



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESPECIALIZACIÓN DE CLEANMAN SERVICE
EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES**

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

NICOLÁS ZVONIMIR PAPIC PINO

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
MIGUEL PALACIOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESPECIALIZACIÓN DE CLEANMAN SERVICE EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES.

El presente documento busca proponer un modelo estratégico para Cleanman Service, empresa que presta servicios de Outsourcing en el área de Aseo Industrial y procesos internos en Centros de Distribución. El siguiente plan analiza el mercado del “Outsourcing” en Chile y la propuesta de una estrategia que le permitirá a Cleanman Service proyectar el incremento de sus ingresos a 600 millones de pesos anuales con una utilidad antes de impuesto de un 15% en un periodo de tres años.

A lo expuesto, se realizó un análisis interno y externo en la empresa, a su vez, se identificaron los principales rubros económicos que contratan este tipo de servicios, como así, se realizó un análisis a fin de visualizar cuál es el más apropiado para cumplir con los planes propuestos y competir. Para poder llegar a dicha información se hace énfasis en las empresas de gran tamaño, dado que estas, son las que más demandan este tipo de servicios, aproximadamente está dado por el 89,2%, de estas. Los segmentos escogidos son **Almacenamiento y Logística y Manufactura**.

En este punto, el análisis de los competidores como el Benchmarking, permiten entender de manera más detallada el sector de la industria, siendo clave para la elaboración de una propuesta que esté alineada con los cambios futuros, influenciados por la industria 4.0, la cual impacta de forma importante a ambos segmentos escogidos. Como herramienta de análisis, lo recabado fue extraído y sintetizado por un diagnóstico FODA, el cual generó información valiosa para poder formular estratégicamente una nueva visión de crecimiento, la que, se enfoca en la obtención de resultados en el corto plazo, como así en el segmento de almacenamiento y logística, aprovechando la trayectoria que la empresa ya posee, sin dejar de lado la posibilidad de expandir el área de manufactura en un mediano plazo.

Para llevar a cabo el plan de crecimiento, será fundamental expandir las operaciones de la empresa a la zona central del país (RM, V, y VI), ya que es en estas tres regiones en donde se concentra más del 60% del mercado a nivel nacional, para lograr una diferenciación importante con la competencia, será relevante acompañar los procesos con herramientas digitales entrenando y capacitando al personal, que permitan entregar un mayor valor agregado al cliente, enfocado en resultados y no sólo en la dotación de personal, también se ha propuesto el cambio de nombre por “Outsourcing Process Partner” nombre que no sólo hace referencia al servicio más adecuado, sino que también además mejora su búsqueda online. Para finalizar, la implementación de este Plan, es de vital importancia para que Cleanman Service pueda crecer y lograr su objetivo en tres años la evaluación económica, según la proyección realizada entrega un VAN de \$ 16.209.513, con una utilidad antes de impuesto de un 15,8%, por lo cual, se estima que la implementación de este plan es totalmente alcanzable y permitirá a la empresa expandir sus operaciones y poder obtener un crecimiento sustentable en un mercado altamente competitivo.

Agradecimientos

Agradecer profundamente al apoyo de mi familia, mis Hijas Josefa y Vesna, mi esposa Ivonne Cifuentes, a los profesores de cada modulo y en especial un gran agradecimiento a Rodrigo Briceño y Claudia Bustamante los cuales gracias a su guía permitieron que esta tesis fuera posible.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a la memoria de mi amado Padre Nicolás Zvonimir Papic Vargas, “por tu espíritu emprendedor, enseñanzas y guía, gracias por enseñarme el valor del sacrificio y nunca rendirse con lo que uno se propone”. A mi querido Papá Fernando Pino (abuelo materno) el cual siempre a sido un gran modelo a seguir tanto en lo intelectual como lo personal, a mi adorada Madre Claudia Pino por su apoyo, cariño, gracias por confiar en mi en los momentos más duros. Por ultimo a la razón de querer mejorar y seguir haciéndolo, a mis Hijas Josefa y Vesna lo mejor que me ha dado la vida y la persona que con su confianza, cariño, amor y comprensión nada de esto hubiese sido posible mi amada señora Ivonne Cifuentes.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVO ESPECÍFICOS	2
METODOLOGÍA.....	3
1.1. SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA	3
1.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	4
1.1.2. MIX DE SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	5
1.1.3. SEGMENTO DE CLIENTES ACTUALES.....	6
1.1.4. ESTRUCTURA CORPORATIVA	6
1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.1.6. COSTOS.....	7
1.1.7. PROVEEDORES	10
1.1.8. RRHH	13
1.2. ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO POTENCIAL.....	14
1.2.1 CLIENTES ACTUALES.....	14
1.2.2 CLIENTES POTENCIALES	15
1.2.3 MERCADO POTENCIAL	16
1.2.2. SEGMENTOS EN LOS CUALES MÁS SE TERCERIZAN PROCESOS Y LOS QUE TIENEN POTENCIAL DE SER DIGITALIZADOS.	18
1.2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVOS.....	19
1.2.4. CUSTOMER JOURNEY, PRINCIPALES NECESIDADES, DOLORES Y EXPECTATIVAS.....	25
1.3 ANÁLISIS COMPETIDORES RELEVANTES	30
1.3.1. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL	31
1.3.2. COMPARACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE VALOR.....	31
1.3.3. ANÁLISIS FINANCIERO DE COMPETIDORES.....	35
1.4. BENCHMARKING CON EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	37
1.5. ANÁLISIS PESTEL	41
1.5.1. SITUACIÓN POLÍTICA ACTUAL EN EL PAÍS.....	41
1.5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	41
1.5.3. FACTORES SOCIALES.....	41
1.5.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	42
1.5.5. FACTORES ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES	42
1.5.6. FACTORES LEGALES	42
2. SÍNTESIS Y DIAGNÓSTICO.....	44
2.1. MATRIZ FODA POR SEGMENTO DE MERCADO	44
3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	47
3.1.1. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA PARA ALCANZAR UN CRECIMIENTO EN EL ÁREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA.....	47
3.1.2. PRIORIZACIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO ELEGIDO.....	48
3.1.3. PROYECCIONES DE LA NUEVA ESTRATEGIA, METAS Y ALCANCES	48
3.1.4. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR (CANVAS).....	50
3.1.5. ESTRATEGIA DE TARIFICACIÓN (VALORES DE LOS SERVICIOS, MÁRGENES Y PROYECCIONES) ..	53

3.2.	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y DIGITAL	55
3.2.1.	CANALES DE VENTA (SEO, SEM, PORTALES DE LICITACIÓN)	55
3.2.2.	PROPONER MODELO ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.	58
3.2.3.	IMPLICACIONES INTERNAS IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	59
3.3.	PLAN DE ACCIÓN	60
4.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	64
IV		
4.1.	ESTIMACIÓN FLUJO DE CAJA.....	64
4.2.	EVALUACIÓN: WACC, VAN, TIR. CAPITAL DE TRABAJO, FINANCIAMIENTO Y GARANTÍAS.	66
4.3.	SENSIBILIZACIÓN	66
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	67
6.	BIBLIOGRAFÍA	68
7.	ANEXOS.....	69
	ANEXO A.....	69
	ANEXO B.....	74
	ANEXO C.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Estadísticas N° Empresas y Ventas por Rubro Económico.....	3
Tabla 2. Distribución empresas según tamaño IV región	4
Tabla 3. Gastos Operacionales Cleanman Service 2020	8
Tabla 4. Remuneraciones según cargo	9
Tabla 5. Principales Clientes Empresa	14
Tabla 6. Subcontratación por tamaño de empresa	15
Tabla 7. Numero de grandes empresas por región	16
Tabla 8. Grandes empresas por rubro económico.....	18
Tabla 9. Grandes empresas por rubro económico (Construcción) año 2019.	19
Tabla 10. Grandes empresas por rubro económico (Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado) año 2019	20
Tabla 11. Grandes empresas por rubro económico (Suministro de aguas, evacuaciones de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación) año 2019.....	20
Tabla 12. Grandes empresas por rubro económico (Industria manufacturera) año 2019.....	21
Tabla 13. Grandes empresas por rubro económico (Agricultura) año 2019.....	22
Tabla 14. Grandes empresas por rubro económico (Transporte y almacenamiento) año 2019	23
Tabla 15. Grandes empresas por rubro económico (Explotación minas y canteras) año 2019	23
Tabla 16. Grandes empresas por rubro económico (Actividades financieras y de seguros) año 2019	24
Tabla 17. Estado Resultado Grupo Adecco últimos 3 años	35
Tabla 18. Estado resultado Grupo Randstad últimos 3 años	35
Tabla 19. Estado resultado Grupo Outsourcing Inc. últimos 3 años.....	36
Tabla 20. Flujo de Caja Anual	64
Tabla 21. Indicadores	64
Tabla 22. Flujo de caja primer año.....	65
Tabla 23. Sensibilización Variación % Ingresos	66
Tabla 24. Sensibilización Variación Mano de obra Directa.....	66

Índice de Figuras

Ilustración 1. % Distribución de costos Cleanmanservice	8
Ilustración 2. Distribución de empresas que subcontratan (por tamaño de empresa)	15
Ilustración 3. Porcentaje de participación por región de grandes empresas a nivel nacional	17
Ilustración 4. Distribución de empresas que subcontratan por sector económico.....	18
Ilustración 5. Comparación utilidades últimos tres años	36
Ilustración 6. Cadena del valor para proceso KPO & BPO	38
Ilustración 7. Key Word para posicionamiento SEM	55
Ilustración 8. Distribución Geográfica de la Publicidad SEM	56
Ilustración 9. Valor de posicionamiento	56
Ilustración 10. Registro Empresas	57

Introducción

El presente estudio, propone como proyecto de tesis, generar un plan estratégico de crecimiento para Cleanman Service, enfocado principalmente en las áreas de operación y logística. La tercerización de estos procesos también conocido por su nombre en inglés “outsourcing”, permite a las empresas que solicitan este tipo de servicios, dedicar su tiempo al núcleo del negocio, a fin, de poder obtener una reducción de costos y que contribuya a una mejora en las eficiencias que justifique la decisión de contratar a una empresa especializada.

Como Hipótesis de trabajo, se presume que este segmento de servicios presenta una mayor capacidad de desarrollo y crecimiento en esta área de procesos. El presente plan, busca generar una ventaja competitiva, que permita a la compañía llegar a un promedio de ventas de 600 millones de pesos anual, con una utilidad del 15% antes de impuestos en un periodo de tres años plazo.

La elección de estos procesos se debe a su continua expansión, lo cual, lo convierte en uno bastante atractivo, según la información obtenida por el IDC (International Data Corporation), cabe destacar, que los procesos llamados BPO por sus siglas en inglés (business process outsourcing) se encuentran en pleno crecimiento, se estima que a nivel mundial el gasto servicios tercerizados crecerá de \$204.3 mil millones de USD en 2019 a \$244.1 mil en 2023¹.

En la Actualidad, a nivel nacional 1 de cada 4 empresas los utilizan, esto se debe a que estos procesos BPO tiene una implicancia en la operación de estas mismas, aumentado hasta un 30% su productividad y logrando una reducción de un 20%² de sus costos fijos, en Chile el año 2018 el mercado registro un crecimiento del 10,5%, siendo las compañías que más tercerizan: el Retail (24%), IT/Telcos (16%), Servicios No Financieros (12%) y Servicios de Luz, Agua y Gas (9%)³, los cuales están relacionados con outsourcing en TI, Los principales clientes que busca la empresa son: Industria agropecuaria, Plantas de producción de alimentos, centros de distribución y minería.

Es en este sentido, la empresa desea especializar como su principal línea de negocio las soluciones BPO Back office, orientada al diseño a medida para procesos productivos de operaciones y logística. Para esto será fundamental el análisis de mercado, benchmarking y de nuevas tecnologías que puedan ser implementadas y permitan generar un valor agregado.

Con el objetivo de poder realizar una segmentación de cliente que esté alineado con lo que se busca en el presente trabajo, será de vital relevancia que el análisis de mercado pueda arrojar las principales necesidades que tienen hoy los clientes y presente una oportunidad para lograr generar una ventaja competitiva sustentable.

¹ Fuente: <https://www.trendtic.cl/2019/11/outsourcing-de-procesos-creceria-a-244-1-mil-millones-de-usd-hacia-2023/>

² Fuente: <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8958261/02/18/Outsourcing-permite-ahorros-de-hasta-un-20-en-costos-fijos-.html>

³ Fuente: <https://staffingamericalatina.com/chile-crecio-105-el-sector-de-outsourcing-y-servicios-transitorios-en-2018/>

Objetivo General

Generar un Plan estratégico para la empresa Cleanman Service, el cual, se enfoca principalmente en los procesos de outsourcing de Logística y Operaciones, el que permitirá generar valor a los procesos y el incremento del ingreso anual de aproximadamente 600 millones de pesos, con una rentabilidad mínima del 15% antes de impuestos, en un periodo de tres años.

Objetivo Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa, a fin de obtener información detallada de su situación actual.
- Generar un diagnóstico con la información recopilada, y realizar matriz FODA por segmento de clientes.
- Diseñar un plan estratégico enfocado en los segmentos escogidos.
- Propuesta de implementación del plan estratégico diseñado por segmentos.
- Realizar una evaluación económica de la implementación del Plan estratégico a tres años con un ingreso esperado para el tercer año de 600 Millones, con una utilidad del 15% antes de impuestos.

