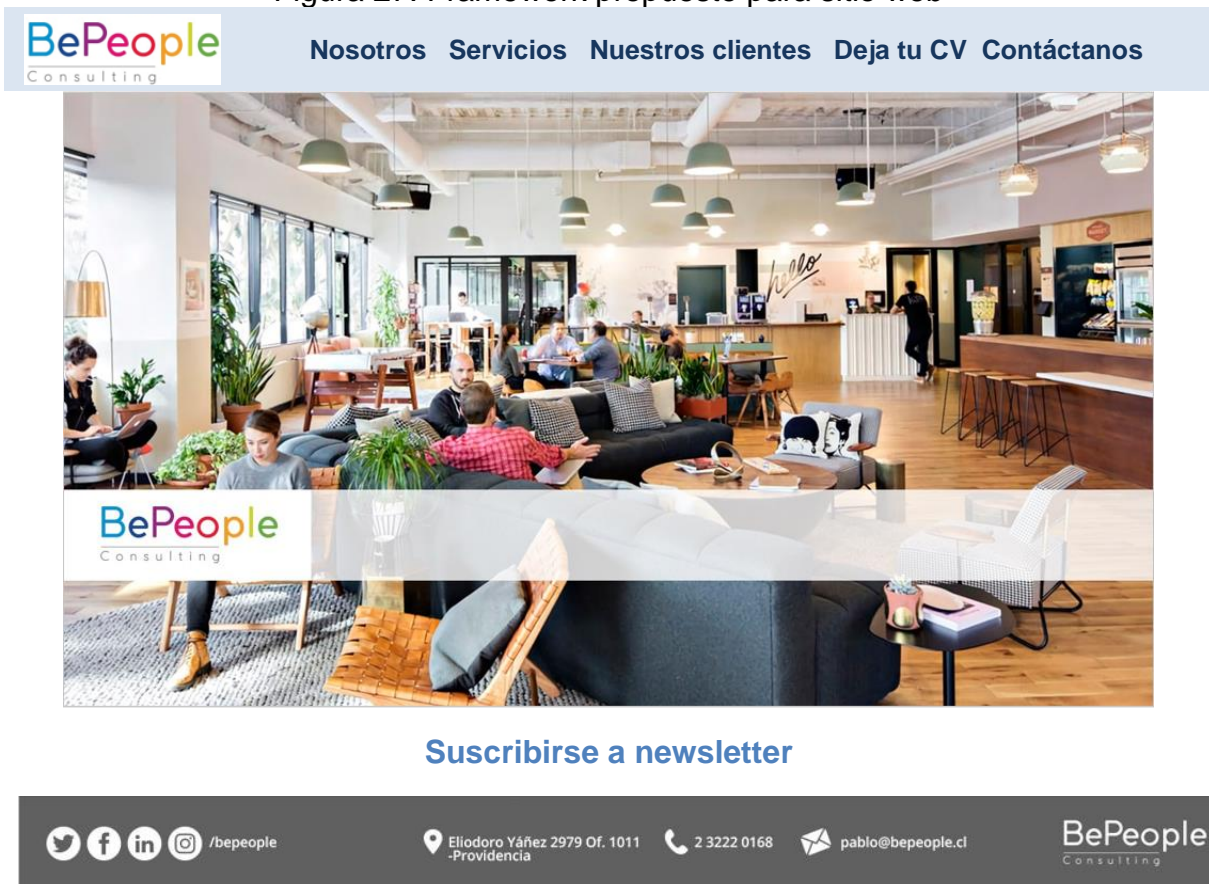
Producto de esto, este plan propone el diseño y desarrollo de un nuevo sitio web para la Consultora, el cual, desde el punto de vista del marketing presente las siguientes mejoras funcionales y no funcionales:

- Incorporar nuevos conceptos dentro del sitio que le den una mayor utilidad, usabilidad y atractivo de cara al usuario que se encuentra explorando por alternativas. Estas se dividen en las siguientes secciones:
  - **Candidatos:** Secciones específicas para usuarios que se encuentran en búsqueda de trabajo. Estas son:
    - i. Artículos. Incorporar de forma periódica consejos o artículos de noticia con aspectos relevantes para candidatos.
    - ii. Conoce tu sueldo. En base a los datos de mercado, se entrega un sueldo promedio para la industria del candidato en función de su experiencia, sector y seniority.
    - iii. Ofertas laborales. Desplegar en esta sección las ofertas laborales recibidas por los clientes empres. Para facilitar la búsqueda de vacantes, se requiere incorporar filtros básicos de estas, como el sector, fecha de publicación, sueldo pretendido, entre otros.
    - iv. Envío de CV: Enviar curriculum del candidato incorporando metadatos básicos que permitan a la Consultora segmentar al candidato. Adicionalmente, se registrarán los datos del usuario para añadir a la base de contactos en el envío de boletines.
  - **Clientes:**
    - Portal Cliente: Incorporar una sección donde le permita al cliente ingresar a su espacio privado o sesión. En este espacio los clientes podrían:
      - Revisar sus proyectos históricos realizados con PH y acceder a los entregables de cada uno.
      - Acceder a los curriculums e informes de candidatos recibidos en las búsquedas que se encuentren abiertas.
- Incorporar la posibilidad de iniciar un contacto más cercano y directo con la Consultora, a través de **agentes virtuales** (Chatbots) o agentes reales (los mismos ejecutivos cuando tengan disponibilidad) para solucionar dudas y consultas de forma oportuna lo que permita incrementar las posibilidades de concreción de negocios.
- Incorporar la posibilidad de hacer **seguimiento y mediciones** a las visitas al sitio, a través de herramientas de análisis como *Google Analytics*.
- Declarar explícitamente la propuesta de valor de la organización, en base a dos elementos:
  - Definir áreas de especialización: Dado lo positivo de adecuar y personalizar cada proyecto a la industria y filosofía de la organización, es deseable declarar explícitamente que se tienen servicios especializados y focalizados para los rubros Retail y Comercio; y Banca y Servicios Financieros.

- Permitir que la Consultora tenga la administración del sitio web, con el objetivo de reducir costos de intervención y mejorar la oportunidad con la cual se hacen los cambios.

En base a todo lo anteriormente expuesto, se propone la siguiente maqueta para el sitio web:

Figura 27: Framework propuesto para sitio web



Fuente: Elaboración propia

Se observa en esta maqueta el optar por tonalidades principalmente azules, los que se pretende asociar a confianza y serenidad, como valores esenciales desde el punto de vista del Marketing de la Experiencia (Barrios, 2012).

#### ▪ Canales de comunicación

La Consultora cuenta con dos canales principales de comunicación de cara al cliente:

- Cuenta corporativa en redes sociales: a las cuentas activas (LinkedIn y Twitter) se propone incorporar una cuenta en la red social Facebook, con el objetivo de acercar aún más la imagen de la Consultora y con ello promocionar su posicionamiento.
- Canales directos de comunicación: Existen dos canales principales para sostener comunicación: correos y teléfonos personales de los ejecutivos de la organización.



### 8.3.3.4 Promoción

Actualmente, la promoción es realizada de forma interna y gratuita por la Consultora, a través de redes sociales.

No obstante, en base a la investigación de mercado realizada, únicamente un 5,5% de los encuestados declaraba conocer la Consultora, lo cual es considerablemente bajo con respecto al posicionamiento mostrado por organizaciones de mayor reputación, como Michael Page (51%), Deloitte (47%), Adecco (45%) o Mandomedeo (37%).

Dicho lo anterior, se aprecia como fundamental aumentar el conocimiento de la Consultora y con ello su posicionamiento, lo cual se pretende alcanzar a través de:

#### ▪ Anuncios en Google

Se propone crear anuncios a través de Google AdWords, lo cual permita dar a conocer a la Consultora a los consumidores. Este método tiene las siguientes características que lo hacen deseable:

Tabla 27: Propuesta de anuncio en Google Adwords

Concepto	Detalle
Costo	Está en función de las veces que un usuario haga clic en el anuncio (costo por clic, CPC).
Palabras clave	Se requiere configurar palabras claves en el buscador, las que al ser ingresadas por el usuario aparecerá el anuncio.  <b>Palabras clave:</b> Consultora; Recursos; Humanos; Reclutamiento
Propuesta	<b>PH Gestión de Personas   Consultora en RRHH</b> <a href="http://www.phgestionpersonas.cl">Anuncio   www.phgestionpersonas.cl</a> Somos una consultora con amplia experiencia en proyectos de coaching y desarrollo organizacional especializados en gestión del cambio y transformación digital.

Fuente: Elaboración propia

#### ▪ Boletín periódico con análisis coyunturales y de gestión

Se propone **reformular el actual blog** de la Consultora hacia uno de mayor dinamismo, relevancia y dirigido al usuario. Para esto, se debe reformular el modelo hacia uno donde la Consultora envíe noticias, estudios, hallazgos, servicios, entre otros a través de correo electrónico a todos los usuarios que se registren en el sitio web de la empresa.

Este boletín debe conducir a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, a través de los siguientes criterios:

- i. **Contenidos:** Deben estar relacionados con el mundo de Recursos Humanos, específicamente, con la gestión de personas, desarrollo organizacional, tendencias en esta área que la modificaran de forma importante. Se requiere que esta herramienta sea una instancia donde la Consultora proyecte su identidad de imagen, potenciando su posicionamiento de forma sostenida.

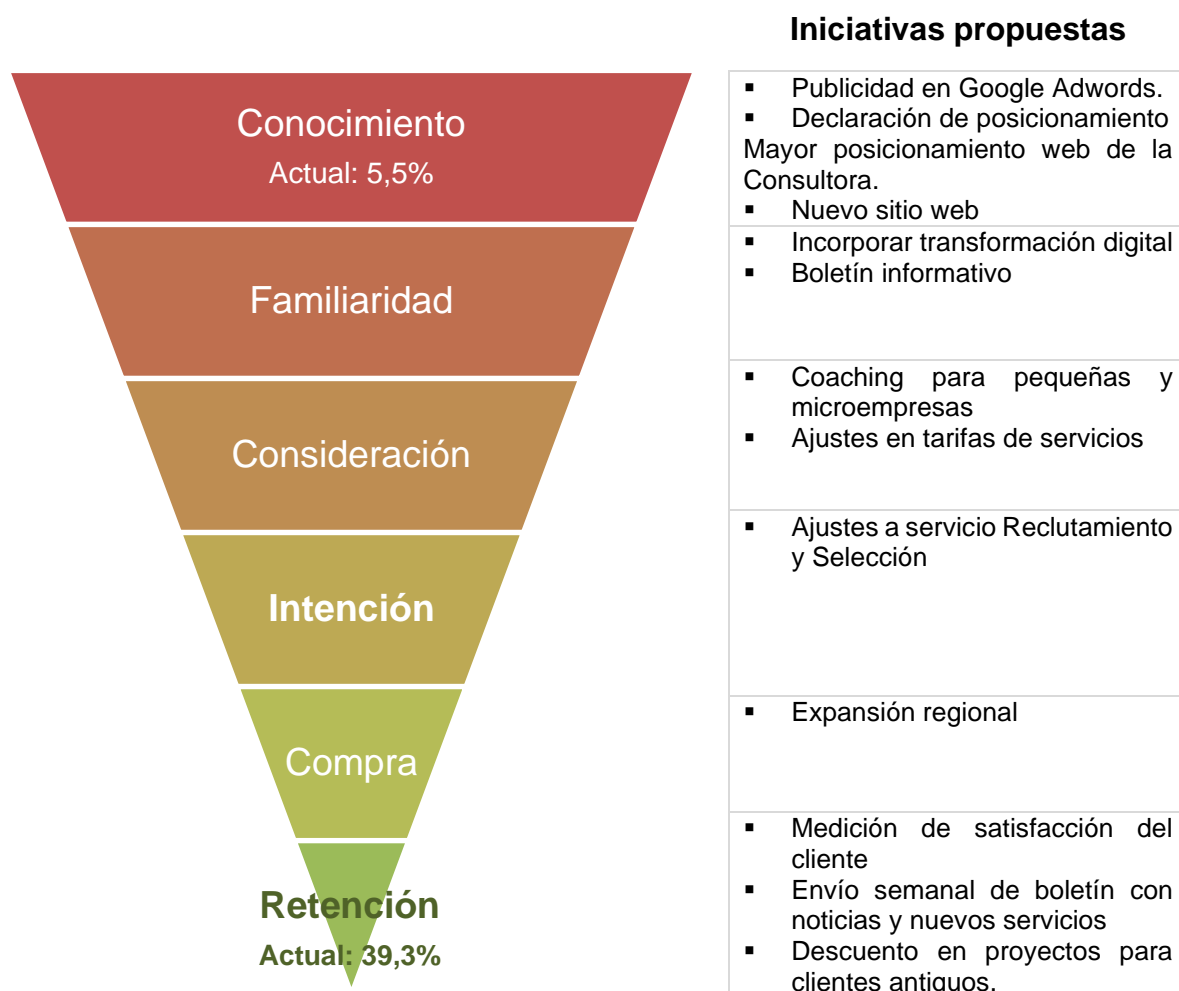
Adicionalmente, esta instancia busca instaurar al menos tres conceptos en la mente de los consumidores, clientes o potenciales clientes:

- Adopción de tendencias tecnológicas en el mundo de los negocios. Se debe marcar sostenidamente la imagen de que la Consultora tiene una visión de futuro y se encuentra constantemente buscando adaptando su propuesta de valor y su oferta incorporando tendencias tecnológicas de forma temprana.
  - Entrega de soluciones.
  - Preocupación por los clientes. Se propone generar una comunicación permanente con los clientes de la Consultora, con el objetivo de buscar su fidelización.
- ii. **Periodicidad:** Se requiere un boletín enviado periódicamente (mensual), con el objetivo de marcar la presencia de la marca en el consumidor de forma permanente.
- iii. **Accesibilidad:** Se requiere que en la página de inicio se encuentre el espacio para dejar el nombre y correo electrónico con el cual el usuario se suscriba al boletín.

Resumiendo todos los aspectos comerciales anteriormente planteados, este plan de crecimiento pretende otorgar crecimiento a la organización a través de una estrategia que permita potenciar todos los aspectos de marketing tácticos.

El plan anterior, así como las iniciativas estratégicas propuestas, pueden ser diagramadas en un esquema resumen de **embudo de marketing** (Kotler, 2012):

Figura 28: Embudo de marketing e iniciativas propuestas



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (2012)

Se aprecia que del total de iniciativas enmarcadas en Marketing, un 58% busca potenciar el posicionamiento de la Consultora. Esto tiene por objetivo incrementar el volumen del embudo, con lo cual se pueda potenciar las etapas posteriores.

#### 8.4 Plan de Administración y Recursos Humanos

Relacionado al ámbito directivo y de gestión de personal de la Consultora, es posible identificar los siguientes aspectos relevantes:

- Se evidencia un equipo reducido (5 colaboradores), tamaño que no es óptimo para sustentar y enfrentar los desafíos propuestos para el plan de crecimiento, donde serán requeridos una mayor cantidad de colaboradores.
- Se evidencia un equipo de trabajo centralizado físicamente en Santiago, el cual no permite sustentar los planes de expansión regional propuestos para la Consultora en el apartado anterior.
- Decisiones son tomadas con escasos fundamentos técnicos u objetivos, predominando en estas la intuición como base de toma de decisiones.

- Se aprecia ausencia de buenas prácticas en aspectos de dirección de la firma, de gestión de procesos, procedimientos, protocolos y gestión de la información.
- Se requiere documentar ciertos procesos y procedimientos que es deseable tener por escrito, como:
  - Gestión de la información.
  - Gestión documental.
- No se tiene un plan formal de los principales procesos administrativos y de gestión en recursos humanos:
  - Reclutamiento
  - Desarrollo organizacional
    - Capacitación
    - Gestión del talento
  - Evaluación de desempeño

Dicho lo anterior, el plan de crecimiento propone los siguientes objetivos en este ámbito:

- Diseñar e implementar una estructura organizacional adecuada que permita soportar las operaciones de las organizaciones, considerando los mercados y servicios a ofrecer al implementarse el plan de crecimiento.
- Diseñar un procedimiento que permita captar y desarrollar al capital humano de la organización, con el objetivo de maximizar su motivación, bienestar y productividad al interior de la Consultora.
- Documentar los procesos estratégicos de la Consultora, lo cual permita generar sustentos objetivos a la toma de decisiones.
- Modernizar los conocimientos y herramientas al interior de la organización, incorporando conceptos y tendencias de disrupción tecnológica aplicadas a la industria de recursos humanos.

Por lo tanto, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente planteados, se establecen las siguientes iniciativas:

- **Plan de desarrollo de competencias**

Con el objetivo optimizar la gestión del capital humano al interior de la organización, se propone desarrollar un plan que permita establecer, normar y planificar las acciones necesarias para lograr este propósito.

En este contexto, se propone las siguientes acciones:

- **Diseñar e implementar descripciones de cargo.** Se requiere establecer aspectos comunes a los cargos de la organización, definiendo objetivos, metas, indicadores, roles y funciones de cada integrante. Esto permitirá definir responsabilidades para procesos y proyectos – o *accountability* – para evitar sobrecargas de recursos y también, atribuciones claramente establecidas. Dado que en la actualidad la empresa no presenta

descripciones formales de cargo, todos los aspectos anteriormente mencionados son difusos para los colaboradores.

Descripciones de cargo propuestas para cada cargo de la organización se incorpora en Anexo 19. Conceptualmente, fueron elaboradas en base a lo sugerido por Chiavenato (2007).

Con el objetivo de diseñar adecuadamente los cargos de la organización, y en base a los cargos hoy existentes, se estableció un *checklist* que constituye los elementos que debiese contener un cargo para que este sea motivador para quien lo desempeñe.

- **Plan de Capacitación.** Se requiere sistematizar las capacitaciones a realizar al interior del equipo de forma anual, lo cual debe estar alineado con la estrategia y objetivos estratégicos que se establezcan en cada período. Por lo tanto, se propone un primer esbozo de este plan dentro del plan de crecimiento, el que debe ser actualizado por los responsables de la Consultora de forma anual.

Específicamente, este plan contiene los siguientes aspectos:

Tabla 28: Plan de capacitación

Cargo	Contenidos	Inicio	Fin	Modalidad (presencial, online)
<b>Consultor Capital Humano</b>	· Calidad de atención al cliente	2020	2020	Online
<b>Gerente de Proyectos</b>	· Calidad de atención al cliente · Orientación hacia el cliente	2020	2020	Online

Fuente: Elaboración propia

- **Plan de gestión del talento y compromiso**

Con el objetivo de gestionar adecuadamente el talento al interior de la Consultora, se propone diseñar e implementar un plan de acción concreto que permita cumplir con esto.

Conceptualmente, se aplicará la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg (1966), por lo que se busca proponer acciones planificadas, sostenidas en el tiempo y visibles por los colaboradores, lo que permita incrementar las probabilidades de retención del talento a través de motivación y satisfacción por medio de factores de higiene y de motivación.

