



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE
COMPENSACIONES PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA REGIÓN
METROPOLITANA**

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

SEGUNDO ANTONIO VENEGAS CARRERA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JOSÉ MIGUEL CRESPO VERGARA**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE COMPENSACIONES PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA

El objetivo del trabajo de tesis realizado fue la evaluación de crear una empresa de servicios de consultoría de compensaciones para pequeñas y medianas empresas en la Región Metropolitana de Chile, que alcance una utilidad después de impuestos de al menos MM\$ 100 acumulados en tres años de operación.

La evaluación se basó en una metodología de 4 etapas. Se inició el proceso con un estudio de mercado y entrevistas a expertos, donde se realizó un análisis de clientes y competidores y sus características principales, revisando sus propuestas de valor y modelos de negocios. Continuó con el análisis de las oportunidades y amenazas, como oportunidades de mercado se puede ver el crecimiento a tasas del 6% anual del número de empresas en la Región Metropolitana, lo que la posiciona como un polo comercial e industrial. La penetración de la generación “Millennial” al mercado laboral, con un 32% de participación de la fuerza laboral formal, generando nuevos desafíos a las organizaciones debido a la visión de la relación con su empleador. Como amenazas en 2020 y 2021 el mercado se encuentra sufriendo la peor crisis económica en 90 años, derivada de la pandemia del Covid-19, finalmente en el ámbito nacional, existe gran tensión debido al estallido social del 18 de octubre de 2019. Las siguientes etapas fueron la definición de la estrategia y la correspondiente evaluación económica.

La estrategia consideró la propuesta de valor la cual se basa en un servicio de consultoría estratégica de RRHH, especializada en compensaciones y estructuras de incentivos, a través de consultores con amplia experiencia en el mercado y un servicio estandarizado de asesoría inicial para disminuir el costo de desarrollo y ofrecer un precio asequible. La estrategia define los segmentos objetivo que son las Pequeñas y Medianas empresas de la RM. Se realizan definiciones estratégicas como: Servicios de consultoría, precios, plaza para llegar a los clientes y finalmente la promoción, la cual es a través de eventos académicos, relaciones estratégicas con consultoras de servicios complementarios de RRHH y las visitas a clientes realizada por agentes de venta consultiva.

La evaluación económica requiere de una inversión de MM\$ 76 compuesta para equipos y capital de trabajo. El resultado obtenido es un VAN de MM\$ 41 y una TIR de 35%, donde el *break even* ocurre al mes 11°. Así, se logra cumplir con el objetivo trazado, ya que las utilidades acumuladas después de impuesto alcanzan MM\$ 167, bajo un escenario esperado. Finalmente, se sugiere realizar un estudio de mercado profundo que incorpore nuevos servicios estratégicos de RRHH a entregar por la consultora, para captar una mayor proporción de mercado con servicios complementarios de la gestión estratégica de RRHH.

Dedicatoria

A mis Padres, que mi sueño es su sueño, infinitas gracias por toda su entrega.

-María Carrera y Vitoldino Venegas.

A mis hermanos, para seguir creciendo juntos.

-Jacob, Rodrigo y Pablo.

A quien me ha regalado el privilegio de ser padre.

-María Fernanda Silva.

A mi hijo, quien hoy comienza su camino y desarrollo.

-Santiago.

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	1
2	Alcance del tema a abordar	3
3	Objetivos y resultados esperados	4
3.1	Objetivo General	4
3.2	Objetivos Específicos	4
4	Marco conceptual.....	5
4.1	Procesos de recursos humanos.....	5
4.2	Enfoques de la gestión de compensaciones	2
4.3	Tipos de análisis y estudios de consultoría de compensaciones	3
5	Diagnóstico de la situación actual del mercado	7
5.1	Análisis del mercado potencial.....	7
5.2	Análisis de necesidades y características del cliente	23
5.3	Análisis de la competencia.....	26
5.4	Análisis del entorno	41
6	Desarrollo de la síntesis del diagnóstico	46
6.1	FODA General	46
6.2	Oportunidades y amenazas por segmento.....	49
6.3	Fuerzas de la industria.....	50
6.4	Selección del segmento objetivo	51
7	Diseño de la estrategia.....	53
7.1	Definición de la propuesta de valor	53
7.2	Diseño de servicios a entregar	58
7.3	Definición de políticas de precios	65
7.4	Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento	66

7.5	Diseño organizacional	68
8	Evaluación económica	70
8.2	Cálculo de flujos de caja	72
8.1	Determinación de la tasa de descuento	74
8.2	Cálculo de VAN-TIR	75
8.3	Evaluación y análisis económico del proyecto	76
8.4	Análisis de sensibilidad de UDI y VAN	76
9	Conclusiones.....	78
10	Bibliografía.....	80
	Píes de Pagina	80
11	Anexos	82
	Anexo A: Descripción de análisis de puestos	82
	Anexo B: Participación por rubro PYME año 2018.	83
	Anexo C: Tamaño de muestra.	84
	Anexo D: Encuesta de investigación de mercado.	85
	Anexo E: Cargo ocupado por el encuestado en la organización.....	92
	Anexo F: Consultoras internacionales de RRHH	93
	Anexo G: Macro segmentación.....	94
	Anexo H: Nivel de satisfacción con servicios de Consultoría.....	95
	Anexo I: Medios por los cuales han contactado con empresas consultoras de RRHH 95	
	Anexo J: <i>Top of Mind</i> de empresas competidoras.	96
	Anexo K: Entrevistas a expertos de Compensaciones.....	97
	Anexo L: Mapa estratégico consultoría de compensaciones.	104
	Anexo M: Diagramas de flujos de contratación, servicio de plataforma y servicio de consultoría.	105

Anexo N: Estimación mensual de clientes.	108
Anexo O: Flujos operacionales mensuales año 2 y año 3.	109

Índice de Tablas

Tabla 1: Factores de evaluación de cargos.....	5
Tabla 2: Ejemplo de estructura fija variable en cargos comerciales.....	6
Tabla 3: Segmentación de empresas según sus ventas en Chile.	8
Tabla 4: Clasificación de empresas por ventas y colaboradores.....	9
Tabla 5: Empresas en Chile según clasificación.	9
Tabla 6: Empresas en la Región Metropolitana según clasificación años 2018.	10
Tabla 7: Pequeñas y medianas empresas en la Región Metropolitana 2018.....	11
Tabla 8: Empresas en la Región Metropolitana y su facturación anual 2018.....	11
Tabla 9: Costumer Jouney map del servicio de consultoría.	13
Tabla 10: Estimación de inversión media por segmento. 23 empresas encuestadas. ...	21
Tabla 11: Cuantificación monetaria del mercado.	23
Tabla 12: Principales servicios de consultoras Nacionales.	38
Tabla 13: Evaluación de atributos por expertos de compensaciones. 5 expertos encuestados.....	41
Tabla 14: Oportunidades y amenazas según segmento de empresa.	49
Tabla 15: Escala de puntos multicriterio.....	51
Tabla 16: Análisis multicriterio selección de segmento objetivo.	52
Tabla 17: Ejemplo de descriptor de cargo.....	62
Tabla 18: Ejemplo de escala salarial para empresa cliente.	63
Tabla 19: Análisis de equidad interna y competitividad de mercado	64
Tabla 20: Servicios a entregar y estimación de horas de desarrollo por segmento.	64

Tabla 21: Nivel de complejidad por servicios a entregar.	65
Tabla 22: Definición de precios segmento pequeño en UF.	65
Tabla 23: Definición de precio segmento mediano en UF.	66
Tabla 24: Determinación de la inversión inicial, montos en miles de pesos.	70
Tabla 25: Participación de mercado estimada.	70
Tabla 26: Tasas de crecimiento mensuales y anuales de ingresos.	71
Tabla 27: Estimación de sueldos mensuales y contrataciones en miles de pesos.	71
Tabla 28: Determinación de gastos mensuales en miles de pesos.	72
Tabla 29: Flujo operacional mensual año 1 montos en miles de pesos.	73
Tabla 30: Flujos de caja proyectados en miles de pesos.	74
Tabla 31: Valores para calcular el CAPM.	75
Tabla 32: VAN, TIR y UDI del proyecto, montos en miles de pesos.	75
Tabla 33: Análisis de sensibilidad sobre la utilidad acumulada después de impuestos, variando precio y clientes en miles de pesos.	76
Tabla 34: Análisis de sensibilidad del VAN variando tasa de descuento en miles de pesos.	77
Tabla 35: Pyme a nivel nacional por rubro año 2018.	83
Tabla 36: Tamaño muestral.	84
Tabla 37: Consultoras internacionales de RRHH.	93
Tabla 38: Macro segmentación de mercado.	94
Tabla 39: Principales segmentos de negocios por empresa.	96
Tabla 40: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.	97
Tabla 41: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.	97
Tabla 42: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.	98
Tabla 43: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.	98
Tabla 44: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.	99

Tabla 45: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.	100
Tabla 46: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.	101
Tabla 47: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.	101
Tabla 48: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.	102
Tabla 49: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.	102
Tabla 50: Estimación de clientes mensuales por segmento en el primer año de operación.....	108
Tabla 51: Flujo operacional mensual año 2 en miles de pesos.	109
Tabla 52: Flujo operacional mensual año 3 en miles de pesos.	110

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ejemplo de escala de ingresos según grados.	6
Gráfico 2: Número de empresas en Chile.	7
Gráfico 3: Ventas anuales en MM de UF.	8
Gráfico 4: Distribución de empresas en Chile por segmento año 2018.....	10
Gráfico 5: Clasificación de empresas en estudio de mercado. 23 empresas encuestadas.....	14
Gráfico 6: Número de colaboradores en la organización de empresas en estudio y ventas en UF. 23 empresas encuestadas.	15
Gráfico 7: Rubro de empresas en estudio de mercado, por clasificación de rubros del SII. 23 empresas encuestadas.....	15
Gráfico 8: Nivel de gestión estratégica de recursos humanos en las empresas. 23 empresas encuestadas.	16
Gráfico 9: Área encargada de la gestión estratégica de personas. 23 empresas encuestadas.....	17
Gráfico 10: Procesos de RRHH implementados en empresas encuestadas por segmento. 23 empresas encuestadas.....	18
Gráfico 11: Motivos de búsqueda de empresas consultoras por clientes en Chile. 23 empresas encuestadas.	19

Gráfico 12: Atributos valorados por los clientes del servicio de Consultoría. 1 menos valorado 5 más valorado. 23 empresas encuestadas.	20
Gráfico 13: Ha requerido y/o requerirá en el futuro servicios en Consultoría de compensaciones. 23 empresas encuestadas.....	21
Gráfico 14: Empresas en Chile y RM 2018.	24
Gráfico 15: Dificultades observadas en la gestión de compensaciones en la organización. 23 empresas encuestadas.	25
Gráfico 16: Impacto de las dificultades de compensaciones en la organización. 23 empresas encuestadas.	26
Gráfico 17: Evolución de desocupación en Chile.	43
Gráfico 18: Fuerza laboral Chile 2020.....	44
Gráfico 19: Comparación de grados y mercado.	63
Gráfico 20: Cargo que ocupa el encuestado en la organización.	92
Gráfico 21: Nivel de satisfacción en el servicio de Consultoría	95
Gráfico 22: Medios por los cuales han contactado con empresas consultoras	95
Gráfico 23: Empresas de compensaciones conocidas por los encuestados. 23 empresas encuestadas.	96

Índice de Diagramas

Diagrama 1: Sistema integral de compensaciones.	2
Diagrama 2: Ejemplo de organigrama funcional.....	4
Diagrama 3: Bases de planeación de personal.	4
Diagrama 4: Propuesta de valor de Korn Ferry.	27
Diagrama 5: Diagrama de áreas de desarrollo de Korn Ferry.....	28
Diagrama 6: Diagrama de sectores Korn Ferry.	29
Diagrama 7: Enfoque en compensaciones y beneficios de Korn Ferry.	30
Diagrama 8: Enfoque en estrategia organizacional de Korn Ferry.	30
Diagrama 9: Sectores económicos de acción Deloitte.	31

Diagrama 10: Servicios de capital humano de Deloitte.	32
Diagrama 11: Servicios de capital humano de WTW.	33
Diagrama 12: Servicios de compensaciones de PWC.	35
Diagrama 13: Líneas de negocios de Mercer.	35
Diagrama 14: Servicios de capital humano de Mercer.	36
Diagrama 15: Propuesta de valor de la competencial.	37
Diagrama 16: Generaciones poblacionales.....	44
Diagrama 17: Análisis de las fuerzas de la industria de Porter.	50
Diagrama 18: Puntos centrales de la propuesta de valor a crear.....	53
Diagrama 19: Canvas del modelo de negocios.	55
Diagrama 20: Value Proposition Canvas segmento pequeñas empresas.....	56
Diagrama 21: Value Proposition Canvas segmento Medianas empresas.....	57
Diagrama 22: Enfoque sistémico del servicio de consultoría.	58
Diagrama 23: Ejemplo de organigrama de una empresa cliente.....	61
Diagrama 24: Diseño organizacional de la consultora.	68
Diagrama 25: Descripción y análisis de puestos.	82
Diagrama 26: Mapa estratégico de consultoría de compensaciones.	104
Diagrama 27: Flujo de contratación de servicio por plataforma.....	105
Diagrama 28: Entrega de servicio de compensaciones por plataforma.	106
Diagrama 29: Entrega de servicio de compensaciones por consultor.....	107

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Diseños de logo consultora Belief.	67
Ilustración 2: Pagina web consultora Belief.	67

1 Introducción

En el presente documento, se realiza la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría de compensaciones en la Región Metropolitana de Chile basada en cuatro grandes etapas:

- Diagnóstico: Análisis de los mercados potenciales y sus segmentos, además de un análisis de la industria de Consultoría y del entorno.
- Síntesis y análisis FODA del diagnóstico: Análisis de los puntos esenciales levantados en el diagnóstico que entregan el sustento para el desarrollo de la estrategia.
- Estrategia: Elección de los segmentos objetivo y desarrollo de la estrategia a proponer, la cual permita desarrollar el modelo de negocios.
- Evaluación económica: Proyecciones de flujo de caja basado en proyecciones de ingresos y costos, lo que permita determinar indicadores de evaluación del proyecto Como VAN¹, TIR² y las utilidades después de impuestos.

El escenario actual de las organizaciones es un escenario con un mercado altamente competitivo, donde la búsqueda de ventajas competitivas en el desarrollo de las funciones de la organización es un imperativo para mantener su posicionamiento de mercado. En este escenario uno de los factores importantes de atracción, retención y motivación es el paquete de compensaciones que ofrece cada compañía a sus propios colaboradores. La gestión de compensaciones se ocupa de definir y administrar los paquetes de compensaciones de las organizaciones, con el fin de resolver cuestiones como: equidad interna, competitividad de mercado y recompensa del desempeño, con recompensas tanto monetarias como no monetarias. Los departamentos de compensaciones definen la estrategia de retribución de las compañías, desarrollan el plan de implementación de la estrategia y finalmente ejecutan la administración de las compensaciones en la organización, con el fin de contar con el personal que la organización requiere, el cual sea una fuente de ventaja competitiva y diferenciadora para alcanzar los resultados que la organización tiene trazados.

Como antecedente se considera que, con el aumento de la complejidad de la gestión estratégica de personas, el desarrollo de diferentes herramientas de gestión, el aumento de las exigencias por parte de los colaboradores de satisfacer de una manera más integral el beneficio esperado por entregar sus servicios en una organización, se hace necesario gestionar de la forma más eficiente y efectiva posible el paquete de compensaciones, por tanto, para las empresas las cuales no cuentan con equipos de gestión de personas consolidados internamente, se hace necesario el contar con asesorías especializadas en el tema, con el fin de entregar un paquete atractivo de

¹ VAN: Valor actual neto.

² TIR: Tasa interna de retorno.

compensaciones, lo que genera una demanda potencial para la creación de una empresa de estos servicios.

La Región Metropolitana de Chile es un polo comercial y financiero donde operan muchas empresas de diversos rubros. La Región Metropolitana concentra el 50% de las empresas del país para el segmento pequeña y mediana empresa³, es por tanto un área de desarrollo empresarial donde es propicio prestar este tipo de servicios. Actualmente, existen distintos servicios de asesoría en compensaciones, sin embargo, con el aumento de la tecnología y el avance en sistemas de gestión de personas, se hace necesario generar propuestas de valor atractivas para los nuevos requerimientos del mercado.

La consultoría en gestión de compensaciones requiere de profesionales expertos en temas de recursos humanos, gestión de compensaciones y remuneraciones, leyes laborales, sistemas de incentivos, beneficios, análisis organizacional, gestión de datos entre otros. Esto, para poder entregar asesorías que el mercado valore y generen disposición de adquirirlas por parte del cliente y así obtener los beneficios de la aplicación de sus recomendaciones en la organización.

³ Fuente: estadísticas sobre empresas SII: http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html.

2 Alcance del tema a abordar

El gran reto actual de la dirección y gestión de personas radica en crear herramientas útiles mediante las cuales los colaboradores puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de personas para analizar la lealtad y vinculación de los colaboradores con su organización. Así, sí se consigue que los colaboradores estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan. Así también, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma[1].

La gestión de las compensaciones es un área estratégica de la gestión de personas de cualquier organización, encargada de la administración del paquete de compensaciones de la empresa de manera óptima y competitiva, para esto se deben atender a diversas variables como la competitividad externa, equidad interna, el desempeño individual y colectivo. Así, toda organización que opera y desarrolla sus funciones debe competir en un mercado del trabajo por los servicios de colaboradores calificados para las tareas y funciones que la organización requiere, para lograr los resultados esperados por los accionistas, esto a través de una organización dispuesta para alcanzar tales resultados.

Entre diversas herramientas usadas para alcanzar la lealtad, el compromiso y el esfuerzo del colaborador están las formas de recompensa. Como principal recompensa está el pago en forma de sueldo o denominado compensación o remuneración, más otras formas de recompensas en especies o servicios denominadas beneficios. Recientemente se vinculan como importantes formas de compensación aquellas vinculadas con la capacitación y el desarrollo, el entorno del trabajo y el balance trabajo-vida personal. Todo el conjunto de formas de compensar es denominado compensación integral o compensación total[2].

Debido al auge de las empresas de consultoría, outsourcing y de servicios transitorios, que implican externalizar aquellos servicios y procesos que no tienen relación directa con el *core* de su negocio, se visualizan oportunidades de crecimiento en estas áreas asociadas a la gestión de personas de empresas que no necesariamente poseen un equipo de gestión de personas interno. Esto con el fin de poder dedicar al personal interno a realizar aquellas labores que agregan más valor a la organización y que estén relacionadas con el *core* del negocio y así lograr resultados más eficientes y menos costosos en las actividades tercerizadas.

La evaluación desarrollada se enfoca en la factibilidad de creación de una empresa que brinde servicios de asesoría en temas atinentes a la gestión de las compensaciones en organizaciones de la Región Metropolitana de Chile, la cual presente una propuesta de valor atractiva para los segmentos de clientes objetivo a desarrollar.

3 Objetivos y resultados esperados

3.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a los servicios de consultoría de compensaciones para pequeñas y medianas empresas en la Región Metropolitana, que alcance una utilidad acumulada esperada a lo menos de MM\$ 100 pesos en tres años de operación.

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la consultoría en compensaciones en Chile, a través del levantamiento de información y análisis de variables relevantes tales como los clientes, la competencia y el entorno.
- Desarrollar un benchmarking entre los servicios de consultoría de compensaciones ofrecidos por empresas nacionales e internacionales los cuales sean factibles de ofrecer para el mercado Chile no.
- Identificar y caracterizar los competidores y sus propuestas de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos de clientes objetivo.
- Definir la propuesta de valor que entregará la empresa a crear.
- Diseñar una estrategia para la oferta de valor mediante decisiones estratégicas como servicios de asesoría, determinación de productos, precios, plaza y promoción, que permitan alcanzar el objetivo financiero trazado.
- Determinar la factibilidad económica de crear la consultora de compensaciones, sujeta a alcanzar una utilidad acumulada esperada de a lo menos MM\$ 100 de pesos en tres años de operación.

4 Marco conceptual

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es la gestión de recursos humanos, pues son los colaboradores quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no.

4.1 Procesos de recursos humanos

El capital humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener colaboradores motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. La siguiente lista muestra procesos desarrollados de manera estratégica dentro de las funciones de recursos humanos en las organizaciones, con el fin de cumplir con las necesidades de los colaboradores:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. Gestión del conocimiento | 7. Calidad de vida y beneficios |
| 2. Planificación estratégica de personas | 8. Capacitación |
| 3. Gestión del cambio | 9. Relaciones laborales |
| 4. Coaching | 10. Desarrollo Organizacional |
| 5. Comunicaciones internas | 11. Gestión de remuneraciones |
| 6. Gestión de Compensaciones | 12. Reclutamiento y selección |

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo[3].

En el momento actual todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, es decir, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas y alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de los colaboradores. Los modelos de retribución tratan de servir a las estrategias de la empresa. Entre ellas, disponer de las personas adecuadas para poder llevar a cabo el resto de las estrategias y la disposición de las personas con las capacidades y motivación necesaria, ha de hacerse sin olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con sus competidores. Para ello, debe realizarse un análisis que comprenda desde la globalidad hasta la individualidad, competitividad a nivel de puesto, pasando por la comparación de las políticas retributivas[4].

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los colaboradores son muy sensibles ante esto. Sí en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los colaboradores se sientan víctimas de una sensación de inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la

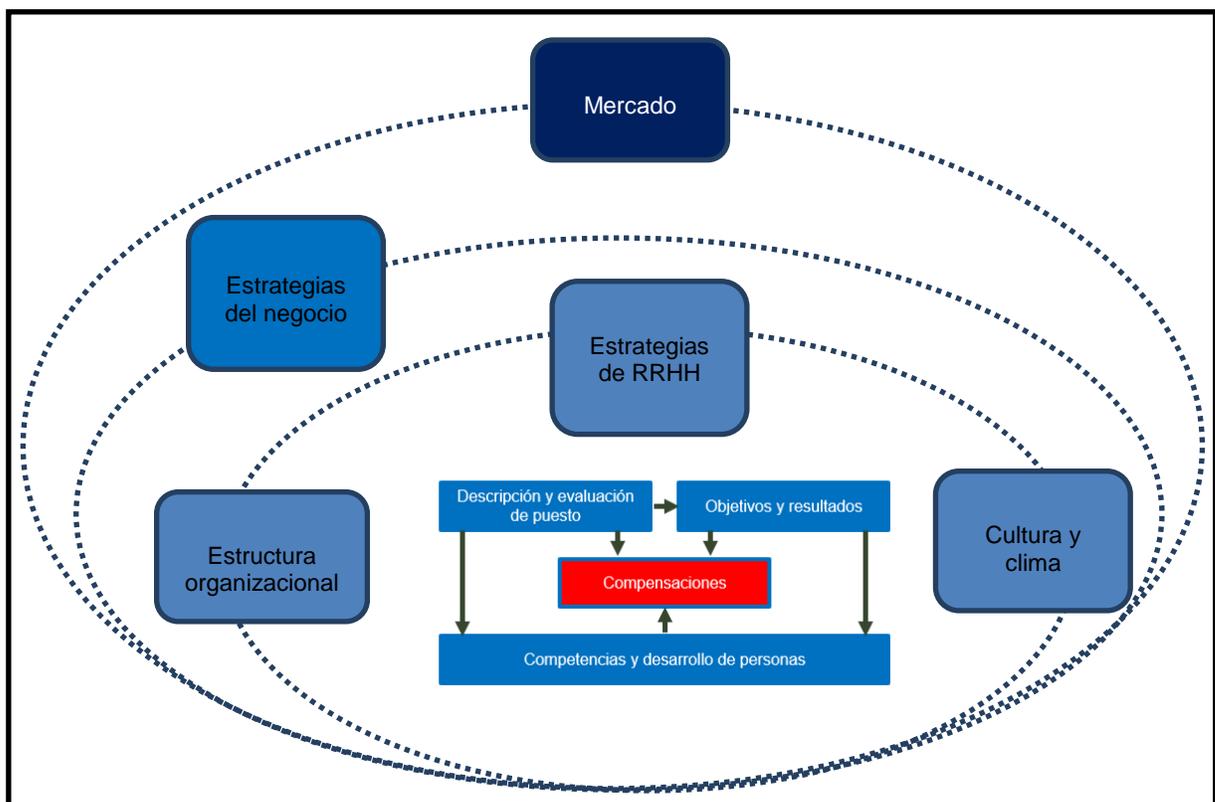
percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización[2].

Si bien los aspectos no monetarios de la compensación afectan notablemente la participación de los colaboradores en las organizaciones, la recompensa económica permanece como uno de los elementos básicos por lo cual las personas se ven atraídas hacia una organización, persuadidos a quedarse y motivados a comportarse en línea con las necesidades de la organización para cumplir los objetivos de los accionistas, así como los de los propios colaboradores.

4.2 Enfoques de la gestión de compensaciones

En la definición de estructuras retributivas y el diseño de procesos de compensación se llevan a cabo estudios de equidad interna y competitividad externa y el diseño de planes de retribución los cuales tratan y contienen los siguientes temas:

Diagrama 1: Sistema integral de compensaciones.



Fuente: Equilibrando equidad interna y competitividad externa, Mercer.

Del diagrama anterior se puede visualizar que las compensaciones y su gestión están inmersos dentro de diversos sistemas los cuales están interconectados y coexisten dentro de la organización, así para un sistema integral de compensaciones deben

atenderse todos estos subsistemas. A continuación, se listan actividades y responsabilidades de la gestión de compensaciones

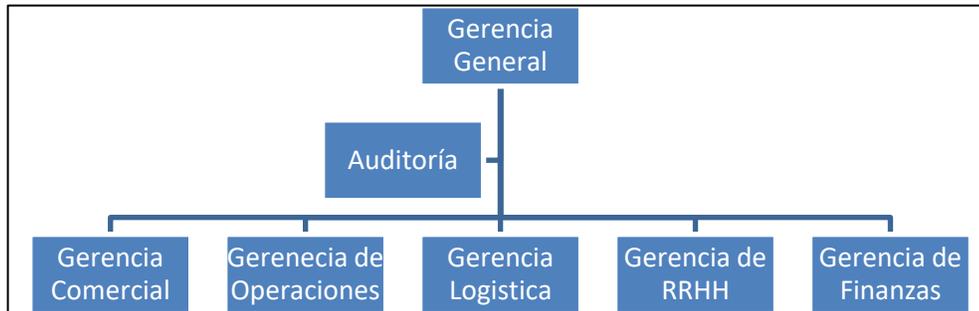
- **Alineamiento Estratégico:** El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa, implica que cada trabajador desde su particular puesto y funciones en la organización sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto, se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros[5]. Es importante que la compensación este alineada a los objetivos y estrategias de la organización lo cual es el camino para la eficiencia, resultados y compromiso.
- **Equidad Interna:** La equidad interna es la noción de que los colaboradores serán recompensados de acuerdo con el valor que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. Se busca determinar la importancia relativa de un cargo en relación con los otros dentro de la organización, esto se realiza a través de análisis como:
 - Análisis y descripción de cargos
 - Evaluación de cargos
 - Cargos Críticos
- **Competitividad externa:** Corresponde a establecer rangos de compensaciones los cuales permitan contar con los talentos necesarios teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otras organizaciones. Se realiza a través de una comparación con el mercado de referencia.
 - Diagnóstico Salarial
 - Comparación con el mercado, homologación de cargos
 - Estructura Salarial
- **Gestión del desempeño:** Recompensa por desempeños esperados y destacados dentro de la organización.
 - Incentivos individuales y grupales
 - Beneficios
 - Gestión de talento
- **Compensación Motivacional:** Forma de compensación que busca la satisfacción de necesidades superiores a la básicas.
 - Cultura y valores de la empresa
 - Desarrollo profesional
 - Propósito
 - Equilibrio personal y laboral

4.3 Tipos de análisis y estudios de consultoría de compensaciones

Entre los estudios y análisis que abarca la consultoría en compensaciones hoy presentes en el mercado se encuentran:

- **Diseño de estructura organizacional:** El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

Diagrama 2: Ejemplo de organigrama funcional.



Fuente: Elaboración propia.

- **Diseños de puestos y cargos:** El diseño de puestos de trabajo consiste en una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que pretende la mejora a través de aspectos técnicos y humanos de manera que se logre una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral del empleado. Ver [Anexo A: Descripción de análisis de puestos](#).
- **Planificación estratégica de dotación:** La planificación estratégica de dotación corresponde a la alineación con la estrategia de la organización de las necesidades de dotaciones y su desarrollo para poder conseguir las.

Diagrama 3: Bases de planeación de personal.



Fuente: Administración de Recursos Humanos I. Chiavenato[3].

- **Análisis de criticidad de cargos:** Análisis de determinación de importancia relativa de cargos claves para la operación de la organización
- **Evaluaciones de cargos:** La evaluación de cargos es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de un cargo respecto a otro (Valor en términos de contribución al cumplimiento del objetivo organizacional) y así establecer la equidad interna entre los diversos cargos dentro de la organización. Los cargos son posibles de comparar a través de factores que son comunes a todo cargo dentro de la empresa.

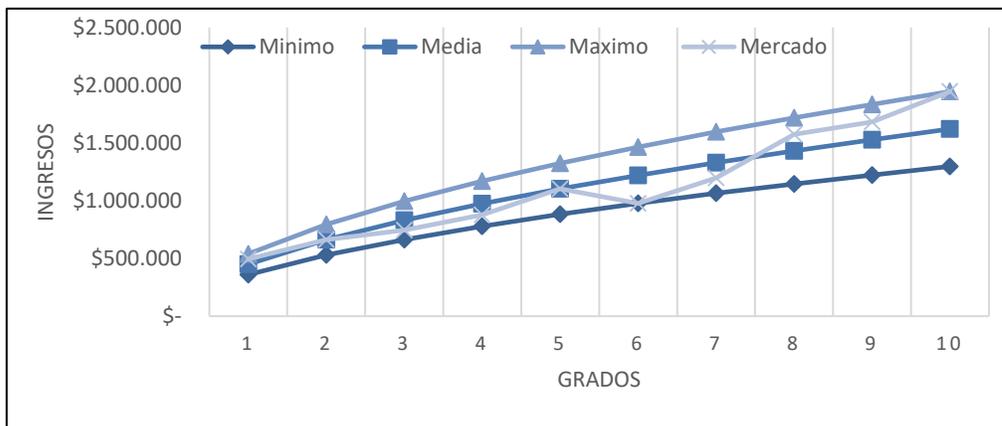
Tabla 1: Factores de evaluación de cargos.

Requisitos mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción esencial • Experiencia anterior • Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico • Concentración mental o visual
Responsabilidad por	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del personal • Material o equipamiento • Métodos o proceso • Información confidencial
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Riesgos

Fuente: Administración de Recursos Humanos I. Chiavenato[3].

- **Equidad interna:** Un análisis de equidad interna entrega recomendaciones sobre opciones de solución para problemas como competitividad salarial y ajustes con respecto a posibles desviaciones en compensaciones. Sub compensado o sobre compensado dentro de la organización.
- **Competitividad externa:** Estudios de compensaciones en el mercado general y en la industria en particular, beneficios de mayor impacto y efectividad y prácticas de alto impacto de recursos humanos.
- **Escalas salariales y política de recompensas:** En este tema se abarcan cuestiones como mercado objetivo de comparación para la organización y estrategia de posicionamiento en compensaciones con respecto al mercado objetivo. Se diseñan y definen la estructura de escalas de compensación con el fin entregar un orden jerárquico para la definición objetiva de la compensación, dependiendo de la ubicación de cada puesto dentro de esta y luego determinar el posicionamiento de bandas salariales.

Gráfico 1: Ejemplo de escala de ingresos según grados.



Fuente: Elaboración propia.

- **Compensación Variable:** Alineamiento estratégico de la recompensa con el cumplimiento de objetivos deseados por la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2: Ejemplo de estructura fija variable en cargos comerciales.