Metodología

1.1. Situación Actual Empresa

Cleanman Service es una Pyme fundada en el año 1996 en la ciudad de La Serena cuarta región de Chile, esta se dedica a ofrecer servicios a empresas (B2B) en el área de outsourcing y facility management, dentro de los que, se encuentra el área de logística (picking, bodega, reempaque, clasificación de envases). Lo descrito anteriormente es la base de los ingresos de la compañía, la que presenta una facturación promedio mensual de \$ 17.446.583 netos en el año 2020, visualizándose un crecimiento con relación al año 2019 cuyo monto facturado fue de \$ 11.163.250.

Clean Man Service, está enfocada principalmente en prestar servicios en Centros de Distribución alimenticia y la principal ventaja que posee, es la capacidad de adecuar las competencias y las funciones en pro de las solicitudes de las compañías mandantes. Todo aquello a fin de entregar un servicio personalizado y capaz de gestionar de manera oportuna los requerimientos que puedan exponer los clientes. No obstante, existen barreras y en este aspecto, las principales dificultades para lograr expandir el negocio radican en:

- Modalidad de las licitaciones; estas principalmente se realizan de forma centralizada en la región Metropolitana, esto se debe, a que concentra un 43,44% de las empresas a nivel nacional, contrastando el 3,79% que posee la región de Coquimbo, a consecuencia de esto, se hace complejo lograr competir por nuevos contratos de mayor magnitud licitando desde esta zona.
- Escasa industrialización en la región de Coquimbo; esto se convierte en un desafío (al existir una menor cantidad de grandes empresas), dado que estas son las que más tercerizan estos servicios en sus operaciones, como se puede observar en el cuadro N2, del 3.79% del universo de la muestra que representa la región a nivel país (48.990 empresas) sólo 233 son de gran tamaño y 662 medianas, representando sólo un 1,8% del total del país.

Tabla 1. Estadísticas N° Empresas y Ventas por Rubro Económico

Año Comercial	Región del domicilio o casa matriz	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Ponderación a nivel nacional
2019	Región de Los Lagos	66.722	826.931.204	353.340	5,16%
2019	Región de Tarapacá	22.047	233.608.447	100.512	1,70%
2019	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	14.629	101.868.474	75.688	1,13%
2019	Región de Coquimbo	48.990	196.428.600	216.260	3,79%
2019	Región de Antofagasta	36.700	419.326.589	188.553	2,84%
2019	Región de Valparaíso	126.031	1.173.947.929	667.432	9,74%
2019	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	10.262	23.051.564	29.966	0,79%
2019	Región de Atacama	18.687	113.681.596	91.939	1,44%
2019	Región del Maule	84.845	406.159.400	443.861	6,56%
2019	Sin información	466	410.030	140	0,04%
2019	Región de La Araucanía	62.272	250.219.147	286.013	4,81%
2019	Región de Arica y Parinacota	16.601	63.046.301	57.629	1,28%
2019	Región de Ñuble	33.902	103.846.124	146.205	2,62%
2019	Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	67.391	536.245.217	446.361	5,21%
2019	Región Metropolitana de Santiago	562.206	19.927.148.105	5.807.220	43,44%
2019	Región de Los Ríos	27.106	114.459.506	101.620	2,09%
2019	Región del Biobío	95.279	817.993.745	551.236	7,36%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – Estadísticas empresa año 2019.

Tabla 2. Distribución empresas según tamaño IV región

Año Comercial	Tramo según ventas (5 tramos)	Región del domicilio o casa matriz	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados
2019	Grande	Región de Coquimbo	233	104.035.574	45.708
2019	Mediana	Región de Coquimbo	662	30.658.238	36.176
2019	Micro	Región de Coquimbo	33.221	16.503.179	29.908
2019	Pequeña	Región de Coquimbo	6.631	45.231.608	84.591
2019	Sin Ventas/Sin Información	Región de Coquimbo	8.243	0	19.877

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – Estadísticas empresa año 2019.

Otro dato relevante son los márgenes actuales de explotación antes de los impuestos (entorno al 12%). Dentro de los potenciales clientes se encuentran las entidades públicas, el problema radica en que los márgenes son aún más bajos, convirtiendo a este, en un mercado poco atractivo para el crecimiento.

Ahora bien, como ya se ha expuesto, el mercado actual en el cual se desenvuelve la empresa es menor a nivel país. Si se considera las pocas barreras de entrada que posee este tipo de negocios, sumado a que muchas veces, estos tipos de servicios no requieren personal altamente capacitado, lo convierten en un desafío para lograr el crecimiento de la empresa.

1.1.1. Análisis de la estrategia Actual

La estrategia actual de la empresa radica en un alto nivel de adaptación de los servicios solicitados por los clientes, los tiempos de respuestas frente a cualquier situación que requiera solución de forma inmediata, otro punto importante radica en la reducción de costes, teniendo márgenes cercanos al 10% antes de impuestos, en comparación con la competencia (alrededor de un 12%), lo que se traduce en la disminución de los costes destinados a este tipo de servicios por parte de los clientes.

Factores Internos

Debilidad: Al ser una empresa de menor tamaño comparada con la competencia, y al no poseer mayores contratos a lo largo del país, la hace poco atractiva para poder licitar contratos de mayor envergadura, dado que carece de certificaciones ISO u OSHA y 20.393 sobre prevención del delito. Este tipo de certificaciones le proporcionan a la organización innumerables ventajas tanto dentro como fuera de esta, al certificar la empresa con estas normas le genera un valor agregado, ya que la hace contar con un sistema de gestión, el cual les otorga un mayor prestigio y por ende una mayor visibilización a las grandes empresas, las cuales en mayor medida buscan tercerizar parte de sus operaciones.

Fortaleza: Al tener un tamaño reducido de clientes, le permite poder generar una atención personalizada y mas enfocada en la necesidad de estos, además de ofrecer otros servicios adicionales, lo que se traduce en una empresa muy bien evaluada por parte de sus clientes. Dado que cuenta con una tasa de 0 accidentes, hace que ellos puedan alcanzar un 100% de porcentaje en las certificaciones de sus procesos.

1.1.2. Mix de Servicios que ofrece la empresa en el área de logística y operaciones

El Outsourcing o Servicios tercerizados, corresponde a aquellas labores dentro de una operación, en la cual, una empresa principal delega estas a una tercera empresa, la que funciona dentro de la misma con autonomía para realizar la labor encomendada, dentro de estas actividades la empresa cuenta con las siguientes:

Aseo Industrial: Servicios de Aseo B2B enfocado en empresas de mediano a gran tamaño que necesitan externalizar dicho proceso, este tipo de prestaciones abarca desde el aseo de oficinas, baños, bodegas y áreas de producción, hasta dimensiones mayores, un ejemplo de ello es que hay operaciones en las que se necesitan contar con maquinarias como: Vacuolavadoras y Barredora Hombre a bordo, lo que se traduce en un mayor rendimiento con menor personal.

Picking: Los servicios de Picking consisten en términos generales, en la conformación de pallets mixtos, a partir de pallets completos. La conformación de pallets mixtos se realiza en diferentes áreas denominadas "Zonas de Picking", que contienen los productos requeridos para la confección de éstos. Dichos pallets mixtos deben luego ser movilizados mediante grúas horquilla a los lugares denominados "Zonas de Staging de Salida"

Clasificación de Envases: Es el proceso en el cual, los envases que se restituyen o retornan son ordenados en pallets con los números de casillero indicados por la mandante, completos con un mismo tipo de botella (tamaño, color y forma, en adelante "Envase Ordenado") y entregados en perchas de envases vacíos ordenados.

Reempaque: El proceso de reempaque tiene como objetivo recuperar unidades en buen estado (que cumplen con la inocuidad de producto), cuyas cajas (empaques secundarios y/o terciarios) presentan problemas menores, principalmente debido a manipulación en la zona de Picking.

Servicio de recepción y estandarización de producto: Consiste en la movilización de pallets para trasladar productos de retorno hasta el lugar asignado para su estandarización. Los productos son revisados y separados de la siguiente forma:

- a) Productos en buen estado, los cuales deberán ser agrupados y palletizados por tipo y tamaño.
- b) Productos en buen estado con daño en empaque, los cuales deben ser puestos en cajas, palletizados por tipo y tamaño y entregados a la zona de reempaque.
- c) Productos dañados, los cuales deberán ser separado, generando el correspondiente documento de merma.
- d) Productos subestándares, los cuales tendrán el mismo tratamiento de los dañados.

Picking Inverso: El picking inverso, consiste en separar por producto, pallets de retorno previamente estandarizados por tamaño; agrupando el producto de devolución o rechazo, que se encuentra en condiciones estándar de salir al mercado en cajas y luego en pallets en el interior de la Zona de Picking. Para ello, la empresa agrupa el producto previamente estandarizado, en pallets al interior del área o módulo de picking, en las ubicaciones previamente especificadas para ello. Este Servicio incluye

la movilización de pallets de productos de devolución o rechazo hasta el lugar asignado para picking inverso.

Bodega: Consiste en ordenar la bodega de producto terminado, revisar el estado del producto (fecha de caducidad, fecha de ingreso) ordenar según el sistema de operaciones que tenga la empresa (FIFO, LIFO O PMP), debe procurar que el producto cumpla con las condiciones para que esté puesto en bodega (que las fechas de vencimiento no sean muy próximas, estas en caso de productos alimenticios)

1.1.3. Segmento de Clientes Actuales

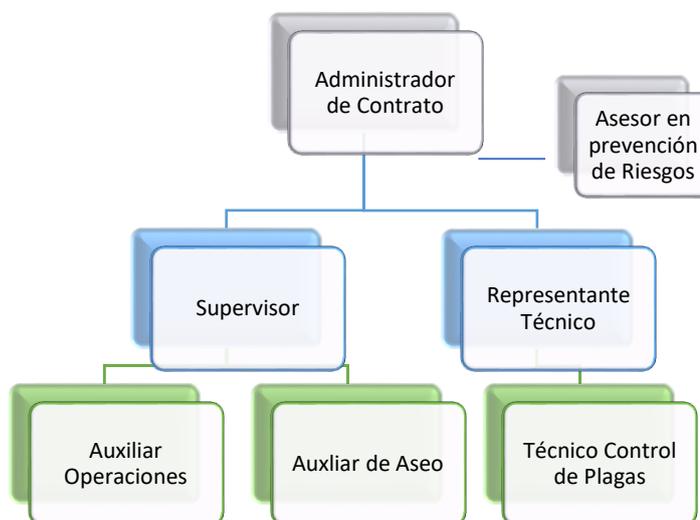
Actualmente los principales clientes, son grandes empresas relacionadas al rubro de la distribución y plantas procesadoras de alimento, las cuales tercerizan procesos como los descritos con anterioridad, generalmente son empresas con un tamaño mayor a 100 trabajadores y con ventas anuales superiores a 100.000 UF.

Los clientes de menor tamaño sólo tercerizan las actividades relacionadas con aseo, seguridad y mantención de instalaciones.

1.1.4. Estructura Corporativa



1.1.5. Estructura Organizacional



1.1.6. Costos

En este apartado, principalmente se pueden diferenciar los costos directos que influyen en la operación del proceso tercerizado, como también costos indirectos, los que se generan, pero no están directamente relacionados con la operación en sí, dado que se trataría principalmente de software, gastos administrativos, marketing, ETC.

Costos directos de la faena

Remuneración de personal: El gasto de la mano de obra constituye alrededor de un 70% del gasto de la compañía, en este punto se debe considerar las provisiones por años de servicio, las que en Chile tienen un tope de 11 años y 90 UF, así también, los gastos relacionados a vacaciones, mutualidad, previsión y seguros de accidente y/o el seguro actual de COVID, el cual partió a contar del 14 de junio del 2021.

En remuneración del personal, se considera personal operativo a; supervisores, jefe de turno, prevencionista de riesgos, administrador de contratos, (estos últimos dependiendo del tamaño del servicio pueden ser prorrateados en las distintas faenas).

Equipos, herramientas: Cualquier gasto asociado a equipos o herramientas, es considerado dentro de los porcentajes de utilidad, dependiendo de la dimensión podrán necesitar de mayor mantenimiento, reposición de piezas y/o desgaste, reparaciones por mal uso, etc. En este aspecto es necesario incluir lo anteriormente expuesto al inicio de un contrato, ya que una vez en marcha el servicio, es difícil poder modificar cualquier precio en el contrato pactado.

Equipos de protección personal, vestimenta: En este aspecto, los costos asociados a vestimenta están relacionados principalmente a la labor que se realiza, dado que se debe contar con los equipos correspondientes a fin de que mitigar los riesgos asociados a el proceso desarrollado. Ambos representan un costo aproximado del 2%.

Alimentación y Movilización: En este ámbito, ambos son gastos reembolsables por el cliente, de esta manera no representan un incremento en el gasto de la empresa, no obstante, deben ser contabilizados de manera ordenada. El tiempo que transcurre en la representación y gastos financieros asociados a capital de trabajo.

Costos indirectos

Seguros de Responsabilidad Civil: La empresa debe contar en todas sus faenas con seguros que resguarden al cliente frente a eventuales accidentes, por lo general el monto de estos seguros debe cubrir hasta 5.000 UF por daños a terceros, responsabilidad civil, lucro cesante, entre otros.