Por lo tanto, se proponen las siguientes acciones que permitan identificar y retener el talento al interior de la Consultora:

**Factores de higiene**

- Incremento bianual en el sueldo de todos los colaboradores de la Consultora en un porcentaje sujeto al incremento en las ventas de la misma, determinado por la siguiente tabla:

Tabla 29: Plan de incrementos salariales 2020 - 2023

Incremento en ingresos	Incremento en salarios
> 10%	10%
> 20%	12%
> 30%	14%
> 50%	16%

Fuente: Elaboración propia

- Búsqueda exhaustiva de espacios de infraestructura para la expansión en regiones, la que cumpla con criterios establecidos de seguridad, amplitud, iluminación y temperatura adecuados para la realización del trabajo.
- Redacción e implementación de protocolos y procedimientos al interior de la organización, que permitan formalizar los procesos que se ejecutan al interior de esta.
- Incorporación de trabajadores que se remuneren con boletas de honorarios a través de un contrato de trabajo.
- Incorporación de beneficios, a detallar en el Plan de beneficios de este capítulo.

### **Factores de motivación**

- Reuniones anuales entre todos los colaboradores y sus jefaturas con el objetivo de realizar un feedback sobre la apreciación del colaborador sobre su trabajo específico. Esta tiene por objetivo determinar el agrado de cada trabajador con sus funciones, la adecuación de este con sus roles y responsabilidades, así como también identificar si existe la posibilidad de otorgar al empleado mayores atribuciones o responsabilidades.
- 2 días de Home Office al semestre para todo trabajador que alcance un nivel de sobrecumplimiento en su evaluación de desempeño semestral.
- 1 día libre (con goce de sueldo) al año para cada trabajador que alcance un nivel de sobrecumplimiento en su evaluación anual.

### **• Plan de incentivos por logro**

Con el propósito de documentar y formalizar los incentivos establecidos para los colaboradores, se propone un plan de incentivo que esté en función de dos ámbitos:

- **Resultados individuales:** Corresponde al desempeño respecto a los proyectos o tareas específicas de cada descripción de cargo y cada trabajador.
- **Resultados de la compañía:** Corresponde a los resultados de la Consultora, medidos por el incremento anual en los ingresos operacionales, registrados mensualmente en el Estado de Resultados de la compañía.

Por lo tanto, se propone un modelo trimestral donde el primer componente tenga una ponderación de 80%; en tanto, la evaluación a nivel empresa ponderará por un 20%. Específicamente, viene dado por:

Tabla 30: Plan de incentivos

Cumplimiento individual	Incentivo trimestral [monto bruto]	Crecimiento en ventas	Incentivo trimestral [monto bruto]
> 130%	\$ 30.000	> 30%	\$ 30.000
> 115%	\$ 20.000	> 25%	\$ 20.000
> 100%	\$ 15.000	> 20%	\$ 15.000
< 100%	\$ 0	< 20%	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

- **Plan de beneficios**

Complementario a lo anterior, se establecerán dos beneficios que comprenden reconocimientos no monetarios:

- Entradas al cine
- Gift cards
- Día administrativo: Beneficio de 1 día administrativo al año.

Para las dos primeras, se desembolsará un monto fijo de \$ 200.000 anuales, que serán repartidas según el Director Ejecutivo cuando se estime conveniente.

- **Sistema de evaluación de desempeño**

Con el objetivo de organizar al equipo y medir su desempeño, se propone implementar un sistema de medición y evaluación de desempeño. En este caso, este es una de las temáticas que la organización entrega a sus clientes como parte de la oferta, por lo que su diseño e implementación debiese presentar cierta orgánica y fluidez. Por lo tanto, este será diseñado en base al marco teórico del ámbito de gestión de Personas (Chiavenato, 2005) (Koontz, 2012) y a la experiencia del equipo de la Consultora. En este contexto, este plan debe cumplir con los siguientes elementos:

- Debe ser un proceso estándar para toda la organización.
- Evaluación debe estar sustentada en evidencia empírica, objetiva, de carácter cuantitativo y cualitativo.
- Debe ser el principal insumo para impulsar una cultura de reconocimiento en base a altos desempeños.
- Responsabilidades en los desempeños son compartidas.

**Plataforma:** Microsoft Excel. Dado el escaso tamaño de la organización incluso con el plan de crecimiento (8 personas), la implementación de este sistema sobre Excel permite cumplir a cabalidad con lo deseado.

**Periodicidad de la evaluación:** Semestral, iniciando en la tercera semana de Junio y culminando la segunda de Julio para el primer semestre; inicia la tercera semana de Noviembre y culmina en la segunda de Diciembre para cada segundo semestre.

**Sentido:** Vertical descendiente (evaluación de jefatura a sus subordinados).

**Alcance:** Toda la empresa a nivel nacional.




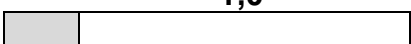

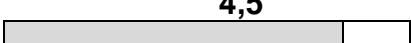
**Marco conceptual:** Conceptualmente, este sistema busca medir los resultados alcanzados por cada empleado durante el año. Para esto, se evaluarán dos grandes áreas:

- ✓ **Desarrollo de competencias:** Cada jefatura evaluará el desarrollo y aplicación de diversas competencias laborales del colaborador, las que son tanto genéricas como específicas de cada trabajador. Estas últimas se obtienen de las descripciones de cargo de cada colaborador.
- ✓ **Desempeño de proyectos:** Se definen proyectos, tareas o procesos donde el empleado participe o tenga algún grado de responsabilidad. Al listar cada una de estos, se procede a ponderarlos en base a dos criterios principales: Relevancia estratégica dentro de la organización de este proyecto y el tiempo dedicado por el empleado a este durante el año.

Finalmente, se procede a evaluar ambos conceptos en una escala cuantitativa y cualitativa, para determinar finalmente el desempeño anual del empleado.

La plantilla genérica para evaluar el desempeño del empleado es:

Tabla 31: Plantilla Evaluación de desempeño

Reporte de Evaluación de desempeño			
Datos Evaluado		Datos Evaluador	
Nombre		Nombre	
Rut		Rut	
Cargo		Cargo	
Nota de Competencias			
Competencia	Nota		
Competencia 1	4,5		
Competencia 2	4,8		
Competencia 3	4,5		
Competencia 4	1,0		
Competencia 5	4,5		
Competencia 6	4,5		
Evaluación de Proyectos			
Nombre proyecto/tarea	Ponderación	Cumplimiento	
Proyecto 1	X%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nulo</li> <li>· Bajo</li> <li>· Regular</li> <li>· Alto</li> <li>· Sobresaliente</li> </ul>	
Proyecto 2			
Proyecto 3			
Proyecto 4			



Fuente: Elaboración propia

▪ **Modelo de gestión/dirección anual.**

Finalmente, en aspectos de dirección de la consultora se propone desarrollar e implementar un modelo de gestión y dirección, el cual propicie modelos de toma de decisiones objetivos.

Para esto, se propone el siguiente plan de acción:

- **Reportes periódicos.** Dado el pequeño tamaño de la Consultora, se requiere informar continuamente el status de los proyectos de la empresa, lo cual informe a todos sobre el avance de los negocios, genere responsabilidad al definir encargados de reportar proyectos específicos y también, genera una cultura de reportar periódicamente sus avances y reportes.

A continuación se presenta una plantilla de reporte de proyectos propuesta para la compañía:

Figura 29: Reporte de Negocios propuesto

Reporte de Negocios – dd/mmmm/aaaa																		
<table border="1"> <tr> <td>Cliente</td> <td></td> <td>Av. Real</td> <td>Av. Planificado</td> <td>Desvío</td> </tr> <tr> <td>Nombre Proyecto</td> <td></td> <td>X%</td> <td>Y%</td> <td>X% - Y%</td> </tr> <tr> <td>Responsable</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Cliente		Av. Real	Av. Planificado	Desvío	Nombre Proyecto		X%	Y%	X% - Y%	Responsable							
Cliente		Av. Real	Av. Planificado	Desvío														
Nombre Proyecto		X%	Y%	X% - Y%														
Responsable																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="4">Avances del mes</td> <td>· Avance 1</td> <td rowspan="3">Riesgos o Problemas</td> <td>· Riesgo 1</td> <td rowspan="2">Fin planif.</td> <td rowspan="2">Dd/mmm</td> </tr> <tr> <td>· Avance 2</td> <td>· Riesgo 2</td> </tr> <tr> <td>· Avance 3</td> <td>· Riesgo 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Fin estimado</td> <td>Dd/mmm</td> </tr> </table>	Avances del mes	· Avance 1	Riesgos o Problemas	· Riesgo 1	Fin planif.	Dd/mmm	· Avance 2	· Riesgo 2	· Avance 3	· Riesgo 3			Fin estimado	Dd/mmm				
Avances del mes		· Avance 1		Riesgos o Problemas			· Riesgo 1	Fin planif.	Dd/mmm									
		· Avance 2			· Riesgo 2													
		· Avance 3	· Riesgo 3															
			Fin estimado	Dd/mmm														

Fuente: Elaboración propia

○ **Presupuesto anual.**

Se sugiere diseñar un presupuesto anual que permita controlar los gastos. Este corresponderá al umbral con el cual la Consultora pueda medir de forma continua sus gastos operacionales. En la actualidad, todos los gastos son realizados sin realizar análisis profundos.

En este contexto, se propone sistematizar el proceso de planificación de presupuesto anual. Para ello, se propone el siguiente esquema para abordar este proceso:

- Proyección de gastos
- Proyección de ventas

- Requerimientos de financiamiento
  - Propuesta de iniciativas estratégicas
- **Iniciativas estratégicas.**

Es parte también de este plan estratégico crear la instancia organizacional donde se revisen y propongan iniciativas estratégicas que permitan la mejora continua de la organización, así como revisar, adaptar, mejorar o diseñar nuevos procedimientos o servicios.

Con este propósito, se propone diseñar e implementar un proceso de levantamiento, diseño y proposición de iniciativas estratégicas, dado por el siguiente diagrama:

Figura 30: Aceptación y priorización de iniciativas



Fuente: Elaboración propia

Para realizar este proceso de aceptación, se deben valorizar las iniciativas según su impacto estratégico, determinado por el fortalecimiento de cuatro pilares de igual importancia: **Cliente; Eficiencia; Clima laboral e Ingresos.**

Por otro lado, con el objetivo de materializar adecuadamente dichas iniciativas, estas deberán desplegarse en la Matriz 3M (Kovacevic y Reinoso, 2013) para evaluar todos sus aspectos relevantes:

Tabla 32: Matriz 3M

Objetivo estratégico	Iniciativa	Pilar estratégico	Costo [MM\$]	Métrica	Meta	Responsable	Impacto estratégico
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Ahorro</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítico</li> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Kovacevic y Reinoso (2013)

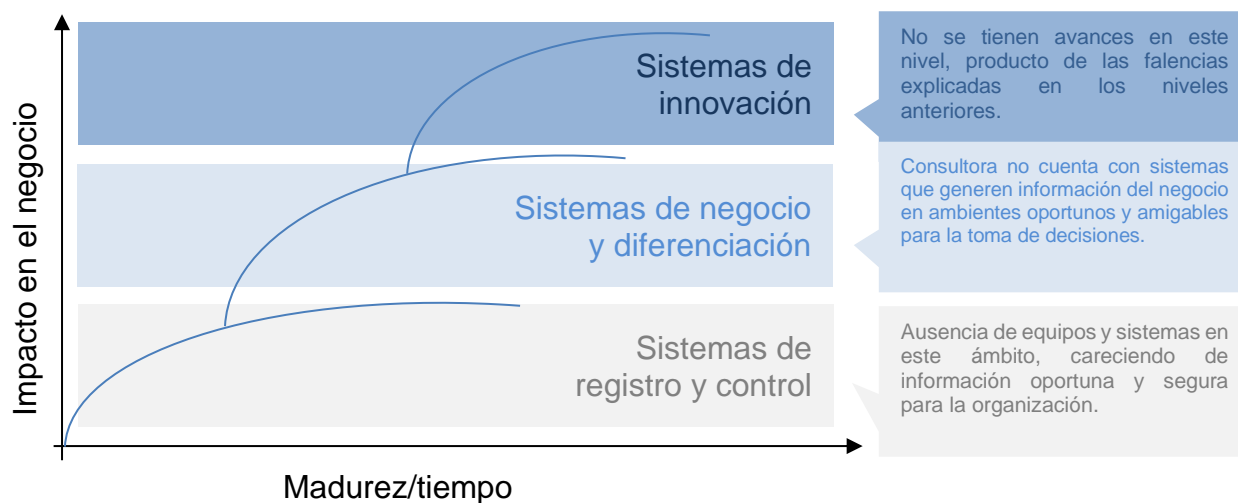
## 8.5 Plan de Tecnologías de la información

Relacionado al ámbito de las tecnologías de la información, es posible identificar los siguientes aspectos relevantes:

- Trabajos son realizados actualmente sobre equipos que le pertenecen a cada integrante, y no son propiedad de la Consultora.
- Gestión de la empresa es llevada únicamente a través de aplicativos Microsoft, careciendo de sistemas de registro y control o bien propios del negocio.
- Información y datos de gestión de la Consultora no cuentan con respaldos, lo que implica un importante riesgo de continuidad operacional.
- Organización carece de usuarios expertos en aplicativos de análisis de datos, como Excel, SPSS o Access.
- Consultora mantiene un sitio web que no es modificable por el equipo. Cada cambio (por mínimo que sea) debe ser implementado por el proveedor del sitio web. Producto de esto, el sitio no ha sido modificado desde su desarrollo.

Resumiendo, es posible realizar el siguiente diagnóstico:

Figura 31: Diagnóstico de tecnologías de información



Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de clases

Dicho lo anterior, el plan de crecimiento propone los siguientes objetivos en este ámbito:

- Asegurar la integralidad y continuidad del negocio, a través de la disponibilidad de los sistemas de la Consultora.
- Optimizar el registro y control de los datos e información de la Consultora, enmarcados en los procesos de apoyo al negocio, como contabilidad, finanzas, operaciones y recursos humanos.

- Optimizar la imagen digital de la Consultora de cara al cliente, a través del diseño e implementación de un nuevo sitio web, el cual permita obtener mediciones de su uso, transaccionalidad incorporada y la posibilidad de incorporar modificaciones de complejidad media-baja de forma autónoma por el equipo de la Consultora, a través de una capa usuario que facilite dicha tarea (como WordPress).
- Desarrollar en los colaboradores competencias y conocimientos necesarios para diseñar e implementar modelos de inteligencia de negocios (BI por su sigla en inglés).

Respecto a esto, se propone el siguiente plan de acción enmarcado dentro del plan de crecimiento:

- **Implementación de sistema de registro y control**

Se propone incorporar un sistema empresarial (ERP) con foco en empresas pequeñas y medianas para el manejo de información esencial de la empresa. Se requiere de este, cuatro módulos fundamentales:

- i. Compras y ventas
- ii. Contabilidad
- iii. Facturación electrónica
- iv. Remuneraciones

Con el propósito de propiciar un proyecto eficaz y eficiente, se recomienda un sistema de bajo costo, donde el costo de desarrollo sea mínimo, pagando por un sistema en base a licencias y al número de módulos a implementar. Por lo mismo, sería deseable un sistema en la nube (*cloud*), con el objetivo de reducir al mínimo el gasto en administración de datos, como *data centers* o administración de bases de datos empresariales.

Para evaluar la implementación de este sistema, se recomienda considerar los siguientes criterios, con su respectiva ponderación para tomar la decisión:

- **[30%]** Precio de licencias: Se requieren tres.
- **[20%]** Modalidad: On premise / Cloud. Se recomienda la segunda ya que permite un ahorro en mantener arquitectura e infraestructura tecnológica para mantener servidores y bases de datos.
- **[20%]** Certificaciones: Proveedor puede contar con certificados como ISO9001, Microsoft Partner, Google Partner, entre otros.
- **[15%]** Módulos: Se requieren los cuatro módulos anteriormente mencionados.
- **[15%]** SLA: Identificar adecuados plazos de respuesta.

- **Diseño y desarrollo de nuevo sitio web**

Funcionalmente, esta iniciativa ya fue explicada en el plan anterior. No obstante, desde el punto de vista tecnológico, se requiere que:

- Sitio web tenga su propia base de datos y carpeta virtual, en la cual se puedan alojar los curriculums, informes e información de los candidatos, clientes y consumidores para permitir sus funcionalidades.

- Sitio web cuenta con diversos parámetros de calidad. Adaptándolos desde atributos de calidad de software a este caso en particular, se propone lo siguiente:

Tabla 33: Atributos de calidad de software (adaptado a sitio web)

Atributo	Detalle
<b>Disponibilidad</b>	Dada la relevancia del sitio, se requiere que este se encuentre disponible en un 90% del tiempo
<b>Interoperabilidad</b>	Se requiere poder acceder a su base de datos para realizar las consultas que se requieran en el momento que sea necesario. Así también, se requiere la factibilidad de integrarlo con Google Analytics para medir la intensidad y dinamismo en su uso.
<b>Seguridad</b>	Se requiere incorporar barreras de seguridad en los formularios del sitio, con el objetivo de identificar y bloquear a robots o ataques cibernéticos.
<b>Usabilidad</b>	Se requieren altos niveles de usabilidad, considerado que todo usuario que ingresa al sitio debe identificar de la forma más nativa e intuitiva posible donde se encuentra la sección, información o acción que anda buscando.
<b>Modificabilidad</b>	Se requiere otorgar la administración del sitio web a la Consultora, al menos en aspectos básicos como la incorporación de ofertas al sitio, la descarga de archivos, carga de informes, modificación de textos, entre otros. Por lo tanto, es deseable una interfaz para administrador funcional.

Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de clases

## 8.6 Plan Legal

En este ámbito, se puede mencionar que la Consultora fue constituida como una Sociedad por Acciones (SpA), con dos socios y con los siguientes giros:

- Actividades de asesoramiento empresarial
- Servicios de reclutamiento de personal otras actividades empresariales N.C.P.

En base a lo expuesto en el plan de crecimiento, la Consultora crecerá en su misma industria, con los servicios expuestos en el plan de marketing. Por lo tanto, no requerirá modificar su giro. Por otra parte, la Consultora mantendrá su modelo de SpA, ya que se alinea adecuadamente con un crecimiento orgánico.

No obstante, se debe mencionar lo deseable que sería **incorporar un tercer socio** a la Consultora, que permita zanjar decisiones ante situaciones de empate, las cuales ocurren hoy día y se entranpan decisiones estratégicas por este motivo.

## 8.7 Plan de Infraestructura e instalaciones

En este ámbito, se plantean los objetivos y planes de acción relacionados con las decisiones de instalaciones físicas y de infraestructura enmarcadas dentro del plan de crecimiento. Respecto a esto, es posible mencionar los siguientes aspectos:

- Organización no cuenta con activos fijos de su propiedad, ya que las oficinas que actualmente utiliza se adquirieron a través de un contrato de arriendo por 2 períodos (hasta 2020).