Cargo	Porción Fija	Porción Variable
Gerente ventas	70%	30%
Jefe de ventas	65%	35%
Vendedor	60%	40%

Fuente: Elaboración propia.

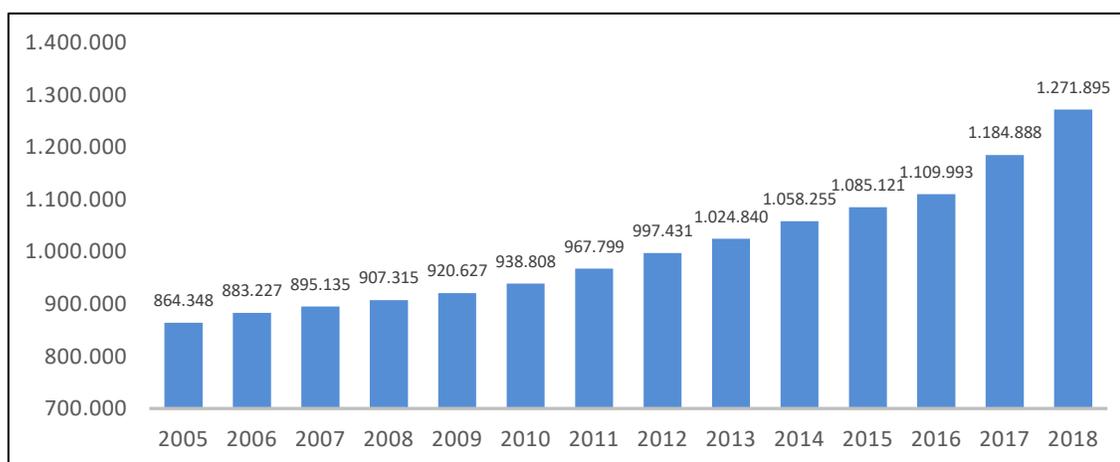
- **Estudios de renta:** Estudio de generación de información actualizada sobre compensaciones y prácticas del mercado laboral, es una herramienta clave para la toma de decisiones en gestión de personas con datos comparativos de posiciones similares en el mercado.

5 Diagnóstico de la situación actual del mercado

5.1 Análisis del mercado potencial

Para comenzar a describir el mercado donde se encuentra el segmento, se presentarán datos de las empresas que operan en Chile y particularmente en la Región Metropolitana, ya que el servicio a entregar estará dirigido en un inicio a organizaciones que demanden de estos en esta región. A continuación, se presentan los datos de empresas a nivel nacional y su clasificación por ventas facturadas a través de datos entregados por servicios de impuestos internos⁴:

Gráfico 2: Número de empresas en Chile.



Fuente: SII.

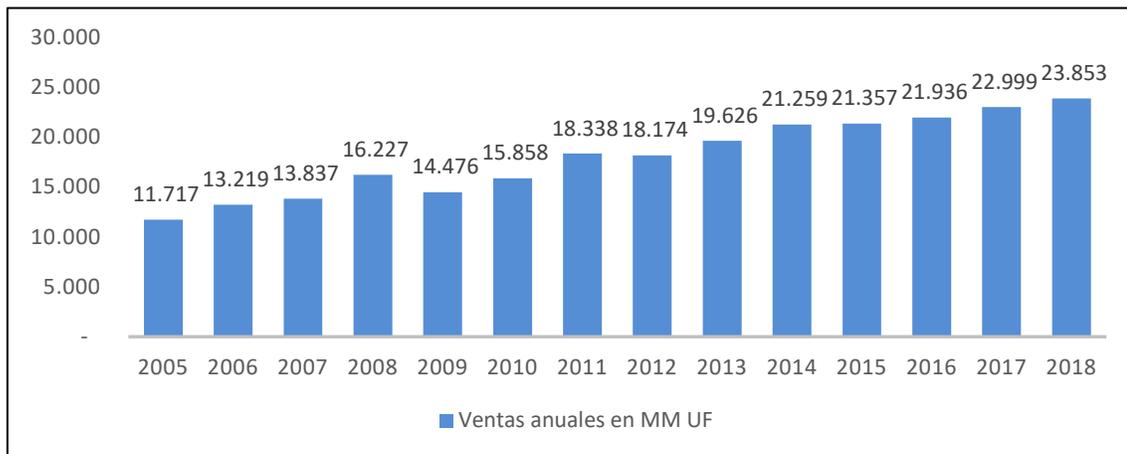
Del gráfico anterior se puede ver la tendencia creciente en el número de empresas a nivel nacional desde el año 2005 a 2018, luego de superada la crisis por la pandemia del Covid-19, se espera que mantenga esta tendencia⁵.

Por el lado de las ventas, también es posible visualizar un crecimiento estable, lo cual luego de la crisis actual por pandemia del Covid-19, se espera que recupere su tendencia al alza y enmiende el rumbo. El gráfico muestra la evolución de las ventas desde 2005 a 2018 en millones de UF.

⁴ Fuente de datos de empresas en Chile: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

⁵ Recuperación económica post Pandemia Banco Central de Chile: https://www.bcentral.cl/documents/33528/2369613/rec_recuperacion_economica_post_pandemia.pdf/bbc942f2-e98f-ff89-2917-54ac18021c6d?t=1593716437377

Gráfico 3: Ventas anuales en MM de UF.



Fuente: SII.

Desde el punto de vista de la segmentación de las empresas, en Chile las empresas están segmentadas según su volumen de ventas existiendo 4 grandes categorías las cuales son: micro, pequeña, mediana y gran empresa. La clasificación de empresas además tiene subclasificaciones según sus ventas, así la microempresa tiene 3 subdivisiones, la pequeña empresa 3 subdivisiones, la mediana empresa 2 subdivisiones y la gran empresa cuenta con 4 subdivisiones, todas asociadas al nivel de ventas. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Segmentación de empresas según sus ventas en Chile.

Tipo de empresa	Min UF	Max UF
MICRO 1	0,1	200,0
MICRO 2	200,1	600,0
MICRO 3	600,1	2.400,0
PEQUEÑA 1	2.400,1	5.000,0
PEQUEÑA 2	5.000,1	10.000,0
PEQUEÑA 3	10.000,1	25.000,0
MEDIANA 1	25.000,1	50.000,0
MEDIANA 2	50.000,1	100.000,0
GRANDE 1	100.000,1	200.000,0
GRANDE 2	200.000,1	600.000,0
GRANDE 3	600.000,1	1.000.000,0
GRANDE 4	1.000.000,1	MAS

Fuente: SII.

Otra clasificación de empresas en Chile es con respecto al número de colaboradores de la empresa, la siguiente tabla muestra esta clasificación:

Tabla 4: Clasificación de empresas por ventas y colaboradores.

Tamaño de empresa	Ventas		Colaboradores	
	Min	Max	Min	Max
Micro	0	2400 UF	0	9
Pequeña	2.400,1 UF	25.000 UF	10	25
Mediana	25.000,1 UF	100.000 UF	25	200
Grande	100.000,1 UF	Más	200	Más

Fuente: Ley N°20.416 Chile.

Además de las clasificaciones por ventas anuales y dotación, el rubro de la empresa es otra fuente de segmentación. Ver [Anexo B: Participación por rubro PYME año 2018.](#)

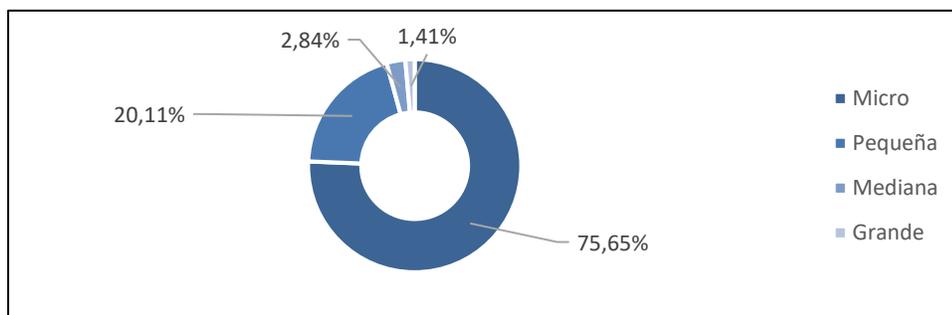
En la siguiente tabla podemos ver que en Chile existen más de MM 1,2 de empresas donde el 75,65% de estas corresponden a Micro empresas, un 20,11% corresponden a Pequeñas, 2,84% corresponden a Medianas y 1,41% corresponden a Grandes empresas a nivel nacional:

Tabla 5: Empresas en Chile según clasificación.

Tipo	2015	2016	2017	2018
Micro 1	258.166	263.204	304.598	310.474
Micro 2	182.227	186.514	192.890	199.785
Micro 3	232.682	238.029	242.385	251.878
Pequeña 1	89.566	91.716	92.117	96.347
Pequeña 2	58.302	59.861	58.533	61.262
Pequeña 3	44.339	45.245	42.860	44.995
Mediana 1	18.166	18.995	17.387	18.166
Mediana 2	10.613	11.202	10.138	10.411
Grande 1	6.178	6.382	5.870	6.083
Grande 2	4.930	5.125	4.755	4.861
Grande 3	1.100	1.151	1.135	1.091
Grande 4	2.089	2.121	2.072	2.150
Sin Ventas/Sin Información	176.763	180.448	210.148	264.392
Total general	1.085.121	1.109.993	1.184.888	1.271.895

Fuente: SII.

Gráfico 4: Distribución de empresas en Chile por segmento año 2018.



Fuente: SII.

Del gráfico anterior se puede ver que 3 de cada 4 empresas son clasificadas como Micro empresas, las cuales alcanzan las 760.000 empresas a nivel nacional.

La siguiente tabla muestra los datos correspondientes a la Región Metropolitana, la cual concentra el 43% del total de las empresas del país:

Tabla 6: Empresas en la Región Metropolitana según clasificación años 2018.

Tipo	Nacional	Reg. Metropolitana	Participación RM/NAC
Micro 1	310.474	106.523	34%
Micro 2	199.785	75.342	38%
Micro 3	251.878	107.062	43%
Pequeña 1	96.347	44.227	46%
Pequeña 2	61.262	29.425	48%
Pequeña 3	44.995	23.297	52%
Mediana 1	18.166	10.250	56%
Mediana 2	10.411	6.318	61%
Grande 1	6.083	3.763	62%
Grande 2	4.861	3.374	69%
Grande 3	1.091	843	77%
Grande 4	2.150	1.728	80%
Sin Ventas/Sin Información	264.392	137.395	52%
Total general	1.271.895	549.547	43%

Fuente: SII.

Finalmente, la siguiente tabla muestra el segmento de empresas que pertenecen a la Región Metropolitana y se clasifican como pequeñas o medianas empresas, las cuales, para estos segmentos, se ubican en la región el 49% de las empresas nacionales y alcanzan a 113.000 empresas. Donde el 85% corresponde a pequeñas empresas y el 15% corresponde a medianas empresas:

Tabla 7: Pequeñas y medianas empresas en la Región Metropolitana 2018.

Tipo	Nacional	Reg. Metropolitana	Participación RM/NAC
Pequeña 1	96.347	44.227	46%
Pequeña 2	61.262	29.425	48%
Pequeña 3	44.995	23.297	52%
Mediana 1	18.166	10.250	56%
Mediana 2	10.411	6.318	61%
Total general	231.181	113.517	49%

Fuente: SII.

En términos de ventas podemos ver el atractivo del segmento, donde las clasificaciones como pequeñas y medianas empresas generan una facturación aproximada de B\$ 55 USD en el año 2018:

Tabla 8: Empresas en la Región Metropolitana y su facturación anual 2018.

Tipo	Reg. Metropolitana	Ventas UF
Pequeña 1	44.227	154.038.222
Pequeña 2	29.425	207.608.165
Pequeña 3	23.297	363.171.869
Mediana 1	10.250	358.929.137
Mediana 2	6.318	444.200.638
Total general	113.517	1.527.948.032

Fuente: SII.

Como una primera aproximación los segmentos de pequeñas y medianas empresas de la Región Metropolitana muestran un atractivo tanto de la cantidad de empresas como el volumen de ingresos que estas generan, para el estudio queda profundizar en determinar específicamente el segmento objetivo, sus principales características y la cuantificación del mercado potencial.

5.1.1 Identificar características del mercado donde está ubicado el segmento

Para identificar las características del mercado donde están ubicados los segmentos comenzaremos con definir a los usuarios del servicio y a definir quienes son los clientes del servicio:

Clientes del Servicio: Desde la segmentación del mercado según las clasificaciones del SII, la cual identifica a las empresas según cantidad de colaboradores y nivel de ventas anual. Para efectos de distinción quienes contratan los servicios de consultoría en las diferentes empresas son los dueños directamente o gerentes/jefes de áreas funcionales

de recursos humanos o de administración⁶, que requieren servicios de asesoría en compensaciones con el fin de mejorar o potenciar resultados de esta a través de herramientas de compensaciones.

Usuarios del servicio: Los usuarios del servicio son los colaboradores de las empresas clientes, tales como gerentes, jefes y todos los colaboradores de la empresa a quienes les impacten los beneficios entregados por una consultoría de compensaciones. Además de la organización misma la cual se beneficia de la implementación de herramientas de compensaciones en su operación.

⁶ Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Tabla 9: Costumer Journey map del servicio de consultoría.

	Conciencia	Consideración	Compra	Generación del servicio	Recomendación
Actividades del consumidor	Escucha desde amigos o colegas, ve en línea avisos, lee desde revistas los beneficios de contar con una estrategia de compensaciones en sus empresa.	Compara y evalúa alternativas las cuales aporten en la gestión de sus compensaciones y otros sistema de RRHH	Reunión con asesor consultor el cual debe mostrar los beneficios de la consultoría y buscar que el cliente cierre una compra atendiendo al impacto que generara en su negocio.	Se realiza la consultoría y se implementan en la organización recomendaciones detectadas en el estudio de compensaciones específico, como: Estructuras y estrategia de compensaciones, análisis de competitividad y análisis de equidad	Solicita un nuevo servicio y comparte su experiencia sobre el impacto generado por la consultoría.
Objetivos del consumidor	No tiene objetivos en este punto	Encontrar la mejor solución a sus problemas de gestión de compensaciones en su empresa a un precio accesible	Encuentra y selecciona un consultor y servicios que cumplan el objetivo de solucionar su problemática de compensaciones	Recibe el servicio e implementa recomendaciones las cuales generen impacto en su negocio.	Repetir la buena experiencia y compartir sensaciones y dar feedback
Punto de contacto	Generación de boca a boca, medios tradicionales, redes sociales	Validación de la recomendación, revisión en sitio web de la consultora contactar a un asesor de la empresa.	Generar un mail de confirmación del proceso de asesoría de compensaciones	Solicitud de data de la compañía analizando estructura de cargos y puestos de trabajo composición de compensación y comparación de mercado de las remuneraciones	Recomendación boca a boca con amigos o colegas. Comentarlos en pagina. Entregar feedback del servicio
Experiencia					
	Interesado y curioso	consciente de problemática interna	Frustrado por la baja gestión de compensaciones interna	satisfecho	excitado, necesito compartir esto
Objetivos del negocio	Incrementar la conciencia y el interés de las pequeñas y medianas empresas de RM	Incrementar numero de visitas en el sitio web	Incrementar servicios y la calidad de estos y así tasa de conversión con clientes	Desarrollar el mejor servicio mostrando el impacto generado al cliente	Hacer nuevos clientes a través de recomendaciones de clientes anteriores , atender las experiencia negativas y mostrar su lado positivo
KPIs	Numero de empresas alcanzada	Numero de nuevos visitantes en sitio web	Tasa de conversión por cliente contactado	ROI del la consultoría, Evaluación de clima	Tasa de retención, Satisfacción del cliente
Actividades organizacionales	Crear campañas de Marketing y contenido tanto en medios tradicionales como en línea	Crear campañas de Marketing y contenido tanto en medios tradicionales como en línea, potenciando los contactos con clientes y la pagina web	Optimizar la navegación por el sitio web a través del embudo de contacto con un asesor	Planificar y ejecutar el servicio al cliente	Gestionar el feedback y medios sociales, desarrollar el compartir por el cliente
Responsable	Marketing y comunicaciones	Marketing y comunicaciones	Servicio al cliente y contacto de un asesor consultor	Consultores	Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

A través del *customer journey map*, se analiza el proceso de compra desde la generación de conciencia en los clientes potenciales, hasta la evaluación de satisfacción del servicio, se pueden ver las diferentes interacciones entre los involucrados en el proceso de compra. A través de este análisis, desde la mirada del cliente se identifican los puntos de contacto, los objetivos del cliente y sus emociones

en las diferentes etapas del proceso de compra. Además, se revisa el proceso de compra desde el punto de vista de la consultora, con visión de objetivos del negocio, KPIs, actividades organizacionales y responsables de cada actividad en el avance del proceso de compra.

Con el fin de recabar información de mercado se realiza un estudio de mercado, el cual cuenta con el levantamiento de información de 23 empresas nacionales. El levantamiento de información se divide en cuatro grandes áreas de análisis:

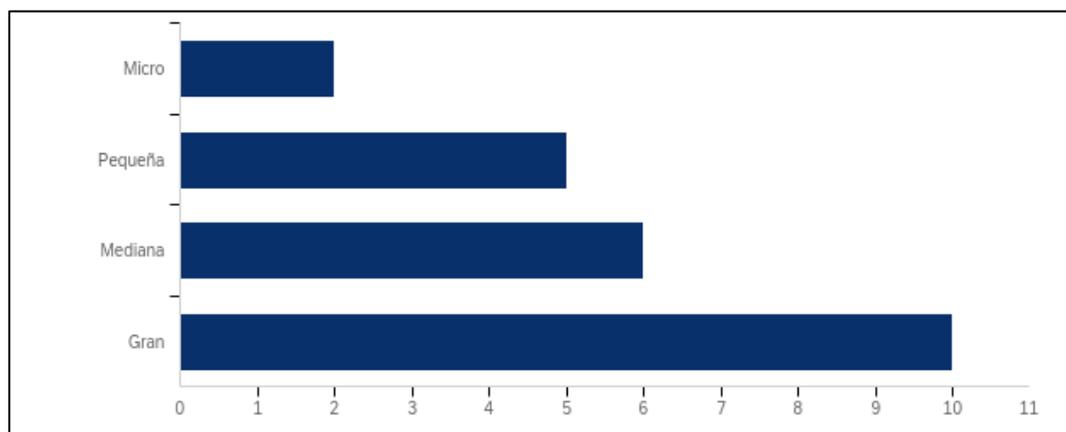
- Caracterización de las empresas en estudio.
- Gestión estratégica de recursos humanos en las organizaciones.
- Consultoría de recursos humanos.
- Gestión y Consultoría de compensaciones.

5.1.1.1 Caracterización de empresas en estudio de mercado

Se realiza un estudio de mercado levantando información de 23 empresas nacionales para las cuales se comenzará caracterizando desde los colaboradores, nivel de ingresos y rubro económico. Para revisar el detalle de la encuesta de mercado realizada consultar [Anexo D: Encuesta de investigación de mercado](#).

El siguiente cuadro muestra la clasificación de las empresas encuestadas, siendo predominante la respuesta de la gran empresa.

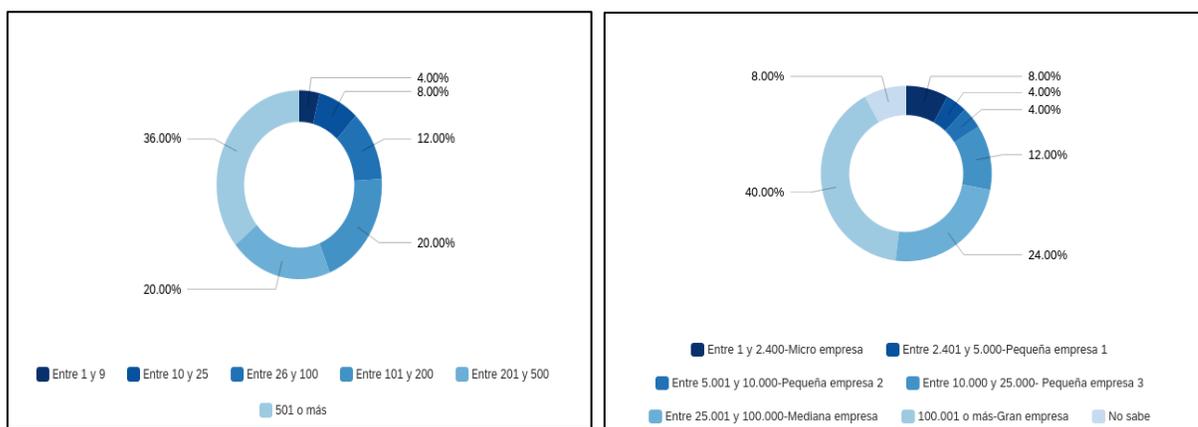
Gráfico 5: Clasificación de empresas en estudio de mercado. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

En términos de dotación y en correlación el gráfico anterior, se muestran las dotaciones y los ingresos de las empresas encuestadas en los siguientes gráficos:

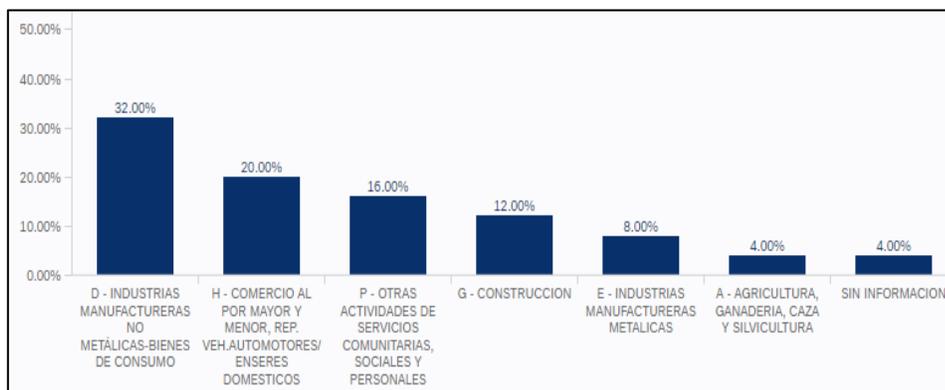
Gráfico 6: Número de colaboradores en la organización de empresas en estudio y ventas en UF. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Desde el punto de vista del rubro definido por el SII en las empresas encuestadas, principalmente se desarrollan en industria manufactureras no metálicas o bienes de consumo en un 32%, seguidas por actividades comerciales al por mayor y menor en un 20%, y en un tercer lugar otras actividades de servicios con un 16% de participación.

Gráfico 7: Rubro de empresas en estudio de mercado, por clasificación de rubros del SII. 23 empresas encuestadas.



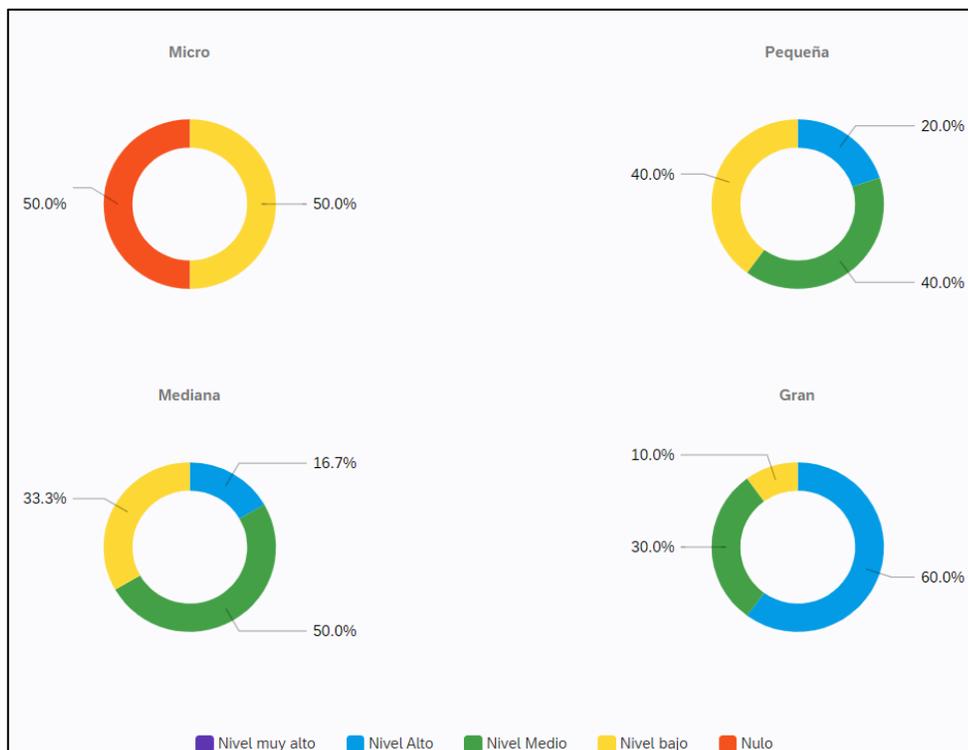
Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Finalmente, para revisar los cargos que ocupan los encuestados dentro de la organización ver [Anexo E: Cargo ocupado por el encuestado en la organización.](#)

5.1.1.2 Gestión estratégica de recursos humanos.

En las empresas nacionales a medida que van creciendo en tamaño y complejidad, se van agregando áreas de apoyo más robustas, como áreas de gestión estratégica de recursos humanos. Como se muestra el siguiente gráfico el cual analiza el nivel de gestión estratégica de recursos humanos realizado, según su clasificación por tamaño de organización:

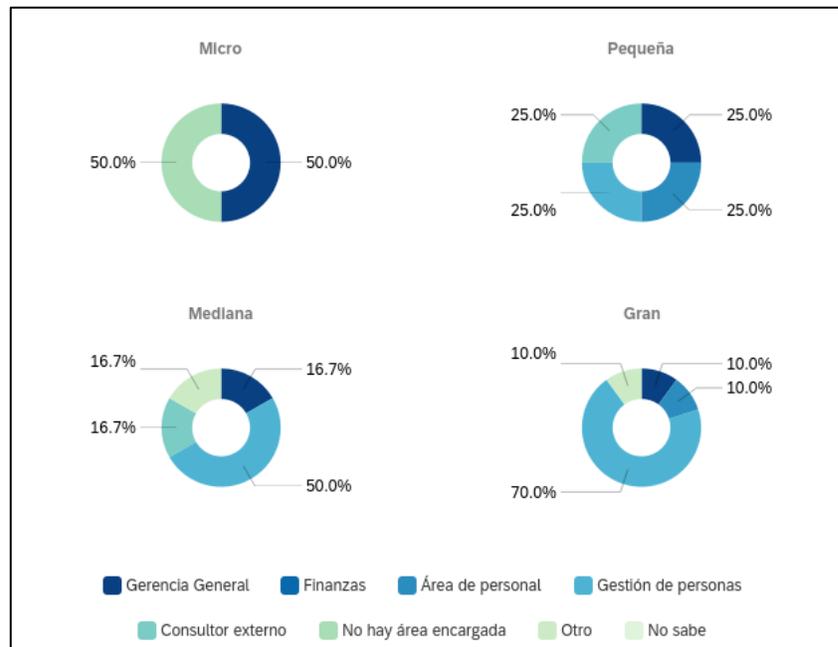
Gráfico 8: Nivel de gestión estratégica de recursos humanos en las empresas. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Los principales procesos implementados por las empresas son claramente aquellos necesarios para soportar la operación como: reclutamiento y selección, capacitación y gestión de remuneraciones. Los siguientes procesos se van resolviendo de manera externa o a través de algunos otros departamentos menos especializados, hasta que por la necesidad de la organización se toma de definición de implementación de áreas especializadas internamente.

Gráfico 9: Área encargada de la gestión estratégica de personas. 23 empresas encuestadas.



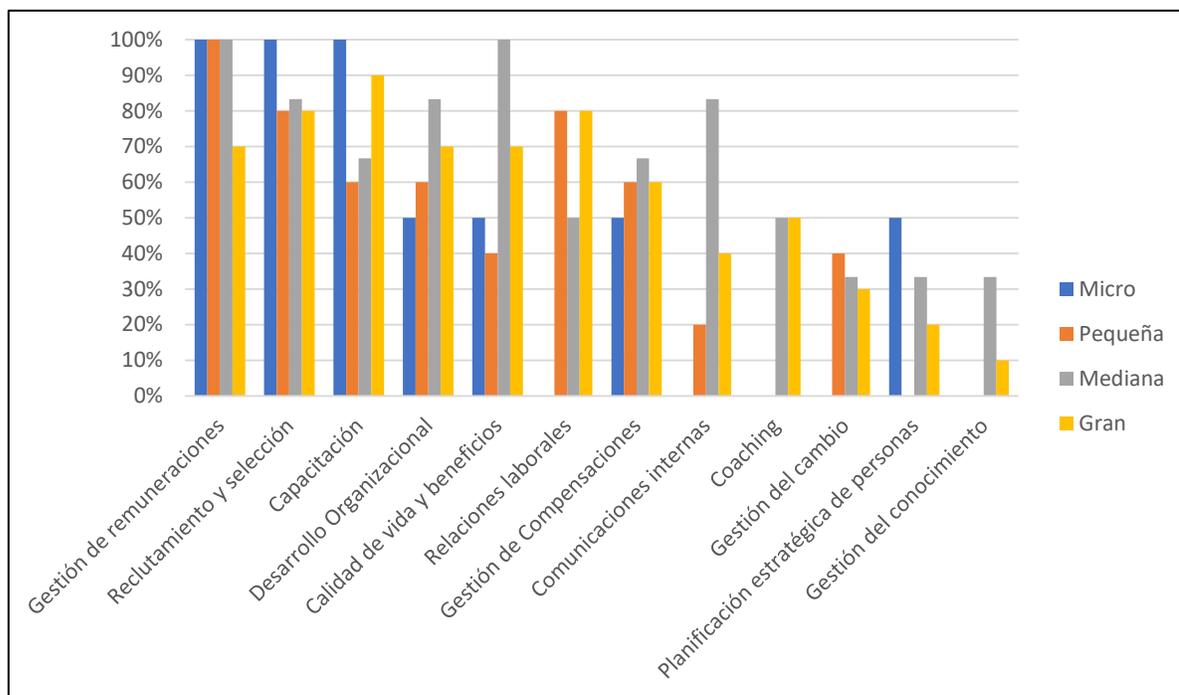
Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Para la Micro empresa es la gerencia o dueños quienes se ocupan de la GERH, gestión estratégica de recursos humanos. Para la Pequeña empresa ya comienzan a aparecer áreas de GERH sin embargo aún un 25% indica que no existe un área encargada. Para la Mediana empresa resuelven sus necesidades en un 50% con áreas de GERH y un 16,7% con consultoría externa. Finalmente, la Gran empresa en un 70% expresa contar con un área establecida de GERH y un 10% es resuelto a través de consultoría.

5.1.1.3 Procesos de GERH implementados

De los principales procesos revisados en el marco conceptual, las empresas nacionales parten necesariamente con aquellos que son más relevantes para una mantención higiénica de la organización, como pago de remuneraciones, contrataciones o capacitación. Para todos los segmentos se muestra en el siguiente gráfico la presencia en las empresas nacionales de los distintos procesos de recursos humanos implementados en la operación:

Gráfico 10: Procesos de RRHH implementados en empresas encuestadas por segmento. 23 empresas encuestadas.