Gastos administrativos: Los gastos relacionados las instalaciones en torno a; luz, agua, internet, arriendo, equipamiento etc, representan alrededor del 7%, en estos también se incluyen costos relacionados a; contabilidad, manejo de proveedores, software (ERP, CPM, Google Drive), WEB y posicionamiento, portales de licitación, etc.

Gastos financieros: Este se encuentra relacionado a boletas de garantía y su emisión, capital de trabajo, líneas de crédito, intereses generados por pago retrasados

de clientes, multas e interés por errores contables o aquellas emanadas por incumplimiento de contratos.

Tabla 3. Gastos Operacionales Cleanman Service 2020

Ganancia Bruta		210.164.065
3.2.1.01	Insumos	-14.271.724
3.2.1.02	Elementos y Vestuario de Protección	-4.064.165
3.2.1.03	Servicios contratados	-880.000
3.2.1.10	Sueldos	-105.717.481
3.2.1.11	Gratificación legal	-20.848.858
3.2.1.12	Bonificaciones	-3.747.804
3.2.1.13	Asignaciones	-9.408.087
3.2.1.14	Aportes patronales previsionales	-7.233.037
3.2.1.15	Horas Extras	-3.150.604
3.2.1.17	Alimentación	-19.117.593
Resultado Operacional		21.724.713

Fuente: Elaboración propia en base a Información sustraída de Balance clasificado Cleanman Service.

Ilustración 1. % Distribución de costos Cleanmanservice

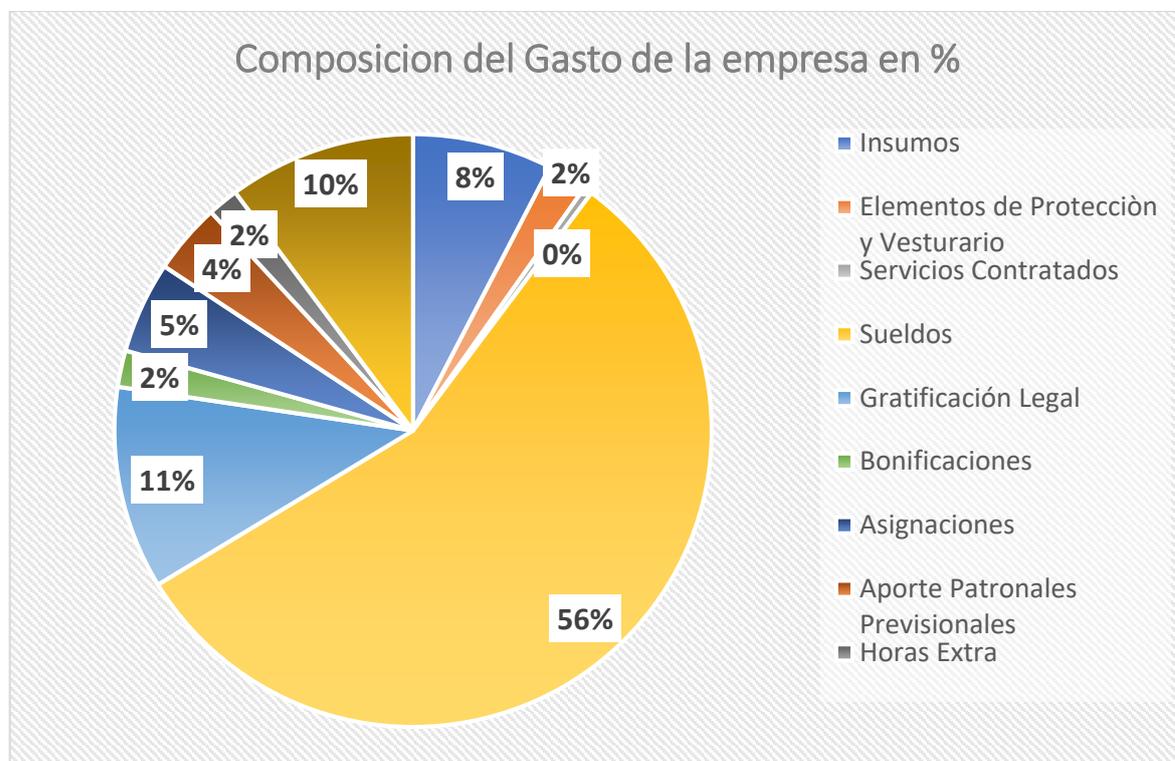


Tabla 4. Remuneraciones según cargo

CARGO DEL PERSONAL		Gerente Operaciones	Administrador de contratos	Técnico en Informática	Asesor Prevención de Riesgos	Supervisor	Operador Especializado	Operador Manual	Operador Maquinaria
DOTACIÓN POR CARGO									
1.	COSTOS DIRECTOS								
1.1	Sueldo Base	2.000.000	950.000	450.000	650.000	620.000	650.000	400.000	600.000
1.2	Gratificación Legal Garantizada		126.375	100.000	126.375	126.375	126.375	100.000	126.375
	Bonos								
1.3	Aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
TOTAL HABER (Imponible y Tributable) (\$)		2.005.000	1.081.375	555.000	781.375	751.375	781.375	505.000	726.375
1.4	Imposiciones	382.905	206.954	106.680	149.804	144.089	149.804	97.155	138.374
1.5	Base Tributable	1.622.095	874.421	448.320	631.571	607.286	631.571	407.845	588.001
1.6	Impuesto	38.917	7.841						
RENTA LÍQUIDA (\$)		1.583.178	866.580	448.320	631.571	607.286	631.571	407.845	588.001
2.	COSTOS INDIRECTOS								
2.1	Provisión por pago feriado legal al momento del finiquito	38.889	20.930	10.694	15.096	14.513	15.096	9.722	14.124
2.2	Provisión indemnización años servicios	166.667	89.698	45.833	64.698	62.198	64.698	41.667	60.531
2.3	Aportes patronales (Mutual)	18.600	10.010	5.115	7.220	6.941	7.220	4.650	6.755
2.4	Seguro de cesantía	48.000	25.833	13.200	18.633	17.913	18.633	12.000	17.433
2.5	Seguro Invalidez y Supervivencia (Ley 20.255)	39.000	20.989	10.725	15.139	14.554	15.139	9.750	14.164
2.6	Personal de reemplazo durante vacaciones legales	116.667	62.789	32.083	45.289	43.539	45.289	29.167	42.372
2.7	Equipo de protección personal	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
2.8	Ropa de trabajo	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
2.9	Seguro de vida (si la empresa lo otorga)	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
TOTAL COSTOS INDIRECTOS (\$)		459.322	261.749	149.151	197.575	191.158	197.575	138.456	186.880
COSTO TOTAL POR CARGO (\$)		2.464.322	1.343.124	704.151	978.950	942.533	978.950	643.456	913.255

Fuente: Elaboración propia en base a información sustraída de Cleanman Service

1.1.7. Proveedores

Las empresas de servicios outsourcing, requieren de una gran cantidad de personal, es por esto, que es clave tener proveedores que faciliten la obtención de postulantes para los puestos que se requieren en cada proceso, la selección de personal es un input clave en la empresa y su manejo es crítico, para poder cumplir con los clientes.

Dentro de estos, encontramos las diversas entidades que suministran este tipo de servicio, que van desde base de datos hasta avisos que permiten encontrar personas interesadas en llenar las vacantes, entre estos encontramos los siguientes:



Si comparamos estas tres entidades podemos concluir, que dos pertenecen a empresas, siendo la última correspondiente a un ente estatal, las dos primeras ofrecen servicios de publicación de avisos de trabajo en sus portales web, sus precios varían en función de las características contratadas en el aviso publicado, variables como su exposición, personalización del aviso o búsqueda en sus bases de datos, pueden eventualmente aumentar su valor.

La última mencionada corresponde a la Bolsa Nacional de Empleo, esta entidad funciona de forma gratuita como una base de datos, donde, a través de la búsqueda por criterios como: Región, tipo de trabajo, Comuna, nos entrega una selección de personas que se ajustan a las variables plenamente seleccionadas. Cabe recalcar que los posibles postulantes pueden tener su usuario en modo “abierto” o “cerrado” el primero la empresa puede acceder directamente al perfil del usuario con sus datos para contactarlo, en el otro al usuario se le envía un mensaje de forma interna donde este último se pone en contacto con la empresa.

Otros proveedores importantes son aquellos conocidos como ERP (Enterprise Resource Planning) dentro de ellos se encuentran los siguientes:



Los softwares de ERP son una herramienta fundamental para la empresa, ya que, esta al poseer diversas faenas, puede contar con un sistema integrado de manejo de la información del personal, facturación, presupuestos, inventarios, entre otros. Se hace de vital relevancia que esta información esté siempre disponible ante posibles auditorías o inspecciones de las entidades fiscalizadores como la inspección del trabajo, Seremi de salud o la mutualidad responsable.

El precio por pagar dependerá si al momento de su contratación esta se realiza en conjunto o parte de sus servicios, al funcionar de esta manera mediante Nube, impiden tener posibles problemas derivados de hurtos o fallas de los Hardware, además evita incurrir en gastos de mantenimiento. Otro punto importante corresponde a las constantes actualizaciones que realiza el proveedor, haciendo que su costo sea más económico que los ERP personalizados, en los cuales la empresa debe realizar

instalación en todos los Computadores que la compañía posea, y los tiempos de respuestas del Servicio técnico son más lentos, en comparación con los de estas empresas el cual ofrece cobertura todos los días. Otros proveedores relevantes son aquellos de software CPM (Corporate Performance Manager) son software que ayudan a medir la gestión de la empresa dentro de ellos encontramos los siguientes:



La medición del rendimiento de los procesos es fundamental para poder generar procesos más eficientes y así demostrar el valor que genera la empresa a su cliente, generar las rutas críticas, la medición de KPI y el cumplimiento de metas específicas por faenas es necesario a su vez para mejorar procesos o brechas que se puedan producir.

Los softwares CPM permiten al igual que los ERP, manejar un estándar entre las diferentes faenas que posee la empresa, el cumplimiento de los presupuestos es fundamental para cualquier empresa de tercerización, ya que, de no tener orden en este punto se pueden sacrificar las utilidades y poner en riesgo el contrato. Un proveedor fundamental son los provisosores de insumos, como Equipos de protección personal y ropa de trabajo, entre estos se encuentran:



Es de suma importancia que el proveedor de Equipos de protección personal y ropa de trabajo cuente con sus respectivas certificaciones a la hora de adquirir sus insumos, ya que esto permite a la empresa cumplir con las necesidades emanadas de los riesgos provenientes de las diferentes labores ejecutadas en cada faena y que certifiquen la mitigación del riesgo objetivo.



Google Drive



En la actualidad para los servicios TI, La empresa utiliza los servicios de Google, como Google Drive para la gestión de documentación o archivos compartidos con los clientes, además del Correo corporativo de la empresa, para posicionamiento web utiliza Google adwords el cual, mediante un pago mensual variables (en torno a 300 USD Promedio mensual) la posiciona dentro de los primeros lugares al momento de realizar la de búsqueda de los diferentes criterios establecidos por la empresa, en el radio de la IV región.

Por último, producto de la pandemia producida por el COVID-19, se utiliza Google Meet y Zoom para realizar reuniones virtuales de comité paritario, revisiones mensuales de documentación, capacitaciones entre otras, esto permite a la empresa generar grandes ahorros en movilización y tiempo de traslado entre las distintas faenas de la empresa.



Las nuevas tecnologías basados en generar flujos de procesos robotizados con Inteligencia artificial, permiten lograr mejorar los procesos lo cual, se traduce en disminuir horas de trabajo y poder utilizar estas en lograr mayor productividad, así empresas como infor, Rocketbot y AXC ofrecen distintas soluciones digitales.

Estas permiten ayudar a mejorar los procesos y disminuir brechas que se producen debido a la ineficiencia de flujos de trabajo mal diseñados o el llevar documentación en papel, dependiendo del servicio contratado por ejemplo Rocketbot ofrece servicios desde versiones de prueba gratuitos hasta servicios anuales de 10.000 USD, los cuales, pueden ser utilizados en diferentes industrias para el desarrollo de robots de automatización de procesos (RPA), los cuales, a su vez pueden ser utilizados con Software como SAP, mediante estos se busca automatizar procesos y generar flujos más eficientes con los cuales se busca aumentar la productividad.

La empresa ofrece el sistema de “partner” en el cual, la empresa clasifica a este según el nivel de experticia que tenga, ofrece visualización en su página web y casos de éxito, esto es importante ya que la idea de generar alianzas con proveedores de servicio en TI, es fundamental para ofrecer una propuesta diferenciadora a nuestros clientes, ofrece también de manera gratuita la capacitación para generar los RPA, de esta forma Cleanman Service puede ayudar a automatizar procesos dentro de las distintas faenas, lo cual se traducen en mayor eficiencia en el uso del tiempo permitiendo genera ahorros en el proceso de los clientes.

Alianzas estratégicas con proveedores

Para lograr que el personal de la empresa este capacitado con las nuevas tecnologías de automatización y software, será importante mantener un área de capacitación online de la empresa, este deberá estar enfocado principalmente en estos puntos. De tal forma poder lograr que el proceso de incorporación al puesto de trabajo sea el mas corto posible y el proceso de adapatacion en el que el personal pueda lograr el nivel optimo de productividad sea en el menor plazo.