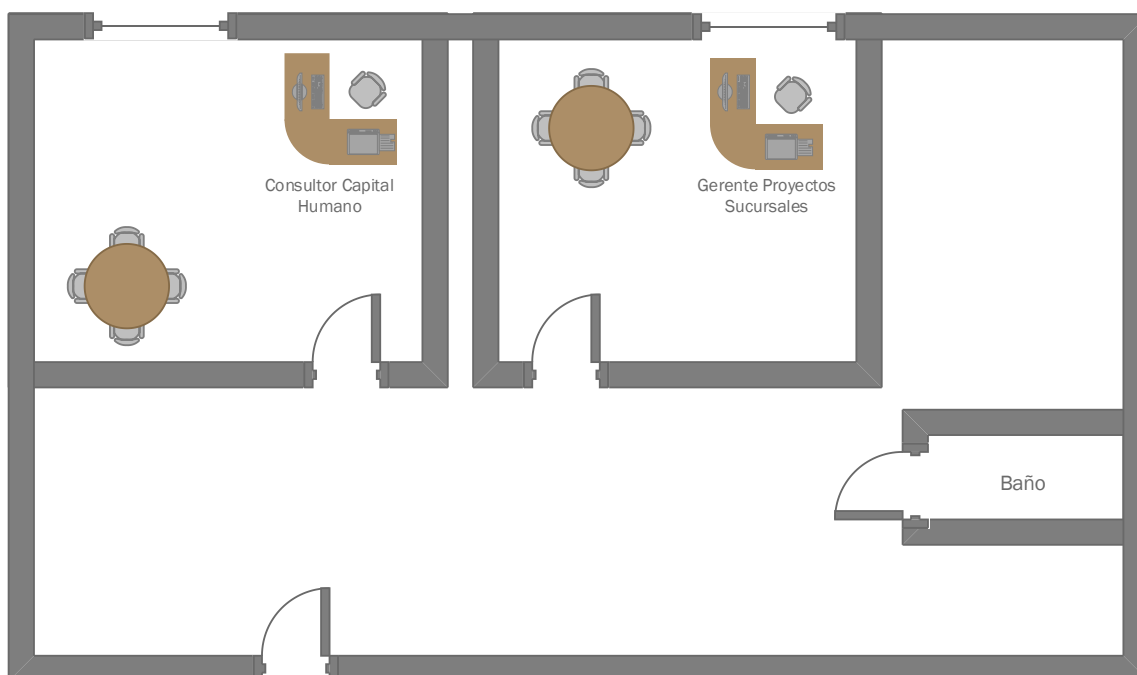
- Empresa cuenta con ambas oficinas en la Región Metropolitana, lo cual no sustenta el plan de crecimiento regional planteado en esta investigación.

Expuestos estos aspectos, el plan de crecimiento propone las siguientes iniciativas en este ámbito:

- Adquisición de oficinas en modalidad de arriendo en las regiones V y VIII. Específicamente en las ciudades de Concepción y Viña del Mar, a través de las cuales pueda expandir su oferta a nivel regional.

Dichas oficinas se requiere que presenten el siguiente layout propuesto:

Figura 32: Layout requerido de oficinas en sucursales V y VIII



Fuente: Elaboración propia

## 8.8 Plan de Operaciones

Respecto al ámbito operacional, se presenta como objetivo primordial desarrollar un modelo de excelencia operacional. Esto implica un cambio cultural, que implica proponer y ejecutar las siguientes iniciativas:

- **Feedback del cliente**

Se requiere levantar a través de una encuesta un índice de satisfacción del cliente. Este debe evaluar diversos atributos de calidad del servicio entregado, tales como:

- **Personalización:** Como atributo diferenciador de la nueva propuesta de valor se requiere personalizar y adecuar de manera precisa cada proyecto ejecutado con los clientes.

- **Puntualidad:** Capacidad de cumplir con los plazos comprometidos con el cliente.
- **Confianza:** Capacidad de que cliente confíe en la Consultora permite generar una relación más cercana y de mayor valor.
- **Profesionalismo:** Consultora debe actuar con altos niveles de profesionalismo, orden y respuesta.

Para esto, se propone una encuesta incorporada en el Anexo 20. Adicionalmente, se incorpora en esta una pregunta sobre la probabilidad de que cliente recomiende a la Consultora con algún colega o amigo, con el objetivo de calcular el Net Promoter Score (NPS) como indicador relevante a nivel de cliente.

#### ▪ **Reducción de gastos**

Con el objetivo de instaurar una cultura de mejora continua, se pretende instaurar una instancia trimestral de detección de posibles reducciones de gastos, instancia en la cual se propone que participe todos los colaboradores, para que dicha cultura permee a toda la empresa.

En términos operativos, se requiere que se arme un comité liderado por el Director Ejecutivo, que lo compongan todos los colaboradores de la Consultora, quienes identifiquen en un conjunto de tres reuniones, iniciativas de mejora continua en términos operacionales. Dichas iniciativas serán evaluadas en el período de presupuesto anual para determinar su viabilidad y factibilidad económica.

#### ▪ **Sistema de gestión de información**

Finalmente, con el objetivo de controlar y medir la excelencia operacional y estratégica de la consultora, es imprescindible llevar a cabo un cuadro de mando que resuma los indicadores estratégicos relevantes y que permitirán medir los resultados en la gestión de la Consultora.

Este cuadro viene dado por todos los indicadores y métricas incorporados en la tabla 22.

### **8.9 Plan Financiero**

Este apartado tiene por objetivo presentar el plan económico-financiero del presente plan de crecimiento. Este consolida todos los gastos asociados de las iniciativas propuestas en cada uno de los planes anteriores, por lo que cuantifica la totalidad de recursos que serán necesarios para llevar a cabo el plan de crecimiento e identificar la forma en que estos recursos serán conseguidos.

Por otro lado, esto se contrastará con los ingresos esperados a recibir producto de cada plan, cuantificando el valor que este plan espera agregar a la organización y con ello, crecer en sus dimensiones planteadas. En resumen, este plan estudia la viabilidad financiera del plan de crecimiento.

### 8.9.1 Inversiones

Se vislumbran las siguientes inversiones en activos:

- Adquisición equipos (notebooks)
- Arriendo de oficinas y mobiliarios
- Implementación de ERP
- Desarrollo de nueva marca

### 8.9.2 Gastos

Todos los gastos fueron desplegados en cada uno de los planes, los que totalizan un gasto total de **\$ 51.391.806.-**

### 8.9.3 Financiamiento

En base a los gastos de las iniciativas asociadas a cada plan, se requiere una fuente de financiamiento externo que permita obtener los fondos necesarios. Para esto, se proponen dos alternativas a evaluar: solicitar un préstamo comercial a una institución bancaria o bien, solicitar financiamiento a través de la modalidad *Crowdfunding*, para lo cual existen plataformas específicas para solicitud de financiamiento para PYMEs.

Con el objetivo de incorporar ambos escenarios a la evaluación, se utilizará en la valorización una tasa promedio entre ambas fuentes de financiamiento.

Adicionalmente, se mitigará el riesgo crédito de la Consultora al aportar capital al financiamiento del Plan de Crecimiento. En base a los resultados proyectados para 2018, se reinvertirá un 10% de las utilidades para aportar capital al financiamiento.

Este financiamiento tiene las siguientes características:

Tabla 34: Datos financiamiento del plan

<b>Inversión inicial (requerida)</b>	\$ 51.391.806
<b>Capital a aportar</b>	\$ 3.145.930
<b>Préstamo</b>	\$ 48.245.876
<b>Tasa de la deuda [mensual]</b>	1,4%
<b>Períodos</b>	60

Fuente: Elaboración propia

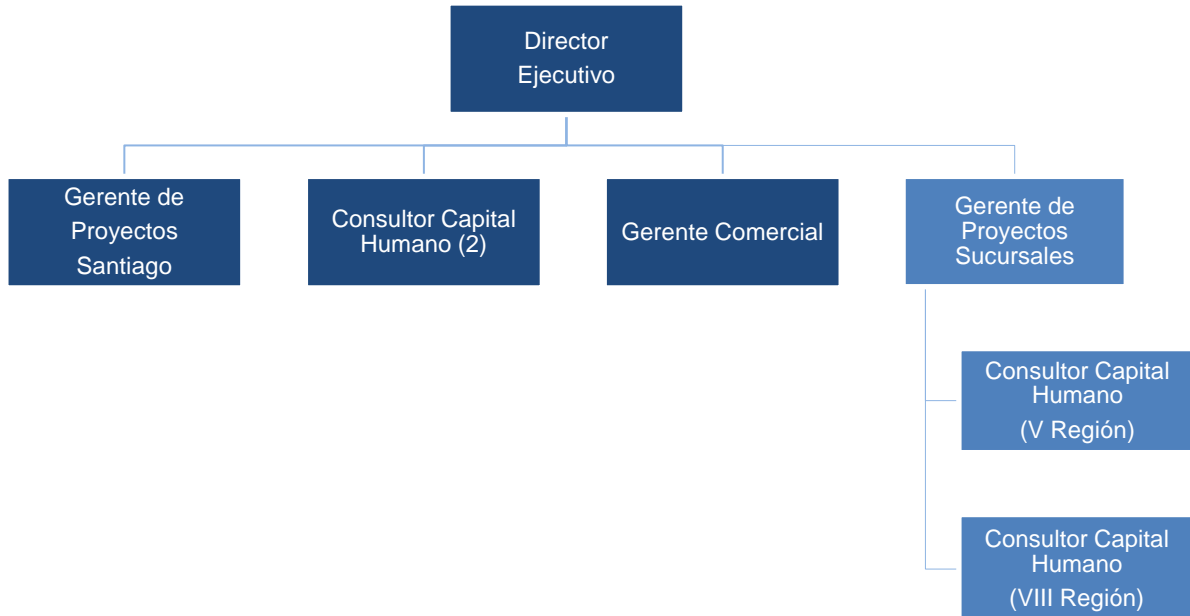


## 9. SITUACIÓN PROPUESTA

En base a todos los planes e iniciativas planteados en esta investigación, se plantea a continuación la situación propuesta para la Consultora.

Organigrama propuesto viene dado por:

Figura 33: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

Respecto a su oferta, se pretende realizar los siguientes ajustes:

Figura 34: Oferta ajustada por Plan de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Con lo cual se lograrían cubrir los siguientes mercados:

Figura 35: Mercados regionales propuestos a expandir la Consultora



Fuente: Proactivo.cl

Adicionalmente, incrementaría su nivel de madurez pasando a la segunda etapa de su ciclo de vida: “Expansión”:

Figura 36: Expansión de la Consultora

Puesta en marcha	
Empleados promedio	6,46
Ventas anuales promedio:	0,27 US MM\$
Edad media:	4,29 años

↓

Expansión	
Empleados promedio	23,64
Ventas anuales promedio	1,4 US MM\$
Edad media	7,36 años

Fuente: Elaboración propia en base a Hanks et al (1993)

## 10. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN

Planteados los planes de acción, se procede en este capítulo a valorizar económicamente el plan de crecimiento y su valor agregado para la Consultora. Así también, se incorpora un análisis de sensibilidad que permita ampliar el alcance de evaluación hacia escenarios más probables, considerando la incertidumbre existente en la operación.

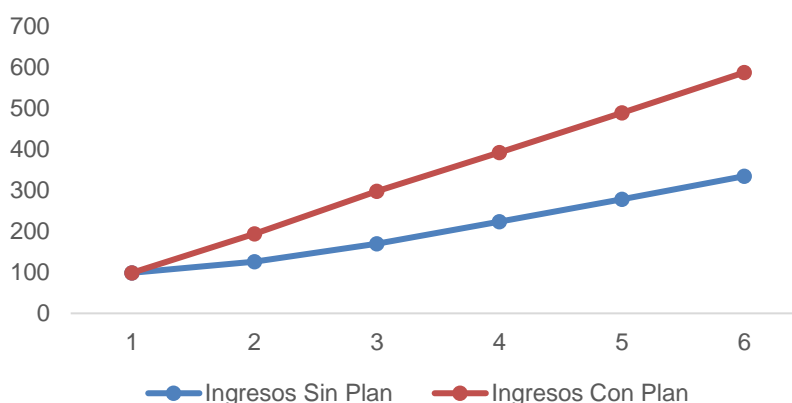
### 10.1 Evaluación del proyecto

Siguiendo la metodología tradicional de evaluación de proyectos a través de flujos de caja descontados (Brealey y Myers, 1993) (Besley y Brigham, 2014), se pueden obtener los indicadores **Valor Actual Neto (VAN)**, **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y **Payback**, los que entregan los siguientes resultados.

En ese contexto, es deseable obtener el valor incorporado a la Consultora atribuible al Plan de crecimiento, valorizando sus resultados. Esto se realiza con un Análisis Marginal, donde se estudia la utilidad marginal generada por el Plan de crecimiento, realizando un contraste entre los gastos incrementales – gastos originados por la implementación del Plan – y los ingresos marginales – ventas adicionales atribuibles al Plan de crecimiento.

Con lo anterior es posible obtener el **valor económico del Plan**. Al realizar dicho análisis, se obtienen los siguientes resultados:

Figura 37: Variación en los ingresos  
(valores en millones de pesos)

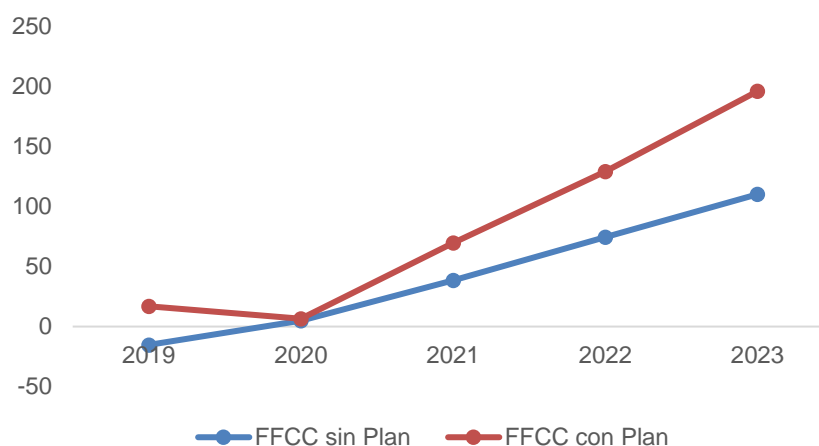


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la brecha entre los ingresos es creciente, alcanzando niveles de diferencia de hasta 75% al quinto año.

Finalmente, el impacto sobre los flujos de caja de la operación en el período de estudio viene dado por el incremental de estos con respecto a los cambios producidos por la implementación del Plan de crecimiento:

Figura 38: Variación en los flujos de caja  
(valores en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se aprecia que el Plan de crecimiento aporta valor a la organización, ya que incrementa notablemente los flujos de caja esperados sin la implementación del Plan.

En base a lo anterior, se puede obtener el VAN del Plan de crecimiento, el cual viene dado por:

$$VAN_{Plan} = \Delta FFCC_t - I_0$$

Es decir, corresponde a los flujos incrementales del período (desplegados en gráfico anterior) con respecto a la inversión total, llegando a un valor de  $VAN_{Plan} = 77,7$  (millones), reforzando el hecho que el Plan sí agrega valor a la compañía. Se debe destacar que este es el indicador principal a sensibilizar y que **efectivamente mide el valor incremental aportado por el Plan de crecimiento**.

Finalmente, **la evaluación del Plan de Crecimiento** medido por su valor agregado es positiva, fundamentado con todos sus indicadores:

Tabla 35: Resumen evaluación del proyecto

Indicador	Valor	Recomendación
VAN	\$ 40.344.996	Recomienda aprobar el proyecto, ya que tiene un valor positivo.
TIR	36%	Recomienda aprobar el proyecto, ya que la tasa de rentabilidad exigida (12,1%) es menor que la TIR.
Payback (años)	<b>1,66</b>	Inversión se recuperaría en un período de 19 meses.
IVAN (veces)	<b>0,93</b>	Proyecto agregaría valor igual a 0,9 veces la inversión realizada.

Fuente: Elaboración propia en base a Contreras y Diez (2015)

Todos los aspectos metodológicos de este análisis se incorporan en el Anexo 21.

## 10.2 Análisis de sensibilidad

Este apartado tiene por objetivo realizar simulaciones a los valores propuestos con anterioridad, con el objetivo de otorgar flexibilidad a los indicadores y considerar distintos escenarios. Para ello, se realizan ajustes de  $\pm 10\%$  en dos variables relevantes: **Ventas** y **Gastos de Administración (GAV)**. Con ello, se generaron los siguientes escenarios probables:

Tabla 36: Matriz de escenarios probables [MM\$]

Cuentas a sensibilizar		Gastos administración y ventas (GAV)		
		-10%	0%	+10%
Ventas	-10%	48,15	362,55	-56,18
	0%	136,04	83,87	31,70
	+10%	223,93	171,76	834,83

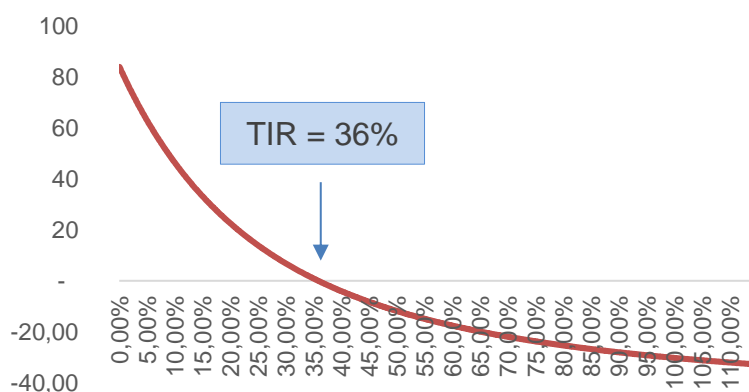
Fuente: Elaboración propia

Donde pueden apreciarse el mejor y peor escenario de la simulación, que podrían ser considerados como Optimista (MM\$ 835) y Pesimista (MM\$ -56) respectivamente, los cuales constituyen un intervalo esperado para el VAN.

Adicionalmente, en base a la tabla anterior se puede obtener una medida de sensibilidad del VAN a un cambio en una variable independiente, como las ventas o los GAV, realizando un símil con la elasticidad como medida de sensibilidad. Realizando dicho cálculo, se obtiene un coeficiente de sensibilidad del VAN a los GAV de -6,22 y de 10,5 con respecto a las ventas. Esto muestra, que una subida de 1% en los GAV reduce en -6,2% el VAN. Por otro lado, un incremento de 1% en las ventas eleva el VAN del plan de crecimiento en 10,5%.

Por otro lado, el VAN puede sensibilizarse respecto a la tasa de descuento:

Figura 39: Sensibilización del VAN incremental (valores en millones de pesos)



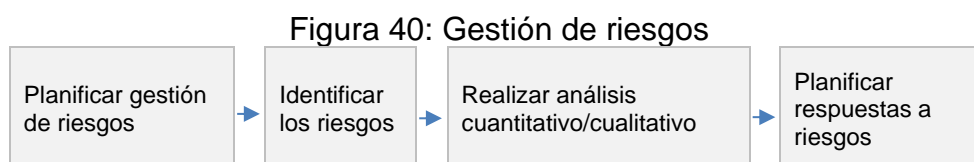
Fuente: Elaboración propia

De este gráfico es posible apreciar que al exigir rentabilidades superiores a 36% (superiores a la TIR) el proyecto no agregaría valor.