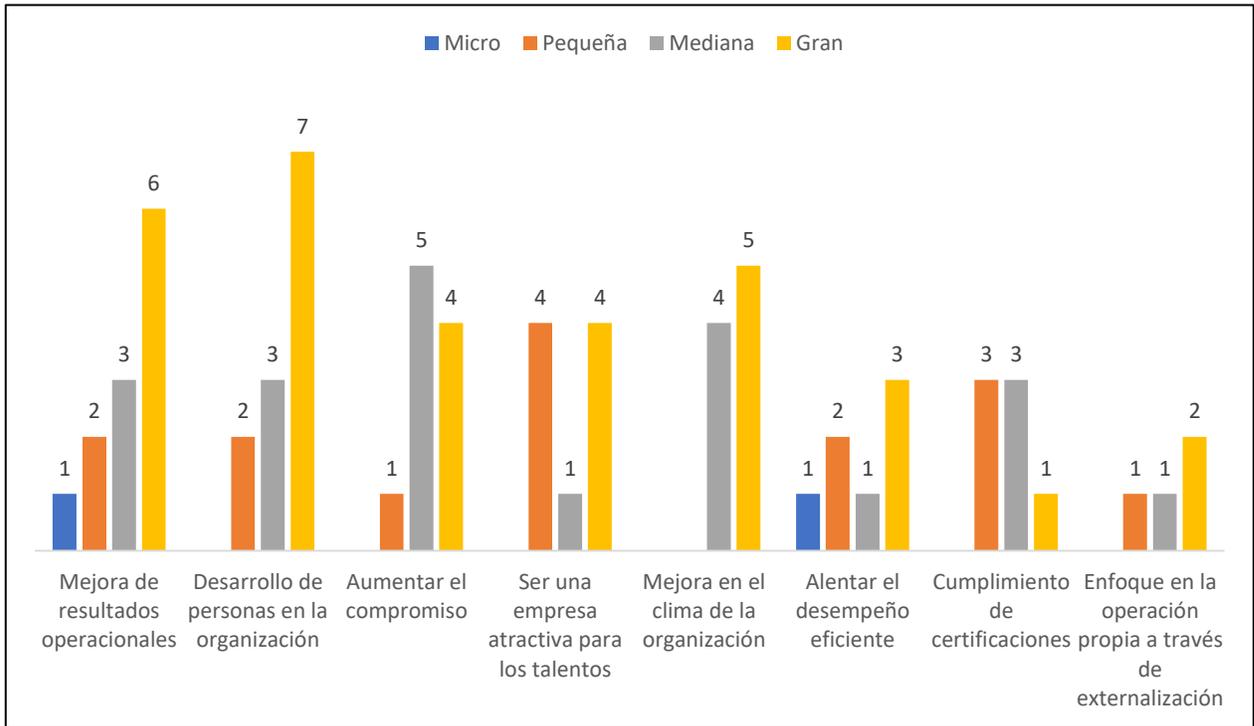
Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

5.1.1.4 Consultoría de gestión estratégica de recursos humanos

En el ámbito de la consultoría estratégica de recursos humanos en el mercado nacional, existen empresas tanto nacionales como internacionales que prestan diversos servicios según los procesos de recursos humanos. Las empresas internacionales cuentan con múltiples servicios y son empresas con fuertes posicionamientos de marca, entre ellas están empresas como Korn Ferry, Mecer o Deloitte. Ver [Anexo F: Consultoras internacionales de RRHH](#).

Así también, en el mercado nacional existen diversas empresas de consultoría en recursos humanos, asociadas a la gestión propia de recursos humanos como a las especializadas en áreas de compensaciones, reclutamiento y selección, formación y capacitación, comunicaciones internas, servicios transitorios y outsourcing, entre otras. El mercado nacional de empresas se dirige a servicios de consultoría por diversos motivos, entre ellos los principales son buscar mejoras en los resultados operacionales y el desarrollo de las personas en la organización:

Gráfico 11: Motivos de búsqueda de empresas consultoras por clientes en Chile. 23 empresas encuestadas.

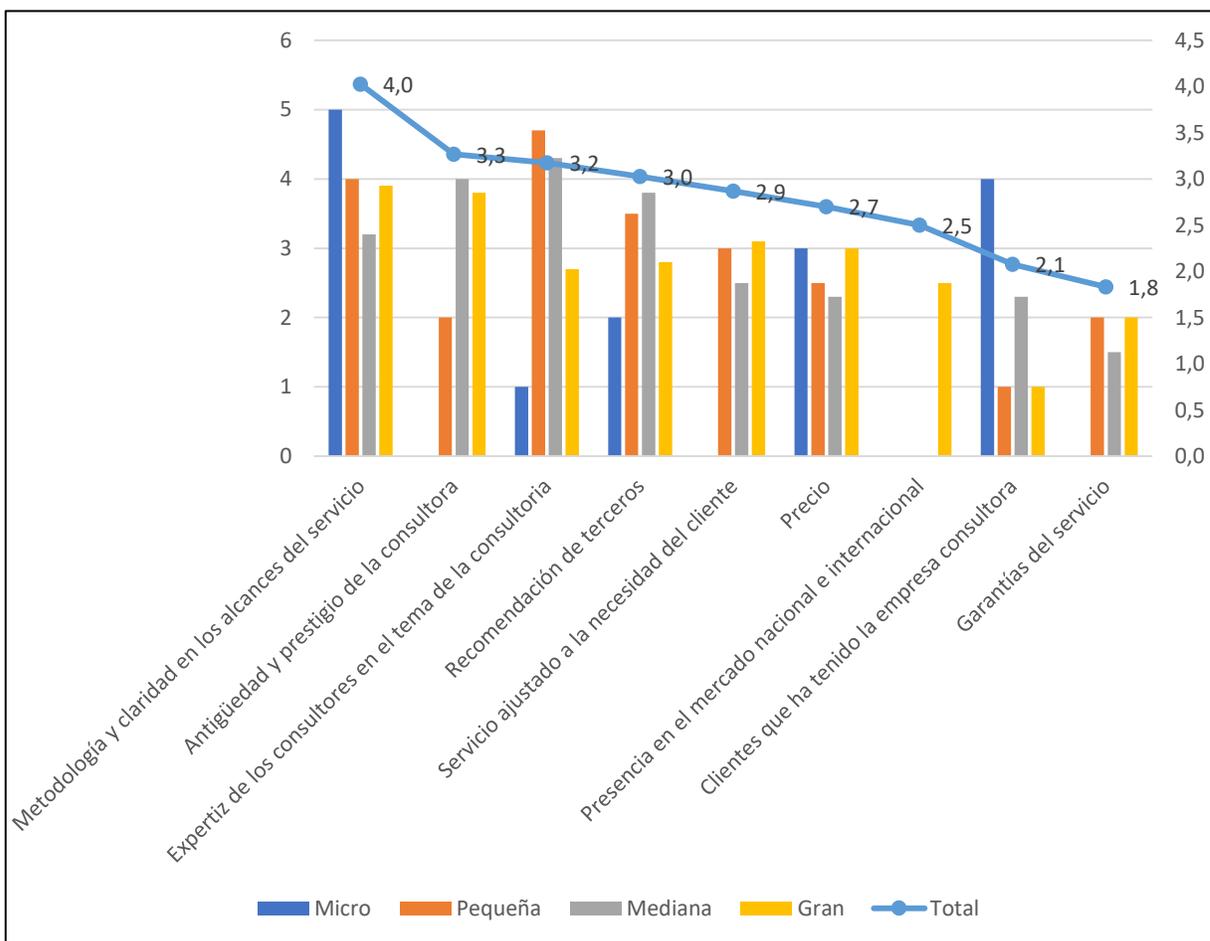


Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

El 63% de las empresas indica que el principal motivo es mejorar los resultados operacionales de la organización y como segundo motivo principal es buscar el desarrollo de las personas con un 59%, en tercer lugar, esta buscar el aumento del compromiso de sus colaboradores.

Los atributos que más valoran las empresas en el proceso de Consultoría son la metodología y claridad de los alcances del servicio, este punto es clave en la negociación del servicio, ya que delimita los alcances y sus potenciales resultados, validando la contratación. Luego indican que la experiencia de los consultores es un atributo relevante. El precio aparece como un quinto atributo en orden de importancia:

Gráfico 12: Atributos valorados por los clientes del servicio de Consultoría. 1 menos valorado 5 más valorado. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

En el proceso de Consultoría el 81% los clientes han tenido experiencias al menos satisfactorias, esto es un indicativo de la disposición del mercado a seguir trabajando con asesores y consultores externos, los cuales son especialistas en temas claves de RRHH, ver [Anexo H: Nivel de satisfacción con servicios de Consultoría](#).

Los medios de comunicación o formas con los cuales los clientes se acercan a las empresas consultoras son principalmente las recomendaciones de terceras personas de confianza, para cualquier servicio este es un factor relevante ya que engloba en la recomendación la confianza de quien la entrega y la experiencia satisfactoria que tuvo, un 80% indica este medio como principal canal. En un segundo lugar está el contacto directo con un asesor de la empresa consultora con un 68% y en tercer lugar los eventos empresariales y académicos son una alternativa de difusión de los servicios, donde es posible encontrarse con clientes potenciales. Ver [Anexo I: Medios por los cuales han contactado con empresas consultoras de RRHH](#).

5.1.1.5 Inversión anual en Consultoría

La inversión anual destinada a consultoría de gestión estratégica de recursos humanos es diversa y muy dependiente del segmento, ya que existe una relación directa entre el volumen de ventas y la capacidad de pago por servicios adicionales y de una mayor visión estratégica. Con la información levantada de la inversión anual en consultoría se procederá a estimar el tamaño de mercado en términos monetarios.

Tabla 10: Estimación de inversión media por segmento. 23 empresas encuestadas.

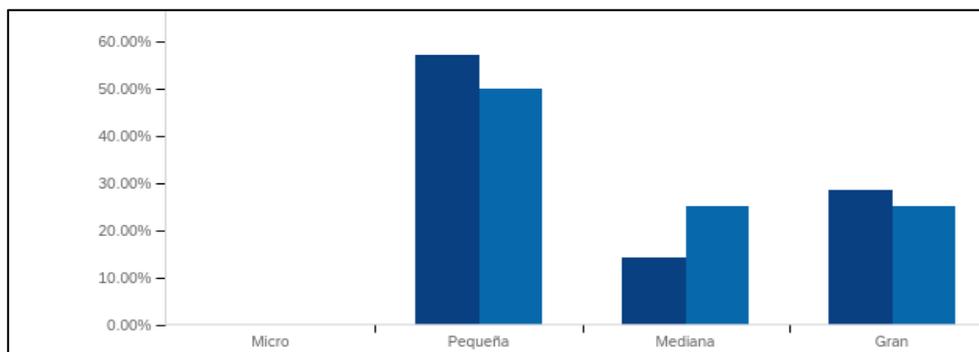
Pregunta	2,5 MM	8,0 MM	15 MM	25 MM	40 MM	75 MM	120 MM	Promedio de inversión anual
Micro	100%							\$ 2.500.000
Pequeña	25%	50%	25%					\$ 8.375.000
Mediana	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%				\$10.166.666
Gran			11,11%	22,22%	44,44%	11,11%	11,11%	\$46.666.640

Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

5.1.2 Estimar estadísticas de consumo de servicios de consultoría de compensaciones

Con el fin de estimar estadísticas de consumo de servicios de consultoría específicamente de compensaciones se levanta la consulta si se ha requerido en alguna ocasión los servicios de consultoría y si en el futuro estima que se requerirá de este servicio:

Gráfico 13: Ha requerido y/o requerirá en el futuro servicios en Consultoría de compensaciones. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Como se puede ver del gráfico anterior la Micro empresa no ocupa servicios de consultoría en compensaciones. Para la Pequeña empresa, se ve un segmento atractivo en el cual existe demanda de servicios de compensaciones y en el futuro se mantendría. Para la Mediana empresa, existe una demanda actual, pero con proyección de crecimiento y así también para la Gran empresa, estos dos últimos segmentos ya comienzan a desarrollar áreas especializadas de gestión de recursos humanos dentro de la organización debido a la necesidad imperante.

5.1.2.1 Establecer datos y supuestos de cuantificación

A continuación, se establecen los supuestos de cuantificación del mercado basado en los puntos analizados anteriormente:

- La Región Metropolitana concentra el 41% de las empresas a nivel nacional que generan ventas. Fuente: SII.
- La Región Metropolitana concentra el 38% de las Micro empresas a nivel nacional. Fuente: SII.
- La Región Metropolitana concentra el 50% de las empresas en los segmentos Pequeños y Mediano. Fuente: SII.
- La Región Metropolitana concentra el 68% de las Grandes empresas a nivel nacional. Fuente: SII.
- La Micro empresa en un 100% no presenta un área interna especializada de GERH⁷. Fuente: elaboración propia estudio de mercado.
- Para el segmento Pequeña empresa, un 75% no cuenta con un área especializada de gestión estratégica de recursos humanos. Fuente Elaboración propia estudio de mercado.
- El segmento Mediana empresa, un 50% no cuenta con un área especializada de gestión estratégica de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia estudio de mercado.
- La Gran empresa un 10% no cuenta con un área especializada de gestión estratégica de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia estudio de mercado.
- La pequeña empresa presenta un consumo de consultoría en compensaciones esperado de un 50%. Fuente: Elaboración propia estudio de mercado.
- La mediana empresa muestra un consumo también en Consultoría de compensaciones esperado de un 25%. Fuente: elaboración propia estudio de mercado.
- La pequeña empresa en un 52,5% ha requerido consultoría de compensaciones. Fuente: Elaboración propia estudio de mercado. Fuente: elaboración propia estudio de mercado.
- La mediana empresa en un 15% ha requerido servicios de consultoría de compensaciones. Fuente: elaboración propia estudio de mercado.
- La gran empresa en un 20% ha requerido servicios de consultoría de compensaciones. Fuente: elaboración propia estudio de mercado.
- Se asume que el 5% de lo invertido en Consultoría estratégica de recursos humanos se usa en áreas de compensaciones. Fuente: Supuesto de cuantificación.

⁷ GERH: Gestión estratégica de Recursos Humanos.

5.1.2.2 Cuantificar el mercado potencial

A través de los datos y supuestos del punto anterior se procede a cuantificar el mercado potencial. A continuación. De esta forma al cuantificar en términos monetarios el mercado potencial según los supuestos del punto anterior, este alcanza un valor de MM\$ 23 USD anuales:

Tabla 11: Cuantificación monetaria del mercado.

Ítem	Micro	Pequeña	Mediana	Gran
Número de empresas Nacional	762.137	202.604	28.577	14.185
Número de empresas RM	288.927	96.949	16.568	9.708
Empresas que no cuentan con área Interna de GERH	100%	75%	50%	10%
Empresas en la RM sin área interna de GERH	288.927	72.712	8.284	971
Inversión en compensaciones	0%	52,50%	15%	20%
Empresas que invierten en consultoría de compensaciones	-	38.174	1.243	194
Inversión media en consultoría	\$ 2.500.000	\$ 8.375.000	\$ 10.166.666	\$ 46.666.640
Supuesto de porcentaje de inversión en Compensaciones	5%	5%	5%	5%
Inversión en monto en consultoría de compensaciones	\$ -	\$15.985.362.500	\$631.858.292	\$452.666.408

Fuente: Elaboración propia.

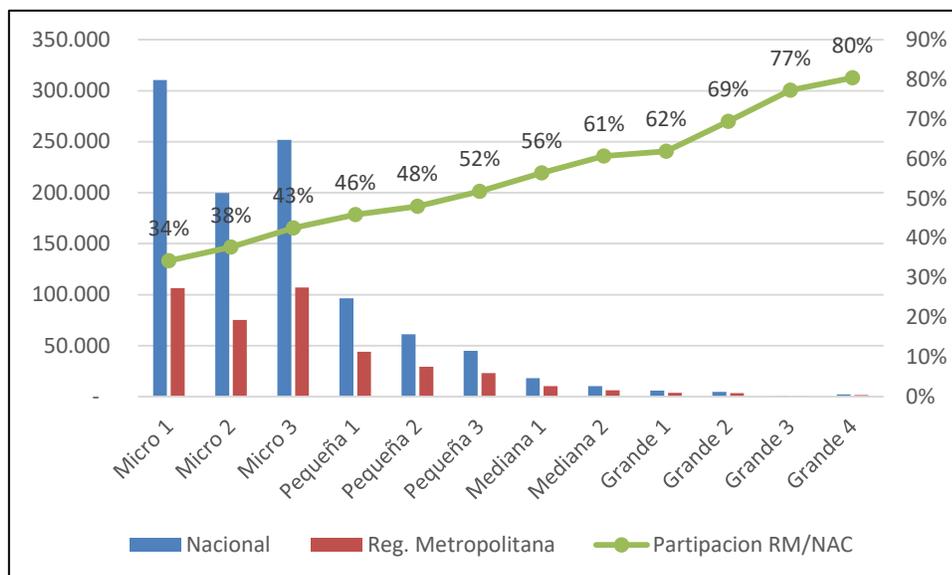
5.1.2.3 Proyección del mercado

El mercado de consultoría en Chile se ha visto beneficiado por políticas desde el gobierno que buscan el desarrollar y profesionalizar la fuerza laboral del país en áreas como la capacitación. Existen en el país diversas oficinas de consultoras internacionales, más emprendimientos nacionales que dan servicio en este rubro, así el mercado de consumo crece con relación al PIB, aproximadamente un 4% anual, lo que posterior al periodo de pandemia por covid-19, se espera que mantenga este ritmo de crecimiento anual.

5.2 Análisis de necesidades y características del cliente

A continuación, se analizará la participación de la región metropolitana en el número de empresas nacionales, la cual a medida que las empresas son de mayor tamaño están más concentradas en esta región, donde el principal rubro es el comercial con un 29% de participación:

Gráfico 14: Empresas en Chile y RM 2018.



Fuente: SII.

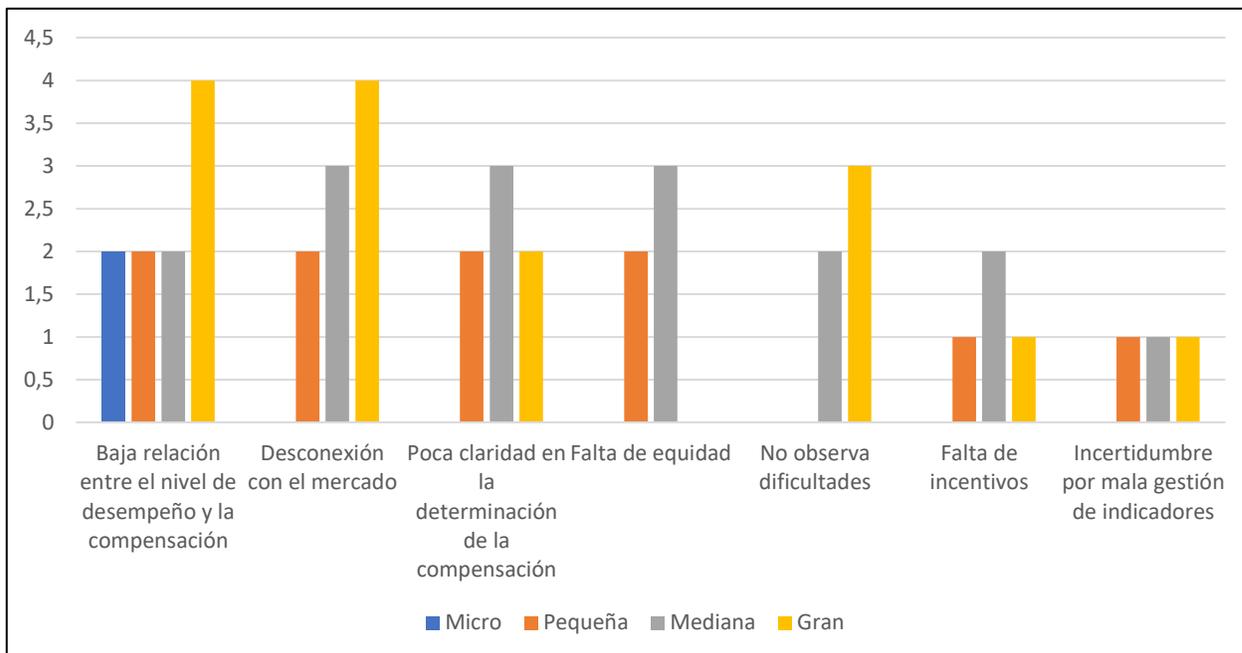
Del gráfico anterior se desprende, la participación y el atractivo en términos de volumen de clientes que tiene la región con respecto al resto del país.

5.2.1 Dificultades presentadas por el cliente y el consultor en el proceso del servicio de consultoría

Dentro de las principales dificultades que presentan los clientes de consultoría de las empresas en estudio están:

- Micro empresa: La baja relación entre el nivel del desempeño y la compensación.
- Pequeña empresa: Está la falta de equidad y la incertidumbre por mala gestión de indicadores.
- Mediana empresa: Están la falta de equidad, desconexión con el mercado y falta de incentivos.
- Gran empresa: están las dificultades de desconexión con el mercado y baja relación entre el nivel de desempeño y la compensación.

Gráfico 15: Dificultades observadas en la gestión de compensaciones en la organización. 23 empresas encuestadas.

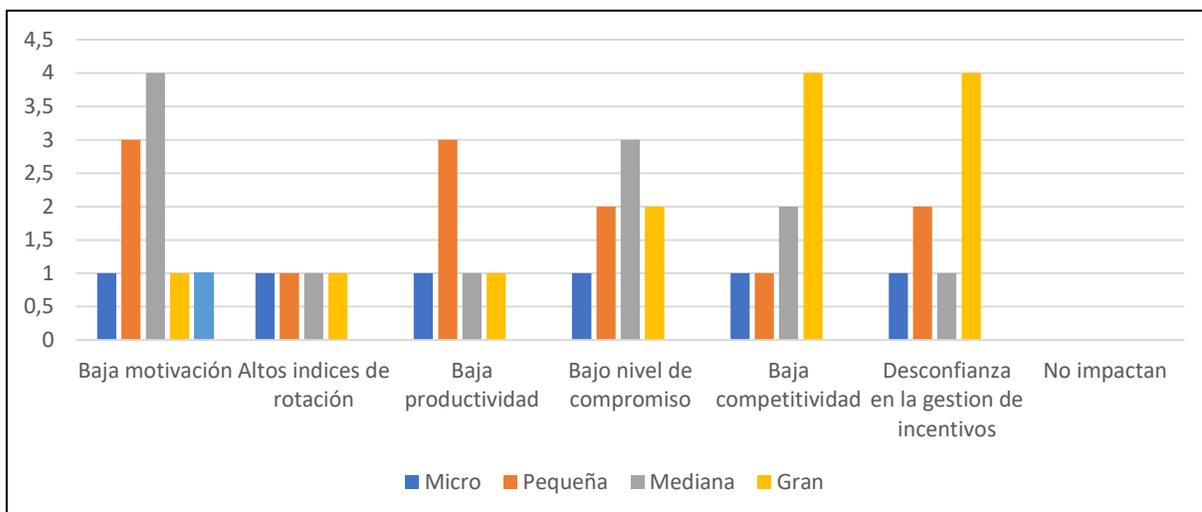


Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Sobre los impactos que generan las dificultades en la gestión de compensaciones están:

- Micro empresa: Para la Micro empresa hay impacto en todas las dimensiones.
- Pequeña empresa: La pequeña empresa impacta en una baja motivación y productividad.
- Mediana empresa: Para la mediana empresa impacta en la baja motivación y un bajo nivel de compromiso.
- Gran empresa: Principalmente una baja competitividad y desconfianza en la gestión de incentivos

Gráfico 16: Impacto de las dificultades de compensaciones en la organización. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Así se puede ver que los diferentes segmentos presentan diversas dificultades con respecto a su gestión de su paquete de compensaciones, el cual genera impactos relevantes por corregir sobre los cuales se obtendrían mejoras en la gestión de cada organización.

5.3 Análisis de la competencia

Se define como la industria relevante a las empresas consultoras que generan servicios de compensaciones en la Región Metropolitana. Se determina cuales son las actividades claves presentes en el mercado. Así, se evalúa la propuesta de valor de competidores tanto como sus ventajas, buscando entender sus resultados. En primer lugar, se presenta una revisión de consultoras internacionales, para luego enfocar el análisis a consultoras nacionales. A continuación, se muestra la gráfica del *top of mind* de los encuestados donde Mercer y Korn Ferry son los principales referentes de la industria. Ver [Anexo E: Top of Mind de empresas competidoras](#).

5.3.1 Consultoras Internacionales

Como principales referentes internacionales de la industria se encuentran:

- Korn Ferry.
- Deloitte.
- Willis Towers Watson.
- Price Waterhouse Coopers.
- Mercer.

La cuales se revisan en detalle con el fin de conocer sus propuestas de valor, productos y servicios:



Korn Ferry: Consultora de recursos humanos fundada en 1969 en Estados Unidos, tiene una presencia en 110 países alrededor del mundo, su propuesta de valor se basa en sincronizar la estrategia, estructura y talento de la organización. La consultora propone brindar crecimiento sostenible resolviendo los principales desafíos del personal de las organizaciones. Su modelo se basa en la brecha de potencial, sobre la cual comparan la situación actual con la situación esperada, para que la organización explote al máximo su potencial.

Diagrama 4: Propuesta de valor de Korn Ferry.



Fuente: Pagina web Korn Ferry⁸

Korn Ferry se presenta a sus clientes como la única consultora de organización que mide, evalúa y compara, tanto las habilidades como la mentalidad de los empleados, para comprender el talento que se tiene y el talento que necesita para lograr un crecimiento sostenible. Esto con servicios en las siguientes áreas de desarrollo:

⁸ Página web de Korn Ferry: www.kornferry.com/es.

Diagrama 5: Diagrama de áreas de desarrollo de Korn Ferry.



Fuente: Pagina web Korn Ferry.

Korn Ferry ofrece en su propuesta de valor al cliente las siguientes características:

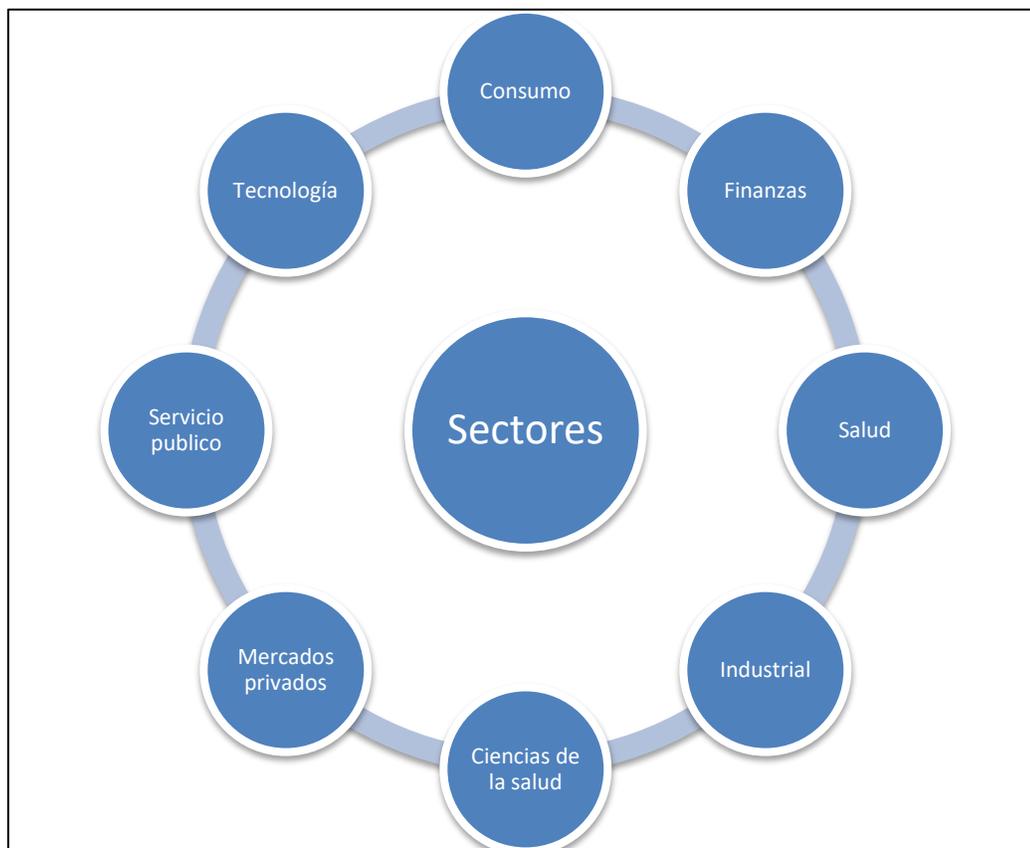
- Alcance global y conocimiento local: Cuenta con más de 70 años de experiencia y expertos en el campo de compensaciones en 110 países.
- Contar con mucha información: La base de datos de salarios y beneficios tiene acceso a 20 millones de empleados en 25.000 organizaciones.
- Buscar el punto óptimo para las recompensas: Desarrollar estructuras de compensación y paquetes de beneficios para identificar e incentivar a los futuros talentos, eliminando en esto el gasto excesivo.
- Soluciones pensadas para el cliente: Colaboran con las direcciones de las empresas para crear soluciones personalizadas para sus retos y oportunidades particulares, asegurando independencia y confidencialidad.
- Aprovechar el poder del conocimiento compartido: Korn Ferry cuenta con asociaciones estratégicas con WorldatWork⁹ y Loyola University Chicago¹⁰ para seguir fortaleciendo su liderazgo en las prácticas de recompensas.

La empresa muestra experiencia en diversos sectores, los cuales se agrupan en *clústers* industriales:

⁹ Página web WorldatWork: <https://www.worldatwork.org/>.

¹⁰ Página web Loyola University Chicago: <https://www.luc.edu/>.

Diagrama 6: Diagrama de sectores Korn Ferry.



Fuente: Pagina web Korn Ferry.

Enfoque en compensación y beneficios:

En su área de operación específica de compensaciones y beneficios, reconocen la complejidad de la compensación en la actualidad, esto por una fuerza de trabajo más exigente, un claro foco en la transparencia a todo nivel, creación de nuevos puestos sin precedentes de sueldos están emergiendo y nuevas formas de relacionarse en el trabajo. Todo esto conlleva al entendimiento de la consultora sobre las compensaciones a nivel global y en todos los sectores de la economía. Así, se mantienen a la vanguardia de las tendencias, se muestran como expertos en crear propuestas de valor atractivas para sus clientes y así aplicar la estrategia adecuada de compensación y beneficios para impulsar las ventas, se enfocan en desarrollar estrategias de compensación flexibles y competitivas que alinean a los empleados y altos ejecutivos con la estrategia comercial. Su enfoque se basa en los 4 puntos del siguiente diagrama:

Diagrama 7: Enfoque en compensaciones y beneficios de Korn Ferry.

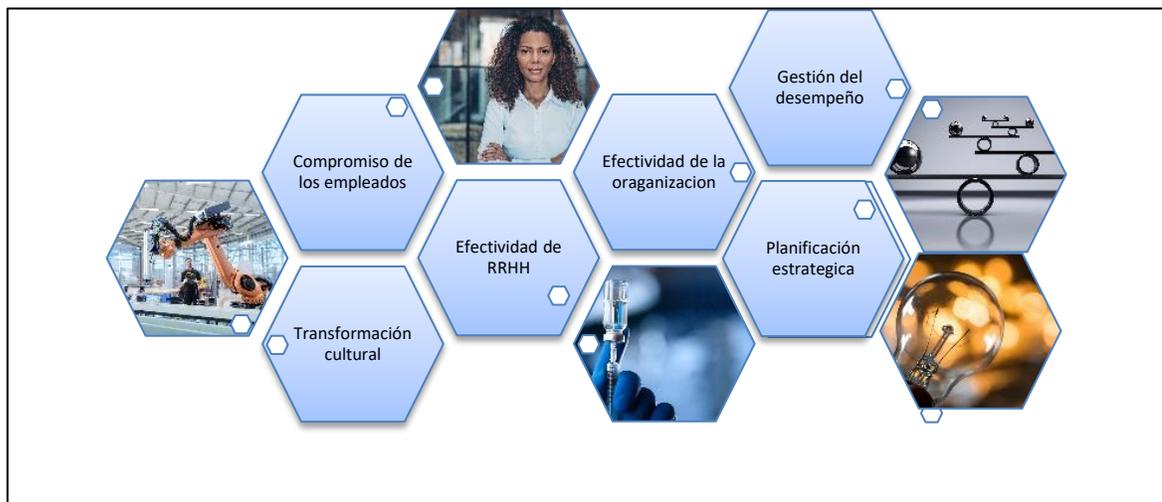


Fuente: Pagina web Korn Ferry.