Los objetivos principales al integrar personal mas capacitado tanto en líneas de producción como en logística, es aumentar la productividad del personal, disminuir accidente o errores humanos, asi poder lograr procesos mas eficientes y que permitan altos standares de calidad. Es por esto que la capacidad de poder seleccionar, capacitar y entrenar a una persona de forma adecuada de manera efectiva en el menor tiempo posible es clave para poder responder ante un incremento en la demanada o tomar un servicio con un nuevo cliente.

1.1.8. RRHH

Administrador General: Su función principal es la de coordinar entre los distintos administradores de contrato, establecer metas, mantener las finanzas, buscar nuevos contratos y preparar las licitaciones con nuevos clientes potenciales.

La carrera a fin a este perfil de cargo estará dada por profesional de la ingeniería comercial o industrial, con conocimientos en tributación y leyes laborales, a fin de que controle y gestione el cumplimiento legal, minimizando errores que conlleve a pagos de intereses y/o multas por contratos y/o entidades previsionales o tributarias.

Administrador de Contrato: Profesional relacionado al área de operaciones y administración, de perfil profesional deseable del área de la Ingeniería Comercial, Industrial o en ejecución.

Es el encargado de velar por el cumplimiento de los contratos, su calidad y correcta ejecución, revisar estados de pago y mantener la comunicación con el administrador de la empresa mandante, mantener la información previsional al día. A su vez sostendrá la comunicación con el contador (externo) y gestionará la compra de insumos y maquinarias con los proveedores. quien se encontrará relacionado al área de operaciones y administración, persona cuyo perfil profesional deseable del área de la Ingeniería Comercial, Industrial o en ejecución.

Prevencionista de riesgo: Profesional dedicado a velar por la calidad de los procesos y procedimientos de la empresa, manteniendo estricta supervisión al adecuado funcionamiento respecto de las necesidades propias de la faena y la empresa mandante. Debe mantener la información actualizada en torno a la situación de la entrega de servicios, asistir a las reuniones del panel de prevención de riesgo, etc. Su función recae principalmente en prevenir e incentivar el auto cuidado del personal de faena, el profesional puede ser ingeniero en ejecución o técnico en prevención de riesgos.

Jefe de Turno: Al existir más de dos turnos por faena y contando a su vez con más de un supervisor en la misma, será necesario asignar a uno de los supervisores como responsable del turno.

Supervisor: Persona encargada de la operación (preferentemente con título de educación nivel técnico) dentro de la empresa mandante, es quien maneja la faena y procura cumplir con las metas y objetivos necesarios por cada labor asignada, responde directamente al administrador de contrato y a los requerimientos del asesor APR, es el contacto directo en la faena con el cliente.

Operador: Personal dedicado a realizar parte de la operación, relacionadas al personal de Aseo, Mantenimiento, Bodega, Reempaque, Picking, Clasificación de envases o Picking Inverso. Los requerimientos académicos mínimos son el de enseñanza media completa y licencia de conducir en caso de operar equipos móviles.

Operador de Grúa: Personal dedicado a manejar grúas horquillas dentro de la bodega, complementa los servicios de apoyo logísticos en bodega, ya que con él se pueden mover los pallets y cargar los camiones. Este cargo necesita licencia Clase D.

1.2. Análisis de clientes y mercado potencial.

1.2.1 Clientes actuales

En la actualidad, los principales clientes con los que cuenta CleanMan Service están relacionados a empresas del rubro de la alimentación y de distribución de bebidas alcohólicas y analcohólicas.

A su vez, también, se ha prestado servicios a empresa de distribución de energía eléctrica, entre las labores que se ejecutan o servicios que se entregan, están las siguientes:

Tabla 5. Principales Clientes Empresa

Nombre institución	Servicio Contratado	Duración del contrato	Tipo de proceso
Transportes CCU Illapel	Pickinng Reempaque Aseo Industrial	2013 al presente	Logístico Logístico Mantenimiento
Transportes CCU Ovalle	Picking Remarque Picking Inverso Bodega Aseo Industrial	2018 al presente	Logístico Logístico Logístico Logístico Mantenimiento
Compañía Pisquera de Chile	Aseo Industrial	2019 al presente	Mantenimiento
Viña Concha y Toro	Aseo Industrial	2012 al presente	Mantenimiento
Compañía General de Electricidad.	Aseo Industrial Aseo Oficinas Mantención General Servicio de Estafeta	2012 al 2019	Mantenimiento Mantenimiento Mantenimiento Mantenimiento

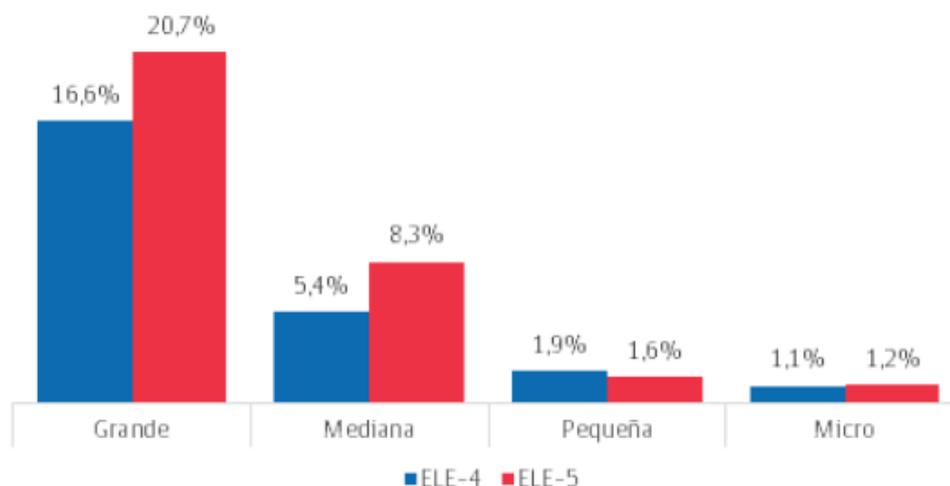
Para optar y calificar como proveedor de servicios para estas empresas, se debe cumplir con diversos requerimientos y documentación, de esta manera se acredita como proveedor apto, el servicio de verificación es llevado a cabo por empresas como: Delloite, Artikos, Achilles, entre otras. Para calificar como proveedor se debe entregar la siguiente documentación (alguna de forma mensual sobre el personal en faena) dentro de los documentos para calificar como proveedor apto se encuentran los siguientes:

- Comprobante De Entrega Reglamento Interno.
- Certificado adhesión mutualidad, tasas, siniestralidad.
- Certificado Equipos de protección personal.
- Resolución sanitaria Asesor de seguridad.
- Programa de prevención de riesgos,
- Programa de prevención de riesgos- Matriz de Riesgos (Miper).
- Comprobante recepción reglamento contratista y subcontratistas.
- Libro de remuneraciones.
- Documentación del personal (Liquidaciones de sueldo, contratos, comprobante de pagos previsionales, finiquitos, comprobante vacaciones, ETC).
- Seguros de responsabilidad civil y personal por trabajador.

1.2.2 Clientes potenciales

Se considera cliente potencial, a toda empresa que tenga la necesidad de tercerizar parte de sus procesos, sin embargo, la mayor parte de estas empresas son de gran tamaño, esto según la última encuesta longitudinal de empresas (ELE-5) ⁴del año 2019 en el área de subcontratación el 2,4% de las empresas subcontrataron personal (0,2p.p. más que en 2015), práctica efectuada en mayor cantidad por las grandes empresas con un total de 20,7% lo cual, representa un total de 2.233. El siguiente recuadro muestra el % de Subcontratación según tamaño de empresa

Ilustración 2. Distribución de empresas que subcontratan (por tamaño de empresa)



Fuente: Quinta encuesta Longitudinal de empleo.

El total de personas subcontratadas por tamaño de empresa se observa en el siguiente gráfico, en la cuarta encuesta longitudinal de empleo, el total de personas en subcontratación alcanzó un total de 318.808 personas, de estos el 89,2 por ciento corresponde a grandes empresas, este número corresponde a todas las labores que en general están bajo este régimen.

Tabla 6. Subcontratación por tamaño de empresa

Tamaño	ELE 3		ELE 4	
	N°	%	N°	%
Grande	315.301	77,0%	284.496	89,2%
Pymes	85.535	20,9%	32.861	10,3%
Micro	8.489	2,1%	1.450	0,5%
Total	409.324	100%	318.808	100%

Fuente: Cuarta Encuesta Longitudinal de Empleo.

⁴ Fuente: Quinta encuesta longitudinal de Empresas – Ministerio de Economía, fomento y turismo.

1.2.3 Mercado Potencial

Para calcular el tamaño del mercado potencial, se han considerado los ingresos percibidos por la actividad económica asociada a “otras actividades de dotación de Recursos Humanos”, en las cuales, están agrupadas las empresas de outsourcing que prestan servicios a otras empresas bajo este formato.

Impuestos Internos señala que para el periodo del año 2019 el monto total de las transacciones fue de 28.446.397,91 UF⁵, para conocer el monto relacionado a las grandes empresas, se multiplica el número de personas que se encuentran bajo esta modalidad el cual corresponde a el 89,2%, lo que resulta un gasto de estas de 25.552.108,2 UF. El promedio gastado por las empresas en este tipo de servicios está en un 0,56% de los ingresos (dato obtenido a partir del 20.7%, asociado a grandes empresas que subcontratan. Al dividir las ventas de estas (4.553.970.845 UF). Por los ingresos percibidos de las grandes compañías tras los antecedentes expuestos, la empresa ha escogido focalizarse en las siguientes regiones:

- Coquimbo
- Valparaíso
- Santiago
- Región del Libertador Gral. Bernardo O’Higgins

Esto se debe, a que las regiones antes lecionadas concentran un total del 79,52%

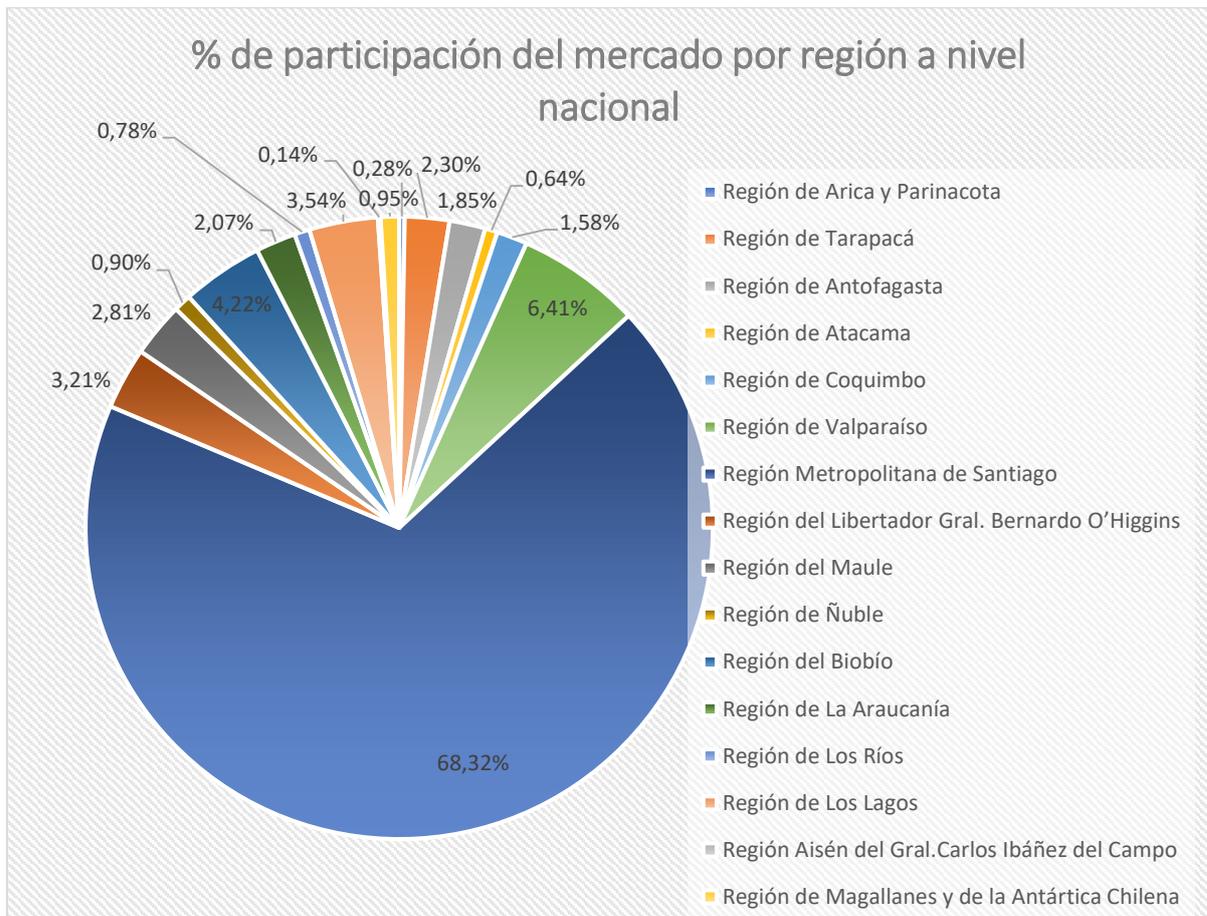
Tabla 7. Numero de grandes empresas por región

Año Comercial	Tramo segun ventas (5 tramos)	Región del domicilio o casa matriz	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Renta neta informada	% de participación por región
2019	Grande	Región de Arica y Parinacota	41	37.111.718	8.195	1.901.797	0,28%
2019	Grande	Región de Tarapacá	339	170.544.370	29.717	5.826.203	2,30%
2019	Grande	Región de Antofagasta	273	320.379.134	69.103	25.558.409	1,85%
2019	Grande	Región de Atacama	95	76.053.533	30.158	8.727.004	0,64%
2019	Grande	Región de Coquimbo	233	104.035.574	45.708	10.189.440	1,58%
2019	Grande	Región de Valparaíso	946	897.081.461	208.831	52.901.298	6,41%
2019	Grande	Región Metropolitana de Santiago	10.076	18.186.225.346	3.478.645	986.835.327	68,32%
2019	Grande	Región del Libertador Gral. Bernardo O’Higgins	473	389.158.128	151.212	24.541.341	3,21%
2019	Grande	Región del Maule	415	238.992.506	113.747	14.652.254	2,81%
2019	Grande	Región de Ñuble	133	41.927.608	34.201	3.931.729	0,90%
2019	Grande	Región del Biobío	622	603.728.099	170.856	39.107.352	4,22%
2019	Grande	Región de La Araucanía	306	126.741.186	84.468	13.162.037	2,07%
2019	Grande	Región de Los Ríos	115	63.744.662	21.998	5.655.029	0,78%
2019	Grande	Región de Los Lagos	522	674.392.675	130.883	23.016.997	3,54%
2019	Grande	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	20	5.377.632	2.606	292.787	0,14%
2019	Grande	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	140	64.365.523	24.236	3.750.136	0,95%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – Estadísticas empresa año 2019.