## 10.2.1 Análisis de riesgos

Al incorporar mayor flexibilidad y riesgos a las estimaciones realizadas, es posible identificar que, ante cambios en ciertas variables, los resultados pueden verse ampliamente modificados. Por ende, esta sección tiene por objetivo identificar y mitigar los riesgos visualizados, con el objetivo de controlar aceptablemente la exposición del Plan de crecimiento a escenarios desfavorables.

Por ello, conceptualmente se procede con un modelo de gestión de riesgos propuesto por el *Project Management Institute* (PMI) para gestionar el riesgo en proyectos en su guía *Project Management Book of Knowledge* (2018):



Fuente: Adaptado de PMBoK (2018)

En base a esto, es posible armar una matriz de riesgos del Plan de crecimiento<sup>43</sup>, la cual incluya tanto riesgos negativos como positivos (con un efecto favorable sobre los resultados del Plan), los que fueron identificados en en análisis FODA como **amenazas** y **oportunidades**:

Tabla 37: Matriz de riesgos positivos (Oportunidades)

N	Riesgo	Probabilidad ocurrencia	Impacto	Criticidad	Plan de materialización
01	Desarrollar ventajas competitivas al adoptar tecnologías de la información en la oferta de la Consultora	Probable	Grande	Media	Incorporar los conocimientos a través de capacitaciones durante 2020.
02	Posibilidades de expansión a regiones producto de escasez de oferta	Altamente probable	Grande	Alta	Expandir la Consultora a las regiones V y VIII.
03	Amplia oferta de proveedores en la Región Metropolitana	Altamente probable	Promedio	Media	Posibilidad de diferenciar los servicios Coaching y Reclutamiento y Selección.

Fuente: Elaboración propia en base a PMBoK (2018)

Tabla 38: Matriz de riesgos negativos (Amenazas)

N	Riesgo	Probabilidad ocurrencia	Impacto	Criticidad	Plan de mitigación
01	Reducción en las ventas estimadas producto de un deterioro en las condiciones macroeconómicas del país	Poco Probable	Grande	Media	Aceptar
02	Incremento en el costo de vida del país lo que encarezca los gastos generales y de administración	Poco Probable	Promedio	Baja	Mitigar con plan de reducción de costos, lo que permita mitigar el incremento en los gastos generales.
03	Retrasos en la implementación del proyecto "Nuevo sitio web"	Altamente probable	Grande	Alta	Mitigar, controlando adecuadamente el proyecto, estableciendo un cronograma que permita realizar un

<sup>43</sup> Metodología de análisis de riesgos se incorpora en Anexo 22.

					seguimiento corto a los avances.
04	Reducción en flujos por un aumento en la cotización previsual por parte del empleados (hoy se estima un 4% adicional)	Altamente probable	Promedio	Media	Aceptar
05	Mercado altamente competitivo (subestimado)	Probable	Promedio	Media	Mitigar, reduciendo márgenes de contribución de servicios.
06	Retrasos en la implementación por no encontrar disponibilidad de oficinas en regiones	Probable	Grande	Media	Mitigar, dedicando sobreesfuerzos en encontrar ubicación.
07	Mercado no responde como esperaba a ajustes en oferta	Poco Probable	Promedio	Baja	Mitigar, incorporando flexibilidad en la oferta de forma oportuna.

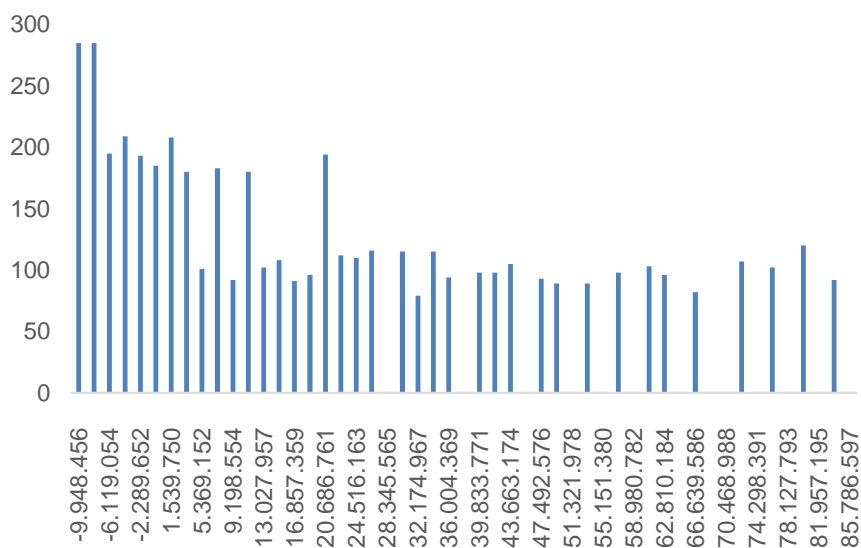
Fuente: Elaboración propia en base a PMBoK (2018)

### 10.2.2 Simulación de Monte Carlo

Finalmente, se realiza un análisis de Monte Carlo para identificar la distribución de probabilidad del VAN y por ende, la probabilidad que el Plan cree valor.

Se realizan **5000 iteraciones** con la tasa de interés como variable de entrada, la cual distribuye uniforme. Con eso, se obtiene el siguiente histograma:

Figura 41: Simulación de Monte Carlo (valores en pesos)



Fuente: Elaboración propia

Obteniendo la distribución del VAN con media 21.407.180 y desviación estándar de 27.066.447.

Finalmente, en base a las 5 mil simulaciones, el VAN es mayor a cero en un 71% de las veces, es decir,

$$P(VAN > 0) = 0,71$$

Mostrando las favorables probabilidades que el Plan de crecimiento tenga éxito en su implementación.

## **11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Este último capítulo contempla la planificación propuesta para llevar a cabo los planes de acción de este plan.

El plan de crecimiento está compuesto por seis planes funcionales, que contemplan 24 iniciativas estratégicas a implementar en el período 2019-2023. Estas fueron priorizadas dando el siguiente gráfico:



Tabla 39: Iniciativas que componen plan de implementación

Área (pilar, foco)	Iniciativa	Costo [\$] (sin IVA)	Resp.	Duración [meses]	Inicio	Fin	ene-2019	feb-2019	mar-2019	abr-2019	may-2019	jun-2019	jul-2019	ago-2019	sep-2019	oct-2019	nov-2019	dic-2019	ene-2020	feb-2020	mar-2020	abr-2020	may-2020	jun-2020	jul-2020
Estratégico	Reformulación de la misión	688.137	DE	2	ene-2019	feb-2019																			
Estratégico	Reformulación de la visión	688.137	DE	1	ene-2019	ene-2019																			
Estratégico	Valores estratégicos	688.137	DE	1	ene-2019	ene-2019																			
Estratégico	Reformulación a Propuesta de valor	688.137	DE	1	ene-2019	ene-2019																			
Estratégico	Kick-off del Plan Estratégico de Crecimiento	180.000	DE	3	ene-2019	mar-2019																			
Marketing	Expansión regional de la consultora	12.865.870	DE	7			V VIII	V VIII	V VIII	V VIII	V VIII	V VIII	V VIII												
Marketing	Implementar nueva declaración de posicionamiento	180.000	DE, GC	1	ene-2019	ene-2019																			
Marketing	Refundar Consultora	90.000	DE, GC	1	ene-2019	ene-2019																			
Marketing	Incorporar servicio de Transformación Digital	1.101.019	DE, GC	3	abr-2019	jun-2019																			
Marketing	Incorporar servicio Coaching para emprendedores	300.000	DE, GC	2	may-2019	jun-2019																			



**Tecnologías de la información**

**Arriendo de espacio en la nube**

500.000

DE, GP

## **12. CONCLUSIÓN**

Se puede concluir que tras proponer seis planes funcionales, el Plan de crecimiento eleva los ingresos de forma exponencial, a través de una expansión de la oferta a regiones. Producto de esto, presenta un VAN incremental de 40,34 y una TIR de 36%, lo que indica que se recomienda aceptar el proyecto dados sus favorables indicadores.

Esto se sustenta en la expansión de ventas a regiones, el despliegue de la Consultora a un segmento hoy inexplorado (Emprendedores), la creciente demanda por Reclutamiento y Selección producto de la especialización de dicho servicio, así como un mayor posicionamiento de la Consultora a través de publicidad en buscador Google y un nuevo sitio web con funcionalidades y transaccionalidad incorporada.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

BARRIOS, M. 2012. Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. Palermo Business Review, N°7.

BESLEY, S. y BRIGHAM, E. 2014. Fundamentos de administración financiera. 2ª ed. Cengage Learning.

BEST, R. 2012. Market-based Management. 6º edición. Pearson.

BREALEY, R. y MYERS, S. 1993. Fundamentos de Financiación Empresarial. 4ª edición. España, McGraw-Hill.

CASADESÚS, M., HERAS, Y. y MERINO, J. 2005. Calidad práctica: Una guía para no perderse en el mundo de la calidad. Prentice-Hall.

CHIAVENATO, I. 2005. Introducción a la teoría general de la administración. N°Edición Lugar publicación. McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. 2007. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8ª edición. McGraw-Hill.

CONTRERAS, E. y DIEZ, C. 2015. Diseño y Evaluación de Proyectos: Un enfoque integral. JC Sáez Editor.

DELOITTE. 2016. Global Human Capital trends.

DORAN, G. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

GRANT, R. 2014. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. 8ª edición. Madrid, Civitas.

HALABÍ, C. 2012. La política antimonopolios en Chile y el gran desafío de cuidar el bienestar social.

HANKS, S., WATSON, H., JANSEN, E. y CHANDLER, G. 1993. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. Entrepreneurship Theory and Practice.

HARRINGTON, D., MILES, H., WATKINS, A. 1996. "Putting people values to work". The McKinsey Quarterly 1996, No. 3, pp. 163 – 167.

HERZBERG, F. 1966. Work and the Nature of Man. Reissue.

HITT, M. IRELAND, D. y HOSKISSON, R. 2008. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7º edición. Cengage Learning.

HITT, M., BLACK. J. y PORTER, 2006. M. Administración. 9º edición. Pearson Education.

- HOYER, W. y BROWN, S. 1990. "Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product". *Journal of Consumer Research*, 17, pp 141-148.
- KELLER, K. 1993. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57, January, pp. 1-22.
- KELLER, K. 1999. "Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies". *California Management Review*, 41, (3), pp 102-104.
- KERZNER, H. 2013. *Project Management: Metrics, KPIs and Dashboards*. 2º edición. The International Institute for Learning.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. y CANNICE, M. 2012. *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14º edición. Mc-Graw Hill.
- KOTLER, P. y KELLER, K. 2012. *Dirección de Marketing*. 14º edición. México. Pearson Educación.
- KOVACEVIC, A. y REINOSO, A. 2013. *El Diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. 2º edición. Cengage Learning.
- MINTZBERG, H. y QUINN, J. 1993. *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. 2º edición. Prentice Hall Hispanoamérica.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocio*.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2014. *Diseñando la propuesta de valor*.
- PETTY, W. 2008. *Administración de empresas pequeñas*. 14º edición. Cengage Learning.
- PORTER, M. 1985. *Ventaja Competitiva: Creando y manteniendo un desempeño superior*.
- PORTER, M. 2003. *Ser Competitivo*. Bilbao, Deusto.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2018. *Project Management Book of Knowledge*. 6º edición.
- PYNDICK, R. y RUBINFELD, D. 2008. *Microeconomía*. 7º edición.
- QUIJANO, S. 2006. *Dirección de Recursos Humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria.
- STRICKLAND, A. y THOMPSON, A. 1985. *Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas*. McGraw-Hill.

SPENDOLINI, M. 1995. Benchmarking. Editorial Norma.

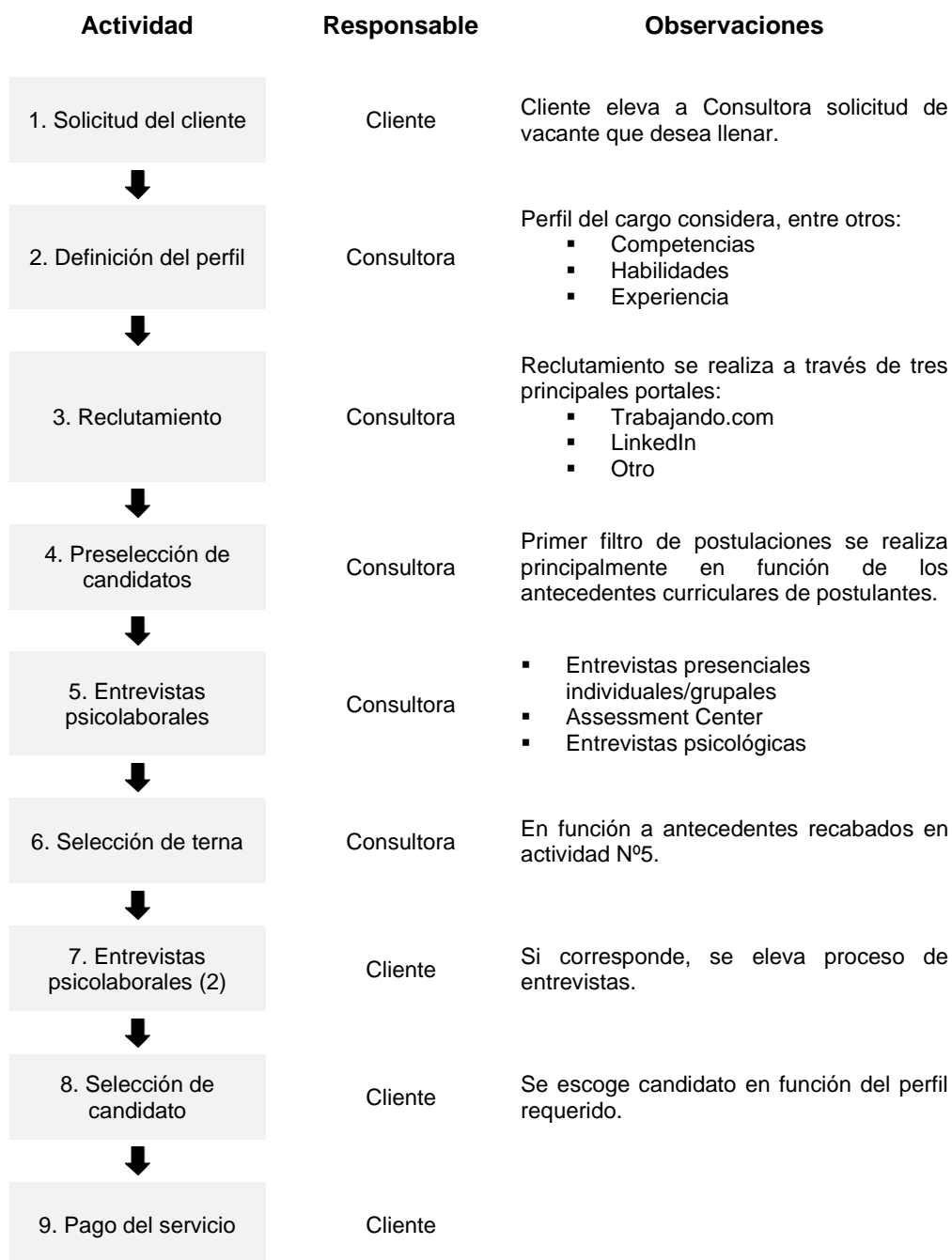
TARZIÁN, J. y PAREDES, R. 2006. Organización Industrial para la estrategia empresarial. 2º edición.

WEST, D., FORD, J. y IBRAHIM, E. 2010. Marketing estratégico: creando ventajas competitivas. 2º edición. OUP Oxford.

## 14. ANEXOS

### Anexo 1: Flujo de actividades – Reclutamiento y Selección

Figura 42: Diagrama de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a Director Ejecutivo



## Anexo 2: Portafolio de clientes

Tabla 40: Portafolio de clientes

Nombre	Tipo Sociedad	RUT	Ubicación	Empleados	Tamaño	Industria
<b>Emsa</b>	S.A.	76039282-0	Quilicura	100 - 500	Grande	Bebidas
<b>Sanofi</b>	S.A.	92251000-8	Las Condes	100 - 500	Grande	Manufactura
<b>ABB</b>	S.A.	92805000-9	Ñuñoa	> 500	Grande	Construcción
<b>Construmart</b>	S.A.	96511460-2	Quilicura	> 500	Grande	Construcción
<b>Maicao</b>	Ltda.	79500520-K	Concepción	> 500	Grande	Comercio
<b>MK</b>	Ltda.	77137860-9	Rancagua	100 - 500	Grande	Comercio
<b>Peri Logistics</b>	Ltda.	77762180-7	Macul	100 - 500	Grande	Logístico
<b>Austrade</b>	S.A.	96655120-8	Las Condes	1 - 50	Mediana	Logístico
<b>Honda</b>	S.A.	96870620-9	Quilicura	50 - 100	Mediana	Automotriz
<b>Fundación Las Rosas</b>	IPSFL	70543600-2	Independencia	> 500	Grande	Fundación
<b>Golden Frost</b>	S.A.	96605880-3	Renca	> 500	Grande	Logístico
<b>NYK Sudamérica</b>	Ltda.	96602750-9	Las Condes	100 - 500	Grande	Logístico
<b>Buses Bustamante</b>	Ltda.	78620100-4	Cerrillos	1 - 50	Pequeña	Transporte
<b>Assist Card</b>	Ltda.	76044977-6	Providencia	100 - 500	Grande	Turismo
<b>Eurocapital</b>	S.A.	96861280-8	Las Condes	100 - 500	Grande	Financiera
<b>Prontocapital</b>	S.A.	76321846-5	Las Condes	100 - 500	Mediana	Financiera
<b>Isidora 23</b>	S.A.	76097308-4	Las Condes	50 - 100	Mediana	Inmobiliaria
<b>Prohabit</b>	Ltda.	96216000-K	Las Condes	1 - 50	Mediana	Inmobiliaria
<b>U. Adolfo Ibáñez</b>	IPSFL	71543200-5	Las Condes	> 500	Grande	Educación
<b>Colegio Pablo Apóstol</b>	Fundación	74356800-1	La Florida	50 - 100	Mediana	Educación
<b>Universidad Santo Tomás</b>	IPSFL	71551500-8	Santiago	> 500	Grande	Educación
<b>Servicio Metropolitano de Salud</b>	Institución pública	61608600-6	Santiago	100 - 500	Sin información	Salud
<b>Buin Zoo</b>	S.A.	99555680-4	Buin	100 - 500	Grande	Entretención
<b>Fundación Ronald McDonalds</b>	Fundación	74325400-7	Las Condes	100 - 500	Mediana	Fundación
<b>Tous</b>	Spa	76059878-K	Las Condes	1 - 50	Mediana	Joyería
<b>Edelpa</b>	S.A.	89996200-1	Maipú	100 - 500	Grande	Manufactura
<b>Hoffens</b>	S.A.	96548020-K	Maipú	> 500	Grande	Manufactura
<b>Legrand</b>	Ltda.	79602730-4	Ñuñoa	100 - 500	Grande	Electricidad
<b>U. de las Américas</b>	IPSFL	71540800-7	Santiago	> 500	Grande	Educación
<b>Laureate</b>	Spa	76197915-9	Vitacura	50 - 100	Mediana	Educación
<b>Guallarauco</b>	Ltda.	79826410-9	Colina	> 500	Grande	Comercio
<b>Corporación Educacional de Maipú</b>	IPSFL	71309800-0	Maipú	50 - 100	Mediana	Educación
<b>Cencosud Shoppings Centers</b>	S.A.	94226000-8	Las Condes	> 500	Grande	Comercio
<b>Codeduc</b>	Ltda.	71309800-0	Santiago	100 - 500	Grande	Comercio
<b>Tottus</b>	S.A.	78627210-6	Santiago	> 500	Grande	Comercio