Enfoque en estrategia organizacional

En su área de estrategia organizacional la empresa presenta una propuesta la cual se basa en la necesidad de mantener vigentes los modelos de negocios de sus clientes, esto dentro de un ambiente cambiante en tecnología y demanda de los consumidores. Determina que la principal causa de porque las organizaciones no evolucionan y no obtienen los prometedores resultados esperados es por la incapacidad de crear una alineación interna entre su estructura, su personal y su estrategia. Reconoce que el cambio verdadero está en las personas, este requiere que la organización se impregne y se inspire con la estrategia. La empresa ofrece su apoyo en la transformación de los negocios de las organizaciones, traduciendo su estrategia en la puesta en marcha. Alineando lo tangible de la organización: Las personas, estructura y procesos; con lo intangible: Motivaciones, relaciones y cultura.

Diagrama 8: Enfoque en estrategia organizacional de Korn Ferry.



Fuente: Página web Korn Ferry.

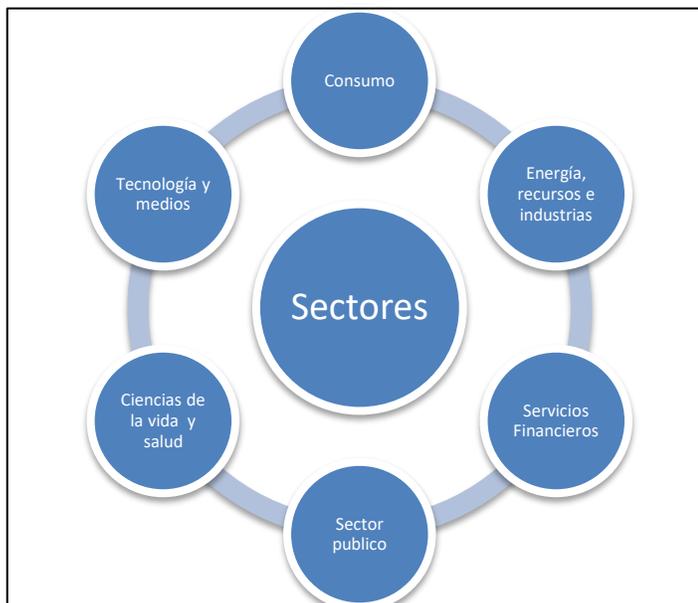


Deloitte: Empresa de auditoría con servicios de consultoría en recursos humanos, fundada en 1845 en Estados Unidos, tiene una presencia en 150 países con servicios como: Compensaciones, desarrollo organizacional, estudios de dotación, gestión de personas y outsourcing de remuneraciones. Entre sus grandes campos de desarrollo están las siguientes áreas:

- Auditoría y asesoría.
- Consultoría legal.
- Consultoría empresarial.
- Consultoría de riesgo.
- Consultoría financiera.
- Consultoría de impuestos.
- Servicios de outsourcing.

Los sectores para los cuales Deloitte presenta su propuesta de valor son lo más variados del mercado y la industria, tanto privada como pública, el siguiente es su listado de sectores de especialidad:

Diagrama 9: Sectores económicos de acción Deloitte.



Fuente: Página web Deloitte¹¹.

Dentro del área de consultoría empresarial, Deloitte ofrece un área de consultoría en capital humano, donde se ubican sus servicios de consultoría de compensaciones y análisis de datos. Deloitte reconoce que la siguiente generación de desafíos

¹¹ Página web Deloitte: <https://www2.deloitte.com/cl/es.html> .

empresariales presenta retos organizacionales, para RRHH y la gestión del talento. Para los líderes esto implica una fuerza de trabajo global y multigeneracional desempeñándose en red. La empresa ofrece a sus clientes servicios de asesoría a través de disponer su conocimiento, puntos de vista y capacidades de investigación para ayudar a sus clientes en el diseño y ejecución de programas de capital humano críticos y en el diseño de procesos y sistemas asociados a los RRHH. La empresa se presenta como un líder global en consultoría de capital humano, mostrando una combinación de conocimientos industrial del negocio, de los RRHH y la gestión del talento. Los servicios ofrecidos en capital humano son:

Diagrama 10: Servicios de capital humano de Deloitte.



Fuente: Página web Deloitte.



Willis Tower Watson: Empresa de servicios profesionales fundada en 2010 en Estados Unidos, cuyas principales líneas de negocio son gestión de riesgos y consultoría de recursos humanos, tiene presencia en 140 países con servicios de consultoría de recursos humanos como: Salud y beneficios, retiro, estrategia y diseño de remuneraciones, remuneración de ejecutivos, inclusión y diversidad y gestión de talento. WTW ofrece a sus clientes una perspectiva diferente y conectada a través de talentos, activos e ideas para desbloquear potencial a sus clientes, con un claro objetivo en las personas, viendo el riesgo como un crecimiento. Su propuesta de valor se basa en análisis de mercado y percepciones de comportamiento con los cuales generan diseños y entregan soluciones que administran riesgos, optimizan beneficios, desenvuelven talentos y expanden el poder del capital, para proteger y fortalecer a organizaciones y personas. Las principales líneas de negocios de la empresa son:

- Riesgo corporativo y corretaje.
- Capital humano y beneficios.
- Líneas personales.
- Inversiones, riesgo y reaseguro.

Particularmente la propuesta de WTW en capital humano y beneficios, ofrece un equilibrio entre costos y beneficios, presentan una amplia perspectiva basándose en un

pensamiento innovador en datos, análisis y software, aportando así a sus clientes nuevas formas de motivar a las personas, promoción del bienestar e implementaciones de soluciones. Dentro de capital humano las áreas que desarrolla WTW son:

Diagrama 11: Servicios de capital humano de WTW.



Fuente: Página web WTW¹²

Particularmente en gestión de talento y recompensa, WTW reconoce en las personas un componente fundamental de toda organización y ofrece su preparación para apoyar a sus clientes a potenciar los resultados de sus negocios, a través de equiparar a la gente correcta con el trabajo correcto y así, buscar que la experiencia laboral sea excelente y gratificante. La empresa es un proveedor destacado en compensaciones, beneficios e información práctica en RRHH para la comunidad laboral global. A través de sus informes y asesorías permiten a sus clientes desarrollar y administrar programas de compensaciones eficaces y competitivos. Los servicios de compensaciones que la empresa ofrece a sus clientes son:

- Análisis de compensación ejecutiva y de colaboradores.
- Diseño de modelos de compensaciones.
- Valorización de compensaciones.
- Diseño de modelos de incentivos.
- Valuación de cargos.
- Análisis de equidad y competitividad.
- Estudios de compensaciones, encuesta general y por industria.
- Estudios de compensaciones a medida.
- Job Pricing.
- Benchmark de compensaciones.
- Análisis de estructuras salariales.
- Políticas de pago de fuerza de ventas y salarios de inicio.

¹² Página web Willis Towers Watson: <https://www.willistowerswatson.com/es-CL>.



Price Waterhouse: Empresa consultora, parte de “*las cuatro grandes*” (EY, KPMG y Deloitte) en servicios de auditoría y consultoría de servicios profesionales, fue fundada en el reino unido en 1849 y tiene una presencia en 157 países. En recursos humanos presta servicios como: Búsqueda de ejecutivos, desarrollo organizacional, capacitación, compensaciones y diseño organizacional. PWC se propone generar confianza en la sociedad y resolver problemas, las principales corrientes de negocios de la empresa son:

- Consultoría y asesoría empresarial.
- Asesoría legal y tributaria.
- Fusiones y adquisiciones.
- Auditoria.
- Servicios de outsourcing.
- Capacitaciones.

La propuesta de valor de PWC reconoce que el mercado esta cambiado radicalmente, el ambiente laboral y la pandemia del Covid-19 vino a acelerar este proceso de cambio, presentando nuevos desafíos organizativos de talento, recursos humanos y tecnológicos. La empresa propone ayudar a sus clientes a desenredar la complejidad del cambiante mundo del trabajo, a través de soluciones organizativas personalizadas para sus clientes, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Con esto buscan mostrar singularidad con un análisis riguroso y su visión basada en datos, con el fin de crear un valor diferenciado y duradero. Basan sus ventajas competitivas en sus profesionales de negocios, estrategias, recursos humanos y tecnología para brindar el asesoramiento y apoyo en administración de los desafíos de las organizaciones y de las personas, esto con soluciones adaptadas a sus clientes y necesidades.

La empresa reconoce que cada organización es diferente, cada una con historias, culturas, estilos de liderazgo y capacidades de sus empleados. Finalmente PWC ofrece la conjunción diferenciada de experiencia en industria, negocios, talento, recursos humanos, análisis y tecnología con más de 10.000 personas en su equipo, además de asociaciones estratégicas con empresas como ALM Intelligence¹³ el cual es un proveedor de investigación de mercado de consultoría de gestión, este socio clasifica a PWC como líder de vanguardia en 35 estudios de mercado, lo que la posiciona entre las empresas con capacidades más amplias y profundas en el mercado de servicios de capital humano estratégico e integrado. Los servicios que brinda la empresa en compensaciones son:

¹³ Página web AML Intelligence: <https://amlintelligence.com/>.

Diagrama 12: Servicios de compensaciones de PWC.



Fuente: Página web WTW¹⁴



Mercer: Empresa de Consultoría de recursos humanos fue fundada en 1945 en Canadá, con presencia en 130 países, presta servicios de recursos humanos como: Salud y beneficios, compensación ejecutiva, movilidad de talento, comunicaciones y retiro. La empresa presenta su propuesta de valor como una empresa moderna marcando la diferencia en la vida de las personas, esto a través de la acumulación de experiencia, entregando a sus clientes insights prácticos y soluciones con visión de futuro con un alcance global. Las principales corrientes de negocios de Mercer son:

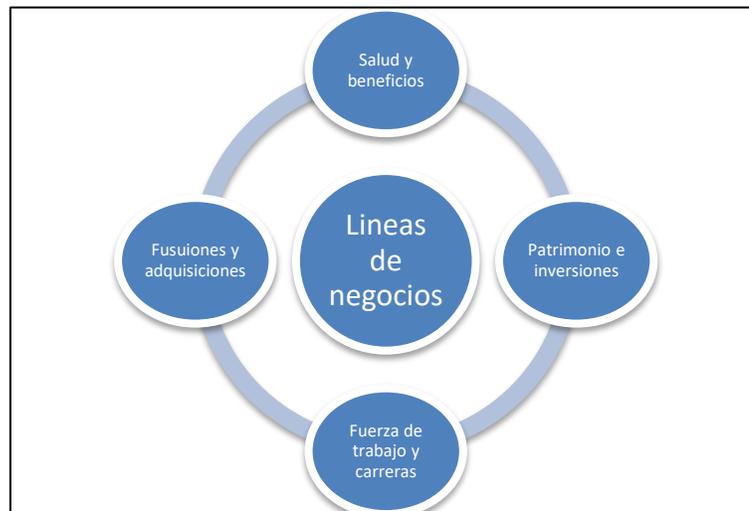
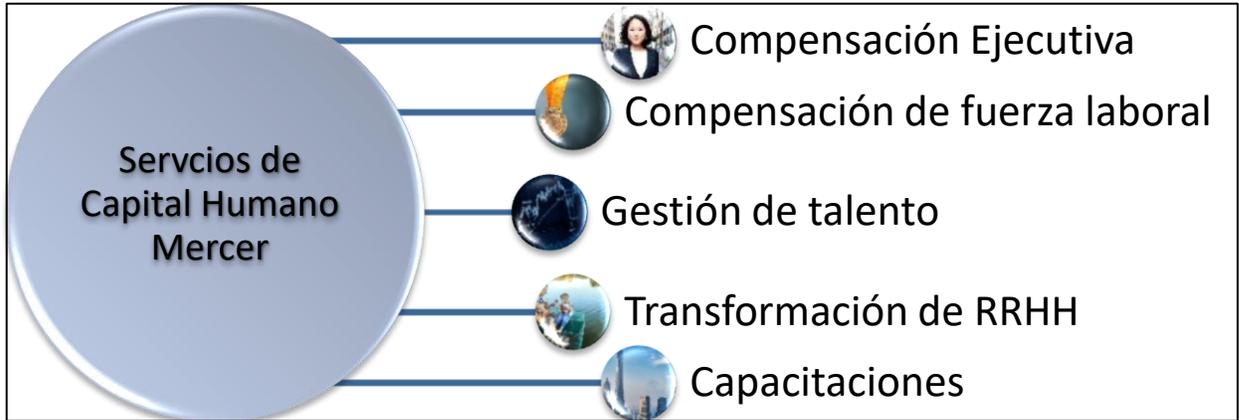


Diagrama 13: Líneas de negocios de Mercer.

¹⁴ Página web Price Waterhouse: <https://www.pwc.com/cl/es.html> .

Diagrama 14: Servicios de capital humano de Mercer.



Fuente: Página web Mercer¹⁵

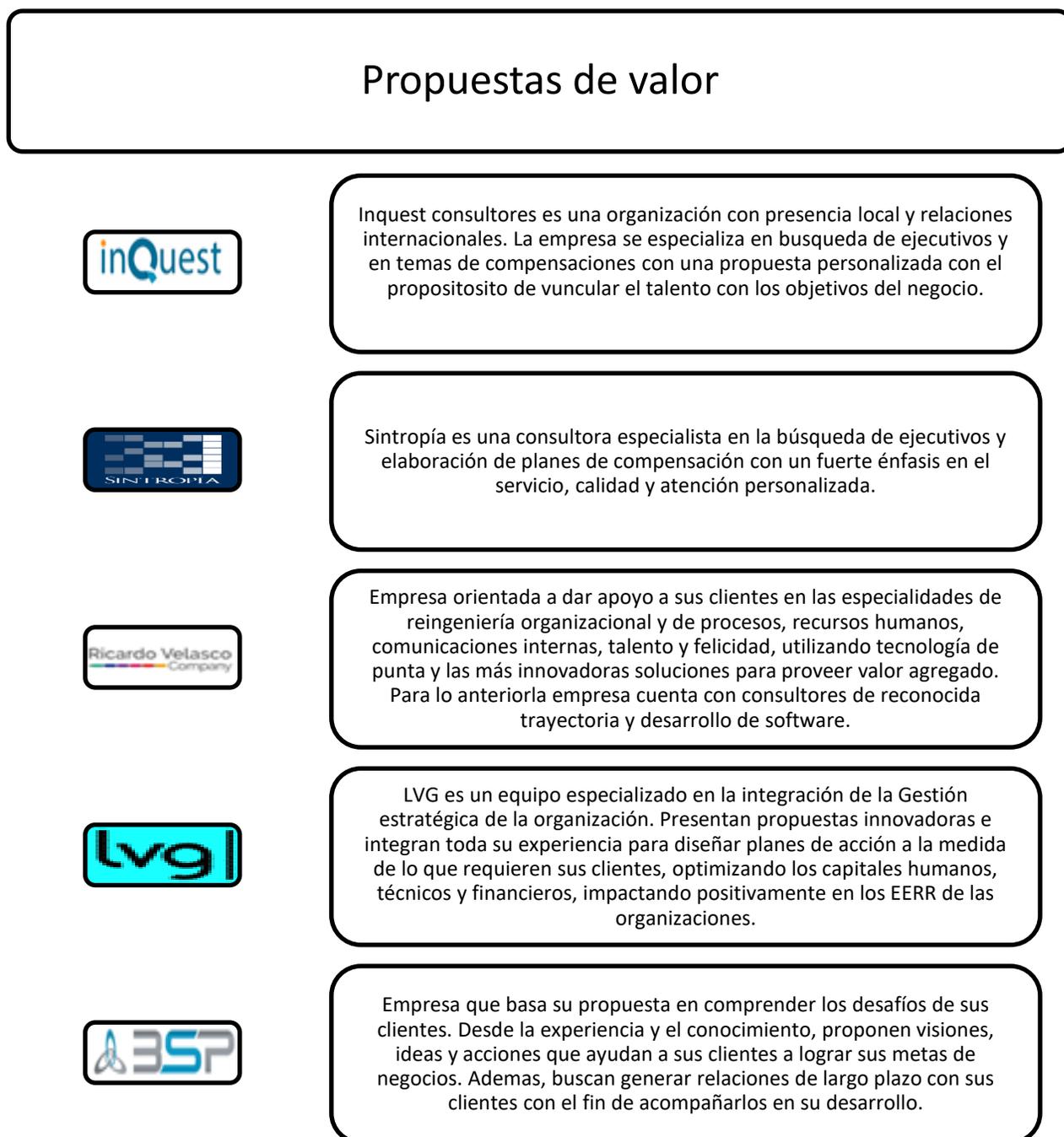
Finalmente, los servicios de compensaciones que Mercer pone a disposición de sus clientes, en el ámbito de capital humano son:

5.3.2 Consultoras nacionales

En el mercado nacional existen diversas empresas que prestan servicios de consultoría en compensaciones, entre las cuales buscan abarcar el mercado nacional y son la competencia directa con respecto a la consultora a proponer. A continuación, se muestra un listado características de diversas empresas nacionales de consultoría en compensaciones:

¹⁵ Página web Mercer: <https://www.latam.mercer.com/>.

Diagrama 15: Propuesta de valor de la competencia.



Fuente: Sitios Web y encuesta de mercado. Elaboración propia.

Tabla 12: Principales servicios de consultoras Nacionales.

Servicio	Inquest	Sintropía	RVC	LVG	3SP
Gestión de compensaciones	X	X	X	X	X
Estudios y encuestas	X				
Búsqueda de profesionales y ejecutivos	X	X			
Programa de empleabilidad		X			
Comunicaciones internas			X		
Gestión de Talento	x		X	X	
Desarrollo				X	
Transformación cultural				X	
Seguros y beneficios					X
Relaciones laborales y gestión					X
Capacitación			X		

Fuente: Sitios Web y encuesta de mercado. Elaboración propia.

Las empresas competidoras muestran servicios acordes al mercado nacional, lo que presenta una amplia variedad en la industria de la consultoría de recursos humanos en el área de compensaciones.

5.3.1 Análisis de servicios similares de competidores nacionales

A continuación, revisamos un análisis de servicios propuestos por los competidores nacionales, los cuales competirán directamente en el mercado con los de la empresa a crear.

5.3.1.1 Gestión de compensaciones

Para el servicio de gestión de compensaciones, el cual se define como una función estratégica dentro de recursos humanos, la cual analiza factores como el reconocimiento del compromiso, el rendimiento y a productividad de las personas en la organización, en consecuencia, la relación directa con los resultados del negocio, revisaremos las propuestas publicadas por los competidores para las siguientes herramientas de la gestión de compensaciones

 **Inquest:** Consultora de compensaciones especializada en la búsqueda de ejecutivos y en consultoría de compensaciones entregando un servicio personalizado con alto valor agregado con el propósito de vincular el talento disponible con los objetivos del negocio.

La propuesta de valor de Inquest se basa en su gran equipo de consultores y su experiencia en el mercado local, además de relaciones estratégicas con agencias internacionales de consultoría. Su propuesta se enfoca por la excelencia el cual presentan por sus servicios de alta calidad entregados a través de la experiencia y conocimientos de sus consultores. Un alto compromiso buscando ser socios de sus clientes esto a través de su misión de entregar soluciones hasta lograr la total satisfacción. Finalmente, un alto compromiso con las personas, Inquest declara una alta

preocupación de que exista un calce entre los valores, cultura y estrategia de las organizaciones, valores y competencias de las personas.

Para la gestión de compensaciones Inquest es una empresa de experiencia en diseño de políticas, sistemas y estructuras de compensaciones, como también modelos de incentivos para ejecutivos y colaboradores. Prestan asesoría a las organizaciones en los desafíos complejos relativos a las compensaciones de sus colaboradores, a través de:

- Diseño de políticas y estrategias de compensaciones.
- Diseño de estructuras de compensaciones y sistemas de incentivos de corto y largo plazo.
- Evaluación y diseño de estructuras de cargos, construcción de escalas salariales y análisis de equidad interna y externa.



Sintropía: Consultora especializada en la búsqueda de ejecutivos y elaboración de planes de compensaciones fundada en 2013, es una consultora especialista en la elaboración de planes de compensaciones enfatizando el servicio, la calidad y la atención personalizada. Fundamenta su propuesta de valor en la vasta experiencia de sus líderes,

red de relaciones y amplio conocimiento del mercado local. Desatacan su asertividad, discreción y éxito como la forma de crear relaciones constantes y de largo plazo con sus clientes. Sus servicios se enfocan en:

- Diseño de políticas y estrategias de compensaciones.
- Diseño de estructuras de compensaciones y sistemas de incentivos de corto y largo plazo.



RVC: Ricardo Velasco Company es una consultora especializada con 10 años de experiencia en compensaciones, la cual ofrece diversos servicios como consultoría, gestión de talento, software de gestión de compensaciones y capacitaciones sobre compensaciones y motivación, además de certificaciones sobre temas atinentes a gestión del talento. La propuesta de valor se fundamenta en la experiencia de Ricardo, consultor líder, y su oferta de productos como capacitaciones y desarrollo de software, para lo cual cuenta con un equipo de desarrolladores y consultores. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son:

- Sistematización de descripción de cargos
- Compensaciones:
 - Diagnóstico de equidad interna y competitividad externa.
 - Estrategia y política de compensación.
 - Estudios de renta variable.
 - Beneficios.
 - Sistemas de merito
- Organización:
 - Análisis y diseño de estructuras

- Optimización de estructuras
- Rediseño de cargos
- Medición de carga de trabajo.
- Carrera y desempeño:
 - Cargos críticos, personas clave y clases.
 - Planes de desarrollo.
 - Mapas de carrera y sucesión.
 - Gestión del desempeño.

lv9 | LVG: Empresa de consultoría de compensaciones, presenta un equipo especializado en la integración de la gestión estratégica de la organización. Busca ser una empresa innovadora integrando la experiencia de sus consultores para diseñar planes de acción a la medida de lo que requieren los clientes, optimizando los capitales humanos, técnicos y financieros. Sus principales líneas son:

- Diseño de estructuras y efectividad organizacional.
- Diseños de puestos
- Análisis de dotación
- Gestión de compensaciones:
 - Descriptores de cargos.
 - Evaluación de cargos
 - Equidad interna
 - Bandas salariales
 - Compensación variable
 - Estudios de renta

3SP 3SP: Es una consultora de compensaciones cercanos y confiables capaces de comprender los desafíos de sus clientes. Trabajando desde su experiencia y conocimiento proponen visiones, ideas y acciones para sus clientes. Su principal servicio es gestión de compensaciones y su visión es ser identificados como una empresa cercana, seria, responsable y respetable en los compromisos que adquiere. La empresa entrega servicios de estrategia, seguros, beneficios, relaciones laborales y gestión sindical. En el ámbito de compensaciones sus principales productos y servicios son:

- Descripción y valuación de cargos.
- Medición de equidad interna y competitividad externa.
- Estructuras salariales.
- Modelo de compensación total.
- Sistemas de incentivos.
- Gestión del desempeño.

5.3.2 Entrevista a expertos de compensaciones

Con el fin de cerrar el análisis de la competencia se llevan a cabo entrevistas a expertos de compensaciones, las cuales se basan en conocer que empresas están en su *top of mind* y de estas, cuales han sido sus experiencias de trabajo y como valoran sus

atributos. Las entrevistas en detalle se pueden consultar en el [Anexo K: Entrevistas a expertos de Compensaciones](#).

A continuación, se presentan las valoraciones promedio realizadas por los expertos a diversos atributos del servicio en una escala de 1 a 5, donde 1 significa muy malo y 5 significa muy bueno.

Tabla 13: Evaluación de atributos por expertos de compensaciones. 5 expertos encuestados.

Atributos	Mercer	Korn Ferry	RVC	WTW	Price	Deloitte
Metodología y claridad en los alcances del servicio	4,7	4,8	3,0	4,3	4,3	4,0
Expertiz de sus consultores en compensaciones	4,7	4,8	4,0	4,0	4,0	5,0
Prestigio y años de experiencia de la consultora	4,7	5,0	4,0	4,3	3,7	4,5
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	4,3	4,2	4,0	4,0	4,0	3,5
Precio	3,7	3,4	5,0	4,0	4,0	3,5
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	4,7	4,8	3,0	4,3	4,3	3,5
Garantías del servicio	4,0	4,8	4,0	4,3	3,7	4,0
Comunicación Fluida con el cliente	4,0	4,8	5,0	4,3	3,3	4,0
Plataforma y tecnología usada	4,0	4,4	3,0	4,0	3,3	3,5
Promedio Total	4,3	4,6	3,9	4,2	3,9	3,9

Fuente: Entrevista a expertos, elaboración propia.

Análisis de atributos:

- Korn Ferry y Mercer son los principales referentes de la industria, sin embargo, con una baja evaluación con respecto a sus precios, para ambas empresas es el atributo menos valorado.
- Se ve una oportunidad en el desarrollo de una plataforma de gestión de compensaciones, donde 3 de las 6 empresas tiene puntuaciones bajo 4.
- Se ve una oportunidad en el desarrollo de un servicio a un precio accesible debido a que 3 de las 6 empresas fueron evaluadas bajo 4 en este atributo.
- Ajustarse a las necesidades del cliente es también una oportunidad que explotar por su evaluación.
- Una de las fortalezas de las empresas en la industria está en su posicionamiento de mercado y prestigio, donde 4 de las 6 evaluadas tienen puntuaciones sobre 4 puntos.

5.4 Análisis del entorno

5.4.1 Político

Chile es una democracia presidencialista con tres poderes independientes. En 2021 tiene un gobierno de derecha, encabezado por Sebastián Piñera, quien en 2020

alcanzó un mínimo de aprobación histórico de un 6%¹⁶, esto se desencadenó desde el estallido por demandas sociales generado en octubre de 2019, lo que ha marcado un ambiente de tensión a nivel nacional, el cual solo amainó por la llegada de los confinamientos por la pandemia del covid-19. Con estos escenarios se generaron muchas críticas a la gestión del gobierno ante la crisis de la pandemia, debido a descoordinaciones entre el gobierno central y municipios, además de manejos de información cuestionados con respecto a los números informados de contagiados y fallecidos por la pandemia.

La constitución chilena vigente, la cual fue desarrollada durante el gobierno militar, en 2020 entró en un proceso constituyente, el cual inicia con un plebiscito consultando la necesidad de modificación de esta, esto debido a que desde el punto de vista social la constitución no garantiza el cubrir muchas de las necesidades básicas de la población como salud, educación o pensiones.

Como se puede ver al igual que en la región, Chile tiene grandes desafíos políticos sobre todo en el ámbito social, lo que genera un ambiente para los negocios de un riesgo a considerar, debido a las posibles modificaciones en el ámbito del trabajo y pensiones que es el marco regulatorio donde operará la consultora a proponer.

5.4.2 Económico

La económica mundial se encuentra en la peor recesión de los últimos 90 años, desde la segunda guerra mundial, el impacto súbito y generalizado de la pandemia del Covid-19 y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía, que según las previsiones del Banco Mundial, se reduciría un 5,2 % en 2020¹⁷. A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraería un 7% en 2020. Para Chile se pronostica una caída del PIB entre un 4,5% y un 5,5% según el IPOM¹⁸ del Banco Central. La economía chilena ya venía con ciertos problemas, derivados del estallido social de octubre 2019, cuando se quemaron estaciones de metro, se saquearon supermercados, farmacias y comercios de variado tamaño, lo cual golpeó fuertemente el mercado de consumo en zonas urbanas céntricas debido a las manifestaciones. Los efectos de la pandemia en Chile han sido profundos a pesar de las grandes medidas financieras adoptadas por el gobierno para contrarrestarla como aumento de gasto público y financiamiento para Pymes. Como medida excepcional para los trabajadores

¹⁶ Mínimo histórico de aprobación al gobierno: <https://www.24horas.cl/politica/aprobacion-a-gobierno-de-sebastian-pinera-cae-a-un-minimo-historico-6-en-primera-cep-tras-estallido-social-3860385>.

¹⁷ Economía mundial debido al Covid-19: [El COVID-19 \(coronavirus\) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.](#)

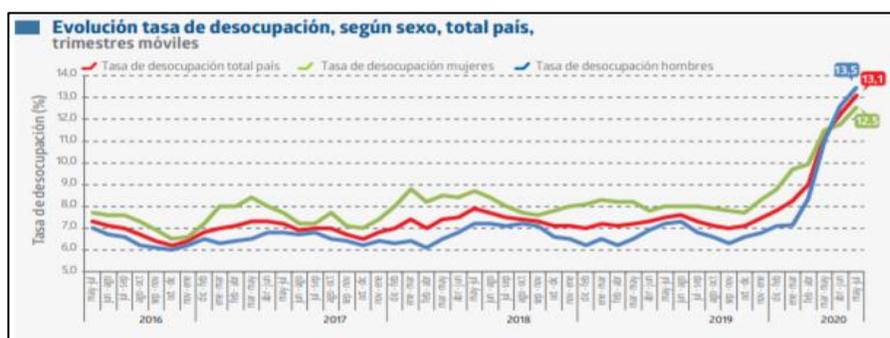
¹⁸ IPOM: Informe de política monetaria del Banco central de Chile septiembre 2020: https://www.bcentral.cl/documents/33528/2475116/ipom_sep_2020.pdf/1ebcbbc2-b0f2-eef8-139d-e092da2b170b?t=1599065310770

con ahorros previsionales, se aprobó el primer retiro del 10% de este ahorro con tope en MM\$ 4,3 de pesos, lo cual entregó en el mes de agosto de 2020 una inyección de capital de consumo, lo que fue de gran apoyo a la economía nacional con un impacto positivo estimado en consumo¹⁹.

5.4.3 Social

Chile cuenta con una población de alrededor de MM 19, según estimaciones del INE²⁰. Con un mercado laboral de alrededor de MM 12 de personas, sin embargo, el desempleo en 2020 escaló al 13% en el trimestre mayo-julio²¹.

Gráfico 17: Evolución de desocupación en Chile.



Fuente: Boletín estadístico: Empleo trimestral INE.

Como fue mencionado, en octubre de 2019 se produjo en todo Chile un estallido social de magnitudes importantes, que llevó al gobierno al extremo de ofrecer un plebiscito para votar si es necesario modificar la constitución.

Otro punto muy relevante de considerar son las generaciones que confluyen en el trabajo, hoy la fuerza laboral formal la componen 8.512.300 personas, de ellos 2.667.451 tienen entre 25 y 39 años, los cuales pertenecen a la generación Millenials, mientras que 2.791.144 corresponden a personas entre 40 y 54 años, pertenecientes a la generación X.

¹⁹ Impacto positivo del 10% de los ahorros previsionales:

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/07/23/992852/Socotiabank-inyeccion-consumo-retiro.html>

²⁰ Estimaciones de población INE: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>

²¹ Índice de desempleo: <https://www.ine.cl/prensa/2020/08/28/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-mayo-julio-de-2020>

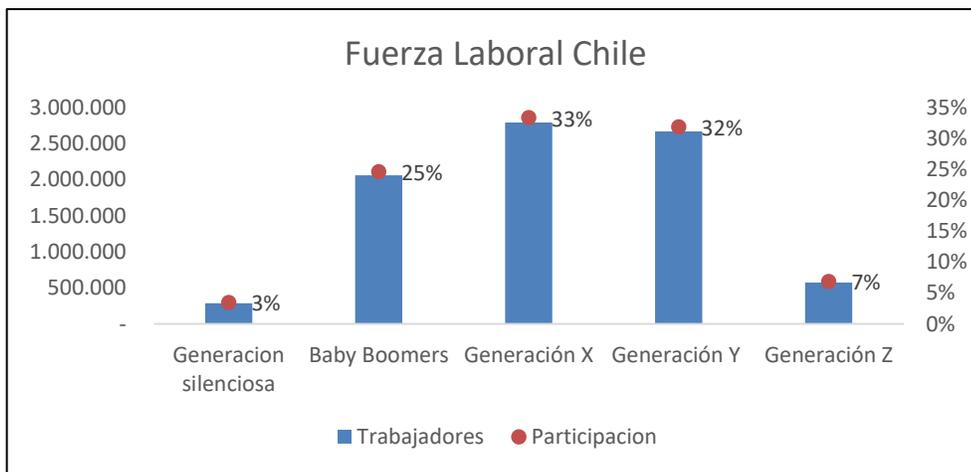
Diagrama 16: Generaciones poblacionales



Fuente: Generación Y chilena su impacto en el mundo laboral [6].