⁵ Fuente: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Ilustración 3. Porcentaje de participación por región de grandes empresas a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos sustraídos del SII

Para calcular el tamaño del mercado potencial, hay que visualizar que 28.446.397,91 UF⁶, representan el total de las ventas del sector en el año 2019 (específicamente el rubro de dotación de Recursos Humanos), por lo tanto, el 79,52% que representa a las cuatro regiones escogidas está asociado a 22.620.576 UF durante el mismo periodo.

A lo anterior, el monto en pesos (a la fecha del 16 de mayo del 2021, considerando el valor de UF en 29.556,11) representaría la suma de \$ 668.576.232.519 pesos, el cual está relacionado de manera positiva considerando el monto de ventas que la empresa proyecta en torno a la obtención de \$ 600.000.000, coincidente con el tamaño de participación esperado, alcanza un 0,0090% del mercado potencial.

CleanMan Service, durante el año 2020 presentaría un margen de ganancias por servicio de \$ 239.228.000, considerando que el tamaño del mercado en la región representa un total de 1,58% del total nacional, lo cual, traducido a pesos es un total de \$ 13.284.084.878, lo que representa una participación regional del 1,8% (esto sólo en la cuarta región y sólo en grandes empresas).

⁶ Fuente: <https://www.agesit.cl/>

1.2.2. Segmentos en los cuales más se tercerizan procesos y los que tienen potencial de ser digitalizados.

En el siguiente gráfico se identifican las empresas por rubro económico que subcontrataron parte de su operación, por lo tanto, se puede observar que el porcentaje varía dependiendo del sector económico en el que se encuentra cada uno de estas.

Ilustración 4. Distribución de empresas que subcontratan por sector económico



Fuente: Quinta encuesta longitudinal de empleo.

En los datos del gráfico anterior, se identifican las empresas que conforman cada rubro económico, las que cuentan con más de un 3% de subcontratación, clasificándose por rubro económico y tamaño, además se les ha aplicado el porcentaje anterior para tener una muestra aproximada respecto de la cantidad de empresas que subcontrata en cada uno de estos.

Tabla 8. Grandes empresas por rubro económico

Rubro Económico	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Renta neta informada
F - Construcción	1.228	798.715.086	688.293	115.712.952
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	200	681.690.122	24.663	17.891.847
C - Industria manufacturera	1.603	3.586.820.180	516.560	154.993.319
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	837	841.835.872	353.942	42.005.106
H - Transporte y almacenamiento	860	741.106.258	257.367	71.091.676
B - Explotación de minas y canteras	201	2.738.854.841	90.443	88.960.349
K - Actividades financieras y de seguros	1.678	5.402.188.988	202.080	132.396.667
J - Información y comunicaciones	360	459.949.189	127.203	51.216.729
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	82	85.735.011	31.982	8.722.022

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – Estadísticas empresa año 2019

1.2.3. Investigación de mercado de los potenciales mercados objetivos.

Para identificar el o los mercados potenciales donde la empresa puede desarrollar su estrategia de crecimiento, se analizarán rubros. en los cuales, la subcontratación de procesos conforme parte de su esquema de negocios. Se seleccionaron grandes empresas cuyos rubros (según la Quinta Encuesta Longitudinal de Empleo) son las que más utilizan procesos tercerizados con empresas contratistas de servicios.

Construcción

En el área de construcción la partida de la obra es subcontratada, posterior a esto, se revisan los cumplimientos por las empresas mandantes. En las entrevistas, dado antecedentes entregados por dos entrevistados, comentaron que gran parte de las partidas pequeñas son subcontratadas a pequeñas o medianas empresas (de lo cual se nombraron distintas empresas).

Los entrevistados, pertenecen a dos grandes constructoras Pocuro y GPR señalando que en general se adjudica la partida al contratista con menor costo, y estas son licitadas por el área de abastecimiento, una vez validadas, se elige una terna de la cual el administrador de contratos finalmente decide.

Las grandes partidas como las instalaciones eléctricas de gas o contratos de hormigón son contratadas por la gerencia general, la cual hace trato directo para todas las obras. Estas son grandes empresas y con presencia a nivel nacional.

Tabla 9. Grandes empresas por rubro económico (Construcción) año 2019.

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	518	337.026.353	290.433	390.681
VI	55	35.834.700	30.881	41.540
V	118	76.957.854	66.318	89.210
IV	46	29.903.957	25.770	34.665

Fuente Elaboración propia con datos sustraídos de SII

El número total de grandes empresas en este rubro son 738. Considerando la última encuesta ELE-5, la que refleja que un 20,7% de las grandes empresas tiene parte de sus procesos subcontratados, al calcular el universo potencial asociado al total de los resultados en este rubro económico, se alcanza a 153 empresas.

De estas empresas los procesos subcontratados son principalmente dividido en partidas como: Carpintería, hormigonado, estructura gruesa, terminaciones, instalación de servicios básicos, Inspección técnica de la obra, entre otras. Lo anterior se calcula en base a “obra vendida” lo cual, se paga al contratista por la terminación de la partida asignada, incluyendo el material en precio unitario.

Las variables de decisión para este rubro radican principalmente en conseguir economías de escala, las cuales, buscan una reducción de costos de la partida, no obstante, se debe evitar que esto afecte la terminación de la labor y las características

deseadas, dado que esto será validado por el equipo técnico, el cual, revisará cada partida al momento de ser entregada.

El rubro posee un gran nivel de rotación y movimiento de personal, por lo tanto, las partidas de cada servicio son bien delineadas por la empresa mandante. El foco está asociado a abaratar costos y de esta manera al finalizar los proyectos ejecutados los trabajadores son finiquitados. Lo anterior refleja que, en este rubro, es difícil retener a trabajadores talentosos, como así permitir desarrollar las capacidades del personal, además de esto, se visualiza una escasa flexibilidad por parte de la mandante, lo cual no permite mayores modificaciones en el proceso contratado.

Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado y aguas/ Información y comunicaciones

Según la conversación que se tuvo con personal de la Compañía general Eléctrica S.A., la empresa terceriza gran parte de sus procesos y lo hace mediante de un sólo proveedor, el cual se licita a través del portal Achilles, este proveedor estará dedicado a la mantención de las líneas, corte y reposición.

En este rubro se visualiza la dificultad para ingresar, dado que presenta un desafío mayor en inversión y sería complejo seleccionarlo como rubro potencial para la empresa.

Tabla 10. Grandes empresas por rubro económico (Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	31	104.906.641	3.795	121.608
VI	8	26.666.591	965	30.912
V	11	36.548.120	1.322	42.367
IV	13	50.792.722	1.677	58.879

Fuente Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Tabla 11. Grandes empresas por rubro económico (Suministro de aguas, evacuaciones de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	5	5.161.007	1.925	5.983
VI	1	327.619	122	380
V	1	635.014	237	736
IV	1	51.275.207	1.918	59.438

Fuente Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Al ser monopolios naturales su utilidad está fijada por ley, sus ingresos y precios son establecidos de forma semestral por la comisión nacional de energía. Estas empresas se encuentran en la IV, V, VI y RM y dos empresas son las que concentran gran parte

del mercado: Compañía General Eléctrica Distribución S.A. (con una participación del 40%), Enel Distribución Chile S.A. (Participación 44% del mercado), ambas empresas concentran un 84% del mercado.

Dado ese nivel de concentración, no se visualiza gran atractivo para el plan de crecimiento, como se evidencia, esto no permitiría un mayor desarrollo para la empresa, ya que, al ser un mercado poco competitivo, añadiendo a las empresas de agua y desechos industriales, las cuales también representan monopolios naturales, generan el mismo problema, “pocas empresas concentran el mercado a nivel nacional”.

Industria manufacturera

Este rubro es el segundo con más concentración de fuerza laboral (se encuentra después de la construcción en régimen de subcontratación) reuniendo cerca de un 19,6%, alrededor a 62.441 ⁷ personas. Considerando el siguiente recuadro, el cual, muestra la cantidad de empresas del rubro en las regiones seleccionadas, 1044 empresas que representan el 65,1% del total a nivel país, representando un total 40.649 puestos en subcontratación en las regiones escogidas como mercado potencial.

Tabla 12. Grandes empresas por rubro económico (Industria manufacturera) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	745	1.666.384.022	239.986	1.931.672
VI	88	197.301.813	28.415	228.712
V	156	348.230.753	50.151	403.669
IV	55	123.574.155	17.797	143.247

Fuente Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

En el área de agricultura se llevó a cabo una conversación con el gerente general de la Agrícola TOLOLO S.A., la cual es una exportadora de gran tamaño, posee sus propios campos en los cuales trabaja con pequeños contratistas en la temporada cosecha y el área de logística se desarrolla con una empresa de la zona.

Una de las partes claves de sus procesos, es el Packing de la fruta, el cual se encuentra tercerizado con la empresa RIO BLANCO, esta presta todo el servicio de empaquetado de producto y despacho a sus clientes en el exterior, el problema que radica en este rubro es dada por la estacionalidad de la fruta, lo cual genera que la contratación esté sujeta a contratos temporales.

Otro problema es la ruralidad del mercado, la mano de obra denota descendidos niveles de educación, lo cual, subyace dificultades a la hora de generar modelos de negocios relacionados al desarrollo de un proceso con un valor agregado al realizar

⁷ Fuente: Cuarta Encuesta Longitudinal de empleo.

la tercerización. La ruralidad de este rubro y el tamaño en estas cuatro regiones alcanza un 44,5% del mercado a nivel nacional

Tabla 13. Grandes empresas por rubro económico (Agricultura) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	123	123.885.759	52.087	143.608
VI	123	124.064.580	52.162	143.816
V	80	80.422.685	33.813	93.226
IV	46	46.531.276	19.564	53.939

Fuente: Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Transporte y almacenamiento

En el área de transporte y almacenamiento se entrevistó a dos personas de Transportes CCU Limitada, la empresa más grande de distribución de alimentos y bebidas alcohólicas y analcohólicas, la cual realiza la distribución de todos los productos de la empresa CCU, dentro de sus procesos comentaron que la mayoría de sus procesos se encuentra externalizado incluyendo procesos internos como son:

Proceso Internos

- Reempaque
- Picking
- Picking Inverso
- Bodega

Procesos Logísticos

- Camiones de Porteo
- Camiones de Carga

Las licitaciones, son llevadas a cabo por la gerencia de abastecimiento la cual finalmente toma la decisión de cada unidad de negocio involucrada. La razón de tercerizar estos procesos es parte de la estrategia “tercerizar todo aquel proceso en el que no sean expertos, y contratar empresas especialistas, de tal forma, de poder tener costos menores”, menciona que estaría dispuesto a una tasa menor de rentabilidad por parte del servicio y que este tuviese una tasa mixta en base a cumplimientos de KPI, en este caso esta tasa variable podría ser de un 10%.

En relación con la mano de obra, 42 son trabajadores de planta y contratistas un total de 170, por lo que sólo el 25% es de planta y el otro 75% se divide entre los procesos antes mencionados, también se señala la falta de tecnología en los procesos, lo cual se atribuye a que la competencia de estas empresas está basada en costos lo que se traduce en que las empresas no asuman este tipo de riesgos.

Tabla 14. Grandes empresas por rubro económico (Transporte y almacenamiento) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	451	388.249.103	134.829	450.058
VI	64	55.322.903	19.212	64.130
V	5	4.045.028	1.405	4.689
IV	9	50.127.415	13.863	58.108

Fuente: Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Explotación de minas y canteras

En el área de explotación de minas se dialogó con el jefe de contratos de la Sociedad Minera Punta del Cobre S.A., expresando que los procesos de explotación y extracción se realiza con personal propio, sólo subcontratan KPO como empresas de ingeniería y TI, tercerizan servicios de asistencia como servicios aseo y de seguridad.