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Estado de Resultados y Flujo de Caja 2016 - 2018

Concepto	2016	2017	2018
<b>Ingresos de Explotación</b>			
Ventas	70.984.671	126.341.408	98.678.224
<b>Costos de Explotación</b>	- 7.230.808	- 4.401.362	- 7.230.808
JC Human Capital	- 3.492.373	- 608.433	- 3.492.373
Asesoría Golden Frost	- 3.345.199	-	- 3.345.199
Impresiones Manuales	- 393.236	-	- 393.236
Introducción al PNL		- 14.874	-
Asesoría Team Coaching P		- 207.000	-
Certificación Zelf Experience SPA		- 685.000	-
EDDVANTAGE SPA		- 1.923.562	-
Matricula, cuota anual Networking		- 600.000	-
Servicios Peipro Ltda		- 362.493	-
<b>Gastos de Administración</b>	- 43.094.921	- 107.620.066	- 43.999.498
Honorarios boletas S.I.I.	- 30.776.521	- 54.496.329	- 30.776.521
Sueldos	- 7.440.000	- 46.297.979	- 7.440.000
Diseño Imagen Corporativa	- 1.520.000	-	- 1.520.000
Programación Web Site	- 950.000	-	- 950.000
Materiales de Oficina	- 898.834	- 378.751	- 898.834
Regalos Corporativos	- 566.624	-	- 566.624
Arriendos Oficina Virtual y Sala de Capacitación	- 330.589	-	- 330.589
Contenidos Web Site	- 300.000	-	- 300.000
Celulares, Internet + Telefonía (ENTEL)	- 133.453	- 1.367.207	- 133.453
Artículos de Aseo	- 118.900	-	- 118.900
Adicional arriendo Oficinas	- 30.000	-	- 30.000
Agua	- 30.000	- 168.572	- 30.000
Bolsos c/golla		- 24.353	-
Cafetería		- 45.879	-
Colaciones		- 675.366	-
Compras Supermercado		- 455.833	-
Consumos Hotel Riba Ltda		- 209.548	-
Habilitación SW KAME ONE		- 319.344	-
Hervidor Thomas		- 33.605	- 69.226
Impresiones digitales		- 811.020	- 835.351
Hosting Premium		- 727.431	-
Láminas iPhone		- 42.824	-
Mantenimiento aire acondicionado		- 70.000	-
Materiales Easy		- 157.412	-
Materiales Sodimac		- 693.102	-
Odfjell Vineyards Orzada CA 750 ml		- 9.235	-

Publicaciones			-	-
			<b>6.723</b>	
Shell		-	<b>629.553</b>	-
<b>Gastos de Oficina</b>	-	<b>4.208.000</b>	-	<b>10.886.000</b>
Arriendo oficina Studio Office 1011	-	<b>3.290.000</b>	-	<b>5.700.000</b>
Arriendo oficina Studio Office 804			-	<b>2.718.000</b>
Gasto Común 1011	-	<b>630.000</b>	-	<b>1.044.000</b>
Gasto Común 804			-	<b>558.000</b>
Luz 1011	-	<b>90.000</b>	-	<b>240.000</b>
Luz 804			-	<b>36.000</b>
Aseo	-	<b>198.000</b>	-	<b>590.000</b>
Multas Pagadas atraso IVA			-	<b>67.686</b>
<b>Depreciación de Activos fijos</b>	-		-	<b>805.242</b>
Depreciación del Ejercicio	-	<b>6.243.456</b>	-	<b>805.242</b>
<b>Gastos Financieros</b>	-	<b>144.981</b>	-	<b>216.118</b>
Banco de Chile	-	<b>144.981</b>	-	<b>216.118</b>
IVA PAGADO (Iva e Impto Unico)			-	<b>2.868.274</b>
Financiamiento Plan de Crecimiento				
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>10.062.505</b>		<b>2.344.934</b>
Tasa Impto. A la Renta	-	<b>2.415.001</b>		<b>633.132</b>
PPM Pagados año 2016		<b>1.085.353</b>		<b>806.832</b>
<b>Impuesto a pagar</b>	-	<b>1.329.648</b>	-	<b>633.132</b>
<b>Utilidad después de Impuestos</b>		<b>8.732.857</b>		<b>1.711.802</b>
Amortización				
Depreciación		<b>6.243.456</b>		<b>805.242</b>
<b>Flujo de Caja neto</b>		<b>\$ 14.976.313</b>		<b>\$ 2.517.044</b>
				<b>\$ 31.459.304</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 4: Matriz de evaluación de ubicación

En base a cinco criterios propuestos para evaluar la conformidad con una ubicación física (Petty, 2008), se obtiene una **positiva evaluación de la actual ubicación**. Cada criterio se evaluó cualitativamente con la escala: Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno:

Tabla 41: Criterios de evaluación

Criterio	Evaluación	Comentario
Accesibilidad para el cliente	<b>Muy bueno</b>	Al estar ubicada cerca de estación de metro, presenta una excelente ubicación. Esto es deseable ya que debido a entrevistas laborales y psicolaborales se reciben diariamente clientes.
Condiciones del entorno de negocios	<b>Muy bueno</b>	Muy positiva, ya que se ubica cerca de oficinas en un sector rodeado de oficinas.
Disponibilidad y costos del lugar	<b>Bueno</b>	Presenta un precio de UF 0,47/m <sup>2</sup> , el cual está levemente por debajo del promedio de Santiago (UF 0,49/m <sup>2</sup> ).
Preferencia personal del emprendedor	<b>Muy bueno</b>	Presenta una muy positiva valoración ya que se encuentra muy cerca de la residencia del Director Ejecutivo.
Disponibilidad de recursos	<b>Bueno</b>	Presenta cercanía a supermercados, relativamente cerca de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia en base a Petty (2008)

## Anexo 5: Fórmulas de razones financieras

### Margen Bruto

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO VENTA}}{\text{VENTAS}}$$

Muestra la utilidad o ganancia generada por las ventas netas, descontados los costos de explotación.

### Earning before interests, taxes, depreciation and amortization (EBITDA)

$$\text{EBITDA} = \text{VENTAS} - \text{COSTOS EXPLOTACIÓN} - \text{GASTOS ADM. Y VENTAS}$$

Si es positivo, muestra la capacidad de la organización de generar riqueza en su ámbito operacional, descontando a las ventas el total de gastos asociados a su generación. Se muestra como porcentaje respecto de los ingresos por venta.

### Margen Neto

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Muestra la utilidad neta respecto a los ingresos de explotación, es decir, que porcentaje de cada unidad vendida va directamente al bolsillo de los dueños de la organización en forma de utilidad.

### Cobertura de gastos financieros

$$\text{COBERTURA DE GASTOS FIN.} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}}$$

Muestra la capacidad de pago de los compromisos financieros con la utilidad neta, descontados todos los gastos.

## Gastos financieros sobre ventas

$$\text{GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS} = \frac{\text{INGRESOS OPERACIONALES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}}$$

Muestra la capacidad de pago de los compromisos financieros con los ingresos operativos.

## Cobertura gastos fijos

$$\text{COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}}$$

Muestra la capacidad de pago de los gastos fijos con el margen operacional, es decir, con el valor generado en la operación. Para estos fines, fueron considerados como gastos fijos a los gastos de administración y ventas (GAV) y la depreciación.

## Anexo 6: Detalle de modelo Canvas

**1. Empresas objetivo** (segmentos de mercado): Organización en base a los criterios de segmentación observados

- Empresas de cualquier tamaño con necesidades en el área de Recursos Humanos.
- Empresas Consultoras u OTEC que requieran subcontratar servicio de reclutamiento y selección, evaluaciones de clima, entre otros servicios.

Ambos segmentos requieren ofertas diferentes, por lo cual cobra relevancia segmentarlos y declararlos en el modelo de negocios.

**2. Propuestas de valor:** Los elementos clave a través de los cuales la organización crea valor a los clientes son:

- Consultora “Boutique”, no es OTEC: Esto implica que entrega soluciones específicas y generadas para cada cliente de forma personalizada y específica, lo cual genera un servicio de mayor calidad hacia cada cliente.
- Servicio de Excelencia: 5 conceptos son definidos como fundamentales para entregar un servicio de óptima calidad:
  - Compromiso
  - Capacidad de respuesta
  - Puntualidad
  - Confianza
  - Respeto
- 18 años de experiencia.
- Generamos impacto en el negocio del cliente: Se busca a través de los servicios entregados aportar valor corporativo al cliente, lo que redunde en mejores resultados alcanzados por este.
- Involucramiento con el cliente durante todo el proceso.
- Externaliza las tareas de RRHH.

**3. Canales:** Los puntos de contacto con el cliente son:

- Contacto personal
- Calle
- Teléfono/mail

- Mailing
- Notas periodísticas/radio
- Publicidad web
- Alianzas
- LinkedIn
- Ferias, eventos
- Publicidad en revistas de Recursos Humanos

**4. Relaciones con clientes:**

- Workforce Planning
- Eventos con clientes
- Propuestas bajo valor de mercado

**5. Fuentes de ingresos:**

- Facturas con IVA
- Facturas sin IVA
- Anticipo 30%
- Fee mensual
- Cheque
- Transferencia

**6. Recursos clave:** Estos se pueden catalogar en:

- Físicos:
  - Oficina | Sala de reuniones
  - Papelería
  - Tests
- Humanos:
  - Consultores
  - Asesor financiero
  - Abogado
  - Ejecutivo de ventas
  - Contador

**7. Actividades clave:**

- Presentación corporativa y líneas de negocio
- Estudiar del tema
- Presentar propuesta
- Investigar al cliente
- Buscar referentes en el M<sup>o</sup>
- Realizar evaluaciones

**8. Asociaciones clave:**

- Empresas Consultoras
- Co-work
- Especialistas temas Human Capital (aliado estratégico durante 2016)
- Plataforma TI
- Portales reclutamiento
- Centros de extensión
- Marca Human Capital (representación durante 2016)

**9. Estructura de costes:**

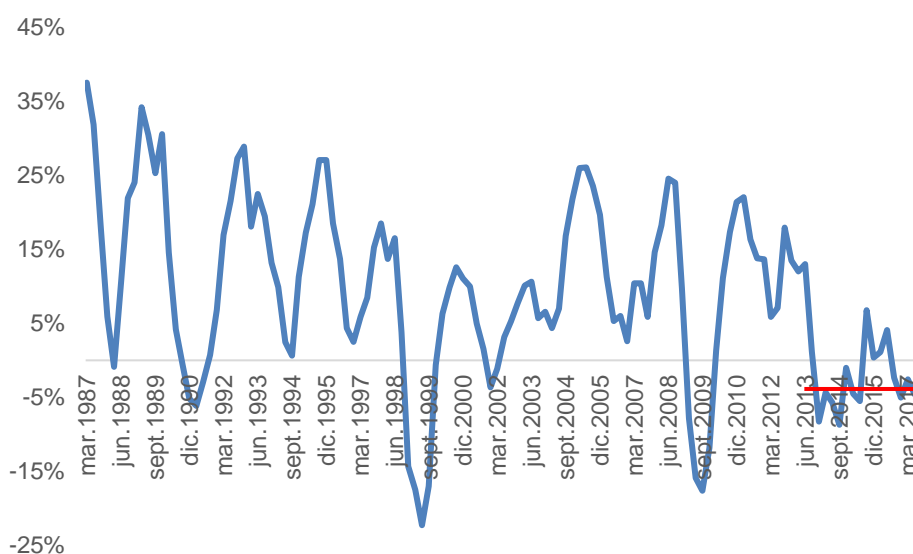
- Inversión inicial

- PPM
- Arriendo (oficina, estacionamiento)
- Servicios
- Honorarios y viáticos
- Marketing
- Comisiones

## Anexo 7A: Evolución de la inversión

Gráficamente, se aprecia la evolución de la formación bruta de capital fijo, es decir, la inversión, desde 1987 a la fecha:

Figura 43: Formación bruta capital fijo

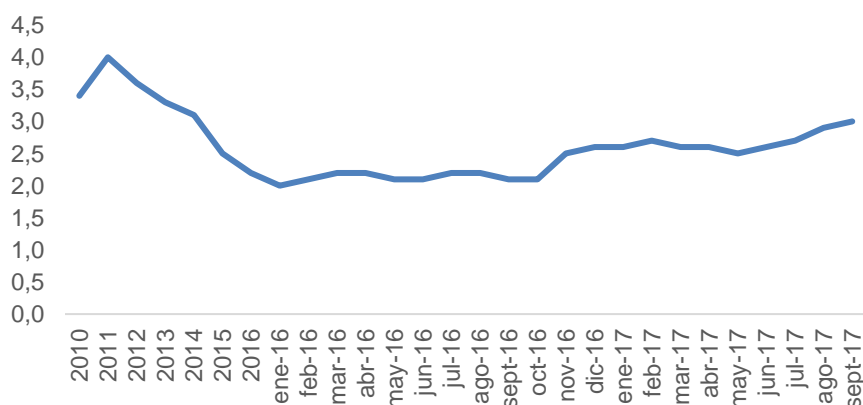


Fuente: Elaboración propia en base a Banco Central

Donde se ha contraído la inversión bruta desde septiembre 2013, fecha desde la cual se ha reducido un 2,4% trimestral promedio.

## Anexo 7B: Evolución precio del cobre

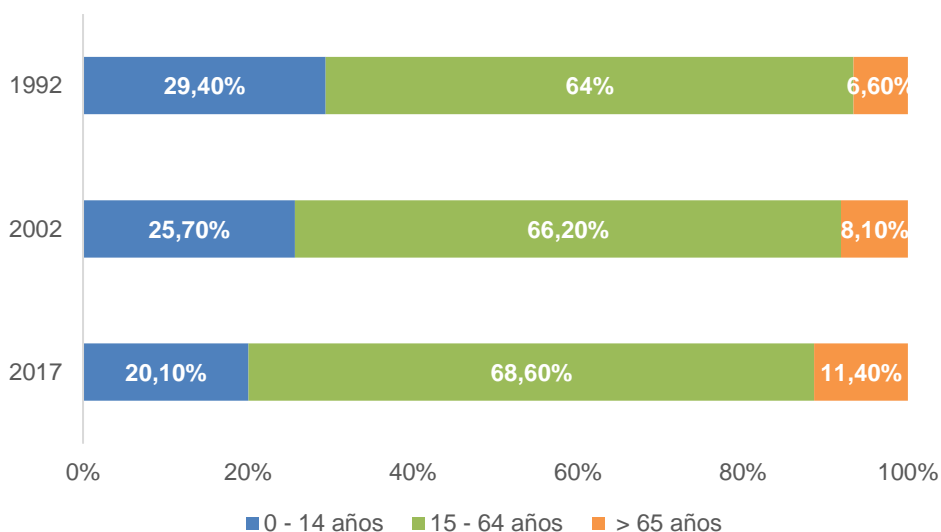
Figura 44: Precio cobre refinado (dólares/libra)



Fuente: Elaboración propia en base a SOFOFA

## Anexo 7C: Segmentación por edad

Figura 45: Distribución población por grupo etario



Fuente: INE (2017)

## Anexo 8: Metodología de Análisis 5 Fuerzas de Porter

Este análisis se realizó de la siguiente forma:

- i. Fueron listados todos los conceptos relevantes de cada fuerza que son considerados para evaluar el nivel de poder y/o atractivo del mercado.
- ii. Se catalogó cada concepto según 5 categorías, la cual tenía un puntaje asociado (entre paréntesis):
  - ✓ Muy poco atractiva (1 pto.)
  - ✓ Poco atractiva (3 ptos.)
  - ✓ Neutral (5 ptos.)
  - ✓ Atractiva (7 ptos.)
  - ✓ Muy atractiva (9 ptos.)
- iii. Se obtuvo un puntaje total para cada fuerza del mercado calculado como la sumatoria de los puntajes de cada concepto evaluado.
- iv. Se clasificó cada fuerza en tres niveles de atractivo según el puntaje obtenido:
  - Atractivo bajo (1 a 2,9 ptos.)
  - Atractivo medio (3 a 4,9 ptos.)
  - Atractivo alto (5 a 9 ptos.)