Las distintas generaciones muestran visiones diferentes con respecto al trabajo y la relación con el empleador. La generación Y o Millenials la cual hoy en día es la generación mayoritaria en el mundo laboral y del consumo, considerando el trabajo informal, esta generación se caracteriza por ser nativos digitales y solicitar de su empleo que cumpla con mayores características de calidad de vida y flexibilidad, por lo cual conocer bien que motiva a esta generación es un deber de los empleadores que quieren gestionar con éxito a sus personas, por lo cual una consultoría estratégica de compensaciones es un socio a considerar para este propósito y lograr el objetivo de motivar y seducir a los talentos de esta generación.

Gráfico 18: Fuerza laboral Chile 2020



Fuente: INE.

De la gráfica anterior, se puede ver la relevancia que ya tiene la generación Millenials y la necesidad de convivir con generaciones como la X o Baby Boomers en el mundo laboral actual, lo que genera desafíos para las áreas de GERH debido las diferentes visiones de cada una de ellas.

De los puntos anteriores se observa que socialmente existen diversos factores de riesgo a considerar al momento de llevar a cabo la operación de los servicios de consultoría, estos son el alto desempleo y la ubicación de las oficinas, las cuales deberían ubicarse no cercanas a zonas de altas manifestaciones. Además de la incorporación de nuevas generaciones en el mundo laboral, lo cual cambia el paradigma del trabajo y lo que los colaboradores esperan de su empleador, siendo tan

importante como la renta cuestiones como calidad de vida, desarrollo o flexibilidad laboral para las nuevas generaciones.

5.4.4 Tecnológico

En el ámbito tecnológico el país está en el proceso de licitación de la red 5G de datos, la cual corresponde a la quinta generación de dispositivos y redes móviles, esta red se caracteriza por ser una tecnología inalámbrica de alta velocidad. Esta política pública aportará 0,2% al PIB en inversión directa en el primer año y de 0,5% anual, una vez que entre en operación a nivel nacional ²². Este cambio tecnológico será un cambio que permitirá la digitalización y cambios en el trabajo y la economía. Para la empresa de servicios de consultoría a crear, este es un punto clave ya que debe estar preparada para operar en este ambiente tecnológico y aprovechar todos sus beneficios.

5.4.5 Medio ambiental

Desde el punto de vista medio ambiental Chile cuenta con diversas normas que regulan su cuidado, sin embargo a pesar de esto cuenta con diversas ciudades las cuales son las más contaminadas de América debido a los sistemas de calefacción y emisiones. Desde el punto de vista de la Consultoría, se debe comenzar con la definición de ser sustentable en el uso de sus recursos y generar un mínimo impacto al medioambiente, buscando la reutilización de los insumos, como equipos o papeles reciclables.

5.4.6 Legal

Desde el punto de vista legal como se mencionó anteriormente se comienza con un proceso constituyente el cual busca generar modificaciones en la carta magna nacional, lo cual genera un escenario de incertidumbre previa sobre cuales serían los temas por tratar y de qué forma se abordarán en la nueva constitución. La consultora por crear, que aplica a recursos humanos y particularmente a las compensaciones, está bajo la regulación del código del trabajo. Este Código regula la actividad privada del trabajo y es el marco legal sobre el cual se generará el desarrollo de los servicios de consultoría.

En el transcurso de la pandemia la Dirección del trabajo ha emitido dictámenes con debido a la pandemia, permitiendo que los empleadores pongan en suspensión los contratos de trabajo esto con el fin de mantener la relación laboral, pero dejando de pagar remuneraciones y el trabajador dejando de prestar servicios, los pagos serán cubiertos con los fondos de cesantía del trabajador y el empleador solo está obligado a hacer el pago de las cotizaciones previsionales y de salud en tiempos de cuarentena. sí también debido a la pandemia se aceleró la regulación de teletrabajo la cual fue promulgada en marzo de 2020²³.

²² Licitación red 5G en Chile: <https://www.gob.cl/5g/>

²³ Ley de teletrabajo: <https://www.bcn.cl/leyChile/navegar?idNorma=1143741>.

6 Desarrollo de la síntesis del diagnóstico

Luego del diagnóstico realizado, se realiza una síntesis buscando destacar aquellos aspectos que inciden en el servicio y el mercado. Para esto se utiliza un análisis de oportunidades y amenazas general.

6.1 FODA General

6.1.1 Oportunidades

Respecto al mercado general

- Según las entrevistas con expertos, Korn Ferry y Mercer son los principales referentes de la industria, sin embargo, con una baja evaluación con respecto a sus precios, para ambas empresas es el atributo menos valorado.
- Según el análisis de atributos de expertos, existe una oportunidad de desarrollar una plataforma de gestión de compensaciones, a un precio conveniente lo cual generará diferenciación del servicio a entregar con los actuales competidores, 3 de 6 empresas evaluadas tienen puntuaciones bajo 4 en este atributo. Además, generará la comunicación constante a través del tiempo con los clientes.
- La plataforma se presenta como la oportunidad de generar relaciones duraderas con los clientes en el tiempo.
- Para las empresas del segmento pequeño, existe una oportunidad de escala debido a la cantidad de empresas en el segmento.
- La mediana empresa tiene la oportunidad de contar con un socio estratégico de gestión de compensaciones, lo que genera disposición a pago y la búsqueda de relación a largo plazo, además este segmento cuenta con una mayor capacidad de pago.
- Se ve una oportunidad en el desarrollo de un servicio a un precio accesible debido a que 3 de las 6 empresas fueron evaluadas bajo 4 en este atributo.
- Se puede ver un crecimiento constante del número de empresas a nivel nacional desde 2005, creciendo a tasas del 6% anual en la creación de empresas.
- Se puede ver un crecimiento constante del número de empresas en la Región Metropolitana creciendo a tasas del 6% anual.
- El mercado del trabajo con gran presencia de la generación Millenials los cuales representan el 32% del mercado formal, esta generación tiene una nueva visión con respecto a la relación con su empleador, lo cual es una oportunidad para la empresa consultora desde el punto de vista que satisfaga los requerimientos de estos con sus empleadores.
- La región metropolitana es un polo comercial e industrial la cual contiene el 50% de las empresas a nivel nacional.
- Chile entra en la licitación de la red 5G, la cual permitirá fortalecer la red de telecomunicaciones y será una herramienta por explotar en el nuevo escenario del teletrabajo vigente.
- Existe la oportunidad de explotar la experiencia de los socios sobre la industria del consumo masivo.

Respecto al estudio de mercado

- El 81% de las empresas indican que ha tenido experiencias a lo menos satisfactorias con servicios de consultoría, esto por la capacidad de resolución de sus necesidades en el proceso de consultoría.
- El 19% de las empresas indican que han tenido experiencias insatisfactorias con servicios de consultoría recibidos.
- El 81% de las empresas indican que las empresas encuestadas han resuelto a lo menos lo esperado, las necesidades por las que contrataron la consultoría.
- El 5,08% de las empresas indican no haber tenido ninguna dificultad interna para el desarrollo de contratación de servicios de consultoría.
- Un 84% de las empresas expresa conocer o estar familiarizado con los beneficios de la gestión de compensaciones en la organización por tanto existe una conciencia de la necesidad de gestionar eficientemente las compensaciones con el fin de buscar motivación y compromiso en los colaboradores.
- Un 86,36% de las empresas indican que ha contactado con empresas consultoras a través de recomendaciones de confianza.
- Un 77,27% de las empresas indican que ha contactado con empresas consultoras a través del contacto de un agente de la consultora, como por ejemplo la consulta sobre definición de incentivos variables en la industria del consumo masivo.
- Un 68,18% de las empresas indican que ha contactado con empresas consultoras a través de la relación en eventos académicos o empresariales.

6.1.2 Amenazas

Respecto al mercado general

- Mercado en la peor crisis económica de los últimos 90 años por efectos del Covid-19.
- Estallido social en Chile desde octubre de 2019, genera incertidumbre y tensión a nivel nacional, lo que genera desconfianza para la inversión y crecimiento económico.
- La pandemia del Covid-19 genera un escenario sanitario de cuidado debido a las diversas estrategias de contención del gobierno.
- Además de ofrecer servicios personalizados, buscando ser asesores de confianza para sus clientes, la mayoría tiene productos similares en gestión de compensaciones.
- Las grandes consultoras de compensaciones mundiales como Korn Ferry o Mercer generan anualmente un estudio de rentas, para el cual invitan al mayor número de empresas posible a participar, compartiendo sus datos de compensaciones de manera confidencial y así generar estadísticas consolidadas sobre compensaciones, lo que genera relaciones de estas con potenciales clientes.
- Una de las amenazas de las empresas en la industria es su posicionamiento de mercado y prestigio. Siendo para Korn Ferry evaluado en el nivel más alto (5)

para este atributo por los expertos entrevistados, siendo destacados por la calidad de sus servicios y la capacidad de sus consultores.

- Proceso constituyente el cual genera incertidumbre sobre las regulaciones que contenga la nueva carta magna.

Respecto al estudio de mercado

- 19% de las empresas indican que las empresas consultoras no han resuelto la problemática en cuestión.
- El 16% de las empresas indican no conocer los beneficios de la gestión de compensaciones.
- Un 62% indica que ha tenido falta de seguimiento luego de ejecutado el servicio de consultoría.
- Un 86,36% de las empresas indican que ha tenido dificultades internas por la disponibilidad de presupuestos para contratación de servicios de consultoría.
- Un 54,55% de las empresas indican que ha tenido dificultades internas por poca credibilidad de los beneficios potenciales de la consultoría, lo cual podría generar reticencia a buscar el servicio.
- Un 45,45% de las empresas indican que ha tenido un bajo apoyo de la alta gerencia para la contratación de consultoría.
- Un 40,9% de las empresas indican que en su organización ha tenido dificultades por la resistencia al cambio que pudiera generar un proceso consultoría.

6.2 Oportunidades y amenazas por segmento

A continuación, se presenta una tabla de las oportunidades y amenazas por segmento. Se muestran en color verde el segmento que representa un mejor desempeño en la variable:

Tabla 14: Oportunidades y amenazas según segmento de empresa.

N°	Variable	Pequeña	Mediana	Comentario
1	Número de empresas Región Metropolitana	96.946	16.568	En la Región Metropolitana el segmento de pequeña empresa representa el 24% de las empresas en cantidad y la mediana empresa un 4
2	Inversión anual en consultoría de recursos humanos	\$ 8.375.000	\$ 10.166.666	La inversión anual por empresa es proporcional al tamaño de la empresa la mediana empresa tiene un gasto promedio de MM\$ 10 los cuales en contraste la pequeña empresa solo MM\$ 8,3 anuales.
3	Conoce beneficios de compensaciones	60%	80%	Al consultar si son conocidos los beneficios de la gestión de compensaciones la Micro empresa no está muy familiarizado con ellos. Esta variable a medida que la empresa crece aumenta el conocimiento de estos beneficios.
4	Requerirá Servicios de consultoría de compensaciones en el futuro	52,5%	15,0%	Se puede ver que el interés es mayor en el segmento de pequeña empresa ya que es el segmento que necesita resolver temas con respecto a las compensaciones, así para el segmento mediano y grande presentaran una demanda del 15%.
5	Inversión en monto en compensaciones	\$15.985.362.500	\$ 631.858.292	Al estimar la inversión anual en compensaciones se puede ver que los dos segmentos más atractivos en este nivel son las pequeñas y medianas empresas.
6	Nivel de gestión de personas en la organización	Medio	Alto	La baja gestión de personas puede ser una oportunidad, sin embargo, se debe dedicar un arduo trabajo en la conciencia de los beneficios de la gestión
7	Empresas que no cuentan con área Interna de GERH	75%	50%	También se ve como oportunidad el no desarrollo de área interna, esto es nulo en la Micro empresa debido a su limitada estructura.
8	Usaría el servicio de consultoría estratégica de RRHH	80%	100%	Bajo la consulta de sí utilizaría servicios de consultoría estratégica de RRHH, los segmentos mediana y pequeña tienen una alta percepción de demanda potencial futura.
9	Ha requerido servicios compensaciones	57,14%	14,29%	Hoy presenta la pequeña empresa un consumo de consultoría de compensaciones, la mediana empresa prácticamente un 25% de la pequeña.

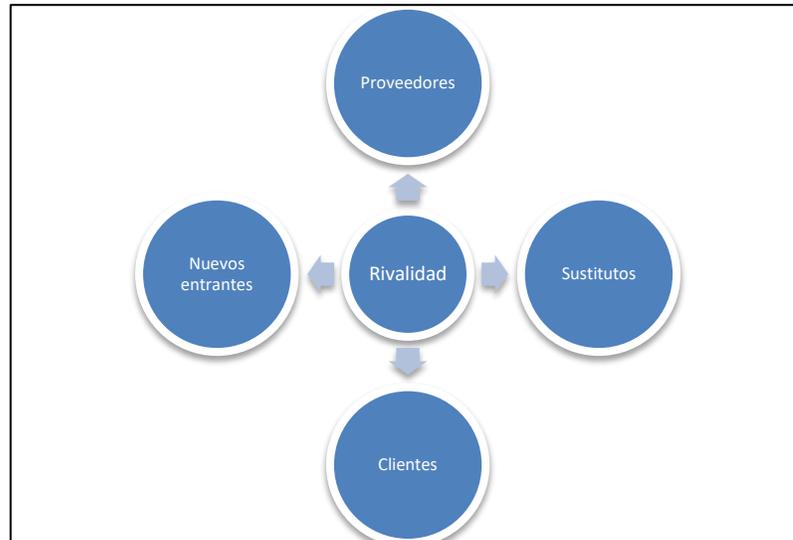
Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir desde el análisis de oportunidades y amenazas por segmento, que cada uno tiene cualidades particulares, donde las oportunidades son superiores a las amenazas y ratifican la correcta selección del servicio a entregar y el atractivo de cada segmento en el mercado nacional. Esto sintetiza las conclusiones obtenidas y ratifica la factibilidad de generar una propuesta de crear una empresa de consultoría atractiva en el mercado, con un servicio a un precio competitivo y una propuesta de herramientas técnicas como la plataforma de gestión de compensaciones a desarrollar en la estrategia.

6.3 Fuerzas de la industria

A continuación se presenta un análisis de Porter [7] con el fin de determinar el atractivo de la industria.

Diagrama 17: Análisis de las fuerzas de la industria de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

- **Proveedores fuerza media:** Como proveedores tenemos a consultores y asociados, existe una fuerte demanda por profesionales muy capacitados y con experiencia en diferentes industrias, quienes tienen un poder de negociación.
- **Sustitutos fuerza baja:** Baja amenaza de sustitutos debido a lo estratégico y enfocado que es el servicio de consultoría.
- **Clientes fuerza media:** Los clientes tienen una sensibilidad al precio con posibilidad de sustituir su consultor, pero están muy atomizados.
- **Nuevos entrantes fuerza media:** Existe la posibilidad de nuevos entrantes con servicios de consultoría y asociaciones de software.
- **Rivalidad de la industria fuerza alta:** Existe una fuerte rivalidad en la industria, entre consultoras nacionales e internacionales por los distintos segmentos de mercado.

Del análisis de las fuerzas de Porter, se puede ver que es una industria con una alta competitividad, sin embargo, las principales consultoras apuntan principalmente a empresas de mayor tamaño. Existe un mercado con necesidades descubiertas, para este caso en la Región Metropolitana, las cuales generan gran empleabilidad en el país y mayoritariamente no poseen áreas estratégicas internas de recursos humanos para su organización.

6.4 Selección del segmento objetivo

A continuación, se realiza un análisis multicriterio de diferentes atributos de cada segmento con los cuales se busca obtener un indicador que defina cual o cuales son los segmentos más atractivos, para enfocar la propuesta del modelo de negocios. Se seleccionan 6 atributos para cada segmento así, se generan ponderaciones con respecto a la importancia relativa de cada atributo. De esta manera los atributos con ponderación de un 20% son tamaño de mercado y consumo, para todos los demás atributos el peso relativo es del 15%.

Atributos:

- Área interna de RRHH no desarrollada: Empresas en las cuales se encuentra implementado un área estratégica de RRHH, siendo más favorable para la consultoría aquellas empresas que no cuentan con un área interna.
- Tamaño de mercado en número de empresas: Número de empresas por segmento.
- Consumo de consultoría de RRHH: Uso de consultoría de RRHH para solución de necesidades.
- Poder monetario: Capacidad de pagos según los ingresos generados.
- Disposición de contratación: Disposición con respecto a asesorías de consultoría.
- Visión estratégica de RRHH: Valoración de los potenciales beneficios de una gestión estratégica de RRHH.

Escala:

La escala propuesta cuenta con tres niveles los cuales tienen asociada una puntuación correspondiente, existe una diferencia de dos puntos entre la elección preferida y la siguiente, esto con el fin de generar una mayor diferenciación de los puntajes y obtener una herramienta más clara de selección de segmento objetivo:

Tabla 15: Escala de puntos multicriterio.

Nivel	Puntos
Nivel 1	4
Nivel 2	2
Nivel 3	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Análisis multicriterio selección de segmento objetivo.

Atributo	Ponderación	Micro	Pequeña	Mediana	Gran
Área interna de RRHH no desarrollada	15%	4	2	2	1
Tamaño Mercado N° de empresas	20%	4	4	2	1
Consumo de consultoría de RRHH	20%	1	4	4	1
Poder adquisitivo en consultoría	15%	1	2	4	4
Disposición de compra	15%	1	4	4	1
Visión estratégica	15%	1	2	4	4
Total	100%	2,05	3,1	3,3	1,9

Fuente: Elaboración propia.

De la aplicación de un análisis multicriterio, se puede concluir que los segmentos a considerar para el desarrollo de la estrategia corresponden a los segmentos de la pequeña y mediana empresa, debido a obtener los mayores puntajes, siendo el segmento más atractivo el de la mediana empresa, con un indicador de 3,3 puntos seguido por el segmento de la pequeña empresa con 3,1 puntos, esto independiente del rubro de la empresa.

7 Diseño de la estrategia

Para el desarrollo de la estrategia se genera un enfoque en los segmentos objetivos, siendo el segmento de la mediana empresa el de mayor atractivo y para el cual la propuesta de valor tiene un mayor desarrollo estratégico.

7.1 Definición de la propuesta de valor

Para desarrollar la propuesta de valor de la empresa consultora se utilizará como base la construcción del *insight* del cliente de estos servicios, basados en los puntos sintetizados del diagnóstico.

Insight del usuario:

“Me gustaría poder contar con la motivación y el compromiso de mis colaboradores y poder alinear el desempeño de ellos con la estrategia y objetivos de mi empresa. El problema es que constantemente están comparando sus compensaciones y se genera desconfianza con la determinación de estas por la falta de gestión, además el mercado está muy movido para profesionales como los de mi organización, lo que genera incertidumbre en la continuidad de ellos. Me gustaría poder contar con herramientas de gestión de las compensaciones efectivas, para ayudarme a optimizar la inversión en capital humano que mi organización requiere y contar con la motivación y el compromiso de mis colaboradores.”

Según el *insight* anterior y los elementos levantados en el diagnóstico, se genera la propuesta de valor con los siguientes puntos centrales a presentar a los clientes objetivo:

Diagrama 18: Puntos centrales de la propuesta de valor a crear.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la propuesta de valor y el modelo de negocios a desarrollar a través de un diagrama CANVAS:

Diagrama 19: Canvas del modelo de negocios.

Socios Claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración estratégica de empresas de software ▪ Consultores asociados ▪ Agencias de medios e internet ▪ Consultoras de RRHH con servicios complementarios 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacto y comunicación con clientes ▪ Asesorías y consultorías ▪ Eventos por streaming ▪ Encuestas de mercado ▪ Gestión de remuneraciones 	Propuesta de valor <p>Ser una empresa de consultoría capaz de dar respuesta al cliente a sus necesidades de gestión de compensaciones a través de asesoría estratégica especializada de compensaciones y estructuras de incentivos, a través de consultores con amplia experiencia en la industria de consumo masivo y manejo de análisis de datos, entregando al cliente soluciones eficientes y efectivas, manteniendo una relación de largo plazo a través de la gestión de la plataforma de servicio.</p>	Relación Cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesor ▪ Consultor ▪ Partner estratégico 	Cientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeñas empresas RM ▪ Medianas empresas RM
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo especializado de consultores ▪ Patentes ▪ Software 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios Digitales ▪ Eventos Empresariales ▪ Consultores 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos de personal ▪ Costos de equipos ▪ Costos de patentes ▪ Costos de marketing 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de asesorías ▪ Consultorías ▪ Reportes y análisis estandarizados iniciales ▪ Análisis particulares 		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 20: Value Proposition Canvas segmento pequeñas empresas.

Servicio		Cliente	
<p>Beneficios</p> <p>Entrega de estructura ordenada de la organización con respecto a sus compensaciones, generar planes de acción con respecto a la gestión de las compensaciones en el ciclo laboral de cada colaborador, además de un posicionamiento con respecto a mercado del paquete de compensaciones a ofrecer para cautivar a los talentos requeridos para el desarrollo de las actividades. Esto con un servicio estandarizado y de bajo costo.</p>	<p>Experiencia</p> <p>La consultoría de compensaciones es para el cliente pequeño una experiencia de introspección organizacional enfocado a la estructura de recompensas, esto hace a la organización tener la claridad de su estructura y con lo cual se pueden conocer los distintos roles dentro de la empresa y la forma objetiva de jerarquizar, con el fin de generar estructuras acordes a los aportes y desempeños generados a la empresa.</p>	<p>Deseos</p> <p>Deseo de generar estructura remunerativa en los colaboradores de la organización. Así también el generar el mayor retorno con respecto a la inversión realizada en capital humano.</p>	<p>Actividades por Realizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamiento y definición de perfiles ▪ Jerarquización de cargos ▪ Escalas de compensación ▪ Definición de estructuras de renta ▪ Asesoría remuneraciones
<p>Características</p> <p>Asesoría de RRHH especializada en compensaciones con uso de herramientas del área con un enfoque en análisis de datos internos y benchmark de mercado. Entregando al cliente una clara visión con respecto a las compensaciones y sugerencias de desarrollo e implementación de programas competitivos.</p>		<p>Necesidades</p> <p>El cliente necesita tener orden y control con respecto a las compensaciones de la organización, con el fin de crear un ambiente atractivo y de desarrollo de capital humano</p>	
<p>Servicio Consultoría de compensaciones</p> <p>De bajo costo.</p>	<p>Cliente Ideal pequeñas empresas</p> <p>Sin área de RRHH INTERNA.</p>	<p>Sustitutos</p> <p>Auto gestión de compensaciones a través de áreas gerenciales o de administración, con resultados poco equitativos y competitivos en mercado</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 21: Value Proposition Canvas segmento Medianas empresas.

Servicio		Cliente	
<p>Beneficios</p> <p>Para el segmento mediano se entrega un servicio de socio estratégico en la gestión de compensaciones con el cual generar planes de acción con respecto a la gestión de las compensaciones a través del tiempo y en el ciclo laboral de cada colaborador. La empresa se beneficia con contar con un servicio constante de outsourcing de la gestión de sus compensaciones, tanto en la plataforma como con horas de consultor.</p>	<p>Experiencia</p> <p>La consultoría de compensaciones es para el cliente mediano una experiencia de Partner estratégico apoyando en la definición de la estrategia de recompensas y beneficios, esto hace a la organización tener la claridad de su estructura y cuál es su visión, con el fin de generar estructuras acordes a los aportes y desempeños generados a la empresa. Provocando un clima laboral deseado y un compromiso por parte de los colaboradores quienes se sentirán mucho más motivados en la realización de sus labores y la relación con la organización donde se desarrollan día a día.</p>	<p>Deseos</p> <p>Deseo de generar motivación y compromiso en los colaboradores de la organización. Así también el generar el mayor retorno con respecto a la inversión realizada en capital humano.</p>	<p>Actividades por Realizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de compensación ▪ Definición de estructuras de renta ejecutivas ▪ Definición de incentivos ▪ Asesoría remuneraciones ▪ Actualizaciones de relaciones laborales
<p>Características</p> <p>Asesoría de RRHH especializada en compensaciones con uso de herramientas del área con un fuerte enfoque en análisis de datos internos y benchmark de mercado. Entregando al cliente una clara visión con respecto a las compensaciones y sugerencias de desarrollo e implementación de programas competitivos.</p>		<p>Necesidades</p> <p>El cliente necesita tener el capital humano idóneo para cumplir los objetivos trazados además necesita contar con un ambiente atractivo y de desarrollo de capital humano</p>	
<p>Servicio Consultoría de compensaciones</p>	<p>Cliente Ideal Medianas empresas</p>	<p>Sustitutos</p> <p>Auto gestión de compensaciones a través de áreas gerenciales o de administración, con resultados poco equitativos y competitivos en mercado</p>	

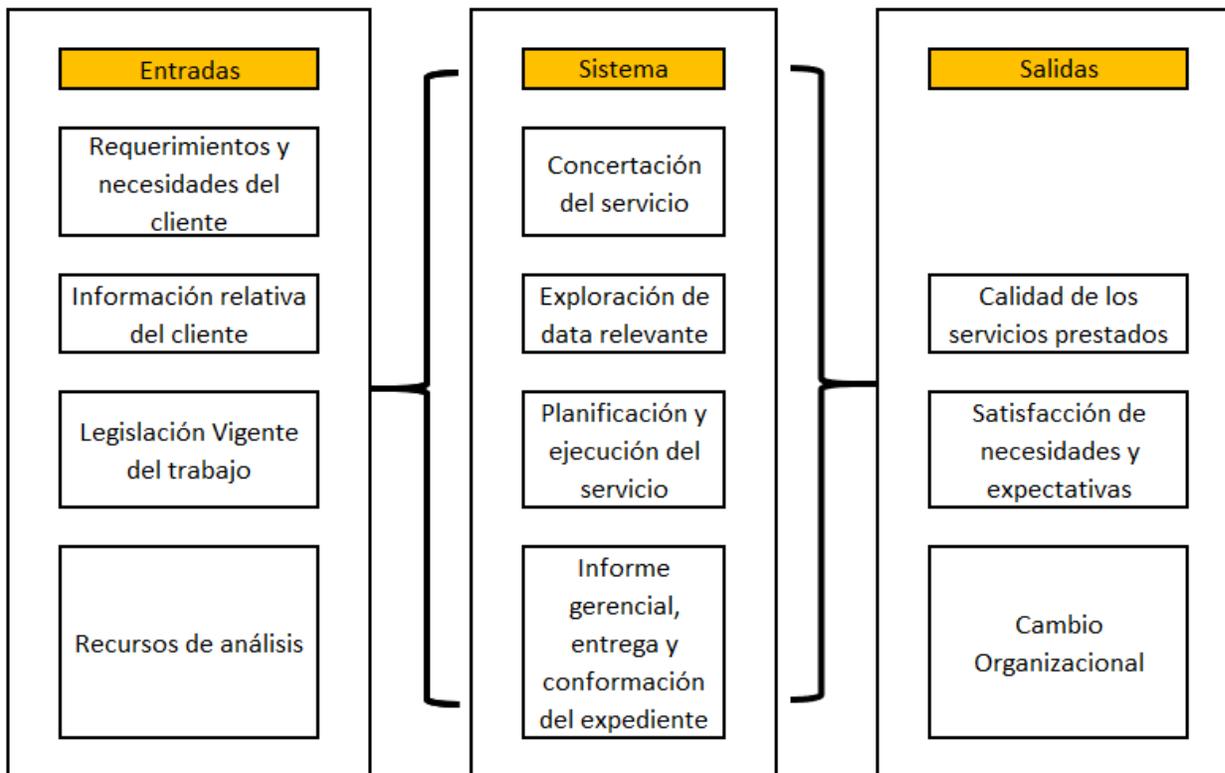
Fuente: Elaboración propia.

Del anterior *Value proposition Canvas* para el segmento de empresas pequeñas, se puede ver de manera gráfica la experiencia a proponer para el cliente, levantando los deseos y necesidades de este. Así se visualiza la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente definido en capítulo 5. Ver [Anexo L: Mapa estratégico consultoría de compensaciones.](#)

7.2 Diseño de servicios a entregar

A continuación, se desarrolla los servicios a entregar por la empresa, estos se diseñarán para cada segmento objetivo. El siguiente diagrama muestra de manera sistémica el proceso del servicio de consultoría:

Diagrama 22: Enfoque sistémico del servicio de consultoría.



Fuente: Elaboración propia.

Entradas:

- **Requerimientos y necesidades del cliente:** Etapa de levantamiento de necesidades y dolores del cliente con el fin de diagnosticar la situación de las compensaciones de la empresa y posibles recomendaciones de aplicación para su gestión.
- **Información relativa del cliente:** Se levanta la data relativa del cliente como datos de nómina, ventas e industria

- Legislación Laboral vigente: Se utiliza la legislación laboral vigente actualizada de Chile, con datos relevantes como ingreso mínimo, tipos de gratificación, jornadas laborales etc.
- Recursos de análisis: Software de análisis de datos estadísticos, herramientas de compensaciones como evaluadores de cargo, uso de técnicas matemáticas de regresión.

Sistema:

- Concertación del servicio: Se llega a un acuerdo formal de servicio, el cual incluya una cláusula de confidencialidad, esto para determinar los alcances de la consultoría y además resguardar el carácter confidencial de la información.
- Exploración de data relevante: Se levanta la data necesaria para el desarrollo de la consultoría tanto interna como de mercado, luego se genera un análisis exploratorio y comparativo de los datos para poder tomar definiciones.
- Planificación y ejecución del servicio: Se planifica a través de una carta Gantt el servicio y sus plazos, posterior a esto se ejecuta el proceso de consultoría.
- Informe gerencial: Se genera finalmente un informe de resultado con conclusiones relevantes y propuesta generadas.

Salidas:

- Calidad de servicios prestados: Se entrega en tiempo y forma el servicio concertado con la calidad y sello de la empresa.
- Satisfacción de necesidades y expectativas: Se genera una evaluación de la satisfacción a través de una encuesta y además se genera una evaluación de impacto de la consultoría a través de evaluaciones de compromiso.
- Ejecución del cambio organizacional: Finalmente se ejecutan las recomendaciones generadas las cuales tengan un impacto claro en la mejora de la gestión y en la búsqueda de la minimización de los dolores del cliente.

Ver también diagramas flujos de contratación del servicio, de uso de plataforma y de entrega de los servicios de consultoría [Anexo M: Diagramas de flujos de contratación, servicio de plataforma y servicio de consultoría.](#)

7.2.1 Servicios que desarrollar por la empresa

- **Diseño de estructura organizacional:** El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

- **Diseños de puestos y cargos:** El diseño de puestos de trabajo consiste en una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que pretende la mejora a través de aspectos técnicos y humanos de manera que se logre una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral del empleado.
- **Planificación estratégica de dotación:** La planificación estratégica de dotación corresponde a la alineación con la estrategia de la organización de las necesidades de dotaciones y su desarrollo para poder conseguirlas.
- **Análisis de criticidad de cargos:** Análisis de determinación de importancia relativa de cargos claves para la operación de la organización
- **Evaluaciones de cargos:** La evaluación de cargos es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de un cargo respecto a otro (Valor en términos de contribución al cumplimiento del objetivo organizacional) y así establecer la equidad interna entre los diversos cargos dentro de la organización. Los cargos son posibles de comparar a través de factores que son comunes a todo cargo dentro de la empresa.
- **Equidad interna:** Un análisis de equidad interna entrega recomendaciones sobre opciones de solución para problemas como competitividad salarial y ajustes con respecto a posibles desviaciones en compensaciones. Sub compensado o sobre compensado dentro de la organización.
- **Competitividad externa:** Estudios de compensaciones en el mercado general y en la industria en particular, beneficios de mayor impacto y efectividad y prácticas de alto impacto de recursos humanos.
- **Escalas salariales y política de recompensas:** En este tema se abarcan cuestiones como mercado objetivo de comparación para la organización y estrategia de posicionamiento en compensaciones con respecto al mercado objetivo. Se diseñan y definen la estructura de escalas de compensación con el fin entregar un orden jerárquico para la definición objetiva de la compensación, dependiendo de la ubicación de cada puesto dentro de esta y luego determinar el posicionamiento de bandas salariales.
- **Compensación Variable:** Alineamiento estratégico de la recompensa con el cumplimiento de objetivos deseados por la organización en el corto, mediano y largo plazo.
- **Estudios de renta:** Estudio de generación de información actualizada sobre compensaciones y prácticas del mercado laboral, es una herramienta clave para la toma de decisiones en gestión de personas.

