

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