Detalle de cada aspecto evaluado:



Tabla 42: Cinco fuerzas del mercado priorizadas según puntaje

Concepto	MUY POCO ATRACTIVA	POCO ATRACTIVA	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA	Fundamento	PTJE
<b>AMENAZA NUEVOS ENTRANTES</b>							<b>5,8</b>
<b>Barreras de entrada</b>							
Economías de escala		X				Ampliar volumen de venta no implicaría ventajas en costo relevantes, ya que cada servicio es individual y personalizado.	3
Ventaja absoluta en costos			X			No es factor relevante, ya que no es una industria enfocada en los costos.	5
Necesidades de capital					X	No se requieren altos niveles de capital, ya que infraestructura puede ser arrendada, se le añade mobiliario y equipos de computación.	9
Posicionamiento de las marcas	X					Existen marcas importantes extranjeras con vasta trayectoria (Hays, Michael Page, Deloitte, Randstad)	1
Acceso a canales de distribución				X		Acceder a canales para distribuir el servicio es relativamente sencillo, ya que basta con sitio web corporativo más oficinas.	7
Acceso a tecnología avanzada				X		En esta industria acceder a tecnología avanzada es sencillo y útil, ya que puede optimizar la gestión corporativa.	7
Acceso a insumos					X	Para entregar servicio se requieren pocos elementos (salas, mesas de reuniones, planillas para entrevistas, test psicolaborales, entre otros).	9
Barreras legales y administrativas			X			Existen barreras legales relacionadas a la realización de cursos SENCE, lo cual requiere a empresa como giro ser OTEC. Esto afecta el de desarrollo organizacional. Para el resto de los servicios no aplica.	5
Efecto experiencia (curva de aprendizaje)				X		Existen importantes efectos de aprendizaje producto de la entrega continua del servicio.	7
Represalias de empresas establecidas				X		No se visualizan importantes represalias de las empresas al entrar.	7
Influencia sobre el precio				X		Existe un espacio considerable para influir sobre el precio.	7
Calificación del personal		X				Se requiere importante experiencia y trayectoria por parte del equipo como certificación de calidad al servicio entregado.	3
<b>Barreras de salida</b>							
Especialización de activos					X	Activos tienen diversos usos alternativos (infraestructura, instalaciones, equipos, materiales).	9
Barreras emocionales		X				Existen barreras emocionales ya que personal se involucra de forma personalizada con cada cliente.	3
Restricciones de gobierno			X			No existen restricciones legales a la salida.	5
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							<b>4,7</b>
Número de competidores	X					Hay un alto número de competidores en el mercado (>100)	1
Crecimiento de la industria		X				Se infiere un crecimiento no muy importante, producto del tamaño del mercado y del alto número de oferentes.	3
Concentración de competidores				X		Altamente concentrados regionalmente.	7
Diferenciación del producto				X		Servicio es poco diferenciado en sí, por lo que existe espacio para diferenciarlo.	7
Exceso de capacidad		X				No deben existir exceso de capacidades por tratarse de un servicio que se entrega de forma personalizada.	3
Márgenes operacionales				X		Márgenes positivo.	7
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>							<b>5,5</b>

<b>Poder de negociación</b>							
Número de compradores					<b>X</b>	Todas las firmas, excluyendo únicamente a las EIRL aplican como potenciales clientes.	9
Tamaño relativo de los compradores			<b>X</b>			Clientes son de diversos tamaños... Los que más solicitan me imagino son empresas más grandes.	5
Concentración de compradores				<b>X</b>		Me imagino están poco concentrados	7
Disponibilidad de información de compradores			<b>X</b>			Alta disponibilidad de información hacia clientes.	5
Costo de cambio		<b>X</b>				Costos de cambiarse son prácticamente nulos.	3
<b>Sensibilidad al precio</b>							
Diferenciación del producto		<b>X</b>				Servicio es poco diferenciado en sí, por lo que hay alto número de sustitutos, haciendo a los compradores sensibles al precio.	3
Competencia entre compradores					<b>X</b>	Prácticamente no hay competencia entre compradores.	9
Necesidad del producto		<b>X</b>				Servicio es poco necesario para las empresas.	3
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>							<b>6</b>
<b>Poder de negociación</b>							
Número de proveedores				<b>X</b>		Existe un importante número de contadores, supermercados, diseñadores web, es decir, alto número de sustitutos.	7
Tamaño relativo de los proveedores				<b>X</b>		Proveedores son relativamente pequeños o bien personas naturales, lo que otorga mayor poder de negociación a las consultoras.	7
Concentración de proveedores				<b>X</b>		Escasa concentración (alto número y variedad de proveedores en el mercado).	7
Costo de cambio		<b>X</b>				Tiene un costo asociado el cambiarse de proveedor, relacionado al trabajo realizado de forma conjunta.	3
Contribución a la calidad			<b>X</b>			Contribuyen a una calidad en el diseño y de imagen de consultoras, no del servicio en sí.	5
<b>Sensibilidad al precio</b>							
Competencia entre proveedores				<b>X</b>		Dado el elevado número de proveedores, se asume que existe competencia al menos tácita.	7
<b>DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS</b>							<b>4,5</b>
Propensión del comprador a sustituir el producto		<b>X</b>				Dado lo poco diferenciado del producto, existe propensión a cambiar de proveedor.	3
Disponibilidad		<b>X</b>				Existe disponibilidad de sustitutos.	3
Agresividad y rentabilidad			<b>X</b>				5
Rendimiento de los productos sustitutos				<b>X</b>			7

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9: Metodología de FODA

Con el propósito de enriquecer las conclusiones del modelo FODA, se priorizó cada fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza para determinar su relevancia dentro del total. Esto implica ciertos niveles de urgencia y criticidad que entrega la priorización con la que se aborda cada aspecto en el plan de crecimiento.

Cada concepto se priorizó según el grado en que impacta a cuatro pilares estratégicos definidos:

- ✓ **Cliente:** Grado en que este elemento impacta en la experiencia y satisfacción del cliente.
- ✓ **Clima:** Grado en que este elemento impacta en el compromiso, felicidad y satisfacción de los colaboradores de la organización.
- ✓ **Ingresos:** Grado en que este elemento incrementa o reduce los ingresos de la compañía.
- ✓ **Ahorros:** Grado en que este elemento incrementa o reduce los ahorros de la compañía.

De lo cual se obtiene un puntaje (de 1 a 7) que determina la relevancia estratégica de cada hallazgo.

Finalmente, se pondera cada puntaje en función del total de puntaje obtenido en la categoría, identificando la relevancia dentro de cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza.



Nombre	Comuna	Web	Dimensión	Rec. y Sel.	HH	Coach.	D.O.	Outplac.	Consul.	Capac.	Ases. Lab.	Subcontratación	Outsourcing	Ev. Psicolab.	Riesgo psicosocial
Pickup Consultores	Santiago	<a href="http://www.pickupconsu.com">http://www.pickupconsu.com</a>	Nacional	X			X		X	X					
Plus Consultores	Santiago	<a href="http://www.plus-consu.com">http://www.plus-consu.com</a>	Nacional						X	X					
Potencial Humano		<a href="http://potencial-humano.com">http://potencial-humano.com</a>	Nacional		X				X	X					
Proacción	Providencia	<a href="http://www.proaccion.cl">http://www.proaccion.cl</a>	Nacional			X			X	X					
Procesum	Liquique - Antofagasta	<a href="http://www.procesum.cl">http://www.procesum.cl</a>	Regional	X				X	X	X				X	
Professional Force	Vitacura	<a href="http://professionalforce.cl">http://professionalforce.cl</a>	Nacional	X		X							X		
Progestion Chile	Nuñoa	<a href="http://www.progestion.cl">http://www.progestion.cl</a>	Internacional	X											
Propersona	Vitacura	<a href="http://www.propersona.cl">http://www.propersona.cl</a>	Nacional	X		X			X						
Psicotec	Santiago	<a href="http://www.psicotec.cc">http://www.psicotec.cc</a>	Internacional	X					X						
Pwc	Santiago	<a href="http://www.pwc.com/cl">http://www.pwc.com/cl</a>	Internacional	X					X	X					
Rabamal & Stenger	Providencia	<a href="http://www.randstad.cl">http://www.randstad.cl</a>	Nacional	X									X		
Randstad	Las Condes	<a href="http://www.randstad.cl">http://www.randstad.cl</a>	Nacional	X											
Recrutime Consulting	Las Condes	<a href="http://recrutime.cl/nosotros">http://recrutime.cl/nosotros</a>	Nacional	X		X				X					
Recurso Humano	La Serena	<a href="https://www.recursohumano.cl">https://www.recursohumano.cl</a>	Regional						X	X					
Redis Consulting				X					X	X					
RHS		<a href="http://rhs.cl/services/">http://rhs.cl/services/</a>	Nacional	X						X					
Right Consulting	Las Condes	<a href="http://www.rightconsulting.cl">http://www.rightconsulting.cl</a>	Nacional	X		X		X			X				
Robert Half	Las Condes	<a href="https://www.roberthalf.cl">https://www.roberthalf.cl</a>	Internacional	X											
RRHH 3D	Nuñoa	<a href="http://www.rrhh3d.cl/ir">http://www.rrhh3d.cl/ir</a>	Nacional			X									
RRHHGestión	Vina del Mar	<a href="http://www.rrhhgestion.cl">http://www.rrhhgestion.cl</a>	Regional	X											
Sergel Consultores	Providencia	<a href="http://sargelconsultores.cl">http://sargelconsultores.cl</a>	Nacional	X					X	X					
SerActivo	Las Condes	<a href="http://www.seractivo.cl">http://www.seractivo.cl</a>	Nacional	X		X			X	X					
SKC Consulting	Las Condes	<a href="http://www.skconsulting.cl">http://www.skconsulting.cl</a>	Nacional	X		X		X							
Talento Consultores	Santiago	<a href="http://talentoconsultores.cl">http://talentoconsultores.cl</a>	Nacional	X		X		X	X						
Target Ddi	Providencia	<a href="http://www.target-ddi.cl">http://www.target-ddi.cl</a>	Internacional	X		X			X						X
Teamwork	Providencia	<a href="http://www.teamwork.cl">http://www.teamwork.cl</a>	Nacional	X					X	X			X		
Trabajando Selección	Providencia	<a href="http://www.trabajandoseleccion.cl">http://www.trabajandoseleccion.cl</a>	Internacional	X		X			X						
Vertical	Santiago	<a href="http://www.vertical.cl">http://www.vertical.cl</a>	Nacional	X					X						
Vigo Consultores	Santiago	<a href="http://www.vigo.cl/empresas">http://www.vigo.cl/empresas</a>	Nacional	X					X						
Wiseplan	Las Condes	<a href="http://www.wiseplan.cl">http://www.wiseplan.cl</a>	Nacional	X					X						

## Anexo 11A: Metodología investigación de mercado

Metodología seguida es la siguiente:

- **Definir el problema y los objetivos de la investigación**

En base al diagnóstico realizado de la situación actual de la organización, se requiere una importante cantidad de información de carácter relevante que sustente la toma de decisiones sobre las acciones a seguir en la investigación, las que permitan otorgar el crecimiento esperado a esta.

Para ello, se realiza una **encuesta de carácter exploratorio y de levantamiento**, con el siguiente objetivo propuesto:

Levantar deseos e insatisfacciones por parte del mercado, caracterizando a la demanda potencial y contrastando sus necesidades y requerimientos con lo actualmente ofrecido por el mercado y sus condiciones en particular.

Adicionalmente, esta encuesta presenta los siguientes objetivos específicos:

- Detectar deseos e insatisfacciones por parte de los consumidores.
- Detectar el conocimiento, agrado y expectativas de clientes potenciales de consultoría en recursos humanos.
- Identificar el grado de conformidad de los clientes con la oferta actual de servicios, lo que permita adecuar la oferta de la Consultora en el caso que se requiera.
- Identificar el grado de incorporación en la oferta actual del mercado de tendencias tecnológicas disruptivas en el mundo de los negocios.
- Identificar la valoración que los clientes tienen sobre el aporte de una consultoría en Recursos Humanos, contemplando los atributos esenciales del servicio entregado por las empresas.

- **Desarrollo del plan de investigación**

- Fuentes de información

Corresponden a fuentes de **información primaria**, ya que, al realizarse una encuesta original, contendrá datos originales y propios que son recabados con objetivos específicos declarados en el paso anterior.

- Métodos de investigación

El método corresponde a **investigación a través de encuesta**, específicamente, una **encuesta online**. Este método presenta evidentes ventajas de cara a la investigación, tales como su bajo costo de envío y consolidación de resultados, sencillez en su creación y edición y permite a los encuestados responderla cómodamente.

Escoger este método implica considerar una muestra de la población que posee acceso a internet, tanto en un computador, como en un dispositivo móvil (Tablet, celular).

- Instrumento de investigación

Como fue mencionado anteriormente, se optó por una encuesta online para realizar la investigación, utilizando la plataforma Survio<sup>44</sup>.

Esta está compuesta por **19 preguntas de distinto tipo**. Se debe mencionar que la encuesta presenta cierta lógica básica, ya que ante ciertas respuestas, **se direcciona al encuestado** a que conteste preguntas específicas, siendo la primera pregunta la cual direcciona hacia las preguntas siguientes. Esto quiere decir que el encuestado puede responder desde 13 a 15 preguntas, según corresponda.

Cada una de las 19 preguntas está alineada con un objetivo específico de la investigación:

Tabla 43: Distribución de preguntas por objetivo específico

Objetivo	Nº de preguntas	Preguntas
Detectar deseos e insatisfacciones por parte de los consumidores	3	P1 – P2 – P3
Detectar el conocimiento, agrado y expectativas de clientes potenciales de consultoría en recursos humanos	4	P4 – P7 – P8 – P9
Identificar el grado de conformidad de los clientes con la oferta actual de servicios, lo que permita adecuar la oferta de la Consultora en el caso que se requiera	2	P12 - P13
Identificar el grado de incorporación en la oferta actual del mercado de tendencias tecnológicas disruptivas en el mundo de los negocios	4	P5 - P6 - P10 - P11
Identificar la valoración que los clientes tienen sobre el aporte de una consultoría en Recursos Humanos, contemplando los atributos esenciales del servicio entregado por las empresas	4	P14 - P15 - P16 - P17
Descripción del encuestado, como descriptor de potencial segmentación de mercado	2	P18 - P19

Fuente: Elaboración propia

- Plan de muestreo

Se llevó a cabo un muestreo abarcando 5 regiones del país, con el objetivo de identificar oportunidades de expansión. Metodológicamente, y con el propósito de alcanzar resultados estadísticamente representativos, se requería un mínimo de 80 encuestas.

- Métodos de contacto

Cómo se mencionó anteriormente, este será a través de correo electrónico vía internet, realizando la encuesta de forma *online*.

<sup>44</sup> Puede acceder a la encuesta a través del siguiente link: <https://www.survio.com/survey/d/U2V9T2D4L2I7N0D0V>

## Anexo 11B: Encuesta investigación de mercado

Encuesta consta de 19 pregunta, presentadas a continuación:

**(\*) Pregunta 1:** En su experiencia laboral en las empresas en las cuales usted ha trabajado o dirigido, ¿se ha contratado alguna vez una consultoría en Recursos Humanos?

- Sí -> Sigue con pregunta N°2
- No -> Salta a pregunta N°7
- No lo sé -> Salta a pregunta N°8

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Identificar si encuestado presenta experiencia o cercanía con los servicios otorgados por las Consultoras en Recursos Humanos. Tiene además el objetivo de dividir a los encuestados en dos grupos, quienes poseen cierta cercanía con consultorías en Recursos Humanos y los que no.

**Pregunta 2:** Marque todos estos servicios de consultoría en Recursos Humanos que usted ha visto ejecutados, mencionados en pregunta anterior.

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Asesorías laborales       | <input type="checkbox"/> Capacitación            | <input type="checkbox"/> Coaching           | <input type="checkbox"/> Consultoría estratégica   |
| <input type="checkbox"/> Head Hunting              | <input type="checkbox"/> Outplacement            | <input type="checkbox"/> Outsourcing        | <input type="checkbox"/> Reclutamiento y selección |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo organizacional | <input type="checkbox"/> Evaluación psicolaboral | <input type="checkbox"/> Riesgo psicosocial | <input type="checkbox"/> Subcontratación           |
| <input type="checkbox"/> Otro (especificar)        |  |   |  |

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar los servicios que el encuestado ha visto llevados a cabo en su experiencia.

**Pregunta 3:** Marque todas las empresas con las cuáles han sido ejecutados estos proyectos de consultoría especificados.

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adecco            | <input type="checkbox"/> Allot Consultores   | <input type="checkbox"/> Alternattiva      | <input type="checkbox"/> BHT Chile          |
| <input type="checkbox"/> BP Consulting     | <input type="checkbox"/> Deloitte            | <input type="checkbox"/> DNA Human Capital | <input type="checkbox"/> Hays               |
| <input type="checkbox"/> Helpnet           | <input type="checkbox"/> Human Net           | <input type="checkbox"/> Mandomedia        | <input type="checkbox"/> Michael Page       |
| <input type="checkbox"/> People & Partners | <input type="checkbox"/> PH Gestión Personas | <input type="checkbox"/> Randstad          | <input type="checkbox"/> Robert Half        |
| <input type="checkbox"/> Target-Ddi        | <input type="checkbox"/> Talento Humano      | <input type="checkbox"/> No sabe           | <input type="checkbox"/> Otra (especificar) |

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar la(s) empresa(s) con la(s) cual(es) fue (ron) llevados a cabo los proyectos de consultoría antes mencionados por el encuestado.

**Pregunta 4:** En su experiencia en general, ¿cómo catalogaría los siguientes aspectos de los servicios recibidos por las Consultoras en Recursos Humanos?



Concepto	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	No sabe
Variedad de los servicios ofrecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalización del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad y formalidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tipo de pregunta:** Matriz de elecciones simples

**Objetivo de la pregunta:** Conocer la valoración que le atribuye el encuestado a cada atributo del servicio ejecutado por Consultoras en Recursos Humanos.

**Pregunta 5:** Actualmente existen una serie de tendencias que están modificando de forma importante la gestión al interior de las empresas, de las cuales se presentan algunas a continuación. Marque las que en base a su experiencia ha visto incorporadas como parte de la oferta de las Consultoras en Recursos Humanos.

- Digitalización
  Servicios a distancia (vía internet)
  Innovación y gestión del cambio  
 Análisis de datos del personal
  Aprendizaje en línea
  Trabajos independientes (freelance)  
 Ninguna de las anteriores
  Otra (especificar)

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el grado de adopción de tendencias mundiales que el encuestado le otorga a los proyectos de consultoría en Recursos Humanos ejecutados.

**Pregunta 6 [Salta a pregunta N°12]:** ¿Cuál de estos conceptos de los listados en la pregunta anterior le gustaría que fueran incorporados con mayor fuerza en la oferta de consultoría en Recursos Humanos?

- Digitalización
  Servicios a distancia (vía internet)
  Innovación y gestión del cambio  
 Análisis de datos del personal
  Aprendizaje en línea
  Trabajos independientes (freelance)  
 Otro (especificar)

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el grado de adopción esperado o deseable de tendencias mundiales que el encuestado les atribuye a los proyectos de consultoría en Recursos Humanos ejecutados.

**Pregunta 7 [Sólo si marca No]:** ¿Por qué razón cree que no han sido contratados estos servicios por parte de las empresas en las cuales usted ha trabajado?

- No han sido requeridos  
 Existe desconocimiento de los servicios que estas Consultoras ofrecen

- Empresas no han contado con el presupuesto necesario para estos servicios
- Otro motivo (especificar)

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Identificar las principales razones por las cuales el encuestado atribuye que las empresas en las cuales se ha desenvuelto no han requerido consultoría en Recursos Humanos.

**(\*) Pregunta 8 [Sólo si marca “No lo sé”. Es continuación de pregunta 7 para quienes marcaron “No”]:** Marque por favor todas las Consultoras en ámbitos de Recursos Humanos que usted conoce de la lista siguiente.

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adecco            | <input type="checkbox"/> Allot Consultores   | <input type="checkbox"/> Alternattiva      | <input type="checkbox"/> BHT Chile        |
| <input type="checkbox"/> BP Consulting     | <input type="checkbox"/> Deloitte            | <input type="checkbox"/> DNA Human Capital | <input type="checkbox"/> Hays             |
| <input type="checkbox"/> Helpnet           | <input type="checkbox"/> Human Net           | <input type="checkbox"/> Mandomedia        | <input type="checkbox"/> Michael Page     |
| <input type="checkbox"/> People & Partners | <input type="checkbox"/> PH Gestión Personas | <input type="checkbox"/> Randstad          | <input type="checkbox"/> Robert Half      |
| <input type="checkbox"/> Target-Ddi        | <input type="checkbox"/> Talento Humano      | <input type="checkbox"/> Ninguna           | <input type="checkbox"/> Otra (nómbrelas) |

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar las empresas que el encuestado conoce del mercado de consultoría, para determinar las que están en primeras menciones (*top of mind*) y priorizar la marca de cada una.

**(\*) Pregunta 9:** La lista siguiente corresponde a los servicios más conocidos que ofrecen las consultoras en Recursos Humanos. Por favor marque todos los que usted conoce.

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Asesorías laborales       | <input type="checkbox"/> Capacitación            | <input type="checkbox"/> Coaching           | <input type="checkbox"/> Consultoría estratégica   |
| <input type="checkbox"/> Head Hunting              | <input type="checkbox"/> Outplacement            | <input type="checkbox"/> Outsourcing        | <input type="checkbox"/> Reclutamiento y selección |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo organizacional | <input type="checkbox"/> Evaluación psicolaboral | <input type="checkbox"/> Riesgo psicosocial | <input type="checkbox"/> Subcontratación           |
| <input type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> Otro (especificar)      |   |  |

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar los servicios que el encuestado conoce del mercado de consultoría, para determinar en conjunto con la pregunta anterior, el nivel de conocimiento del encuestado que posee sobre la oferta y los actores del mercado.