7.2.2 Diseño de servicio estandarizado a ofrecer

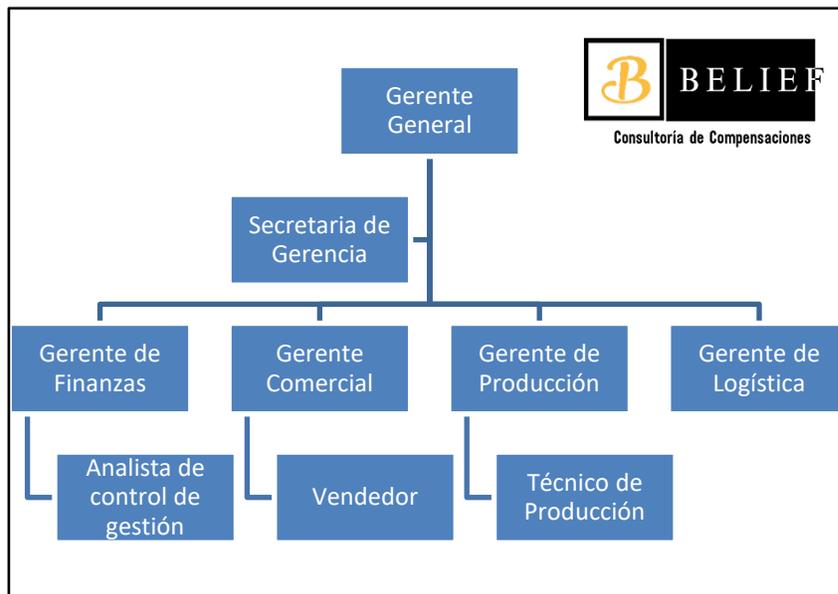
Como estrategia de entrada y penetración de negocios para desarrollar el posicionamiento de la empresa, se diseña un servicio estándar a proponer para las organizaciones del segmento objetivo, el cual sea de gran impacto inicial y fácil implementación en la organización, además de un bajo costo de desarrollo. Este se basa en un análisis inicial el cual está conformado por las siguientes etapas:

- Descripción de perfiles de cargo
- Diseño de escalas salariales y grados internos
- Análisis de equidad interna, propuesta de estructuras de renta
- Análisis de competitividad de mercado

A través de las etapas anteriores se diseña un producto estandarizado el cual desde la primera solicitud de información al cliente comience a generar resultados tangibles. Se detalla a continuación cada etapa de este servicio:

Descriptor de cargo: La descripción de cargo es una herramienta que permite reunir en un sólo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo, desplegadas con relación a su aporte de valor en la organización. Esta herramienta es un gran apoyo para desarrollar con rigurosidad los procesos de selección, mantención y desarrollo de las personas en una organización. La descripción de cargo describe el qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Diagrama 23: Ejemplo de organigrama de una empresa cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Cada casilla que conforma el organigrama de la empresa tendrá su correspondiente descriptor de cargo. El siguiente es un descriptor de ejemplo de la posición de Analista de control de gestión, el cual forma parte del servicio estandarizado a entregar como asesoría a los clientes:

Tabla 17: Ejemplo de descriptor de cargo.

Descripción de cargos y perfil de selección	
Nombre del cargo	Analista de Control de Gestión
Modalidad de contratación	Tiempo completo
Cargos bajo su responsabilidad	No Aplica
Cargo de jefe inmediato	Jefe de control de gestión
Unidad	Unidad de Control de gestión
Rol de cargo	Coordinar y controlar la correcta planificación y desarrollo de mecanismos de control que permitan influir en el desempeño de las distintas unidades de negocio, asegurando el alineamiento estratégico, asesorando y guiando en la planificación y control de gestión en las diversas actividades a desarrollar en la institución.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al jefe de Planificación y Control de Gestión Institucional y otras autoridades internas, en materias de planificación y gestión. Coordinar asesorando en la formulación de las Definiciones Estratégicas, Metas, Proyectos e Indicadores de la Institución. • Coordinar, controlar y velar por el cumplimiento del plan estratégico institucional, programas de mejoramiento de la gestión y proyectos institucionales, detectando desviaciones y gestionando acciones de mejora. • Evaluar el desempeño real obtenido por la Institución respecto a las metas establecidas en la planificación inicial. Dirigir las actividades implementación, mantención y mejora continua de la gestión de Calidad y Riesgos institucional.
Formación	Título Profesional de las áreas de Ingeniería Civil Industrial o Comercial, Administración Pública o de empresas.
Especialización	Análisis y diseños de proceso Auditoria de calidad Normas ISO 9001 Interpretación norma ISO 9001 Planificación y control de gestión Excel avanzado Project
Experiencia	Deseable experiencia comprobada en áreas de Planificación y Control de Gestión.
Competencias	Orientación al logro Orientación al cliente interno Iniciativa Entendimiento organizacional Trabajo en equipo Comunicación
Competencias transversales	Integridad Compromiso

Fuente: Elaboración propia.

Escala Salarial: A continuación, se muestra un tipo de escala salarial para gestión de compensaciones interna, la cual consta de grados que están asociados a una herramienta de evaluación de cargo, luego para hacer gestión cada grado tiene un mínimo, una media y un máximo. La gestión de compensaciones de cada grado comienza con el punto mínimo al momento de iniciar en un nuevo cargo y sobre el cual va avanzando hasta llegar a un máximo donde es un punto para tomar decisiones de cambio de cargo por promoción, ya que no existe espacio posible de crecimiento dentro del grado:

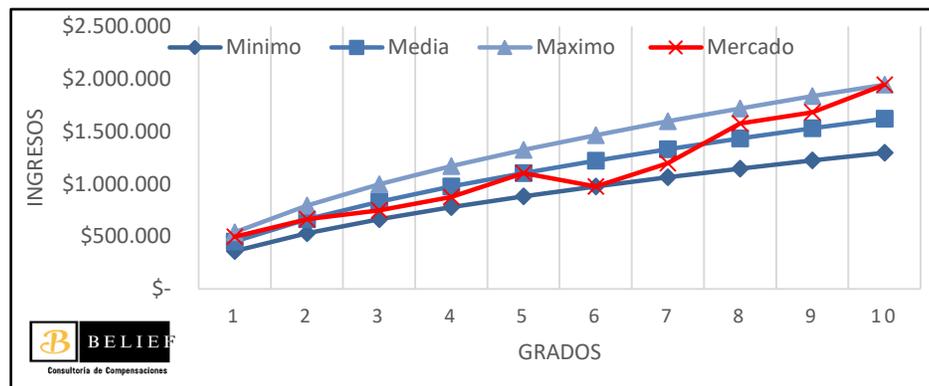
Tabla 18: Ejemplo de escala salarial para empresa cliente.

ESCALA SALARIAL			
Grado	Min	media ajustada	Max
1	\$ 378.777	\$ 473.476	\$ 568.166
2	\$ 445.392	\$ 556.742	\$ 668.083
3	\$ 523.711	\$ 654.645	\$ 785.570
4	\$ 615.808	\$ 769.769	\$ 923.721
5	\$ 724.115	\$ 905.148	\$1.086.173
6	\$ 851.462	\$ 1.064.328	\$1.277.193
7	\$1.001.198	\$ 1.251.498	\$1.501.797
8	\$1.177.259	\$ 1.471.580	\$1.765.892
9	\$1.384.302	\$ 1.730.379	\$2.076.448
10	\$1.627.742	\$ 2.034.679	\$2.441.608

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente se pueden comparar los grados definidos para la organización y una comparación con las rentas de mercado, las cuales se obtienen de empresas que generan este tipo de encuestas y estudios de mercado para la industria objetivo:

Gráfico 19: Comparación de grados y mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis Salarial equidad y competitividad: Finalmente el estudio entrega la información detallada por posición, su grado, su posición salarial y una comparación con la renta de mercado, esta información es de gran utilidad para gestionar eficientemente las compensaciones y tener claridad con respecto a como el mercado está remunerando las posiciones que mi organización requiere y cuál es el riesgo de por ofertas económicas tenga una fuga de talento.

Tabla 19: Análisis de equidad interna y competitividad de mercado

Cargo	Área	Grado	Media del grado	Renta Interna	Posición salarial	Renta en Mercado	Competitividad de mercado
Gerente General	Gerencia	17	\$ 7.830.080	\$ 8.450.000	108%	\$ 9.198.208	91,9%
Secretaria de Gerencia	Gerencia	6	\$ 851.900	\$ 957.654	112%	\$ 767.323	124,8%
Gerente de Finanzas	Gerencia de Finanzas	15	\$ 4.237.500	\$ 5.453.200	129%	\$ 5.236.355	104,1%
Gerente comercial	Gerencia Comercial	16	\$ 5.760.200	\$ 6.850.000	119%	\$ 6.264.741	109,3%
Gerente de logística	Gerencia de Logística	15	\$ 4.237.500	\$ 4.154.320	98%	\$ 6.139.438	67,7%
Gerente de Producción	Gerencia de Producción	16	\$ 5.760.200	\$ 5.425.320	94%	\$ 6.968.627	77,9%
Técnico de Producción	Gerencia de Producción	7	\$ 1.001.720	\$ 943.250	94%	\$ 1.005.458	93,8%
Vendedor	Gerencia Comercial	6	\$ 851.900	\$ 797.650	94%	\$ 1.038.138	76,8%

Fuente: Elaboración propia.

Este producto será estandarizado para la gestión de compensaciones a ofrecer a nuestros clientes, a través de una plataforma en línea alojada en la página web, donde los clientes carguen sus datos de remuneración y bajo automatización se generen las escalas y análisis correspondientes.

7.2.3 Servicios por entregar y tiempos estimados por segmento objetivo

La siguiente tabla muestra los servicios a entregar y el tiempo estimado de ejecución para cada segmento objetivo, estos tiempos son relativos a la complejidad y profundidad determinada, muestran un estándar para el desarrollo y están directamente relacionados con la política de fijación de precios:

Tabla 20: Servicios a entregar y estimación de horas de desarrollo por segmento.

Servicios	Pequeña	Mediana
Servicios estandarizados	50	80
Diseño de estructura organizacional	35	80
Diseños de puestos y cargos	35	100
Planificación estratégica de dotación	25	80
Criticidad de cargos	20	60
Evaluaciones de cargos	20	60
Equidad interna	20	60
Competitividad externa	20	50
Escalas salariales y política de compensaciones	35	100
Compensación Variable	35	100
Estudios de renta	15	80

7.3 Definición de políticas de precios

Para definir la política de precios sería una excelente alternativa el basar la forma de fijar en un modelo basado en el valor que el cliente recibe particularmente en cada asesoría, sin embargo, este método de definición de precios debe generarse al caso a caso de cada cliente, lo que genera complejidades en su estimaciones y distorsiones entre clientes. Para la definición de los precios se utilizan dos caminos en primera instancia una comparación con respecto al mercado donde en promedio la hora de consultoría ronda en entre 3,0 y 4,0 UF²⁴. Además de usar los precios de mercado por consultoría se analiza el desafío o complejidad del tipo de análisis considerando 3 clasificaciones de requerimientos de competencias específicas del consultor para desarrollar, así también se considera la disposición y capacidad de pago de los segmentos pequeño y mediano además del margen bruto definido por tipo de servicio:

Tabla 21: Nivel de complejidad por servicios a entregar.

Nivel	Complejidad
Nivel 1	Complejidad Baja, servicio estandarizado
Nivel 2	Complejidad media
Nivel 3	Complejidad alta

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista anterior se generan la estimación del margen bruto por hora de consultoría, a través del análisis de tiempos y la estimación de precios por hora debido a la complejidad de los estudios:

Tabla 22: Definición de precios segmento pequeño en UF²⁵.

Ítem	Servicio estandarizado	Complejidad media	Complejidad alta
Hora consultor	0,25	0,6	1
Gastos básicos	0,3	0,4	0,4
Margen bruto	0,35	1	1
Precio por hora	0,9	2	2,4

Fuente: Elaboración propia.

²⁴ Precios promedios por hora de consultoría del estudio de competidores y entrevistas.

²⁵ Valor de la UF a 09/05/21 \$29.529,48 pesos. https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2021.htm.

Tabla 23: Definición de precio segmento mediano en UF²⁶.

Ítem	Servicio estandarizado	Complejidad media	Complejidad alta
Hora consultor	0,4	0,6	1
Gastos básicos	0,3	0,4	0,4
Margen bruto	0,5	1,2	1,4
Precio por hora	1,2	2,2	2,8

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

7.4.1 Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa consultora se define de la siguiente manera:

“Belief, Consultora de RRHH especializada en compensaciones, con uso de herramientas del área, tiene un fuerte enfoque en análisis de datos internos y benchmark de mercado. Entregando al cliente una clara visión con respecto a las compensaciones y sugerencias de desarrollo e implementación de programas competitivos a un costo accesible y de impacto en la organización.”

7.4.2 Publicidad

En el presupuesto se considera la inversión en publicidad a través de internet, específicamente aplicaciones como redes sociales, las cuales focalicen la publicidad hacia los segmentos objetivo definidos. Esta publicidad está enfocada en los usuarios buscando crear en ellos la conciencia de existencia de la consultora.

La empresa por crear se denominará **“Belief, consultoría de compensaciones”**, con este nombre de fantasía se contrata el sitio host de internet y se genera el desarrollo de la marca, comenzando con la inscripción y el inicio de actividades en el SII²⁷. Como herramientas de publicidad y posicionamiento estará la creación de un logo y la correspondiente página web de la empresa:

²⁶ Valor de la UF a 09/05/21 \$29.529,48 pesos. https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2021.htm.

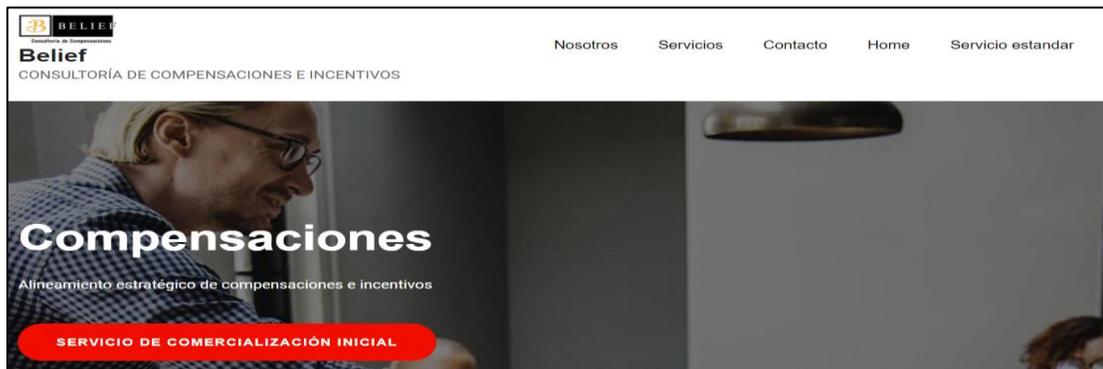
²⁷ Inscripción y obtención de N° de RUT en SII: https://www.sii.cl/servicios_online/1031-1032.html.

Ilustración 1: Diseños de logo consultora Belief.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Pagina web consultora Belief.



Fuente: Elaboración propia²⁸.

Finalmente, la publicidad se busca apalancar a través de alianzas estratégicas con consultoras de RRHH que entregan servicios complementarios, como servicios de selección o coaching. Será una forma de generar publicidad aprovechando el conocimiento que estas tienen del mercado y por el cual se pueden entregar servicios complementarios.

7.4.3 Personal de ventas

El personal de ventas está enfocado para la visita de clientes. En un comienzo, la tarea es asumida por el Gerente General, el Gerente de consultoría y los consultores, para luego ir incorporando personas específicas para venta los cuales se encarguen de traer nuevos clientes a través de sistemas de incentivos definidos por comisiones de ventas.

²⁸ Página web de consultora de compensaciones Belief: www.belief.cl.

La propuesta y contratos de servicios son desarrollados por los consultores quienes en esta consideran un acuerdo formal de confidencialidad para resguardar la seguridad de los datos, solo con el fin uso determinado y ser tratados de una forma agregada.

Para el personal de ventas se requieren perfiles comerciales con claros conocimientos en RRHH y además con un proceso de formación y conocimiento en compensaciones, estos agentes serán los encargados del nexos con nuevos clientes y los buscadores de nuevos negocios.

Promoción de ventas

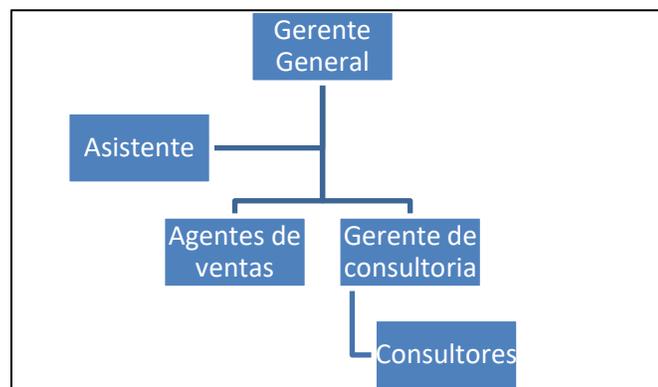
Para la promoción de las ventas se considerará tres canales principales:

- Agentes de ventas,
- Eventos empresariales y académicos
- Generar asociaciones estratégicas con consultoras complementarias

7.5 Diseño organizacional

El diagrama siguiente representa el organigrama con el que la consultora espera trabajar al cabo del primer año, y el cual soporta el crecimiento esperado hasta el tercer año de operación:

Diagrama 24: Diseño organizacional de la consultora.



Fuente: Elaboración propia.

7.5.1 Descripciones de cargos en la consultora

A continuación, se describen los diferentes roles a considerar en la constitución de la empresa consultora:

Gerente General: Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial de la consultoría de compensaciones, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, gestiona los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

Gerente de consultoría: La misión de esta posición consistirá en gestionar el área de Consultoría, planificando y definiendo las actividades estratégicas, administrativas, operativas y de calidad con el fin de garantizar la realización y finalización de los proyectos de la empresa conforme el alcance definido en tiempo, coste y satisfacción del cliente, así como cumplir los presupuestos de ingresos y rentabilidad (EBIT) e índices de eficiencia del área.

Consultores: Las responsabilidades del consultor de compensaciones incluyen: Iniciar y liderar programas y proyectos de compensaciones para los clientes de consultoría. Así también, el llevar a cabo investigaciones a través de varios métodos (recopilación de datos, encuestas, etc.) para identificar una situación problemática o encontrar la causa liderando el proyecto con el fin de entregar servicios especializados en compensaciones.

Agentes: El Agente de ventas está a cargo de vender los servicios ofrecidos por la consultora de compensaciones, en tal sentido, abarcan el comercio de productos técnicos, lo cual implica que el vendedor y el comprador requieren de un conocimiento especializado para la venta/manejo del servicio en cuestión.

Asistente: El Asistente Administrativo se encarga de asegurar el buen funcionamiento de una oficina o empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes.

8 Evaluación económica

8.1.1 Inversión Inicial

La inversión inicial es financiada por capital propio el cual considera el aporte de dos socios en partes iguales, un gerente general y un gerente consultoría.

Para estimar la inversión inicial se establecen las necesidades de equipos, página web, desarrollo de plataforma, marketing inicial y determinación de capital de trabajo necesario para operar durante el periodo en que la consultoría comience a autofinanciarse:

Tabla 24: Determinación de la inversión inicial, montos en miles de pesos.

ítem	descripción	Monto
Equipos	PC, Escritorios.	\$ 11.150
creación de dominio Web y plataforma	WWW.BELIEF.CL	\$ 27.500
MKT	RRSS, Medios	\$ 4.000
Capital de trabajo	Corresponde a la suma de sueldos, gastos de MKT y compras básicas necesarias hasta que el proyecto comience a autofinanciarse.	\$ 34.050
Total		\$ 76.700

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Estimación de crecimiento

Para desarrollar la estimación de los flujos operacionales mensuales se desarrollan supuestos de crecimiento de demanda a medida que la consultoría va desarrollando su posicionamiento en el mercado. Para los primeros seis meses de operación se espera el cumplir con un objetivo de 4 clientes promedio mensuales los cuales alcancen un ticket promedio de MM\$ 1,5 para clientes pequeños y MM\$ 4,7 para clientes medianos. Hasta llegar a un número objetivo de 12 clientes mensuales en promedio, con 8 clientes del segmento pequeño y 4 clientes del segmento mediano, para información de ingresos mensuales ver [Anexo N: Flujos operacionales mensuales](#).

Tabla 25: Participación de mercado estimada.

Año	Participación de mercado
Año 1	1,02%
Año 2	2,19%
Año 3	2,73%

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3 Ingresos

La estimación de ingresos es dependiente de la capacidad de captar clientes en cada segmento, durante el primer año y en etapa plena de penetración se espera alcanzar crecimiento anual de un 10% aproximado en ingresos, el cual también está supeditado a las horas de consultor mensual. Se asumen 160 horas mensuales por consultor y bajo la demanda estimada, se requiere en un primer año de 3 consultores a tiempo completo, se estima para el segundo año la incorporación de un cuarto consultor y para el tercer año la incorporación de un quinto consultor, cada uno con un crecimiento de un 15% de capacidad. para el segundo año se espera crecer en torno al 10% anual y para el tercer año se espera un crecimiento en un 6% anual en los ingresos. Para revisar la estimación la estimación correspondiente de ingresos ver [Anexo N: Flujos operacionales mensuales](#).

Tabla 26: Tasas de crecimiento mensuales y anuales de ingresos.

	Tasa mensual	Tasa anual
Año 1	0.83%	10%
Año 2	0,83%	10%
Año 3	0,50%	6,0%

Fuente: Elaboración propia.

8.1.4 Costos y gastos

Para la estimación de costos desde el inicio se considera un equipo enfocado principalmente en la venta consultiva realizada por el Gerente general y gerente de consultoría. El equipo a través de sus sueldos representa el mayor costo de la empresa, la siguiente tabla muestra la evolución de los costos de sueldos y contrataciones para los meses 1, mes 13 y mes 25 el cual estabiliza la cantidad de personas necesarias para cumplir con los requerimientos de horas de consultoría:

Tabla 27: Estimación de sueldos mensuales y contrataciones en miles de pesos.

Cargo	Mes 1	Mes 13	Mes 25
Gerente	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 4.235
Gerente Consultor	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 4.235
Agente 1	\$ 1.800	\$ 1.980	\$ 2.600
Consultor 1	\$ 2.600	\$ 2.860	\$ 3.146
Consultor 2			\$ 2.600
Consultor 3			\$ 2.600
Administrativo	\$ 700	\$ 770	\$ 770
Sueldos	\$ 12.100	\$ 13.310	\$ 20.186

Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de gastos mensuales se detallan en la siguiente tabla según las necesidades básicas para la operación del servicio:

Tabla 28: Determinación de gastos mensuales en miles de pesos.

Ítem	Valor mensual
Arriendo de oficina	\$ 1.000
Movilización y gastos de ventas	\$ 1.500
Servicios básicos	\$ 600
Contador	\$ 200
Patente comercial	\$ 25
Total	\$ 3.325

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Cálculo de flujos de caja

8.2.1 Impuesto y valor residual

Para la estimación del flujo de caja se debe determinar dos elementos importantes de manera separa para lo cual se entregan sus respectivas definiciones:

Impuesto: Al considerar la inversión en capital de trabajo y que el *break-even* del proyecto recién es al mes 12, no solo se omite el pago impuestos por las pérdidas, sino que estas mismas pérdidas impositivas se van acumulando en forma de crédito. En base a esto, recién a partir del mes 24 se pagan impuestos

Valor Residual: Para calcularlo se considera el promedio de los último tres meses (mes 34,35 y mes 36) debido a que son una situación esperada para proyectar. Luego, el promedio se proyecta doce meses para tener el flujo operacional anual y se divide por la tasa de descuento utilizada $r = 16\%$ y se considera un crecimiento constante de $g = 4\%$.

$$DFC = \frac{\text{Flujo operacional}}{r - g}$$

Luego de definir estos dos puntos se presenta el flujo de caja operacional proyectado. Ver **Anexo K: Flujos operacionales mensuales:**

Tabla 29: Flujo operacional mensual año 1 montos en miles de pesos.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 9.634	\$ 9.714	\$ 11.020	\$ 12.346	\$ 12.449	\$ 13.808	\$ 15.189	\$ 16.592	\$ 16.730	\$ 18.167	\$ 19.627	\$ 21.110
Pequeñas empresas	\$ 3.960	\$ 3.993	\$ 4.529	\$ 5.074	\$ 5.117	\$ 5.675	\$ 6.243	\$ 6.819	\$ 6.876	\$ 7.467	\$ 8.067	\$ 8.676
Medianas empresas	\$ 5.674	\$ 5.722	\$ 6.491	\$ 7.272	\$ 7.332	\$ 8.133	\$ 8.946	\$ 9.772	\$ 9.854	\$ 10.700	\$ 11.560	\$ 12.434
Costos de ventas	\$ -12.982	\$ -12.986	\$ -13.051	\$ -13.117	\$ -13.122	\$ -13.190	\$ -13.259	\$ -13.330	\$ -13.337	\$ -13.408	\$ -13.481	\$ -13.555
Sueldos	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100	\$ -12.100
Licencias	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400
comisiones	\$ -482	\$ -486	\$ -551	\$ -617	\$ -622	\$ -690	\$ -759	\$ -830	\$ -837	\$ -908	\$ -981	\$ -1.055
GAV	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839	\$ -4.839
Sueldos Jr	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500	\$ -500
Marketing	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450
Gastos básicos	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325	\$ -3.325
Equipos	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100	\$ -100
Depreciación	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464
Resultado operacional	\$ -8.187	\$ -8.110	\$ -6.870	\$ -5.610	\$ -5.512	\$ -4.221	\$ -2.910	\$ -1.577	\$ -1.445	\$ -80	\$ 1.307	\$ 2.715
Intereses												
Utilidad antes de impuestos	\$ -8.187	\$ -8.110	\$ -6.870	\$ -5.610	\$ -5.512	\$ -4.221	\$ -2.910	\$ -1.577	\$ -1.445	\$ -80	\$ 1.307	\$ 2.715
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -353	\$ -733
Impuesto acumulado	\$ -2.210	\$ -4.400	\$ -6.255	\$ -7.770	\$ -9.258	\$ -10.398	\$ -11.184	\$ -11.609	\$ -12.000	\$ -12.021	\$ -11.668	\$ -10.935
Utilidad después de impuestos	\$ -8.187	\$ -8.110	\$ -6.870	\$ -5.610	\$ -5.512	\$ -4.221	\$ -2.910	\$ -1.577	\$ -1.445	\$ -80	\$ 1.307	\$ 2.715
Depreciación	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464
Flujo operacional	\$ -7.723	\$ -7.646	\$ -6.406	\$ -5.146	\$ -5.048	\$ -3.757	\$ -2.446	\$ -1.113	\$ -981	\$ 384	\$ 1.771	\$ 3.179

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Flujos de caja proyectados en miles de pesos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$ 176.386	\$ 378.274	\$ 471.624
Pequeñas empresas		\$ 72.496	\$ 155.474	\$ 193.842
Medianas empresas		\$ 103.890	\$ 222.800	\$ 277.783
Costos de ventas		\$ -158.819	\$ -183.434	\$ -270.613
Sueldos		\$ -158.510	\$ -159.720	\$ -242.232
Licencias		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -4.800
comisiones		\$ -8.819	\$ -18.914	\$ -23.581
Gastos de administración y ventas		\$ -58.068	\$ -62.898	\$ -62.559
Sueldos		\$ -6.000	\$ -6.600	\$ -7.200
Marketing		\$ -5.400	\$ -5.400	\$ -5.400
Gastos básicos		\$ -39.900	\$ -43.890	\$ -48.279
Equipos		\$ -1.200	\$ -1.440	\$ -1.680
Depreciación		\$ -5.568	\$ -5.568	\$ -
Resultado operacional		\$ -40.501	\$ 131.942	\$ 138.452
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos		\$ -40.501	\$ 131.942	\$ 138.452
Impuestos		\$ -1.086	\$ -35.624	\$ -37.382
Impuesto acumulado		\$ -12.021	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos		\$ -40.501	\$ 106.597	\$ 101.070
depreciación		\$ 5.568	\$ 5.568	\$ -
Flujo Operacional		\$ -34.933	\$ 112.165	\$ 101.070
Inversión	\$ -42.650			
Valor residual				\$ 903.724
Capital de trabajo	\$ -34.050			
Amortización				
Flujo de capitales	\$ -76.700	\$ -	\$ -	\$ 903.724
Flujo de caja	\$ -76.700	\$ -34.933	\$ 112.165	\$ 1.004.794

. Fuente: Elaboración propia.

8.1 Determinación de la tasa de descuento

Para la estimación de la tasa de descuento se toma como base el modelo de valorización de activos financieros (sus siglas CAPM en inglés).

$$R_a = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Tabla 31: Valores para calcular el CAPM.

Concepto	Símbolo	Valor
Tasa Libre de riesgo ²⁹	R_f	2,66%
Beta ³⁰	β	0,87
Retorno IPSA 10 años ³¹	R_m	7,01%
Prima por riesgo	$(R_m - R_f)$	4,35%

Fuente: recopilación de información: Banco central de Chile, Damodaran online y el IPSA

En base a la aplicación del CAPM, la tasa de descuento obtenida es de un **6,44%** anual. Sin embargo, es considerablemente baja y no representa el nivel de riesgo que significa un proyecto de este tipo, influenciada esta tasa por los bajos rendimientos de mercado y las bajas tasas libres de riesgo. Por lo tanto, la tasa que se utiliza es de un 16% anual para la evaluación del proyecto, con el fin de representar de manera más realista el costo de oportunidad de los socios.

8.2 Cálculo de VAN-TIR

Se procede a determinar indicadores de evaluación del proyecto bajo el escenario esperado para el proyecto. Los indicadores son VAN, TIR y UDI:

Tabla 32: VAN, TIR y UDI del proyecto, montos en miles de pesos.

Indicador	Valor
VAN	\$41.294
TIR	35,0%
UDI	\$ 167.166

Fuente: Elaboración propia, según flujo de caja.

El proyecto presenta un VAN positivo y una TIR muy superior a la tasa de descuento, el objetivo principal buscaba alcanzar una utilidad después de impuestos en torno a MM\$ 100 acumulada en tres años de operación y esta llega a MM\$ 167, lo que cumple la condición de satisfacción económica.

²⁹ Bono libre de riesgo del Banco central en pesos con fecha 20/11/2020. Se considera con el plazo de 5 años debido a que el presente proyecto tiene un plazo de 3 años en su ejecución. <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>.

³⁰ Se considera el *unleverage beta* de la industria *Business & Consumer Services*. La última actualización se realizó el 01/2020. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

³¹ Se filtra y se calcula la tasa de retorno de cada uno de los últimos 11 años del IPSA y se obtuvo un promedio. <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

8.3 Evaluación y análisis económico del proyecto

El proyecto en términos de indicadores de evaluación presenta indicadores positivos tanto en un VAN considerable y un TIR muy superior a la tasa de descuento. Así también, se cumple con el objetivo trazado. Por tanto, se puede concluir que es un proyecto económicamente viable.