Licitan sus servicios de forma periódica a través de la gerencia de compra y la decisión final es tomada por cada Unidad de negocio, en el pasado se han finalizado los contratos principalmente por incumplimientos de este, en general las empresas han sido evaluadas bien, sin embargo, existen puntos críticos como la mala selección de personal y la innovación en nuevas tecnologías.

Tabla 15. Grandes empresas por rubro económico (Explotación minas y canteras) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	16	215.759.288	7.125	250.108
VI	3	36.886.934	1.218	42.759
V	142	1.932.172.727	63.805	2.239.775
IV	4	7.550.718	2.622	8.753

Fuente Elaboración propia con datos sustraídos de SII

Actividades financieras y de seguros

En este rubro se lleva a cabo una conversación con el jefe de factoring del área de productos del Banco Santander, el cual comenta que se trabaja hace más de 10 años con dos empresas que prestan servicios de cobranza, todas las licitaciones las realiza una empresa externa llamada Aquarius. Otros servicios que subcontratan son el aseo y en algunos casos puntuales seguridad, además de los servicios de transportes de valores. En este caso ninguno de sus procesos internos son tercerizados y no poseen mayores servicios logísticos.

Tabla 16. Grandes empresas por rubro económico (Actividades financieras y de seguros) año 2019

Región	Número de empresas	Ventas anuales en UF	Número de trabajadores dependientes informados	Promedio de gasto en tercerización
RM	1.297	4.174.711.715	156.164	4.839.326
VI	39	124.349.485	4.652	144.146
V	169	545.640.233	20.411	632.506
IV	16	42.977.882	1.555	49.820

Fuente Elaboración propia con datos extraídos de SII

Mercados Objetivos

Después de la realización de las entrevistas a los diferentes rubros, se han escogido como mercado objetivo a los segmentos de: Transporte, almacenamiento y Manufactura, dado que en el primero la empresa ya posee experiencia y el segundo encuentra muy relacionado a los servicios que se presta la empresa, además de que son los rubros que más demandan estos servicios.

1. **Transporte y almacenamiento:** Estos se relacionan a lugares como centros de abastecimiento, distribución, producción o cualquier proceso que requiera soporte logístico con personal y equipos. El mercado potencial promedio para segmento es de 576.985 UF con un total de 528 empresas en las regiones seleccionadas (IV-V-VI-RM)
2. **Manufactura:** En este rubro esencialmente está desarrollado por líneas de producción o terminación de producto empaquetado y embalaje. El mercado potencial promedio para segmento es de 2.707.301 UF con un total de 1044 empresas en las regiones seleccionadas (IV-V-VI-RM)

Al definir el mercado objetivo solamente a dos rubros, el mercado potencial se ha reducido a 3.284.286 UF de un total de 22.620.576 UF definidos con anterioridad, siendo equivalente a \$ 97.070.718.287 pesos (29.556,11 valor UF con fecha 16 de mayo del 2021) lo cual deja a la empresa una proyección de tres años, para alcanzar una participación de mercado del 0,618%.

1.2.4. Customer Journey, principales necesidades, dolores y expectativas

Para poder realizar el Customer journey se realizaron 15 entrevistas en profundidad a personas pertenecientes a grandes empresas, los cuales llevaron a cargo procesos tercerizados.

En este proceso se identificaron los siguientes puntos:

- Necesidades
- Dolores
- Atributos de Decisión
- Procesos de Compra
- Conocimiento de la Competencia y posicionamiento
- Teste de Hipótesis y Conceptos
- Características y datos de los encuestados

Segmento 1

Necesidades

Minimización de Costos: Es una constante en todos los entrevistados, al realizar revisión de costos relacionados al proceso, la búsqueda de optimización y lograr una operación más eficiente a menor costo, tratando en el camino de no comprometer los resultados.

- I) **Aumentar Productividad:** Por intermedio de una empresa especializada en el área, se busca aumentar la productividad del proceso, bajar el riesgo de la operación y mejorar los KPI específicos.
- II) **Disminuir Ausencias:** La empresa que se encuentre a cargo del servicio, debe reemplazar el puesto (ante una ausencia o enfermedad) de forma inmediata. Lo cual, para el caso del cliente sería un proceso más engorroso.
- III) **Eficiencia en la administración de personal:** La administración del proceso es una responsabilidad que se entrega a un tercero, por consiguiente, todo lo relacionado a la gestión de documentación (contratación, licencias médicas, finiquitos, ETC) se realiza por medio de este, lo cual genera ahorro de tiempo, para la empresa mandante.
- IV) **Contratación de personal:** Parte de los entrevistados perciben que el proceso de contratación es más expedito, si se lleva a cabo de manera tercerizada.

Dolores

Dadas las características del trabajo, las labores antes individualizadas las que tienen un alto nivel de rotación, asociado a la lentitud del proceso de contratación por parte del cliente, pérdidas en la capacidad de atender de manera eficiente las demandas, no cubrir de manera eficaz un cargo o ausencia, incrementa la posibilidad de afectar la distribución o almacenamiento de los productos.

La escasa flexibilidad del personal de la empresa mandante en el desarrollo de distintas tareas dentro de una misma faena demanda la tercerización de los procesos con grandes empresas, lo cual no está exento de algunos problemas, dado que se abarcan muchos procesos de distintos rubros, los cuales principalmente no están focalizados en el desarrollo de procesos óptimos y eficientes.

Por último, la falta de información por parte del contratista al cliente genera descendida información en torno a los productos en almacenamiento, la falta de medición de indicadores de gestión, lo cual se convierte en un dolor para los clientes ya que a su vez deben supervisar el trabajo del tercero.

Atributos de decisión

- I) Experiencia de la empresa en contratos similares con prestadores logísticos.
- II) Disminuir los costos relacionados con la administración del recurso humano propio por la empresa principal, por lo cual tercerizado con un tercero se busca optimizar la administración en este.
- III) Prestigio del proveedor, el respaldo financiero de este es fundamental para la adjudicación de procesos de mayor tamaño.
- IV) Cobertura a nivel nacional, generalmente se busca un proveedor integral que pueda ofrecer sus servicios de manera transversal en las distintas regiones del país.

Procesos de Compra

El proceso de compra lo realiza el área de abastecimiento, el cual levanta la licitación y decide en conjunto con la unidad de negocios correspondientes.

Conocimiento de la competencia

Existen empresas bien posicionadas como Xinerlink, la cual es vista como una empresa de buen servicio, pero con tarifas más altas que la competencia, por otra parte, esta Adecco quien también fue nombrada, pero sus procesos no fueron muy bien evaluados dada su elevada rotación, por otra parte, hay una visión que estas empresas funcionan muy bien en la Región Metropolitana, no obstante, la percepción del servicio en respuesta en las regiones es menor.

Testeo de Hipótesis & Conceptos

Como hipótesis se testó la disposición de tener una tasa flexible y una tasa de utilidad fija (en torno al 5%) cuya respuesta fue positiva, pero la tasa adicional variable por resultado no podría ser más de un 10%.

Características y datos de los encuestados

Empresa de Logística y almacenamiento de gran tamaño, de productos alimenticios y cosmética, ventas sobre 100.000 UF con más de 200 trabajadores. Con presencia en los centros de distribución a nivel nacional.

Segmento 2

Necesidades

Para este segmento los aspectos principales para contratar servicios tercerizados son siguientes:

1) El volumen de ventas para un artículo en especial o por una sobre demanda esporádica de un producto, no justifica la inversión propia para realizar la inversión en una nueva fábrica o línea de producción. De esta manera la mandante minimiza el riesgo al tercerizar parte de la producción con un tercero, ya que este posee la experiencia e instalaciones para producir por ellos.

2) Existen procesos de máquina y empaquetado que no se encuentran automatizados en las líneas de producción, entre los que se encuentran:

- I) El empaquetamiento de productos mixtos promocionales, los cuales no se pueden generar por parte de las líneas robóticas.
- II) Algunos productos Premium que son ejecutados de manera artesanal (a mano) en su etiquetado y embalado.

3) La necesidad esencial es la capacidad de distribución de los productos, abaracando tres puntos:

- I) Se realiza de forma propia con una unidad de negocio que se ocupa del tema.
- II) Se pueden establecer relaciones comerciales con una empresa que ya posea un canal de distribución importante, quedando a cargo del proceso.
- III) Se busca un operador logístico y de almacenamiento como proveedor del servicio, en otras palabras, se terceriza este proceso completo.

Dolores

Los principales dolores para este segmento radican con los siguientes:

- I) En el caso de la producción con un tercero, se encuentra la incapacidad de poder llegar a realizar el proceso de forma realmente eficiente, existe un vacío entre el área de abastecimientos y compra, ya que en sus incentivos busca generar bajar costos en los proveedores, lo cual subsecuente pasa la cuenta al proceso, ya que estos no tienen la capacidad de mantener el estándar productivo de la propia empresa, resultando en frustración, incumplimiento y por tal, el término del contrato.
- II) En el área de distribución el principal aspecto es el incumplimiento de la entrega de los productos a los clientes, en este sentido la empresa busca un "partner" que pueda priorizar esta parte del proceso, el tema radica en que muchas oportunidades la falta de focalización de este operador (el operador por lo general para tener economías de escala atiende a varios rubros económicos) no consigue atender de forma apropiada a los clientes finales de la empresa.

Atributos de decisión

- I) En el área de tercerización de un proceso no crítico, los aspectos principales se encuentran en la capacidad que tenga el proveedor de poder producir el producto al costo deseado y a su vez, pueda tener el mismo estándar de la compañía que contrata el servicio.
- II) Para la distribución y almacenamiento, se espera que el operador tenga una alta experiencia en el rubro, posea un centro de distribución adecuado a los productos a almacenar y los costos del proceso sean menores en comparación al que si la misma empresa realice este servicio.
- III) Otro factor clave, es el respaldo financiero de la empresa, ya que esta debe cumplir con contratos muy exigentes.
- IV) Por último y no menos relevante es que el área de abastecimiento, la cual está encargada de realizar la licitación y dado los atributos buscados por el área de operaciones, su focalización estará centrada en la reducción de costos.

Procesos de Compra

El proceso de compra lo realiza el área de abastecimiento y se decide en conjunto con la gerencia general.

Conocimiento de la competencia

En cuanto a la competencia, las empresas buscan un socio con solidez financiera y la estructura de costos debe estar bien realizada, este punto es relevante ya que en una entrevista se mencionó, que estas empresas para adjudicar el contrato bajan los costos incumpliendo con el servicio contratado, y de esta manera no pueden llegar al estándar por falta de recursos.

Testeo de Hipótesis & Conceptos

Como hipótesis se testeó que tan dispuesto se encuentran a tener una tasa flexible y una tasa de utilidad fija (entorno al 5%) y la respuesta fue positiva, pero la tasa adicional variable por resultado no podría ser mas de un 5-7%.

Características y datos de los encuestados

Empresas manufactureras, de productos alimenticios y cosmética, de gran tamaño, con ventas sobre 100.000 UF con más de 200 trabajadores. Las plantas se encuentran en la Región Metropolitana y en Ovalle.

Principales Conclusiones Segmento 1

Para este segmento las claves radican en lograr una operación que baje la rotación del personal y que distribuya de mejor forma las tareas dentro del almacenamiento. Una posible solución sería que el personal pueda realizar múltiples tareas dentro de la misma faena (no sólo en una específica), esto podría generar mayor productividad dentro de la jornada laboral, ya que ante una disminución del flujo de uno de los

procesos se puede reforzar otro con el mismo personal, atributo que para cliente es más difícil de realizar por las negociaciones con los sindicatos.

Principales Conclusiones Segmento 2

Según los entrevistados, el área de abastecimiento y su objetivo de bajar costos, no siempre se encuentran alineados con el área de producción, dado que el costo puede ser un sacrificio en la calidad o productividad del proceso, siendo los costos una variable importante, los cuales no pueden ser a costa de estos dos puntos anteriores. Es relevante conseguir una productividad a un costo real y a su vez lograr procesos más eficientes que contribuyan a mejores resultados en los niveles de producción (unidades producidas). En esta materia también sale a la luz lo relevante de la innovación y la falta de esta por parte de las empresas de outsourcing, ya que al competir en costos e invertir en tecnología suma un riesgo, lo cual, las empresas del rubro no asumen ya que los márgenes suelen ser acotados.

1.3 Análisis Competidores Relevantes

La competencia dentro de la industria es la de un mercado maduro, existe una alta demanda de este tipo de servicios y su crecimiento promedio esperado es de 8,5% (2021-2028) ⁸a nivel mundial, se puede clasificar en tres principales grupos:

- Las empresas grandes que prestan servicios de BPO.
- Empresas MiPymes.
- Empresas del área de Facility Management.

Dentro de las primeras, en el siguiente recuadro se presentan todas las empresas que se encuentran en la organización llamada Agest Chile, la cual agrupa a las grandes organizaciones del área con ventas aproximadas de \$212.913.648.000 para el año 2019

Empresas Socias Agest



Fuente: www.agemt.cl

⁸ Fuente: Madhumita Chaudhary (2020) “Business Process Outsourcing (BPO) Market Analysis, 2016 – 2027 -Opportunities Beyond COVID-19 Crisis” – Grand View Research.