**Pregunta 10:** Actualmente existen una serie de tendencias que están modificando de forma importante la gestión al interior de las empresas, de las cuales se presentan algunas a continuación. Marque las que a su juicio han sido adoptadas como aspecto importante en la gestión del área Recursos Humanos de su empresa o empresas anteriores.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Digitalización | <input type="checkbox"/> Servicios a distancia (vía internet) | <input type="checkbox"/> Innovación y gestión del cambio |
|---|---|--|

- Análisis de datos del personal   
  Aprendizaje en línea   
  Trabajos independientes (freelance)
- Ninguno de los anteriores   
 Otro (especificar)

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el grado de adopción de tendencias mundiales que el encuestado le otorga al área de Recursos Humanos como una posible falencia de esta área que podría subsanar una consultoría. Esto se pregunta ya que encuestado no posee cercanía con servicios propiamente tal de consultoría.

**Pregunta 11:** ¿Cuál de estos conceptos de los listados en la pregunta anterior le gustaría que adoptara con mayor fuerza el área Recursos Humanos de su empresa?

- Digitalización   
 Servicios a distancia (vía internet)   
 Innovación y gestión del cambio
- Análisis de datos del personal   
 Aprendizaje en línea   
 Trabajos independientes (freelance)

**Tipo de pregunta:** Selección múltiple

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el grado de adopción deseable de tendencias mundiales que el encuestado desearía que presentara el área de Recursos Humanos de su lugar de trabajo. Esto se pregunta ya que encuestado no posee cercanía con servicios propiamente tal de consultoría.

**(\*) Pregunta 12:** ¿En qué región se desempeña laboralmente? En el caso de trabajar en más de una región al mismo tiempo, escoja la región donde se encuentra la mayor parte del tiempo.

XV Región de Arica y Parinacota
I Región de Tarapacá
II Región de Antofagasta
III Región de Atacama
IV Región de Coquimbo
V Región de Valparaíso
Región Metropolitana
VI Región de Libertador Bernardo O'Higgins
VII Región del Maule
XVI Región de Ñuble
VIII Región del Biobío
IX Región de la Araucanía
XIV Región de los Ríos
X Región de Los Lagos
XI Región de Aysén
XII Región de Magallanes

**Tipo de pregunta:** Lista desplegable

**Objetivo de la pregunta:** Identificar la región donde trabaja el encuestado, o bien donde se encuentra la mayor parte de su tiempo.

**(\*) Pregunta 13:** En la región donde usted trabaja, ¿existen empresas que ofrezcan servicios de consultoría en Recursos Humanos?

- Sí, bastante

- Sí, pero son escasas
- No existen
- No lo sé

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Identificar la existencia de oferta de Consultoras en Recursos Humanos en la región donde trabaja el encuestado, con el objetivo de detectar una brecha posiblemente cubierta por la Consultora.

**(\*) Pregunta 14:** Ordene los siguientes atributos que influirían en su decisión de escoger una Consultora en Recursos Humanos en particular, desde el más importante al de menor importancia.

Calidad
Experiencia
Ubicación de la Consultora
Imagen corporativa (sitio web, reputación)
Confiabilidad
Dimensión y tamaño de la Consultora (nacional, internacional)
Referencias
Otro atributo (escríbalo aquí)

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Conocer la valoración que el encuestado le otorga a los atributos asociados al servicio entregado a través de proyectos de consultoría en Recursos Humanos.

**(\*) Pregunta 15:** Las siguientes son posibles razones por las cuales una empresa contrataría una consultoría en Recursos Humanos. Bajo su criterio, ordénelas desde la que más valor le otorgaría a una organización hasta la que menos le aportaría.

Mejora en el capital humano de la empresa
Aumento en la rentabilidad de la empresa
Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos
Reducción de conflictos al interior de la empresa
Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos

**Tipo de pregunta:** Ranking

**Objetivo de la pregunta:** Conocer la prelación que el encuestado realiza de los posibles aportes que una Consultora en Recursos Humanos le puede otorgar a una organización.

**(\*) Pregunta 16:** En base a su trabajo actual, ¿cree usted que una consultoría en Recursos Humanos le aportaría valor a su empresa?

- Sí, bastante
- Sí, pero no es significativo

- No -> Salta a pregunta N°18

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Identificar si el encuestado tiene una percepción positiva del valor que le aportaría a su organización.

**Pregunta 17 [Sólo si marca No en pregunta anterior]:** En base a la pregunta anterior, ¿por qué cree usted que una consultoría en Recursos Humanos no le otorgaría valor a su organización?

- Porque mi empresa no lo necesita
- Porque mi empresa no sabría apreciar los resultados de una consultoría de este estilo
- Porque mi empresa no se encuentra preparada para ello
- Porque no considero lo suficientemente valiosos los servicios de consultoría en Recursos Humanos
- Otro motivo (por favor especifique)

**Tipo de pregunta:** Excluyente (selección simple)

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el motivo por el cual el encuestado no considera valiosa una consultoría en Recursos Humanos.

**(\*) Pregunta 18:** ¿Cuál es el número de empleados de la empresa en la cual usted trabaja? En el caso de no estar trabajando en la actualidad, marque la que corresponde a su último empleo. En caso de no estar seguro, escoja el que más se aproxime según su criterio.

- 0 – 50 empleados
- 51 – 150 empleados
- 151 – 500 empleados
- 501 – 1.000 empleados
- 1.001 – 2.000 empleados
- 2.001 – 5.000 empleados
- > 5.000 empleados

**Tipo de pregunta:** Excluyente

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el tamaño de la empresa del encuestado en base a su número de empleados.

**(\*) Pregunta 19:** ¿A qué rubro pertenece la empresa en la cual usted trabaja? En el caso de no estar trabajando en la actualidad, marque la que corresponde a su último empleo.

Agricultura, Ganadería
------------------------

Pesca
-------

Minería
Electricidad, Gas, Agua
Construcción
Comercio
Hoteles y Restaurantes
Transporte
Intermediación financiera
Inmobiliarias
Administración Pública
Educación
Salud
Otro rubro (especificar)

**Tipo de pregunta:** Excluyente

**Objetivo de la pregunta:** Identificar el rubro de la empresa del encuestado.

#### Anexo 11C: Plan de muestreo

Tabla 44: Conceptos del plan de muestreo

Concepto	Descripción
Unidad de la muestra	Serán encuestados Gerentes, Jefes, Especialistas o Generalistas de Recursos Humanos y dueños o socios de empresas ubicadas en Chile, en las <b>regiones III, V, VIII y Metropolitana</b> . Esto tiene por objetivo encuestar a clientes o potenciales clientes del servicio de consultoría en diversas regiones del país para que esta sea representativa en sus resultados arrojados.
Tamaño de la muestra	En la búsqueda de que sea representativa, el tamaño de la muestra <b>no debe ser inferior a 80 personas</b> .
Procedimiento de muestreo	Serán escogidos los encuestados en base a una selección de las bases de datos de contacto con que se cuenten por parte del autor y de la Consultora, de los cuales se escogerá el número descrito anteriormente según las condiciones de representatividad buscada. Con el objetivo de mantener la coherencia con el mercado, se excluyeron de la muestra los clientes de la Consultora.
Período de recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inicio:</b> 09/02/2018</li> <li>• <b>Fin:</b> 05/10/2018.</li> </ul>
Método de muestreo	Según base de contactos del autor.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12: Matriz de *benchmarking*

Tabla 45: Detalle de *benchmarking*

Empresa	Servicios ofrecidos						Segmenta oferta? Qué servicio?	Realiza estudios?	Origen	Regiones de Chile en que opera	Anti-güedad	Sucursales
	Recl. Selección y	Head Hunting	Desarrollo Org.	Capacitación	Consultoría Estratégica	Coaching						
<b>Michael Page</b>	Sí	Sí			Sí	Sí	Sí, Reclut. y Selección	SI	Internacional	II, RM	42	2
<b>Adecco</b>	Sí	Sí		Sí		Sí		SI	Internacional	XV, I, II, V, VI, X, IV, RM	22	16
<b>Deloitte</b>	Sí		Sí		Sí		Sí, Consultoría Estratégica	SI	Internacional	RM, II, VIII, X	95	4
<b>Mandomedio</b>	Sí			Sí				NO	Nacional	RM	12	1
<b>Randstad</b>	Sí			Sí			Sí, Reclutamiento y Selección	SI	Internacional	RM, V, VII, VIII, XIV	58	11

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 13: Análisis de la visión corporativa

Tabla 46: Elementos que debe contener una visión adecuada

Concepto	Sí/No
Es atractiva e inspiradora para los colaboradores	
Simple, breve, concisa y fácilmente entendible	
Plantea desafíos (desafiante) y ambición, visualizando el futuro de la organización	
Mantiene la factibilidad y realismo para alcanzarla	
Presenta coherencia con los valores y principios de la empresa	
<b>Preguntas a responder</b>	
¿Qué queremos llegar a ser?	
¿Hacia dónde nos dirigimos?	
¿En qué nos queremos convertir?	
¿A dónde queremos llegar?	
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?	

Fuente: Elaboración propia en base a Hitt et al (2008) y Hitt et al (2006).

De la visión anteriormente expuesta, es posible realizar el siguiente análisis en base a la definición y los conceptos presentados:

- Se evidencia una visión con **escasa capacidad motivacional e inspiracional** lo que podría no construir en los colaboradores la motivación y cultura requerida para lograrla.
- En relación al punto anterior, plantea también una visión desafiante pero factible de alcanzar.
- La extensión de la visión podría ser acortada, otorgándole mayor potencia y atractivo, encaminándola hacia un slogan con un enfoque más comercial.
- Se aprecia como aspecto positivo el hecho que explicita como anhelo de la Consultora el convertirse en referente del mercado. Adicionalmente, esto puede interpretarse como un desafío para la organización.

## Anexo 14: Análisis de la misión corporativa

La misión de una organización puede ser definida como la razón de ser o el fundamento de la empresa, y la o las líneas de negocio en las cuales la empresa pretende competir. Por lo tanto, también explicita qué clientes la organización desea atender (Hitt et al, 2008). Por lo tanto, al articular el propósito fundamental de la empresa, puede incluir los siguientes componentes (Hitt et al, 2006):

- Filosofía de la compañía
- Identidad o autoconcepto de la compañía
- Productos o servicios principales
- Clientes y mercados
- Enfoque geográfico
- Obligaciones con los accionistas
- Compromiso con los empleados



La actual misión de PH GESTIÓN DE PERSONAS es:

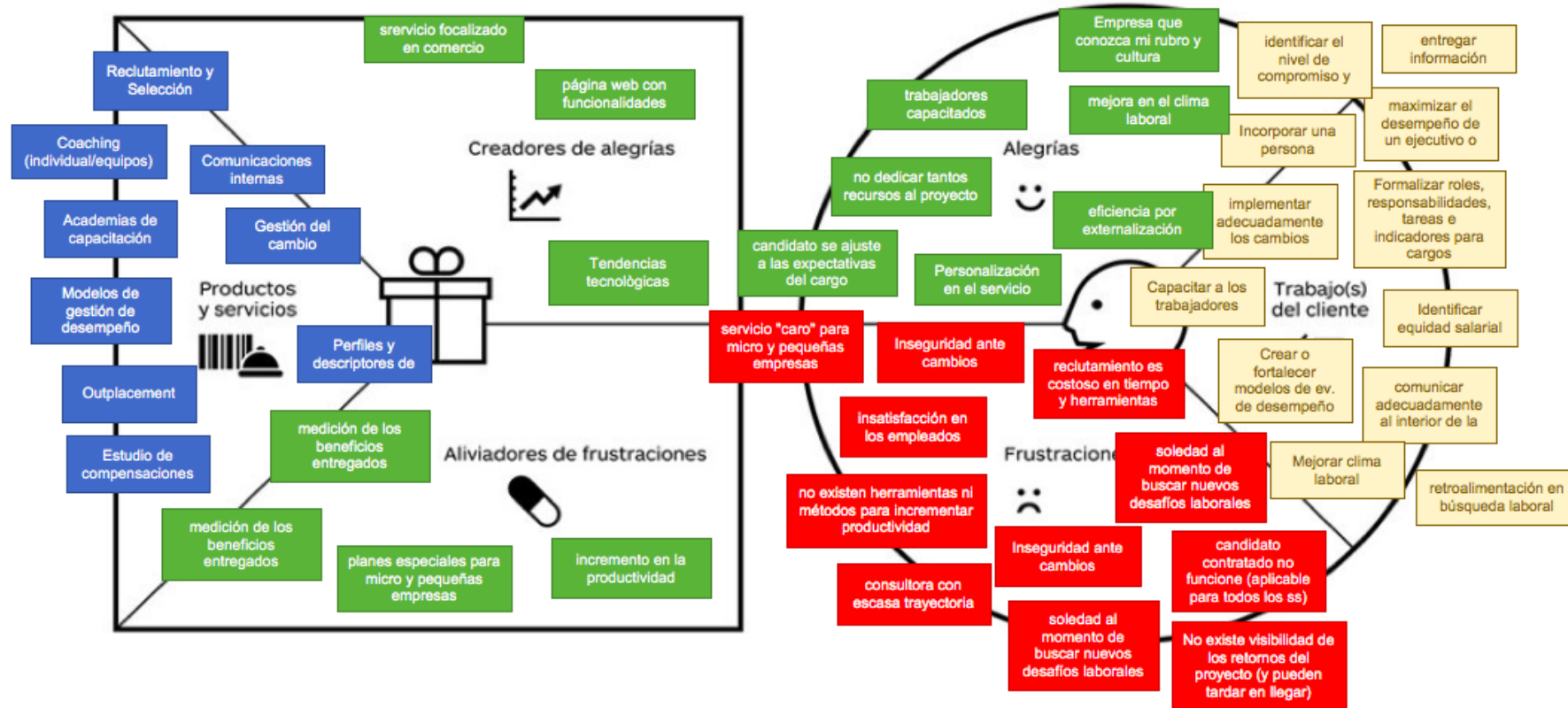
*“Potenciar la Gestión de Personas de nuestros clientes, a través de un modelo de Consultoría organizacional, sistémico e integral, que logre vincular la gestión de personas con la estrategia del negocio”.*

De esta misión, se desprende lo siguiente:

- Se evidencia una débil misión corporativa, ya que un verbo como “potenciar” podría ser transformado hacia uno de mayor fuerza.
- La misión explicita la búsqueda de establecer una relación entre la gestión de personas y la estrategia del negocio, lo cual, a pesar de ser correcto, sería más adecuado el establecer que esta relación es directa, de carácter imperativo y que impacta positivamente en los resultados y el valor de la empresa, a través de su estrategia.
- No es especialmente convincente de cara al equipo de la organización, lo cual impide que sea un elemento de motivación para los integrantes de la organización.
- Define la razón de ser de la Consultora como potenciar la Gestión de Personas en cada cliente, lo cual no es adecuado desde un punto de vista comercial y estratégico, ya que la verdadera razón de ser de la Consultora es generar valor para cada cliente, reflejado en su valorización expandida a través de una óptima gestión de personas.

Anexo 15: Lienzo de propuesta de valor (Osterwalder et al, 2014).

Figura 46: Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder et al (2014)

**Anexo 16: Aspectos técnicos utilizados en la segmentación (todos los aspectos se desprenden de la investigación de mercado) (Total de respuestas n = 80).**

- Empresas por tamaño:

Concepto	N	%
0 – 50 empleados	17	24%
51 – 100 empleados	10	14%
101 – 500 empleados	16	22%
501 – 1.000 empleados	5	7%
1.001 – 2.000 empleados	12	17%
2.001 a 5.000 empleados	5	7%
> 5.000 empleados	7	10%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Agrupando estas en las categorías estándar del Servicio de impuestos internos<sup>45</sup>:

Concepto	N	%
Micro y Pequeña	17	24%
Mediana	26	36%
Grande	29	40%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

- Empresas por sector:

Rubro	N	%
Retail y Comercio	14	19,44%
Consultoría	12	16,67%
Banca y Finanzas	9	12,50%
Otro	7	9,72%
Construcción	6	8,33%
Tecnología /	4	5,56%
Telecomunicaciones	3	4,17%
Educación	3	4,17%
Transporte y	3	4,17%
Telecomunicaciones	2	2,78%
Automotriz	2	2,78%
Transporte	2	2,78%
Alimentación	2	2,78%
Administración Pública	2	2,78%

Sector	N	%
Primario	5	8%
Secundario	10	17%
Terciario	45	75%

<sup>45</sup> Categorías son:

- SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas. **Nota:** este segmento fue excluido de este trabajo.
- MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.
- MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.
- MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.
- PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.

Salud	2	2,78%
Minería	1	1,39%
Agricultura, Ganadería	1	1,39%
Consumo masivo		

- Beneficios agrupados por sector

Primario		Secundario		Terciario	
Beneficio buscado	Ranking promedio	Beneficio buscado	Ranking promedio	Beneficio buscado	Ranking promedio
Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	2,3	Mejora en el capital humano de la empresa	1,73	Mejora en el capital humano de la empresa	1,95
Mejora en el capital humano de la empresa	2,5	Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	3,09	Aumento en la rentabilidad de la empresa	2,76
Reducción de conflictos al interior de la empresa	2,83	Aumento en la rentabilidad de la empresa	3,18	Reducción de conflictos al interior de la empresa	3,05
Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	3,5	Reducción de conflictos al interior de la empresa	3,45	Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	3,31
Aumento en la rentabilidad de la empresa	3,83	Desarrollo de habilidades directivas y de gestión de equipos	3,55	Menores costos a través de externalización de tareas, servicios y equipos	3,93

Se desprende:

- Búsqueda de desarrollar habilidades directivas en el sector Primario.
  - Mejorar el capital humano en los sectores Secundario y Terciario.
  - Mayor interés por incrementar la rentabilidad del sector terciario.
- Correlación entre el sector económico y el tamaño de la empresa (por número de trabajadores).

Sector	0 - 50	51 - 100	101 - 500	501 - 1000	1001 - 2000	2001 - 5000	>5000
Primario				1	1	2	2
Secundario	5	1		3	1		1
Terciario	12	9	16	1	10	3	4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

- Sector primario son principalmente empresas de gran tamaño.
  - Secundario son empresas de tamaño pequeño-mediano principalmente.
- Correlación entre el sector económico y la expectativa del valor agregado de una consultoría.

Sector	¿Cree usted que una consultoría en recursos humanos agregaría valor a su empresa		
	Sí, bastante	Sí, pero no significativamente	No
Primario	2	3	
Secundario	4	5	1
Terciario	29	12	4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

La gran mayoría (80%) de quienes mencionaron que una consultoría no agregaría valor provienen del sector terciario, las cuales son además principalmente de menor tamaño:

Sector	0 - 50	51 - 100	101 - 500	501 - 1000	1001 - 2000	2001 - 5000	>5000
No	3		1		1		5
Sí, bastante	7	4	8	2	5	3	35
Sí, pero no significativamente	5	2	6	2	2	2	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	

- Razones de porqué no han sido contratados servicios de consultoría en recursos humanos en la empresa del encuestado:

Razón	N	%
Existe desconocimiento de los servicios que estas consultoras ofrecen	6	37,50%
No han sido requeridos	4	25,00%
Empresas no han contado con el presupuesto necesario para estos servicios	4	25,00%
Por tener un profesional en RRHH	1	6,25%
no están dispuestos a a gastar en beneficio del personal	1	6,25%

Esto muestra un desconocimiento de la oferta de la industria en su conjunto.