8.4 Análisis de sensibilidad de UDI y VAN

Se genera un análisis de sensibilidad para la empresa consultora, bajo las variaciones de ingresos la cual podría verse afectada por una disminución o aumento de precios o disminución o aumento de la demanda, en la capacidad de captar clientes de cada segmento. De esta forma se genera una tabla de doble entrada que determina la utilidad después de impuesto (UDI) esperada para cada uno de los 81 escenarios, modificando precios desde 90% del precio objetivo al 110% del mismo precio, con la variación de la demanda desde un 90% a 110%:

Tabla 33: Análisis de sensibilidad sobre la utilidad acumulada después de impuestos, variando precio y clientes en miles de pesos.

Precio	Clientes								
	90,0%	92,5%	95,0%	97,5%	100,0%	102,5%	105,0%	107,5%	110%
90,0%	\$32.246	\$47.484	\$64.393	\$78.801	\$94.950	\$110.792	\$126.329	\$144.233	\$159.289
92,5%	\$47.484	\$64.916	\$79.826	\$96.473	\$112.801	\$128.815	\$147.217	\$162.735	\$177.949
95,0%	\$64.393	\$79.826	\$96.980	\$113.806	\$130.307	\$146.489	\$165.197	\$180.873	\$199.392
97,5%	\$78.801	\$96.473	\$113.806	\$130.805	\$147.473	\$166.674	\$182.822	\$201.828	\$217.464
100,0%	\$94.950	\$112.801	\$130.307	\$147.473	\$167.166	\$183.797	\$203.290	\$219.393	\$238.689
102,5%	\$110.792	\$128.815	\$146.489	\$166.674	\$183.797	\$203.778	\$220.358	\$240.136	\$256.182
105,0%	\$126.329	\$147.217	\$165.197	\$182.822	\$203.290	\$220.358	\$240.618	\$257.137	\$277.191
107,5%	\$144.233	\$162.735	\$180.873	\$201.828	\$219.393	\$240.136	\$257.137	\$277.669	\$295.034
110,0%	\$159.289	\$177.949	\$199.392	\$217.464	\$238.689	\$256.182	\$277.191	\$295.034	\$315.850

Fuente: Elaboración propia, según flujo de caja.

De la tabla anterior se puede ver la sensibilidad con respecto al ingreso en sus dos principales variables el precio y la cantidad de clientes, lo que bajo el escenario esperado, se cumple con el objetivo planteado y que bajo escenarios pesimistas la utilidad después de impuesto aún sigue siendo mayor a cero.

Para el VAN se realiza una sensibilidad con respecto a la tasa de descuento de evaluación del proyecto, así bajo diferentes tasas de descuento se presenta el VAN esperado, la tasa de descuento se hace variar desde un 10% en un escenario optimista a un 32% en un escenario pesimista.

Tabla 34: Análisis de sensibilidad del VAN variando tasa de descuento en miles de pesos

Tasa	VAN
10,0%	\$ 60.177
12,0%	\$ 53.467
14,0%	\$ 47.184
16,0%	\$ 41.294
18,0%	\$ 35.765
20,0%	\$ 30.571
22,0%	\$ 25.686
24,0%	\$ 21.086
26,0%	\$ 16.752
28,0%	\$ 12.663
30,0%	\$ 8.802
32,0%	\$ 5.154

Fuente: Elaboración propia, según flujo de caja.

Se observa que el VAN tiene variaciones en caso de simular con diferentes tasas de descuento, sin embargo, mantiene sus resultados en forma de VAN positivos hasta para tasas de descuento del 32%

9 Conclusiones

Lo presentado en el transcurso del trabajo permite considerar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En primer lugar, se identifica un mercado existente y atractivo, de este mercado se seleccionan los segmentos objetivos que son las empresas de pequeño y mediano tamaño de la Región Metropolitana. Para el mercado existente, se realiza un estudio sobre el cual se levanta información desde empresas de los diferentes segmentos de mercado. Enfocando el estudio en la descripción del mercado, gestión estratégica de recursos humanos, consultoría de recursos humanos y finalmente gestión estratégica y consultoría de compensaciones en cada organización. Del estudio de mercado, se identifican las necesidades y dolores de las organizaciones en servicios especializados de compensaciones, con el fin de optimizar sus estrategias de compensaciones de manera interna y de buscar un posicionamiento competitivo según el mercado en el cual se desarrolle la organización.

Se alcanza el objetivo de realizar un análisis de mercado el cual revisó las propuestas de valor de la competencia, en este se identifica un mercado competitivo con fuertes empresas consultoras, tanto de nivel nacional como internacional, con un fuerte desarrollo de marca, sin embargo, existen oportunidades como competitividad en precio y desarrollo de plataformas de asesoría digitales. Esto exige a la empresa a crear, ofrecer servicios de alto nivel y buscar la diferenciación con respecto a estos competidores fortaleciendo su posicionamiento de marca y alcanzar una propuesta de servicios diferenciados, como su plataforma de gestión de compensaciones a un precio asequible además de una propuesta específica y detallada a la industria del consumo masivo.

Se determina que los segmentos más atractivos son las pequeñas y medianas empresas esto por las necesidades de servicios de asesorías y contar con una mayor disposición y demanda de estos, lo que representa un mercado potencial de alrededor MM\$ 23 USD al año, lo cual tiene un crecimiento indexado a la generación de empresas que es alrededor de un 4% anual, se busca alcanzar en el primer año de operación un 1,02% de mercado, al segundo año un 2,19% y al tercer año un 2,73%. La incorporación de la generación Millenials en el mercado laboral crea nuevas exigencias a las organizaciones debido a la visión que tiene esta generación con respecto a la relación son con su empleador, representando hoy un 32% de la fuerza laboral formal, lo cual también representa una oportunidad para la empresa a crear debido a las exigencias que esta generación impone a la organización donde entrega sus servicios.

Las organizaciones tienen la necesidad de optimizar su paquete de compensaciones a proponer, con el fin de usar esta herramienta de atracción y desarrollo de talento humano requerido. Buscar aumentar el compromiso y finalmente alinear los objetivos estratégicos a través de incentivos por los cuales se movilice a las personas a alcanzarlos, así se desarrolló una estrategia atractiva para los segmentos seleccionados, esta presenta una propuesta de valor y definiciones estratégicas como, plaza, precio y promoción con el fin de poder cumplir las necesidades de los clientes de

los distintos segmentos siendo el segmento de mayor atractivo el de la mediana empresa. Los servicios por ofrecer se caracterizan por ser brindados a través de consultores de amplia experiencia en el mercado nacional, particularmente en compensaciones con el uso de herramientas de análisis de profundidad y de vanguardia basando el posicionamiento de mercado en servicios de entrada estandarizados y a un precio asequible, con un foco en la industria del consumo masivo.

Desde el punto de vista económico el proyecto genera un VAN esperado de MM\$ 41 y una TIR de 35%, los cuales son indicadores de evaluación de proyectos positivos. De esta manera, se puede concluir que se cumple con el objetivo general trazado, el cual consistía en crear una empresa de consultoría en compensaciones en la Región Metropolitana la cual a tres años de operación generará a lo menos MM\$ 100 de pesos de utilidad acumulada, llegando esta a MM\$ 167 en un escenario esperado.

Finalmente, para buscar que este proyecto sea viable al momento de ejecutar, se sugiere desarrollar un estudio de mercado adicional incorporando servicios complementarios de consultoría, el cual se acerque al tamaño muestral significativo determinado, con el fin de entregar conclusiones más robustas para tomar decisiones de implementación dentro del margen de error planteado.

10 Bibliografía

1. Bayona, C., S. Legaz, and C. Madorrán, *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. 1999: Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas.
2. Varela, R., *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*, ed. P. Educación. Vol. II. 2013, Mexico: Pearson Educación.
3. Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 2011, Mc Graw Hill.
4. Corral, F., *Recursos humanos: compensación*. 2006, EOI. Escuela de negocios.
5. Marchant, L., *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Cómo Transformar la Misión de la Empresa en Comportamientos y Resultados*, in *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, L. Marchant, Editor. 2005, Universidad de Viña del Mar: Viña del Mar. p. 37.
6. Bruner Rodríguez, J.J., R. García González, and J.D. Zamorano Hernández, *Generación Y Chilena-su impacto en el mundo labor*. 2013.
7. Porter, M.E., *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review, 2008. **86**(1): p. 25-40.

Píes de Pagina

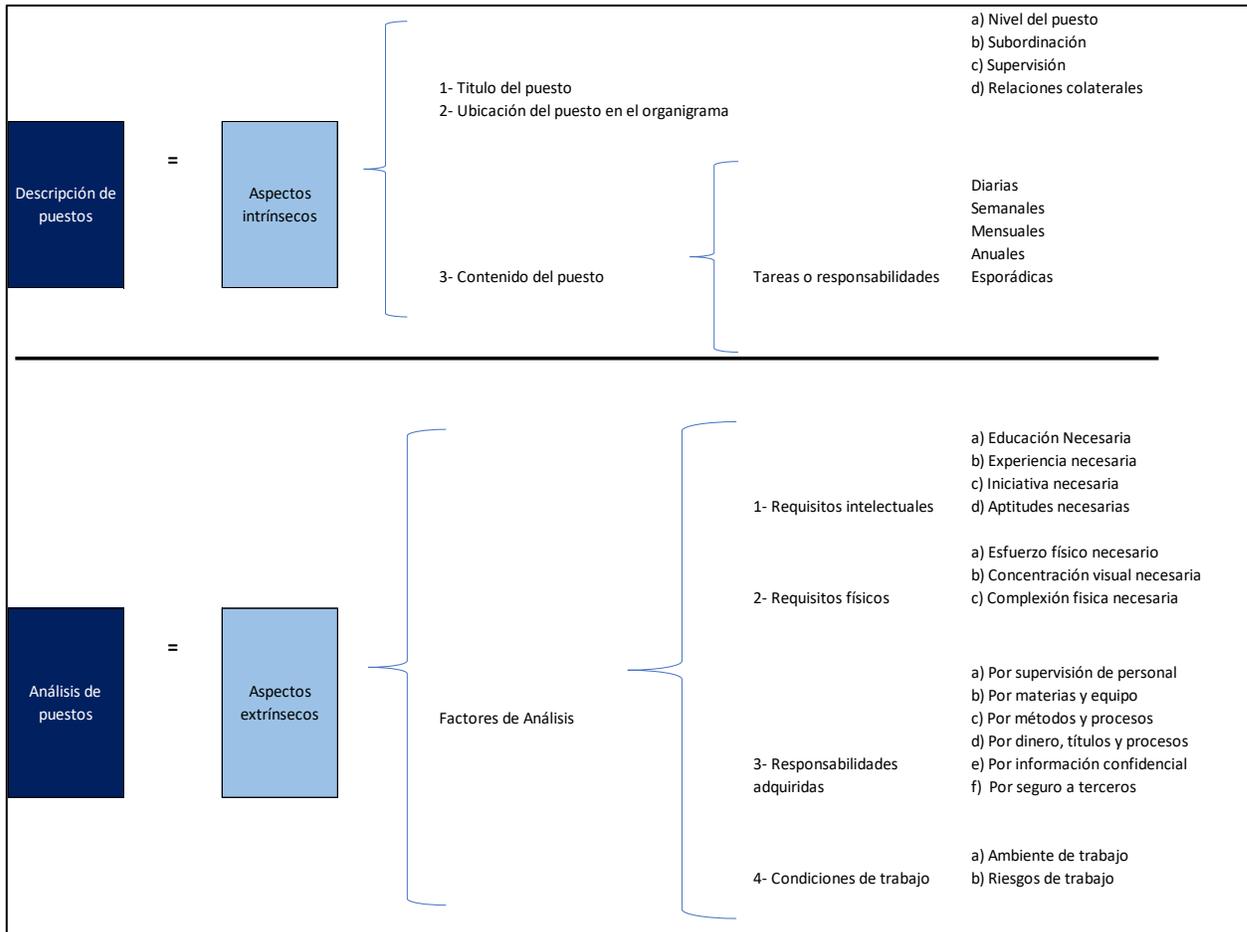
1. VAN: Valor actual neto.
2. TIR: Tasa interna de retorno.
3. Fuente: estadísticas sobre empresas SII:
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html.
4. Fuente de datos de empresas en Chile:
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
5. Recuperación económica post Pandemia Banco Central de Chile:
https://www.bcentral.cl/documents/33528/2369613/rec_recuperacion_economica_post_pandemia.pdf/bbc942f2-e98f-ff89-2917-54ac18021c6d?t=1593716437377
6. GERH: Gestión estratégica de Recursos Humanos.
7. Página web de Korn Ferry: www.kornferry.com/es.
8. Página web WorldatWork: <https://www.worldatwork.org/> .
9. Página web Loyola University Chicago: <https://www.luc.edu/>.
10. Página web Deloitte: <https://www2.deloitte.com/cl/es.html> .
11. Página web Willis Towers Watson: <https://www.willistowerswatson.com/es-CL>.
12. Página web AML Intelligence: <https://amlintelligence.com/>.
13. Página web Price Waterhouse: <https://www.pwc.com/cl/es.html> .

14. Página web Mercer: <https://www.latam.mercer.com/>.
15. Página web Inquest: <https://www.inquest-consultores.com/>.
16. Página web Sintropía: <https://www.sintropia.cl/equipo/>.
17. Página web Ricardo Velasco: <https://rvelasco.cl/>.
18. Página web LVG: <http://www.lvg.cl/>.
19. Página web 3SP: <https://www.3sp.cl/>.
20. Mínimo histórico de aprobación al gobierno:
<https://www.24horas.cl/politica/aprobacion-a-gobierno-de-sebastian-pinera-cae-a-un-minimo-historico-6-en-primera-cep-tras-estallido-social-3860385>.
21. Economía mundial debido al Covid-19: [El COVID-19 \(coronavirus\) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial](#).
22. IPOM: Informe de política monetaria del Banco central de Chile septiembre 2020:
https://www.bcentral.cl/documents/33528/2475116/ipom_sep_2020.pdf/1ebcbbc2-b0f2-eef8-139d-e092da2b170b?t=1599065310770.
23. Impacto positivo del 10% de los ahorros previsionales:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/07/23/992852/Socotiabank-inyeccion-consumo-retiro.html>.
24. Estimaciones de población INE: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>.
25. Índice de desempleo: <https://www.ine.cl/prensa/2020/08/28/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-mayo-julio-de-2020>.
26. Licitación red 5G en Chile: <https://www.gob.cl/5g/>.
27. Ley de teletrabajo: <https://www.bcn.cl/leyChile /navegar?idNorma=1143741>.
28. Precios promedios por hora de consultoría del estudio de competidores y entrevistas.
29. Valor de la UF a 09/05/21 \$29.529,48 pesos.
https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2021.htm.
30. Inscripción y obtención de N° de RUT en SII:
https://www.sii.cl/servicios_online/1031-1032.html.
31. Página web de consultora de compensaciones Belief: www.belief.cl.
32. Bono libre de riesgo del Banco central en pesos con fecha 20/11/2020. Se considera con el plazo de 5 años debido a que el presente proyecto tiene un plazo de 3 años en su ejecución. <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>.
33. Se considera el *unleverage beta* de la industria *Business & Consumer Services*. La última actualización se realizó el 01/2020:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.
34. Tasa de retorno de cada uno de los últimos 11 años del IPSA y se obtuvo un promedio. <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

11 Anexos

Anexo A: Descripción de análisis de puestos

Diagrama 25: Descripción y análisis de puestos.



Fuente: Administración de Recursos Humanos I. Chiavenato[3].

Anexo B: Participación por rubro PYME³² año 2018.

Tabla 35: Pyme a nivel nacional por rubro año 2018.

Rubro	Número de empresas	Porcentaje
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	68.414	29,6%
F - Construcción	21.688	9,4%
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	20.298	8,8%
H - Transporte y almacenamiento	18.820	8,1%
C - Industria manufacturera	18.403	8,0%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	17.090	7,4%
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo	12.759	5,5%
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	11.881	5,1%
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	9.081	3,9%
K - Actividades financieras y de seguros	8.517	3,7%
L - Actividades inmobiliarias	8.378	3,6%
J - Información y comunicaciones	4.307	1,9%
S - Otras actividades de servicios	3.643	1,6%
P - Enseñanza	3.483	1,5%
R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1.621	0,7%
B - Explotación de minas y canteras	1.316	0,6%
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	835	0,4%
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	540	0,2%
O - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	86	0,0%
Sin información	18	0,0%
U - Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	2	0,0%
T - Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares	1	0,0%
Total general	231.181	100,0%

Fuente SII.

³² PYME: Pequeña y mediana empresa.

Anexo C: Tamaño de muestra.

Para realizar el estudio de mercado se realizó una encuesta de mercado. Para conocer el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula de determinación del tamaño muestral el cual sería de 267 respuestas:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Tabla 36: Tamaño muestral.

Nombre de variable	símbolo	Valor
Tamaño de Población	N	412152
	N-1	412151
Constante nivel de confianza (95%)	K	1,96
Homogeneidad	p;q	50%
Error muestral	e	0,06
Tamaño de muestra		267

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la encuesta fue respondida por 208 personas. Sin embargo, las respuestas válidas que representan a empresas solo alcanzaron 23, la cual representa un 9% del tamaño muestral, por tanto, para obtener conclusiones mucho más realistas se recomienda aumentar el levantamiento de información a través de la encuesta de mercado y así tener información mucho más representativa para cada uno de los segmentos.

Anexo D: Encuesta de investigación de mercado.

La Gestión estratégica de personas se puede definir como la vinculación de las personas con las metas y los objetivos estratégicos de la empresa a través de actividades como reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y recompensar a las personas.

1. ¿En qué nivel su actual empresa realiza una gestión estratégica de personas?
 - Nivel muy alto
 - Nivel Alto
 - Nivel Medio
 - Nivel bajo
 - Nulo

2. ¿Qué área de su empresa es responsable de la Gestión estratégica de personas?
 - Gerencia General
 - Finanzas
 - Área de personal
 - Gestión de personas
 - Consultor externo
 - No hay área encargada
 - No sabe
 - Otro

3. ¿Qué cargo ocupa la persona responsable de la gestión de personas en su empresa?
 - Gerente general
 - Gerente de área
 - Subgerente
 - Jefe
 - Analista
 - No sabe
 - Otro

4. En su experiencia profesional ¿ha tenido la responsabilidad de realizar gestión de personas o algún proceso de Recursos humanos?
 - Si
 - No

5. Con respecto a los procesos de la Gestión estratégica de personas en su empresa:

	Procesos Implementados:	Consultoría:	
	Seleccione que procesos se han implementado en su empresa:	Seleccione en que procesos ha requerido servicios de consultoría:	Seleccione sí en el futuro requerirá servicios de consultoría:
Gestión de Compensaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación estratégica de personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de remuneraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicaciones internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de vida y beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. En su experiencia profesional ¿Ha participado en la contratación de servicios de consultoría en Gestión de personas?

- Si
- No

7. ¿Cuáles han sido los objetivos de las consultorías contratadas? Seleccione 1 o más.

- Mejora de resultados operacionales

- Ser una empresa atractiva para los talentos
- Desarrollo de personas en la organización
- Alentar el desempeño eficiente
- Aumentar el compromiso
- Mejora en el clima de la organización
- Cumplimiento de certificaciones
- Enfoque en la operación propia a través de externalización
- Otro

8. Ordene hasta 5 atributos por los cuales usted selecciona a una empresa consultora. Siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

- Metodología y claridad en los alcances del servicio
- Antigüedad y prestigio de la consultora
- Servicio ajustado a la necesidad del cliente
- Clientes que ha tenido la empresa consultora
- Expertiz de los consultores en el tema de la consultoría
- Presencia en el mercado nacional e internacional
- Recomendación de terceros
- Garantías del servicio
- Precio
- Otro

9. ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción general con las empresas consultoras contratadas?

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

10. ¿En qué nivel las consultorías contratadas han resuelto sus necesidades?

- Han resuelto más de lo esperado
- Han Resuelto
- Han resuelto menos de lo esperado

11. ¿A través de cuáles medios ha contactado con empresas consultoras de gestión de personas? Seleccione 1 o más medios.

- Recomendaciones personales
- Eventos académicos y empresariales
- Correo electrónico
- Página web de la empresa
- Redes sociales

- Prensa escrita
- Contacto de un asesor de la empresa
- Otro

12. En el desarrollo del servicio de consultoría ¿Cuáles han sido las principales dificultades presentadas por las empresas consultoras? Seleccione 1 o más.

- Falta de seguimiento después del servicio
- Retrasos en entregas
- Baja capacidad de ajustarse a las necesidades del cliente
- Subjetividad en el diagnóstico
- Informalidad en entregas
- Comunicación ambigua
- Ninguna dificultad
- Otra

13. ¿Cuáles han sido las dificultades internas, como cliente, para contratar servicios de consultoría? Seleccione 1 o más.

- Bajo presupuesto
- Resistencia al cambio
- Bajo apoyo de la alta gerencia
- Temor a compartir información
- Conflictos internos
- Poca credibilidad a los beneficios potenciales
- Ninguna dificultad
- Otra

14. ¿Cuál es la inversión anual aproximada en consultoría de Gestión estratégica de personas de la empresa?

- Entre 1 y 5 MM
- Entre 6 y 10 MM
- Entre 11 y 20 MM
- Entre 21 y 30 MM
- Entre 31 y 50 MM
- Entre 51 y 100 MM
- 101 o más MM
- No sabe

Entendiendo por compensaciones a la retribución, monetaria y no monetaria, que la empresa da al colaborador a cambio de la prestación de sus servicios y esfuerzos. La Gestión de compensaciones permite desarrollar al talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno, relacionándola con el logro de objetivos, motivación y resultados de la compañía.

15. ¿En qué nivel conoce o está familiarizado con los beneficios de la Gestión de compensaciones?

- Nivel muy alto
- Nivel alto
- Nivel medio
- Nivel bajo
- Nulo

16. ¿Qué área se encarga de la gestión de compensaciones en su empresa?

- Gerencia general
- Área de finanzas
- Área de remuneraciones
- Área de compensaciones
- Consultor Externo
- No hay área encargada
- No sabe
- Otro

17. ¿Cómo se definen las compensaciones en su empresa?

- Basado en la antigüedad
- Criterios arbitrarios
- Definición por negociación sindical
- Sistemas de compensaciones
- No está definido
- No sabe
- Otro

18. ¿Qué dificultades observa en la gestión de las compensaciones de su empresa?
Seleccione 1 o más.

- Falta de equidad
- Desconexión con el mercado
- Falta de incentivos
- Poca claridad en la determinación de la compensación
- Baja relación entre el nivel de desempeño y la compensación
- Incertidumbre por mala gestión de indicadores
- No observa dificultades
- Otra

19. ¿Cómo impactan las dificultades de compensaciones en la gestión de su empresa? Seleccione 1 o más.

- Baja motivación

- Altos índices de rotación
- Baja productividad
- Bajo nivel de compromiso
- Baja competitividad
- Desconfianza en la gestión de incentivos
- No impactan
- Otro

20. Ordene hasta 5 atributos por los cuales en su empresa es necesario gestionar las compensaciones. Siendo 1 más necesario y 5 menos necesario.

- Aumento en la motivación
- Baja de índices de rotación
- Aumento en la productividad
- Alineamiento de objetivos estratégicos con los incentivos
- Mejora en el compromiso
- Mayor competitividad
- Confianza en la gestión de incentivos
- Mejora en el clima
- Otro

21. Seleccione de la siguiente lista que servicios de compensaciones ha contratado o contratará en el futuro:

- Gestión de incentivos variables
- Jerarquización de cargos por sistemas de evaluación
- Externalización de gestión de nómina
- Estudios de rentas y benchmark
- Diseño de políticas de compensación
- Evaluación y diseño de estructuras de cargos
- Análisis de equidad interna
- Análisis de competitividad
- No sabe
- Otra

22. Seleccione de la siguiente lista aquellas empresas consultoras relacionadas a compensaciones que conoce o ha escuchado:

- Mercer
- Willis Towers Watson
- Deloitte
- R. Velasco company
- Inquest
- Korn Ferry
- Sintropía
- Show me the money
- MRHR

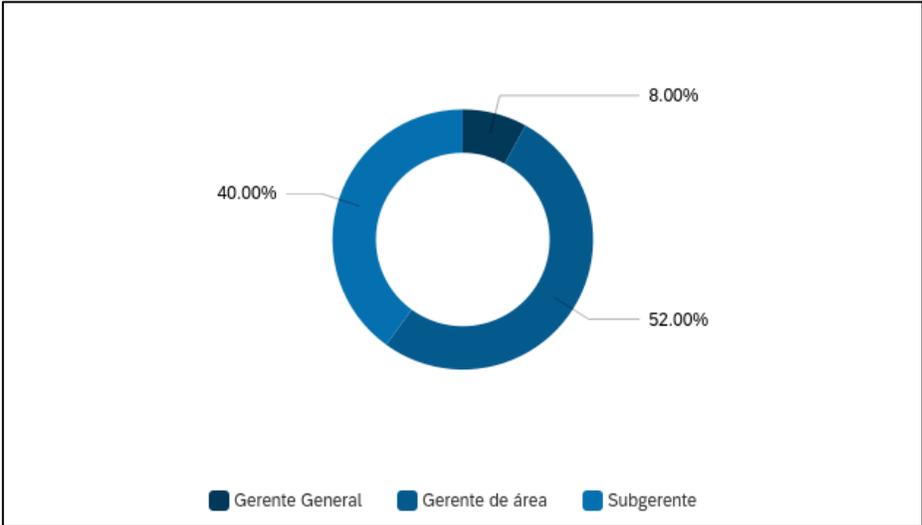
- LVG
 - 3SP
 - Nueva Perspectiva
 - No conoce
 - Otra
23. Seleccione la región de ubicación de la casa matriz de la empresa:
24. Selecciones Número de colaboradores de la empresa:
25. Seleccione Ingresos anuales por ventas en UF de la empresa:
26. Rubro económico de la empresa:
27. ¿Cuál es el nivel de su cargo en la empresa?
- Dueño
 - Socio
 - Director
 - Gerente General
 - Gerente de área
 - Subgerente
 - Jefe
 - Supervisor
 - Analista
 - Otro
28. ¿Cuál es su área de desempeño en la empresa?
- Dirección general
 - Gerencia General
 - Recursos humanos
 - Finanzas
 - Comercial
 - Operaciones
 - Tecnologías de la Información
 - Otro

Gracias por dedicarle tiempo a esta encuesta.

Su respuesta se ha registrado.

Anexo E: Cargo ocupado por el encuestado en la organización.

Gráfico 20: Cargo que ocupa el encuestado en la organización.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Anexo F: Consultoras internacionales de RRHH

Tabla 37: Consultoras internacionales de RRHH.

Ámbito	Korn Ferry	Deloitte	WTW	PRICE	MERCER
País de origen					
Año fundación	1969	1845	2010	1849	1945
Países	50	150	140	157	130
Oficina Comercial	Av. Apoquindo 3885 Piso 13 Las Condes	Rosario Norte 407 Las Condes Santiago,	Avenida Andrés Bello 2457, Providencia	Avenida Andrés Bello 2711 Las Condes	Los Militares 4611, Las Condes
Página Web	https://www.kornferry.com/es	https://www2.deloitte.com/cl/es.html	https://www.willistowerswatson.com/	https://www.pwc.com/chile/es	https://www.mercer.com/
Servicios	Estrategia Organizacional	Compensaciones	Salud y Beneficios	Búsqueda de Ejecutivos	Salud y beneficios
	Adquisición de talentos	Desarrollo organizacional	Retiro	Desarrollo Organizacional	Compensación ejecutiva
	Compensaciones y beneficios	Estudios de dotación	Estrategia y diseño de Remuneraciones	Capacitación	Movilidad de talento
	Evaluación y sucesión	Remuneraciones	Remuneración de ejecutivos	Compensaciones	Comunicaciones
	Desarrollo de liderazgo	Gestión de personas	Inclusión y diversidad	Diseño Organizacional	Retiro
		Outsourcing de remuneraciones	Talento		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G: Macro segmentación

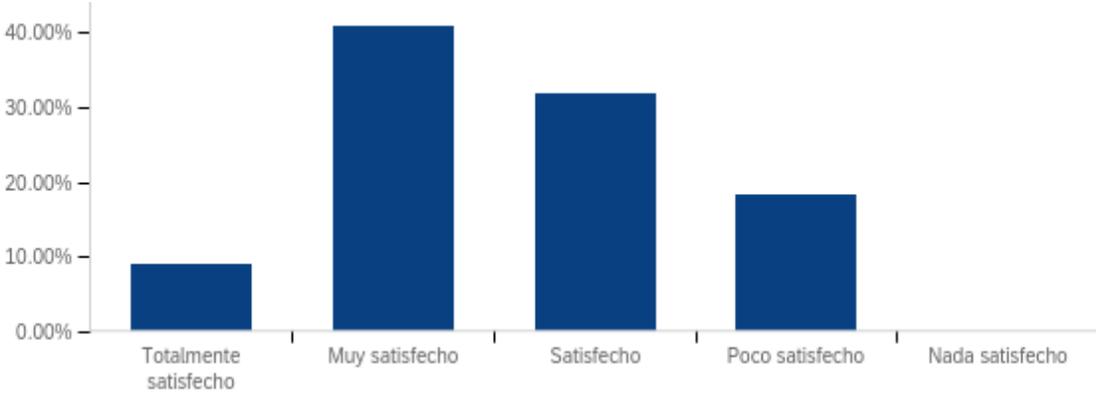
Tabla 38: Macro segmentación de mercado.