1.3.1. Participación en el mercado regional

La participación en el mercado regional de las grandes empresas es alrededor del 40% así consigna Agest en su publicación del año 2021:

” Actualmente, cuenta con 18 empresas que representan el 40% de los Servicios Transitorios del país, de las áreas Producción, Comercio y Retail⁹”.

1.3.2. Comparación de las propuestas de valor

Para la comparación se han escogido 3 de las empresas más grandes del sector, entre las cuales dan más de 30.000 empleos, estas 3 representan aproximadamente el 11% del mercado a nivel nacional (según la Cuarta Encuesta longitudinal, la cantidad de trabajadores en subcontratación a nivel nacional fue de 284.496¹⁰) las empresas son Xinerlink, Adecco y grupo expo. Otro punto importante es que estas cuentan con presencia a nivel nacional y algunas internacionales.

⁹ Fuente: <http://www.agesst.cl/wp-content/uploads/2021/02/press-release-feb-2021.pdf>

¹⁰ Fuente: Quinta encuesta longitudinal de Empresas – Ministerio de Economía, fomento y turismo.

Empresas			
----------	---	---	---

Visión	Ser reconocidos por clientes y trabajadores como los mejores en la industria de la externalización de personas y servicios, basados en nuestros valores, calidad de servicio y adaptación permanente.	Ser reconocidos como el mejor socio de negocio en soluciones especializadas e innovadoras de Recursos Humanos, por sus elevados estándares de calidad y vocación de servicio ofrecidos por un equipo de profesionales de alto desempeño.	Ser la mejor empresa del mercado, reconocidos por la generación de valor en los procesos de negocios de nuestros clientes.
Misión	Vincular a personas que buscan empleo, con empresas que ofrecen oportunidades laborales, procurando desarrollar las mejores condiciones de trabajo y seguridad para nuestros colaboradores, siendo una empresa sustentable. Nos basamos en el respeto a las personas y sus valores. Nos importa que la experiencia de los postulantes, colaboradores y clientes sea acogedora, constituyéndonos en el	Atender a nuestros clientes con altos estándares de calidad, al ofrecerles servicios integrales de consultoría en Recursos Humanos, a través de un equipo competente y comprometido, siendo en nuestro sector la mejor alternativa de empleo formal	Desarrollar nuestra labor con responsabilidad y compromiso a fin de obtener los beneficios que permitan nuestro creciente futuro.
Numero de Trabajadores	12.500	9.000	5.000
Sucursales	22	25	12
Servicios	BPO-Outsourcing / Reclutamiento & Selección / Servicios Transitorios / OTEC	Staffing / Reclutamiento y Selección /Business Process Outsourcing /Training y Consulting / Payroll Service	BPO-Outsourcing / Reclutamiento & Selección / Servicios Transitorios

Ventajas	<p>En una de las entrevistas , el entrevistado comenta que conoce a la empresa, ya que esta ordenó un proceso logístico de la misma, el cual era desordenado e ineficiente, la empresa ofreció una solución a medida que logró aumentar la eficiencia, bajar los costos y aumentar la productividad.</p> <p>Gracias a su equipo técnico se puede generar procesos especializados, que logran mejores resultados que los obtenidos por la misma empresa (lo cual justifica la tercerización del proceso), otro punto importante es el fuerte foco en prevención de riesgos ya que esto permite ser un aliado estratégico para sus clientes. Hoy en día tienen un fuerte foco en la inclusión laboral de personas con discapacidad, esto es relevante, ya que el proyecto de ley 21.015 en los cuales el 1 % de los trabajadores de la empresa debe ser personas con discapacidad.</p>	<p>Presencia a nivel mundial, experiencia, respaldo financiero, servicios integrales y gran capacidad de adaptación a lo requerido por los clientes, es una empresa que dado su respaldo posee una base de datos importante, lo cual le permite tener personal para cualquier tarea necesaria que deba realizar. En el área de BPO principalmente en el área de Outsourcing logístico tienen alrededor de 550 colaboradores, su propuesta es tomar control del proceso y mediante su equipo generar las metas establecidas como resultados el cumplimiento de indicadores.</p>	<p>Empresa que fue adquirida por la empresa Outsourcing S.A. uno de los más grandes de outsourcing a nivel internacional de origen japonés, tienen fuerte presencia en Minería y Retail, principalmente reclutando y seleccionando personal además de la administración de Recursos Humanos,</p>
Contras	<p>Por parte de la percepción del cliente, el ahorro en costos también afectaba la remuneración del personal, con lo cual, los sueldos del personal operativo eran bajos, y parte de la utilidad obtenida era a costo de este punto.</p>	<p>En las entrevistas, se menciona haber trabajado con ellos, pero el servicio no tuvo buen nivel de satisfacción ya que se producía constante cambio de personal tanto operativo como línea de supervisión.</p>	<p>Falta de conocimiento por parte del cliente de esta empresa en el área de BPO, solo mencionada como empresa de reclutamiento y selección, además de ciertas labores de tipo transitorios.</p>

Conclusiones

Al tener un importante respaldo financiero logran desarrollar economías de escala potentes, las cuales les permiten lograr márgenes más competitivos que empresas de menor tamaño. El tener cobertura a nivel nacional les genera un gran plus, ya que por la condición geográfica del país (distancia entre regiones) es un factor relevante por parte del cliente que busca un proveedor con una buena cobertura de servicio.

La experiencia internacional, les permite mantenerse actualizados con nuevos procesos y tecnologías, como así acceder a acuerdos internacionales y licitar servicios con clientes a nivel global. Otro factor clave es la amplia base datos con posibles postulantes, lo cual les permite que el proceso de contratación y selección de personal sea más rápido.

Los principales flancos que tiene la competencia, está basada en su tamaño, lo cual puede derivar en burocracia, falta de proactividad y poca adaptabilidad a las necesidades que puede tener el cliente.

En regiones, las condiciones de respuestas son muy distintas, información que fue explicitada en los datos analizados de las entrevistas ejecutadas. Lo anterior es una de las principales razones para evitar contar con un solo proveedor a nivel nacional, dado que se pudo visibilizar falta de proactividad, adaptabilidad y respuesta por parte de la empresa en regiones, lo que se traduce como una oportunidad para las empresas más pequeñas, ya que se presenta la posibilidad de generar la entrega de un servicio más personalizado y gestionar requerimientos de manera ágil.

1.3.3. Análisis financiero de competidores

Para el análisis, se han escogido tres empresas líderes mundiales en el mercado, las cuales son Randstad, Adecco y Outsourcing INC (Dueña de grupo Expro), estas tres empresas son altamente representativas del sector, entre estas tres representan aproximadamente un 20% del mercado mundial. En los siguientes recuadros se presentan los estados financieros de los últimos tres años.

Tabla 17. Estado Resultado Grupo Adecco últimos 3 años

Adecco	2020	2019	2018
Ingresos	17.800	21.318	21.719
Costos	-14.352	-17.220	-17.685
Beneficio Bruto	3.448	4.098	4.034
Total Gastos Explotación	-17.693	-20.496	-21.114
Resultado de la explotación	107	822	605
Ingresos Financieros	-30	-15	-25
Otros	-15	171,08	82
EBITDA	62	979	661

	2020	2019	2018
Margen de Explotación	19,4%	19,2%	18,6%
Margen de Utilidad	0,35%	4,59%	3,05%

Fuente: <https://es.investing.com/equities/adecco-income-statement>

Tabla 18. Estado resultado Grupo Randstad últimos 3 años

Randstad	2020	2019	2018
Ingresos	20.718	23.676	23.812
Costos	-16.770	-18.971	-19.111
Beneficio Bruto	3.948	4.705	4.701
Total, Gastos Explotación	-20.334	-22.817	-22.970
Resultado de la explotación	384	859	842
Ingresos Financieros	-27	-36	-31
Otros	7	-4	6
EBITDA	364	819	817

	2020	2019	2018
Margen de Explotación	19,1%	19,9%	19,7%
Margen de Utilidad	1,8%	3,5%	3,4%

Fuente: <https://es.investing.com/equities/randstad-income-statement>

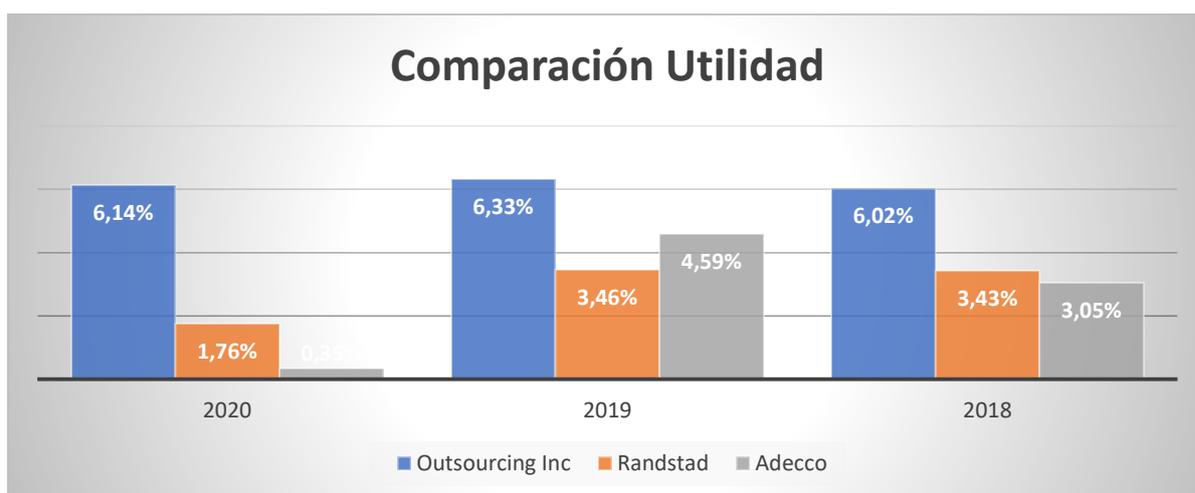
Tabla 19. Estado resultado Grupo Outsourcing Inc. últimos 3 años

Outsourcing INC	2020	2019	2018
Ingresos	2.816	2.717	2.311
Costos	-2338,1	-2241,6	-1869,7
Beneficio Bruto	478,3	475,8	441,6
Total, Gastos Explotación	-305,4	-303,7	-302,4
Resultado de la explotación	210,9	209,8	169,81
Ingresos Financieros			
Otros			
EBITDA	172,9134	172,036	139,2442

	2020	2019	2018
Margen de Explotación	17,0%	17,5%	19,1%
Margen de Utilidad	6,1%	6,3%	6,0%

Fuente: <https://asia.nikkei.com/Companies/OUTSOURCING-Inc>

Ilustración 5. Comparación utilidades últimos tres años



Conclusiones

- Se puede observar que Randstad tuvo ingresos menores a los del año 2019 en un 14,2%, Adecco (19,7%) (ambas empresas europeas), sólo Outsourcing INC tuvo un crecimiento de un 3,5%, esto se puede deber, a que Outsourcing INC posee más presencia en los mercados asiáticos los cual fueron menos afectados por la pandemia a diferencia de Europa y América
- Se puede observar que las tres empresas poseen márgenes de explotación bastante similares, pero el margen de utilidad Outsourcing INC posee un porcentaje mayor. Aunque su volumen de ingresos es inferior a la de las otras dos aproximadamente un 15%, esto se puede deber a que la Mano de Obra en Asia es más económica.
- Estas tres empresas tienen presencia en el mercado local, se puede estimar que un margen de explotación promedio de la industria es en torno al 19%.

1.4. Benchmarking con empresas nacionales e internacionales.

Las principales características al analizar el benchmarking, fue investigar los principales aspectos en innovación en el área de Outsourcing. En este campo la innovación posee un gran reto para ambas organizaciones (mandante y contratista).

Según el estudio de análisis de mercado realizado por Grand View Report, en su análisis del mercado de BPO a nivel mundial (2016-2027) para el año 2019 este mercado alcanzó ingresos por un total de \$221.530 Millones de dólares¹¹. Este crecimiento en gran medida se atribuye principalmente a tres aspectos:

Reducción de barreras de comercio: Los tratados de libre comercio y la globalización, han generado que aumento en la cantidad de países que han eliminado las barreras arancelarias, lo cual, ha permitido que la Cadena de Suministro pueda estar en distintas partes del mundo, sin embargo, siempre se presentan dificultades como las acontecidas entre los gobiernos de E.E.U.U y China en la llamada “Guerra Comercial”¹² lo cual incrementó los aranceles entre ambas economías, a lo anterior se suma lo acontecido por la pandemia COVID-19, principalmente relacionado al cierre de fronteras y la dificultad sanitaria que implica el manejo de una pandemia a nivel global.

Mejoras de las telecomunicaciones: Una de las principales mejoras en telecomunicación estás relacionadan a las redes satelitales, las redes 4g y la próxima implementación de redes 5g, lo que permite aumentar la velocidad de trasmisión y procesamiento de datos en tiempos menores.

Mejores capacidades en las tecnologías de la información: En congruencia a lo anterior, las mejoras que se esperan de la velocidad del sistema 5g, es un mayor avance en las tecnologías de la información, el Big Data y el Internet de las cosas. Además del impacto post pandemia producido por el teletrabajo.