- Atributos que influyen al momento de escoger una consultora y su valoración según tamaño

Grande	
Atributo	Valor
Calidad	2,14
Experiencia	2,41

Mediana	
Atributo	Valor
Calidad	2,19
Experiencia	2,62

Pequeña y Micro	
Atributo	Valor
Calidad	2,24
Experiencia	2,35

Confiabilidad	3,21	Confiabilidad	3,0	Confiabilidad	3,0
Referencias	4,55	Referencias	4,5	Referencias	3,47
Ubicación	5,0	Ubicación	4,88	Ubicación	5,24
Imagen corporativa	5,41	Imagen corporativa	5,08	Imagen corporativa	5,47
Dimensión y tamaño de la consultora	5,62	Dimensión y tamaño de la consultora	5,88	Dimensión y tamaño de la consultora	6,24

No se aprecian diferencias en la valoración de atributos por tamaño de empresa, manteniéndose como las más importantes la Calidad, Experiencia y Confiabilidad, como los atributos más importantes a resaltar en la propuesta de valor.

### **Anexo 17: Criterios para validar una correcta segmentación de mercado (Kotler, 2012).**

- **Medible:** Para cada segmento fue identificado:
  - **Tamaño:** Cada segmento fue cuantificado por número de empresas y volumen de ventas, según el sector económico y región en la cual se encuentra.
  - **Poder de compra:** Este se encuentra en función del nivel de ventas de cada organización en cada sector.
- **Características:** Presentan distintas necesidades o al menos, en distintas ponderaciones, ya que según su tamaño presentan distintas urgencias.
- **Sustancial:** En base al punto anterior, se aprecia que cada segmento presenta un importante volumen de empresas y con ello, rentabilidad como para ser atendido por la Consultora y obtener beneficios en ello.
- **Accesible:** Es absolutamente factible acceder a las ciudades y regiones establecidas, ya que fue diseñado un plan secuencial para expandir la presencia de la Consultora en ciudades específicas según sus potenciales beneficios y accesibilidad.
- **Diferenciable:** Cada segmento puede ser identificado ya que presentan aspectos visibles distintivos, como su rubro, volumen de ventas o cantidad de trabajadores.
- **Accionable:** En base a una adecuada y precisa segmentación de mercado, es factible diseñar programas comunicacionales y promocionales que permita difundir la marca y con ello, atender los segmentos establecidos.

### **Anexo 18: Criterios de elasticidad de la demanda del mercado**

Para estimar los efectos sobre la demanda de una reducción en el precio, es necesario estimar la elasticidad de la demanda del mercado. Para ello, se utilizarán los siguientes criterios (Mankiw, 2017):

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos**

Bienes con sustitutos cercanos tienden a tener demandas más elásticas, ya que es más fácil cambiarlos por otro cuando sube de precio.

Respecto a este punto, se puede mencionar que como fue presentado en el entregable 1, existen más de cien oferentes en esta industria, de los cuales una parte importante ofrece los servicios que entrega PH GESTIÓN DE PERSONAS, constituyéndose en sustitutos cercanos disponibles.

- **Necesidades vs. Lujos**

Los bienes más necesarios tienden a tener demandas inelásticas, mientras que los bienes de lujo demandas más elásticas. No obstante, esta definición es hecha por el mismo consumidor.

Respecto a este punto, es posible identificar que los servicios que la Consultora entrega son valiosos, pero una organización podría operar sin mayores dificultades sin la asesoría de esta industria. Por ende, asumiendo esto se infiere un componente que añade elasticidad a la demanda.

- **Definición del mercado**

Mientras más acotado y definido el mercado, mayor es la elasticidad del bien que presenta.

Respecto a este punto, se puede observar que el mercado se encuentra bien definido, acotando los servicios a subcategorías específicas, añadiendo elasticidad a la demanda por este concepto.

- **Horizonte temporal**

Los bienes tienden a tener demandas más elásticas conforme más largo sea el horizonte de tiempo.

- **Proporción de la renta**

Bienes con una mayor proporción en los ingresos presentan menores elasticidades.

Considerando los precios propuestos y los ingresos de cada objetivo, se puede determinar que el gasto en consultoría no supera el 1% de los segmentos objetivos.

## Anexo 19: Descripción de cargo

Tomando como base la descripción propuesta por Chiavenato (2007), se propone la siguiente plantilla para descripción de cargo:

Tabla 47: Plantilla descripción de cargo

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	Cargo 1
<b>Código del cargo</b>	nnn
<b>Área</b>	Área X
<b>Gerencia</b>	N/A
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Cargo X
<b>Sucursal</b>	Sucursal
<b>MISIÓN</b>	
<p>VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ...</p> <p>Misión se compone de tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ACCIÓN</b> (¿Qué hace?). Verbo en función del nivel jerárquico: Estratégico, Táctico u Operativo.</li> <li>• <b>FUNCIÓN</b> (¿Dónde lo hace?). Corresponde al área, función o proceso que desempeña.</li> <li>• <b>RESULTADO</b> (¿Para qué lo hace?).</li> </ul>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de desempeño (KPI) 1</li> <li>• Indicador de desempeño (KPI) 2</li> <li>• Indicador de desempeño (KPI) 3</li> </ul>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SUPERVISAR Y CONTROLAR ...</li> <li>2. CUMPLIR METAS RELACIONADAS A...</li> </ol>	
<b>PRINCIPALES TAREAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>SUPERVISAR Y CONTROLAR ...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea 1</li> <li>• Tarea 2</li> </ul> </li> <li>2. <b>CUMPLIR METAS RELACIONADAS A...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea 2</li> <li>• Tarea 2</li> </ul> </li> </ol>	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Ejecutivo</li> <li>• Gerente Comercial</li> </ul>	
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedor ...</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Académica</b>	Carrera o área de formación académica específica



<b>Experiencia requerida</b>	X años en sector específico, en roles específicos
<b>Niveles de las competencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Bajo nivel de dominio.</b> Los conceptos que maneja la persona para desarrollar este cargo son básicos, en labores rutinarias y no necesita entender su impacto al flujo final.</li> <li>2. <b>Medio-Bajo.</b> Debe conocer y comprender los conceptos del área de conocimiento para aplicar estos en labores básicas, sus labores son de un nivel rutinario con algunas variaciones menores.</li> <li>3. <b>Medio-Medio.</b> Debe comprender y aplicar los conceptos del área reconociendo el impacto que genera en el flujo del proceso, sus actividades mas variadas dentro de la rutina, para lo que debe ser mas flexible para enfrentar las soluciones.</li> <li>4. <b>Medio Alto.</b> Debe comprender, aplicar y evaluar el conocimiento para proponer soluciones, en actividades variadas reconociendo su impacto en el flujo de trabajo.</li> <li>5. <b>Alto.</b> Debe comprender, aplicar, evaluar, investigar y analizar críticamente el conocimiento para proponer soluciones, sus actividades son variadas por lo que debe ser creativo. Sus dediciones son de alto impacto en el flujo de trabajo.</li> </ol>
<b>Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Estructuración</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<p><b><u>METODOLÓGICAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Método (MET 02)</b> Desarrolla un proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.</li> <li>2. <b>Orden (ORD 02)</b> Acepta el mandato superior obedeciendo y ejecutando las actividades encomendadas.</li> <li>3. <b>Control (CTR 02)</b> Ejecuta los mecanismos preventivos y correctivos adoptados por la administración de la empresa para la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la actividad para cumplir sus objetivos.</li> <li>4. <b>Cuidado de recursos (CDR 02)</b> Conoce los recursos que tiene a disposición de su actividad, los cuida y promueve el cuidado de los mismos en su área.</li> </ol> <p><b><u>TÉCNICAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Manejo de Excel (MEX 03)</b> Conoce las planillas Excel, sabe ingresar datos, construir planillas, cuadros estadísticos, <u>registros</u> de notas etc.</li> <li>2. <b>Habilidad personal técnica</b> Posee las habilidades personales adecuadas para el cargo y las aplica de una manera precisa en su labor diaria.</li> </ol> <p><b><u>GENÉRICAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Atención al cliente (ATC 01)</b> Mantiene una adecuada actitud de servicio en la atención del cliente interno y externo</li> <li>2. <b>Compromiso (COMP 01)</b> Se muestra comprometido y se hace responsable de la gestión asignada.</li> <li>3. <b>Profesionalismo/Excelencia (PE 01)</b></li> </ol>

	<p>Se orienta hacia objetivos y se preocupa de su cumplimiento, perfeccionándose cuanto sea necesario</p> <p><b>4. Integridad (I 01)</b> Respeto y es riguroso en la aplicación de criterios legales y/o éticos relacionados con su gestión.</p> <p><b>5. Trabajo en equipo/ Respeto por las personas (TERP 01)</b> Colabora y participa activamente para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo Demuestra respeto y cortesía frente a las personas con las que le corresponde interactuar diariamente</p> <p><b>6. Comunicación (COMU 01)</b> Informa clara y oportunamente de los aspectos relevantes de su gestión tanto a seguidores y/o jefaturas</p> <p><b>7. Tenacidad (TEN 01)</b> Persiste en los objetivos planteados, sin desanimarse ante obstáculos y dificultades</p> <p><b>8. Flexibilidad (FLE 01)</b> Se adapta a los cambios y realiza modificaciones en su actuar cuando le es requerido Propone innovaciones y genera progresos en su gestión en forma permanente.</p>
--	---

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN Y RESPONSABLE**

FECHA  
RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 20: Encuesta satisfacción del cliente**

Tabla 48: Encuesta satisfacción del cliente

<b>Encuesta Satisfacción del Cliente</b>										
Para nosotros es muy importante su opinión, ya que nos permite seguir mejorando continuamente nuestro servicio.										
Califique los distintos atributos según la escala que se presenta, desde un muy bajo nivel de calidad hasta un alto nivel de calidad en el servicio.										
<b>Pregunta</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>						
El producto fue entregado según el plazo comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Consultor se tomó el tiempo necesario para conocer al cliente, conocer sus necesidades específicas y adecuar el servicio entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Precio pagado está de acuerdo al valor del servicio entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Consultor fue claro en sus planteamientos, soluciones, ideas y herramientas a utilizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Indique su nivel general de satisfacción con el servicio entregado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Considerando todos los aspectos anteriormente mencionados, marque del 1 al 10 qué tan probable es que usted nos recomiende a un amigo o colega, siendo 1 nada probable y 10 totalmente probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

## Anexo 21: Detalle de evaluación económica del plan

Indicadores de evaluación de proyectos fueron obtenidos en base a cálculos realizados con valores proyectados en el período 2019 a 2023.

Para estimar la **tasa de costo de capital** se utilizó el modelo CAPM (Sharpe, 1964) (Markowitz, 1999), considerando datos de un período de cinco años para cada variable. Se utilizaron los siguientes datos para construir el modelo:

- **Tasa libre de riesgo:** Se utilizó la tasa de interés de los instrumentos de deuda emitidos por el Banco Central (PDBC, Pagarés Descortables del Banco Central).
- **Retorno del mercado:** Corresponde a los retornos del IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones), que comprende las 40 acciones de mayor presencia bursátil del país.
- **Beta:** Se utilizó como base el beta promedio de la industria de Recursos Humanos publicado por Damodaran, el cual es de 1,44 en el mercado de Estados Unidos. Este se castigó en un 20% considerando un mayor riesgo en la industria.

Finalmente, la tasa de costo de capital ( $Ke$ ) obtenida es 8,8%:

$$Ke = 2,98 + 1,73 \cdot (6,32 - 2,98) = 8,8\%$$

Dado que el proyecto será financiado con capital propio y deuda, la tasa de descuento relevante corresponde a la tasa de costo de capital promedio ponderado (WACC).

Del Considerando el monto de financiamiento a solicitar la cual fue calculada con los siguientes valores:

- **Costo de deuda:** Dado que fueron consideradas dos alternativas para financiar el Plan de crecimiento (Crowdfunding y Crédito Bancario), se obtuvo una tasa promedio entre ambas (15,85% anual).
- **Tasa impuesto:** Para efectos de proyecciones se considera la tasa actual de impuesto corporativo (27%).
- **Estructura financiamiento:** Se reinvertirá un 10% de las utilidades para financiar el Plan. Esto corresponde a un 5% del total del Plan, por lo que se requerirá un financiamiento de terceros de MM\$ 35,9 aproximado.

Finalmente, la tasa de descuento relevante es:

$$WACC = \frac{2.079.870}{38.040.006} \cdot 8,8\% + \frac{35.960.136}{36.040.006} \cdot 15,85\% \cdot (1 - 0,27) = 11,42\%$$

Con la cual fueron descontados los flujos de caja:

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos de Explotación</b>					
Ventas	193.565.693	297.255.139	391.069.257	488.060.204	586.250.613
<b>Costos de Explotación</b>	- 19.356.569	- 28.239.238	- 37.151.579	- 43.925.418	- 52.762.555
JC Human Capital					
Asesoría Golden Frost					
Impresiones Manuales					
Introducción al PNL					
Asesoría Team Coaching P					
Certificación Zelf Experience SPA					
EDDVANTAGE SPA					
Matricula, cuota anual Networking					
Servicios Peipro Ltda					
<b>Gastos de Administración</b>	- 132.832.309	- 204.587.213	- 204.499.089	- 214.815.047	- 214.693.267
Honorarios boletas S.I.I.	- 75.292.800	- 82.822.080	- 82.822.080	- 86.963.184	- 86.963.184
Sueldos	- 44.368.000	- 117.427.200	- 117.427.200	- 123.298.560	- 123.298.560
Diseño Imagen Corporativa	- 1.520.000				
Programación Web Site	1.701.074	1.752.106	1.804.669	1.858.809	1.914.574
Materiales de Oficina	- 1.797.668	- 1.888.630	- 2.003.648	- 2.166.945	- 2.120.356
Regalos Corporativos	- 577.956	- 884.273	- 589.516	- 589.516	- 589.516
Arriendos Oficina Virtual y Sala de Capacitación	- 340.507	- 350.722	- 372.081	- 402.405	- 393.754
Contenidos Web Site		-			
Celulares, Internet + Telefonía (ENTEL)	- 137.457	- 144.412	- 153.207	- 165.693	- 162.131
Articulos de Aseo	- 122.467	- 128.664	- 136.499	- 147.624	- 144.450
Adicional arriendo Oficinas					
Agua	- 92.700	- 97.391	- 103.322	- 111.742	- 109.340
Bolsos c/golla					
Cafetería					
Colaciones	- 695.627	- 730.826	- 775.333	- 838.523	- 820.494
Compras Supermercado	- 455.833	- 478.898	- 508.063	- 549.470	- 537.657
Consumos Hotel Riba Ltda					
Habilitación SW KAME ONE					
Hervidor Thomas					
Impresiones digitales	- 860.411	- 886.223	- 912.810	- 940.194	- 968.400
Hosting Premium					
Láminas iPhone					
Mantenión aire acondicionado					
Materiales Easy	- 2.955.000				
Materiales Sodimac					
Odfjell Vineyards Orzada CA 750 ml					
Publicaciones					
Shell					
<b>Desarrollo Sitio Web</b>	- 4.816.957				
Promoción Google Adwords	- 500.000	- 500.000	- 500.000	- 500.000	- 500.000
Implementación Plan de Crecimiento					
<b>Gastos de Oficina</b>	- 23.444.905	- 22.957.500	- 23.646.225	- 24.355.612	- 25.086.281
Arriendo oficina Studio Office 1011	- 6.580.000	- 6.777.400	- 6.980.722	- 7.190.144	- 7.405.848
Arriendo oficina Studio Office 804		-			-
Gasto Común 1011	- 1.260.000	- 1.297.800	- 1.336.734	- 1.376.836	- 1.418.141
Gasto Común 804		-			-
Luz 1011	- 180.000	- 185.400	- 190.962	- 196.691	- 202.592
Luz 804		-			-
Aseo	- 396.000	- 407.880	- 420.116	- 432.720	- 445.701
Arriendo oficina Viña del Mar	- 7.872.284	- 7.484.725	- 7.709.267	- 7.940.545	- 8.178.761
Arriendo oficina Concepción	- 7.156.621	- 6.804.295	- 7.008.424	- 7.218.677	- 7.435.237
Multas Pagadas atraso IVA					
<b>Depreciación de Activos fijos</b>	- 106.000	- 106.000	- 106.000	- 106.000	- 106.000
Depreciación del Ejercicio	- 106.000	- 106.000	- 106.000	- 106.000	- 106.000
<b>Gastos Financieros</b>	- 10.459.407	- 20.918.813	- 20.918.813	- 20.918.813	- 20.918.813
Banco de Chile		- 10.459.407	- 10.459.407	- 10.459.407	- 10.459.407
IVA PAGADO (Iva e Impto Unico)					
Financiamiento Plan de Crecimiento	- 10.459.407	- 10.459.407	- 10.459.407	- 10.459.407	- 10.459.407
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	7.366.503	20.446.374	104.747.550	183.939.314	272.683.697
Tasa Impto. A la Renta	- 1.988.956	- 5.520.521	- 28.281.839	- 49.663.615	- 73.624.598
PPM Pagados año 2016					
<b>Impuesto a pagar</b>	- 1.988.956	- 5.520.521	- 28.281.839	- 49.663.615	- 73.624.598
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	5.377.547	14.925.853	76.465.712	134.275.699	199.059.099
Amortización	5.121.185	5.994.535	7.016.823	8.213.449	9.614.144
Depreciación	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000
Capital de Trabajo					
<b>Flujo de Caja neto</b>	\$ 10.604.732	\$ 21.026.388	\$ 83.588.535	\$ 142.595.148	\$ 208.779.243

## Anexo 22: Metodología de análisis de riesgos

Conceptualmente, este análisis comienza con la identificación de ciertos eventos con cierta probabilidad de ocurrencia que pudiesen impactar los resultados del Plan de crecimiento. Para ellos, se identifica con claridad su causa y efecto, es decir, la variable que dicho riesgo alteraría.

Para cada riesgo se identifica una cierta probabilidad de ocurrencia e impacto de forma cualitativa, con lo cual se arma la siguiente matriz de riesgos:

Tabla 49: Matriz de riesgos

<b>PROBABILIDAD</b>	9	Casi Certero	Baja	Media	Alta	Alta	Alta
	7	Altamente Probable	Baja	Media	Media	Alta	Alta
	5	Probable	Baja	Baja	Media	Media	Alta
	3	Poco Probable	Baja	Baja	Baja	Media	Media
	1	Improbable	Baja	Baja	Baja	Baja	Media
			Mínimo	Pequeño	Promedio	Grande	Muy Grande
			1	3	5	7	9
			<b>IMPACTO</b>				

Es decir, la criticidad o relevancia de cada riesgo es producto de una combinatoria entre su probabilidad de ocurrencia y su potencial impacto.