Macro segmentación de mercado	
País	Chile
región	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO
Cantidad de pequeñas y medianas empresas en RM	113.517 empresas.
Principales tipos de industria	Comercio:29,6%, construcción 9,4%, Agrícola 8,8%, transporte y almacenamiento 8,1%, industria manufacturera 8%.
Ingresos en UF	Pequeña empresa: 2.400 a 10.000 UF. Mediana empresa:10.001 a 100.000 UF.
Cantidad de personal	Pequeña empresa: 10 a 25 personas. Mediana empresa:26 a 200 personas.
Beneficios buscados	Buscan asesorías que les entreguen mayor conocimiento y disminuir los tiempos de respuesta a la resolución de sus problemáticas. Los principales atributos buscados en las consultoras son: calidad, confianza, precio y rapidez.
Disposición al servicio	Positiva

Fuente *Elaboración propia.*

Anexo H: Nivel de satisfacción con servicios de Consultoría

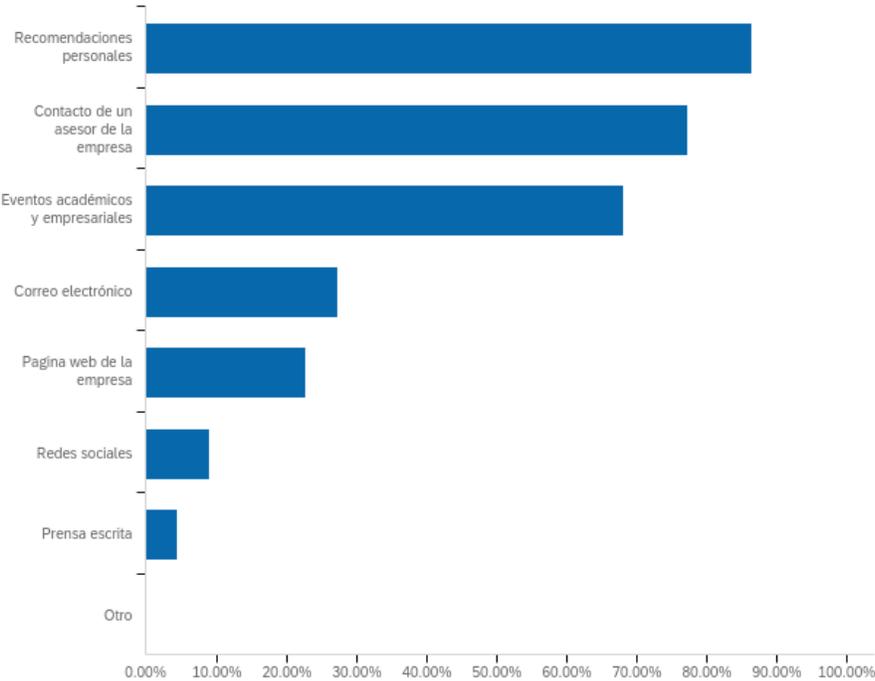
Gráfico 21: Nivel de satisfacción en el servicio de Consultoría



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Anexo I: Medios por los cuales han contactado con empresas consultoras de RRHH

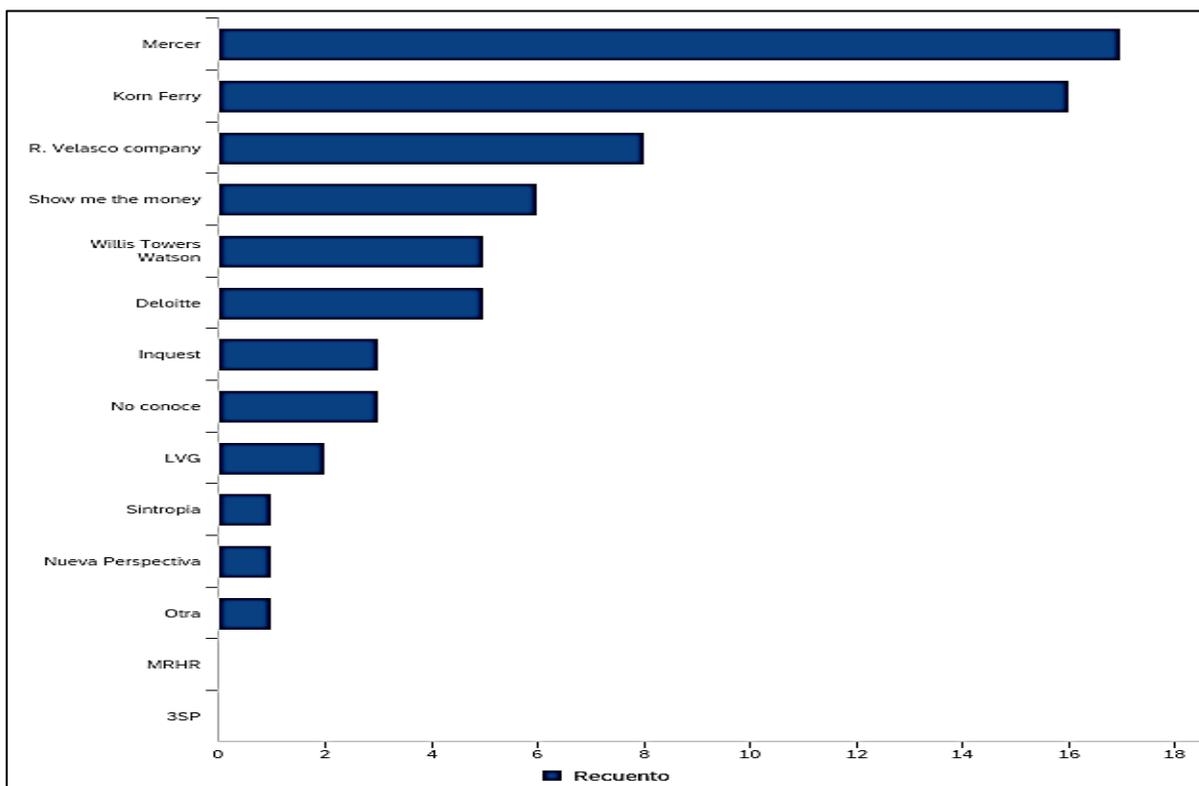
Gráfico 22: Medios por los cuales han contactado con empresas consultoras



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Anexo J: Top of Mind de empresas competidoras.

Gráfico 23: Empresas de compensaciones conocidas por los encuestados. 23 empresas encuestadas.



Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Tabla 39: Principales segmentos de negocios por empresa.

Consultora	Micro	Pequeña	Mediana	Gran
Korn Ferry			X	X
Mercer			X	X
Ricardo Velasco		X	X	X
Willis Tower Watson			X	X
Price Waterhouse			X	X
Deloitte			X	X
Inquest		X	X	
LVG		X	X	
Sintropía		X	X	
3SP		X	X	
MRHR		X	X	

Fuente: Encuesta de mercado, elaboración propia.

Anexo K: Entrevistas a expertos de Compensaciones

Nombre: German Bichón Zenteno

- Cargo: Gerente regional de compensaciones y HRIS
- Correo: german.bichon@global.komatsu.com
- Empresa: Komatsu
- Número de colaboradores: 7.500

Tabla 40: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.

	Empresas que conoces o has escuchado	Empresas consultoras con las cuales has trabajado
Mercer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Korn Ferry	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ricardo Velasco Company	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Willis Tower Watson	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Price Waterhouse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Show me the money	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deloitte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Inquest	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVG	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sintropia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3SP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRHR Consulting	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

Tabla 41: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.

Atributos	Mercer	Korn Ferry	RVC	WTW	Price W.	Deloitte
Metodología y claridad en los alcances del servicio	4	5	3	3	3	3
Expertiz de sus consultores en compensaciones	4	5	4	3	3	5
Prestigio y años de experiencia de la consultora	4	5	4	4	3	5
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	4	4	4	3	3	3
Precio	3	3	5	3	4	3
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	4	4	3	4	4	2
Garantías del servicio	4	4	4	4	2	3
Comunicación Fluida con el cliente	4	5	5	3	2	4
Plataforma y tecnología usada	4	4	3	4	2	3

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

¿Qué características básicas debería contener un servicio de una empresa de consultoría en compensaciones?

R: La empresa debería tener básicamente calidad de la información, gestionar con rapidez los requerimientos de sus clientes y finalmente tener un conocimiento profundo del mercado.

¿Qué características debería tener un servicio ideal que te podría brindar una empresa de consultoría en compensaciones?

R: El servicio ideal requiere de un conocimiento profundo del mercado sobre el cual se aborda la consultoría y contar con la capacidad de flexibilidad a los requerimientos del cliente.

Nombre: Gloria Iwahashi

- Cargo: Subgerente de RRHH
- Correo: gawahash@icb.cl
- Empresa: ICB
- Número de colaboradores: 1.900

Tabla 42: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.

	Empresas que conoces o has escuchado	Empresas consultoras con las cuales has trabajado
Mercer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korn Ferry	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ricardo Velasco Company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willis Tower Watson	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Price Waterhouse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Show me the money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deloitte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inquest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sintropia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3SP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRHR Consulting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

Tabla 43: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.

Atributos	Korn Ferry	Price W.
Metodología y claridad en los alcances del servicio	5	5
Expertiz de sus consultores en compensaciones	5	4
Prestigio y años de experiencia de la consultora	5	4
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	4	4
Precio	4	5
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	5	4
garantías del servicio	5	4
Comunicación Fluida con el cliente	5	3
Plataforma y tecnología usada	4	3

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

¿Qué características básicas debería contener un servicio de una empresa de consultoría en compensaciones?

R: - Las características básicas del servicio de compensaciones es el apoyo constante en la entrega de información respecto a rentas de mercado.

¿Qué características debería tener un servicio ideal que te podría brindar una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Las características ideales del servicio de consultoría es contar con plataformas tecnológicas para los estudios de compensaciones, más que archivos Excel, donde además entregue información de análisis sencillos y dinámicos.

Nombre: Ernesto Salinas Valenzuela

- Cargo: Jefe de compensaciones y estudios
- Correo: ernesto.salinas@pfalimentos.cl
- Empresa: PF Alimentos
- Número de colaboradores: 3.700

Tabla 44: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.

	Empresas que conoces o has escuchado	Empresas consultoras con las cuales has trabajado
Mercer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Korn Ferry	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ricardo Velasco Company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willis Tower Watson	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Price Waterhouse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Show me the money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deloitte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inquest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sintropia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3SP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRHR Consulting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

Tabla 45: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.

Atributos	Mercer	Korn Ferry
Metodología y claridad en los alcances del servicio	5	5
Expertiz de sus consultores en compensaciones	5	5
Prestigio y años de experiencia de la consultora	5	5
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	4	4
Precio	4	3
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	5	5
Garantías del servicio	4	5
Comunicación Fluida con el cliente	4	5
Plataforma y tecnología usada	3	5

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

¿Qué características básicas debería contener un servicio de una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Las características básicas de un servicio de compensaciones son la experiencia en la industria específica, *seniority* de su equipo de consultores, capacidad de adaptación y flexibilidad a los requerimientos del cliente.

¿Qué características debería tener un servicio ideal que te podría brindar una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Un servicio ideal en compensaciones debe contener agilidad, Flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente, brindando un servicio customizado según sean los requerimientos.

Nombre: Margarita Sanguinetti Grez

- Cargo: Jefe de desarrollo organizacional
- Correo: mmsanqui@gmail.com
- Empresa: Fosfoquim
- Número de colaboradores: 200

Tabla 46: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.

	Empresas que conoces o has escuchado	Empresas consultoras con las cuales has trabajado
Mercer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korn Ferry	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ricardo Velasco Company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willis Tower Watson	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Price Waterhouse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Show me the money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deloitte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inquest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sintropia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3SP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRHR Consulting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra <input type="text" value="Denarius"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

Tabla 47: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.

Atributos	Korn Ferry	Willis T.W.	Price W.
Metodología y claridad en los alcances del servicio	4	5	5
Expertiz de sus consultores en compensaciones	4	4	5
Prestigio y años de experiencia de la consultora	5	4	4
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	4	4	5
Precio	3	5	3
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	5	4	5
Garantías del servicio	5	4	5
Comunicación Fluida con el cliente	4	5	5
Plataforma y tecnología usada	4	4	5

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

¿Qué características básicas debería contener un servicio de una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Las características básicas de un servicio de compensaciones son consultores con alto conocimiento técnico y experiencia, tener participación y conocimiento de varias empresas de cada industria, contar con una variedad de servicios ofrecidos, una buena plataforma y un precio conveniente.

¿Qué características debería tener un servicio ideal que te podría brindar una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Las características ideales del servicio es que tenga identificados los cargos a gran detalle para poder comparar bien, separados por industria y zona geográfica. Que se pueda acceder a todas las industrias y a un precio accesible

Nombre: José Miguel Crespo Vergara

- Cargo: Gerente de Personas
- Correo: jcrespo@ariztia.com
- Empresa: Ariztia
- Número de colaboradores: 4.800

Tabla 48: Empresas conocidas y con las cuales ha trabajado el experto.

	Empresas que conoces o has escuchado	Empresas consultoras con las cuales has trabajado
Mercer	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Korn Ferry	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ricardo Velasco Company	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willis Tower Watson	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Price Waterhouse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Show me the money	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deloitte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Inquest	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVG	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sintropia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3SP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRHR Consulting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

Tabla 49: Evaluación de atributos en la experiencia con consultoras.

Atributos	Mercer	Korn Ferry	WTW	Deloitte
Metodología y claridad en los alcances del servicio	5	5	5	5
Expertiz de sus consultores en compensaciones	5	5	5	5
Prestigio y años de experiencia de la consultora	5	5	5	4
Servicios ajustados a la necesidad del cliente	5	5	5	4
Precio	4	4	4	4
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	5	5	5	5
Garantías del servicio	4	5	5	5
Comunicación Fluida con el cliente	4	5	5	4
Plataforma y tecnología usada	5	5	4	4

Fuente: Entrevista a experto, elaboración propia.

¿Qué características básicas debería contener un servicio de una empresa de consultoría en compensaciones?

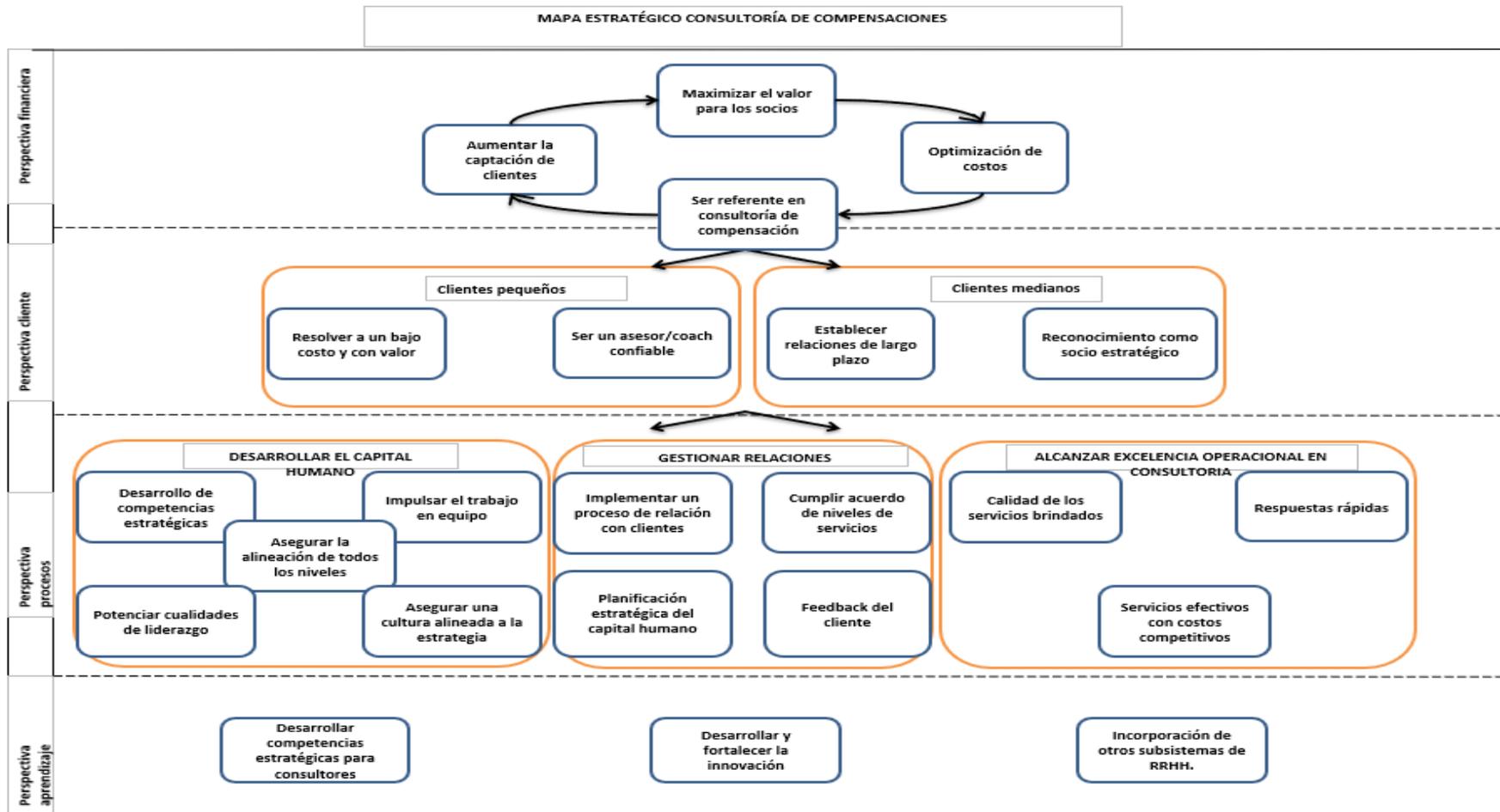
R: Las características básicas don contar con un nivel de Servicio y experiencia en el mercado, además de una plataforma fácil de levantar información y finalmente muestras representativas e informes de tendencias.

¿Qué características debería tener un servicio ideal que te podría brindar una empresa de consultoría en compensaciones?

R: Un servicio ideal debe ser cercano a la realidad de la empresa para compararse con empresas similares, debe contar con un servicio de acompañamiento en revisar políticas de compensaciones y ajustarse a la realidad, finalmente incorporar estudios de beneficios.

Anexo L: Mapa estratégico consultoría de compensaciones.

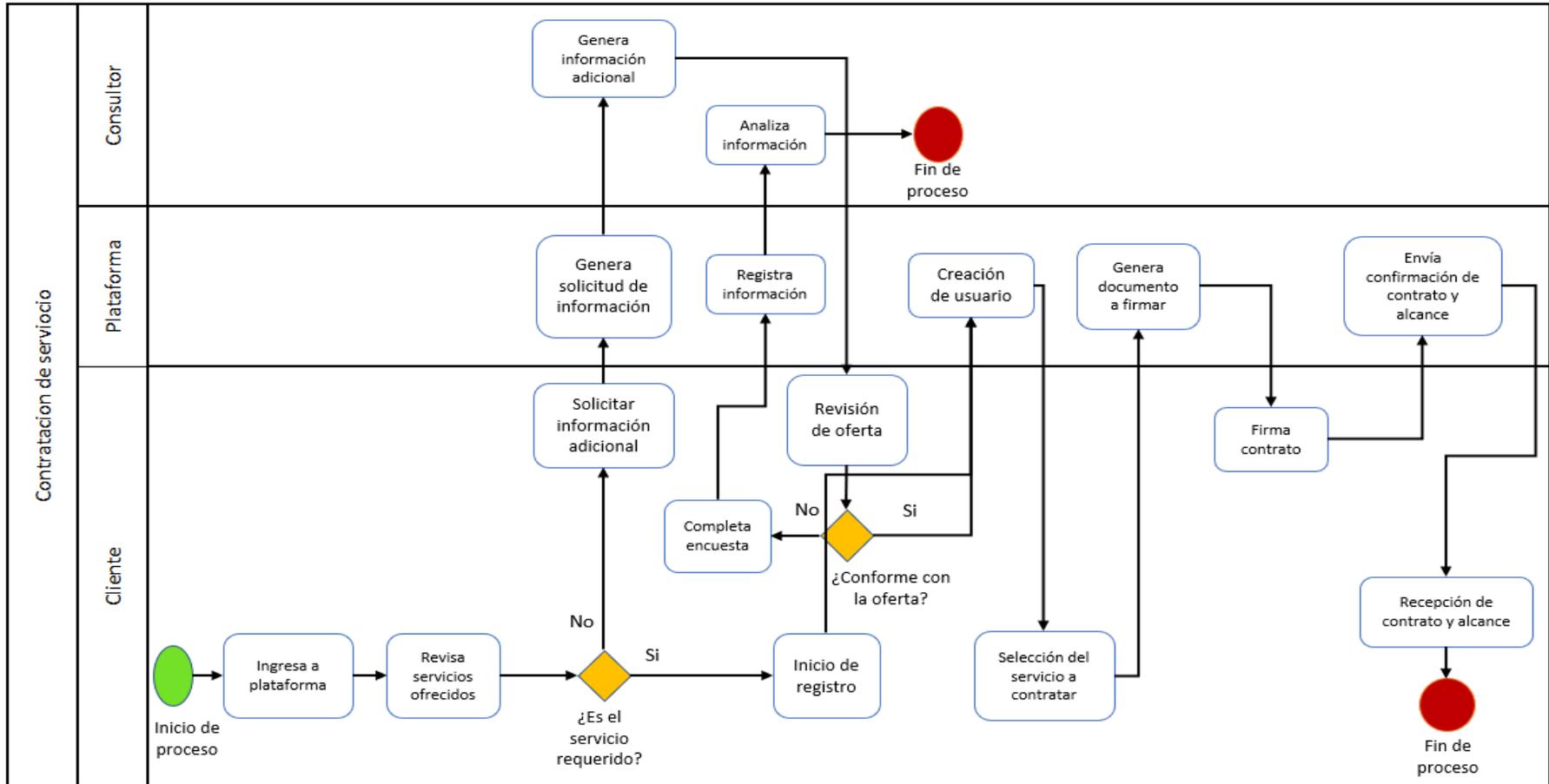
Diagrama 26: Mapa estratégico de consultoría de compensaciones.



Fuente: elaboración propia.

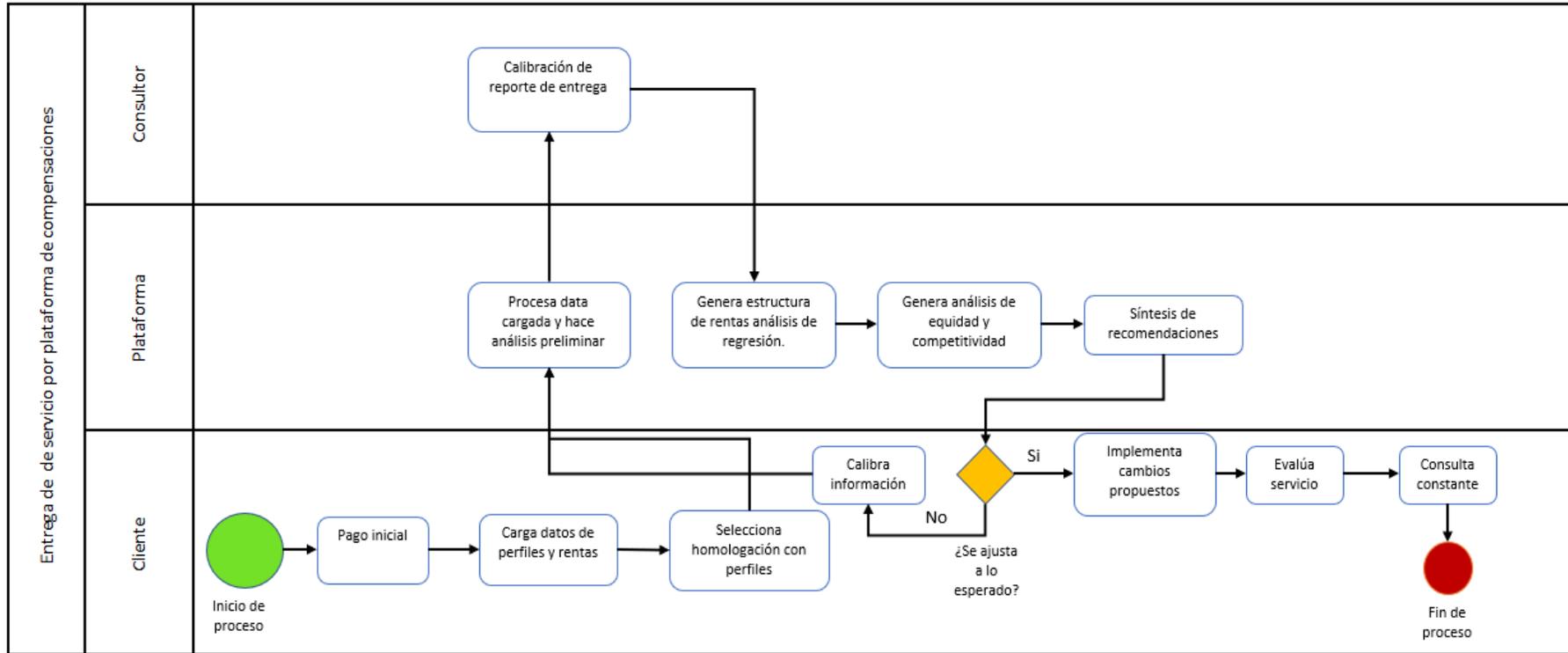
Anexo M: Diagramas de flujos de contratación, servicio de plataforma y servicio de consultoría.

Diagrama 27: Flujo de contratación de servicio por plataforma.



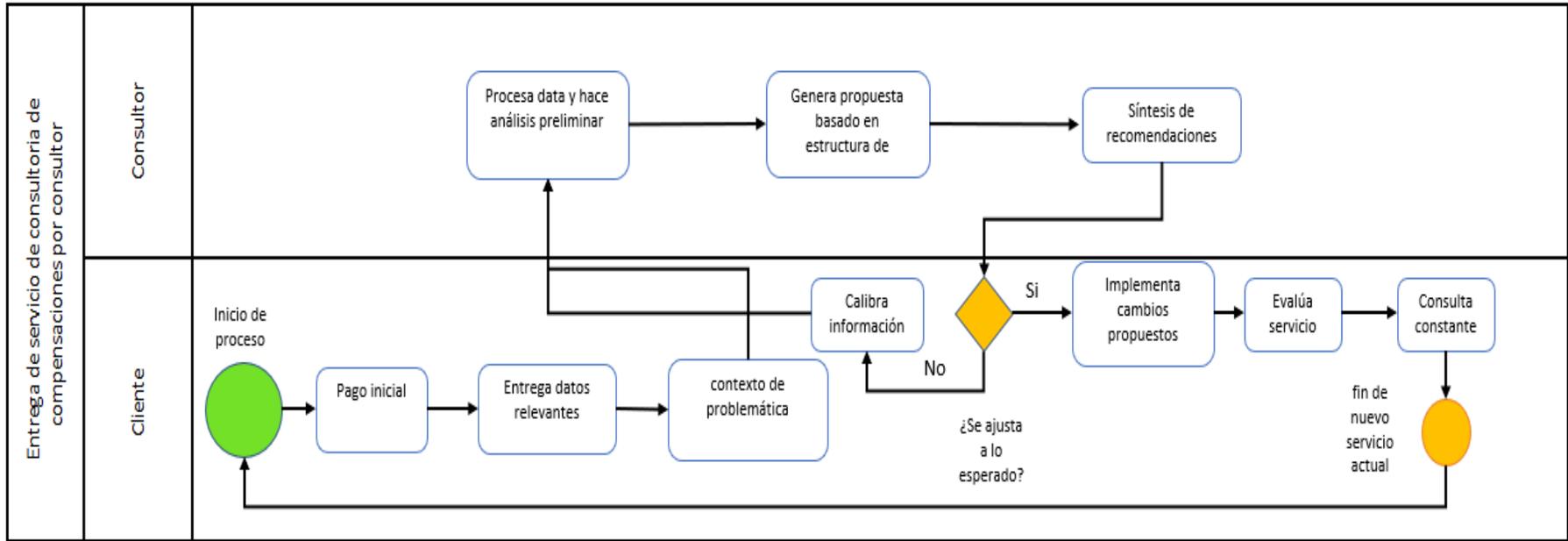
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 28: Entrega de servicio de compensaciones por plataforma.



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 29: Entrega de servicio de compensaciones por consultor.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N: Estimación mensual de clientes.

Tabla 50: Estimación de clientes mensuales por segmento en el primer año de operación.

Mes	Clientes Pequeños	Clientes Medianos
Mes 1	3	
Mes 2	3	1
Mes 3	3	1
Mes 4	4	2
Mes 5	4	2
Mes 6	4	2
Mes 7	5	2
Mes 8	5	2
Mes 9	5	2
Mes 10	5	3
Mes 11	6	3
Mes 12	6	3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo O: Flujos operacionales mensuales año 2 y año 3.

Tabla 51: Flujo operacional mensual año 2 en miles de pesos.

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	\$ 27.311	\$ 30.598	\$ 30.853	\$ 31.110	\$ 31.370	\$ 31.631	\$ 31.895	\$ 32.160	\$ 32.429	\$ 32.699	\$ 32.971	\$ 33.246
Pequeñas empresas	\$ 11.225	\$ 12.576	\$ 12.681	\$ 12.787	\$ 12.893	\$ 13.001	\$ 13.109	\$ 13.218	\$ 13.328	\$ 13.439	\$ 13.551	\$ 13.664
Medianas empresas	\$ 16.086	\$ 18.022	\$ 18.172	\$ 18.324	\$ 18.476	\$ 18.630	\$ 18.786	\$ 18.942	\$ 19.100	\$ 19.259	\$ 19.420	\$ 19.582
Costos de ventas	\$ -15.076	\$ -15.240	\$ -15.253	\$ -15.266	\$ -15.278	\$ -15.292	\$ -15.305	\$ -15.318	\$ -15.331	\$ -15.345	\$ -15.359	\$ -15.372
Sueldos	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310	\$ -13.310
Licencias	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400
comisiones	\$ -1.366	\$ -1.530	\$ -1.543	\$ -1.556	\$ -1.568	\$ -1.582	\$ -1.595	\$ -1.608	\$ -1.621	\$ -1.635	\$ -1.649	\$ -1.662
GAV	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242	\$ -5.242
Sueldos Jr	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550	\$ -550
Marketing	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450
Gastos básicos	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658	\$ -3.658
Equipos	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120
Depreciación	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464	\$ -464
Resultado operacional	\$ 6.994	\$ 10.117	\$ 10.359	\$ 10.603	\$ 10.850	\$ 11.098	\$ 11.348	\$ 11.601	\$ 11.856	\$ 12.112	\$ 12.371	\$ 12.632
Intereses												
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.994	\$ 10.117	\$ 10.359	\$ 10.603	\$ 10.850	\$ 11.098	\$ 11.348	\$ 11.601	\$ 11.856	\$ 12.112	\$ 12.371	\$ 12.632
Impuestos	\$ -1.888	\$ -2.732	\$ -2.797	\$ -2.863	\$ -2.929	\$ -2.996	\$ -3.064	\$ -3.132	\$ -3.201	\$ -3.270	\$ -3.340	\$ -3.411
Impuesto acumulado	\$ -9.047	\$ -6.315	\$ -3.518	\$ -655	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos	\$ 6.994	\$ 10.117	\$ 10.359	\$ 10.603	\$ 7.920	\$ 8.102	\$ 8.284	\$ 8.469	\$ 8.655	\$ 8.842	\$ 9.031	\$ 9.221
Depreciación	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 464
Flujo operacional	\$ 7.458	\$ 10.581	\$ 10.823	\$ 11.067	\$ 8.384	\$ 8.566	\$ 8.748	\$ 8.933	\$ 9.119	\$ 9.306	\$ 9.495	\$ 9.685

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52: Flujo operacional mensual año 3 en miles de pesos.

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	\$ 38.233	\$ 38.424	\$ 38.616	\$ 38.809	\$ 39.003	\$ 39.198	\$ 39.394	\$ 39.591	\$ 39.789	\$ 39.988	\$ 40.188	\$ 40.389
Pequeñas empresas	\$ 15.714	\$ 15.793	\$ 15.872	\$ 15.951	\$ 16.031	\$ 16.111	\$ 16.191	\$ 16.272	\$ 16.354	\$ 16.435	\$ 16.518	\$ 16.600
Medianas empresas	\$ 22.519	\$ 22.631	\$ 22.745	\$ 22.858	\$ 22.973	\$ 23.087	\$ 23.203	\$ 23.319	\$ 23.436	\$ 23.553	\$ 23.670	\$ 23.789
Costos de ventas	\$ -22.498	\$ -22.507	\$ -22.517	\$ -22.526	\$ -22.536	\$ -22.546	\$ -22.556	\$ -22.566	\$ -22.575	\$ -22.585	\$ -22.595	\$ -22.605
Sueldos	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186	\$ -20.186
Licencias	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400	\$ -400
comisiones	\$ -1.912	\$ -1.921	\$ -1.931	\$ -1.940	\$ -1.950	\$ -1.960	\$ -1.970	\$ -1.980	\$ -1.989	\$ -1.999	\$ -2.009	\$ -2.019
GAV	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213	\$ -5.213
Sueldos Jr	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600	\$ -600
Marketing	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450	\$ -450
Gastos básicos	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023	\$ -4.023
Equipos	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140	\$ -140
Depreciación												
Resultado operacional	\$ 10.522	\$ 10.704	\$ 10.886	\$ 11.070	\$ 11.254	\$ 11.439	\$ 11.625	\$ 11.812	\$ 12.001	\$ 12.190	\$ 12.379	\$ 12.570
Intereses												
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.522	\$ 10.704	\$ 10.886	\$ 11.070	\$ 11.254	\$ 11.439	\$ 11.625	\$ 11.812	\$ 12.001	\$ 12.190	\$ 12.379	\$ 12.570
Impuestos	\$ -2.841	\$ -2.890	\$ -2.939	\$ -2.989	\$ -3.039	\$ -3.089	\$ -3.139	\$ -3.189	\$ -3.240	\$ -3.291	\$ -3.342	\$ -3.394
Impuesto acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos	\$ 7.681	\$ 7.814	\$ 7.947	\$ 8.081	\$ 8.215	\$ 8.351	\$ 8.486	\$ 8.623	\$ 8.760	\$ 8.898	\$ 9.037	\$ 9.176
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional	\$ 7.681	\$ 7.814	\$ 7.947	\$ 8.081	\$ 8.215	\$ 8.351	\$ 8.486	\$ 8.623	\$ 8.760	\$ 8.898	\$ 9.037	\$ 9.176

Fuente: Elaboración propia.