Las Proyecciones realizadas por Grand View Research, se relacionan a un crecimiento en el mercado cercano a un 8,5% anual promedio. El tamaño del mercado actual se encuentra estimado en \$ 245.000 Millones de USD (para el 2021) y este crecería a \$435.890 millones para el 2028¹³, lo cual se proyecta como un mercado en pleno crecimiento, la pandemia por el coronavirus produjo una aceleración en esta materia, sobre todo en el área de informática y servicio logísticos.

Según Davenport (1993) *“La mayoría de las compañías, incluso las grandes y complejas pueden ser divididas en un gran número de procesos”*. La presente discusión, lleva a preguntar si ¿sólo existen ciertos procesos que pueden ser tercerizados? (aquellos que no estén involucrados directamente con el CORE Business) o realmente no existe una barrera exacta en la que se puedan definir estos

¹¹ Fuente: Madhumita Chaudhary (2020) “Business Process Outsourcing (BPO) MARKET ANALYSIS, 2016 - 2027

Opportunities Beyond COVID-19 Crisis” – Grand View Research.

¹² Fuente: 10) Manuel Agosin y Osvaldo Rosales, (2019), especial guerra comercial, revista “economía & administración “ ,6-10,recuperado de [http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173\(2\).pdf](http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173(2).pdf)

¹³ Fuente: Madhumita Chaudhary (2020) “Business Process Outsourcing (BPO) MARKET ANALYSIS, 2016 - 2027

Opportunities Beyond COVID-19 Crisis” – Grand View Research

límites. Esto abre al mercado a un sin número de opciones. Sin embargo, aquello puede depender de la complejidad del proceso y cómo la empresa desea abarcar su estrategia de costo y su cadena del valor. Es en este sentido que se pueden distinguir dos partes de la cadena del valor:

- **Primaria:** Procesos considerados esenciales para la producción del bien o servicio, van dependiendo de estos mismos y son diferentes dependiendo en que industria se generen.
- **Soporte:** Actividades relacionadas que no están relacionadas directamente con el producto o servicio, pero son importantes en la organización. Por lo general estas tienden a ser más homogéneas, indistintamente del sector industria donde se encuentren.

Dentro de estas dos definiciones, las actividades de apoyo suelen competir por costos, dado que son más homogéneas a nivel de mercado, (no incluyendo al outsourcing en TI) lo cual repercute en que no se generen grandes barreras y, por tanto, se convierten en mercados con una alta tasa de nuevos entrantes. Por el contrario, las áreas de BPO internas o procesos considerados esenciales tienden a generar un valor mayor, al requerir un nivel más alto de especialización.

En la siguiente figura realizada por Data View Research en su capítulo de “Variables de mercado, tendencias y alcance” se separa los servicios de Outsourcing en dos grupos, los primeros llamados KPO por sus siglas en inglés (Knowledge Process Outsourcing) lo cual, se traduce como tercerización de procesos de conocimiento, por otra parte, están los BPO asociados a procesos.

Ilustración 6. Cadena del valor para proceso KPO & BPO



Fuente: Grand View Research

En el libro de L. P. Willcocks (2018) – “*Dynamic Innovation in Outsourcing, Technology, Work and Globalization*” se recogen dos estudios realizados a directores de Información (CIO) en los Países Nórdicos, Reino Unido e Italia relacionados a sectores de Outsourcing, este estudio pretende exponer claramente que es lo que

funciona y no funciona en innovación para los clientes. Por lo tanto, al realizar un análisis a las economías de países desarrollados, se permite entender cuáles son las tendencias futuras a ser consideradas en el área.

A su vez, uno de los aspectos en los que fue enfocado este estudio está relacionado a las áreas de automatización, mejora de procesos y el uso de la nube.

El impacto producido por el COVID – 19, ha acelerado los procesos remotos y los usos de esta herramienta en todas las organizaciones. Según este estudio realizado en los países Nórdicos, las empresas han experimentado gracias a la innovación un 58% reducción de costos y procesos¹⁴.

La innovación es un proceso que conlleva un cierto nivel de riesgo, por lo cual, en el estudio se analizaron las principales razones que pueden incentivar o desincentivar la innovación en el proveedor de servicio de outsourcing, de las cuales se expone; el modelo de precios fijado al contrato entre el cliente y el proveedor, lo cual afecta directamente el nivel de innovación, ya que el proveedor del servicio frente a una utilidad baja, no está dispuesto a asumir mayor incertidumbre dado que esto pone en riesgo los márgenes pactados en el contrato de servicio.

Otro aspecto interesante a nivel local, son las empresas como Rocketbot las cuales en pocos años han desarrollado herramientas digitales como lo son las RPA (Robotic Process Automation), los cuales consisten en un software que ejecuta la labor previamente realizada por una persona. Una de las ventajas de esta herramienta es su fácil configuración, por lo que no necesita de muchas habilidades en programación o desarrolladores, funciona de forma intuitiva, lo que permite capacitar a una persona en su uso en unas pocas semanas, de esta manera paulatinamente el cliente podría tercerizar este puesto. Sin embargo, la automatización afectaría a la industria dependiendo del ritmo en el que se produzca este cambio, desde el modelo de precios a la proposición de valor, lo cual es incierto, ya que solo hay proyecciones del como estas tecnologías se irán adoptando a los futuros trabajos.

Manufactura Avanzada

La Manufactura Avanzada está relacionada al cómo la industria se adapta a las nuevas tecnologías en la industria, la cual también es conocida como la industria 4.0. Los procesos digitales incorporados a esta permiten según un estudio realizado por Mckinsey *“un aumento del 20 al 25 por ciento en el volumen de producción y en una reducción de hasta el 45 por ciento en el tiempo de inactividad”*,¹⁵ esta se caracteriza en cuatro puntos:

- 1- Conectividad, datos, poder de computadores, sensores, internet de las cosas, tecnologías basadas en la nube y blockchain.
- 2- Análisis e inteligencia analítica avanzada (AA) aprendizaje automático (ML), Inteligencia Artificial.

¹⁴ Fuente: Willcocks, L., Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2018). Dynamic Innovation in Outsourcing [electronic resource] : Theories, Cases and Practices (1st ed. 2018.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75352-2>

¹⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19/es-ES#>

- 3- Interacción Hombre Máquina, realidad virtual y aumentada, robótica y automatización (robots colaborativos, Bots).
- 4- Ingeniería Avanzada, Fabricación aditiva (Impresión 3D, Energía renovable y nano partículas).

Industria 4.0 en el almacenamiento y logística

Las tecnologías, en almacenamiento y distribución como en la manufactura, también consigue procesos más eficientes, los cuales, permiten automatizar parte de las labores manuales de picking o reempaque, a su vez, permite presentar la realidad aumentada de los almacenamientos con los que se preparan pedidos de forma remota. Todos estos avances permiten a esta industria lograr procesos a menor costo, monitorear y rastrear los envíos, generando un mejor control de la distribución, la ayuda de exoesqueletos permite discutir las implicancias del uso de la fuerza manual y de esta forma mitigar posibles enfermedades laborales por manejo manual de carga.

La manufactura y la logística son dos industrias que van de la mano, la comunicación y el procesamiento de datos en ambas industrias no sólo permiten lograr procesos eficientes mediante flujos mejor diseñados, si no también permite la interacción con tecnologías que nutren la información interna con variables exógenas, que apoyan de mejor manera la toma de decisiones y el pronóstico de variaciones en la demanda. Al incluir tecnologías como la inteligencia artificial y robots basados en la nube, se asegura que el flujo de la información sea actualizado de forma continua, contribuyendo de manera positiva a una mas eficaz toma de decisiones.

Sin embargo, lo anteriormente mencionado en la industria es muy distinto, ya que esto depende del nivel de adaptación de las empresas ante estas tecnologías, como así a factores externos como el COVID-19, ya que principalmente este último ha impactado en torno a demandar una mayor implementación y uso de tecnología, las cuales se han convertido en un eje fundamental para poder mantener los niveles óptimos de productividad, Todos estos cambios en menor o mayor medida son claves para mantener la productividad, por lo cual, las industrias que demoren más en su adaptación se verán afectadas, ya que su competitividad será menor y por lo tanto el desafío está en que las organizaciones sean capaces de adaptarlas en el corto plazo.

1.5. Análisis PESTEL

1.5.1. Situación Política actual en el país

La política actual en Chile se encuentra en un escenario bastante complejo, el que deriva del estallido social del año 2019, este evento genera en el país un plebiscito que demanda la redacción de una nueva carta magna, lo cual deriva a un alto nivel de incertidumbre a nivel social y económico. A su vez, se puede percibir que esta situación puede afectar bastante a la estructura de costos, llegando a incrementar un 6% ¹⁶del ahorro previsional con cargo al empleador, esto último se destaca dentro de las medidas que proyecta implementar el gobierno para mejorar el sistema de pensiones en Chile, el incremento de sueldos es otro factor que está relacionado a las las propuestas de los actuales candidatos a la presidencia.

1.5.2. Análisis Económico

Un aspecto relevante para el rubro según Grand View Research es el esperado crecimiento de los Servicios BPO a nivel mundial el que se proyecta en un 8,5%, para Chile el panorama no se vislumbra diferente ya que se espera que este tipo de servicios sigan en crecimiento.

En la actualidad estos servicios superan los 1000 Millones de UDS, y si bien la situación política ha generado incertidumbre en el mercado nacional, asociado al posible Impuesto a los súper ricos o mayores impuestos a la Minería afectando la imagen país, como la percepción de el riesgo y en la competitividad, *“El Credit Default Swap de Chile (CDS, un instrumento financiero que mide el riesgo de impagos) transado en dólares a cinco años plazo, llega hasta los 58,58 puntos, un salto de 8,55% y su nivel más alto desde principios de abril¹⁷”*. Como se observa este escenario de duda, se incrementa la preocupación a la hora de invertir o tener certezas sobre el futuro y estabilidad del país. Por lo cual se hace necesario ser precavido con inversiones de mayor envergadura.

1.5.3. Factores Sociales

El entorno político al igual que el económico se han visto afectados por la pandemia y el estallido social del año 2019 y ambas han impactado a la sociedad chilena, un efecto claro es el aumento del desempleo, en el trimestre Ene20-Feb2021 el cual alcanzó un 10,3% ¹⁸ cifras no acostumbradas en Chile.

Por otra parte, el descontento con la clase política ha llevado a gran parte de la sociedad chilena a radicalizarse, fenómeno que no se observaba desde finales de la década de los 80. A esto se suma el estrés producido por la pandemia, en este sentido se puede citar el trabajo de Madero Gómez, S., Luengo Martínez ¹⁹ en cual señala “el

¹⁶ Fuente: <https://www.senado.cl/reforma-al-sistema-de-pensiones-comision-de-trabajo-avanza-en-el-senado/2021-04-07/150339.html>

¹⁷ Fuente: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-riesgo-pais-de-chile-trepa-a-maximos-desde-fines-de-marzo-por-resultados-de-las-elecciones/3XWM4NWIHBERZBI7XPYEX6DKEQ/>

¹⁸ Fuente: <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/03/31/tasa-de-desocupación-nacional-alcanzó-10-3-en-el-trimestre-diciembre-2020---febrero-2021>

¹⁹ Fuente: Madero Gómez, S., Luengo Martínez, C. E., & Alvarado de Marsano, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile / Effects of stress and wellbeing with telecommuting on the COVID-19 environment: México,

efecto del teletrabajo es percibido con un mayor estrés en los trabajadores chilenos, adicionalmente al cansancio producido por las largas cuarentenas”.

1.5.4. Factores Tecnológicos

Dentro de los factores más importantes, se encuentra la competencia logística de las grandes empresas transnacionales como Amazon, las cuales, amenazan el mercado nacional, ya que presentan grandes niveles de innovación tecnológica lo que les permite ser más eficientes en su adaptación a las nuevas tecnologías como la industria 4.0, esto genera procesos más eficiente, con menores costos operativos, dado el Internet de las cosas, el Big Data o la automatización son procesos, los que cambiarán la industria de forma sustancial en los próximos años. La Inteligencia artificial permite procesar datos como nunca se había podido lograr, permitiendo que procesos se actualicen de forma continua.

1.5.5. Factores Ecológicos y ambientales

Los principales cambios en esta materia son los derivados de políticas internas y externas de las mismas empresas, las que buscan mitigar el impacto de sus faenas en los ecosistemas en los que se asientan. Hoy el cambio climático, es una de las principales preocupaciones a nivel mundial focalizando su atención en lograr industrias sustentables a través del tiempo, el hecho que las industrias tengan un menor impacto a nivel ecológico / ambiental es un gran plus a la hora de ser elegidas como prestadoras de servicio, ya que garantiza estar en la vanguardia con el alto compromiso social. A partir de esto, hoy existe un anteproyecto de ley “marco de cambio climático”²⁰ el cuál busca sentar las bases de un marco jurídico, en el se establezcan los criterios, con los que Chile desea mitigar el impacto ambiental.

1.5.6. Factores Legales

Los aspectos legales son aquellos que principalmente regulan el proceso del trabajo y la subcontratación, por lo tanto, es relevante tener conocimiento acabado sobre las principales leyes e instituciones a las que se debe dar cumplimiento, debido a que este proceso debe ejecutarse de manera mensual, para así poder cursar los estados de pago. Por lo cual es importante destacar las siguientes:

Ley 20.123: Ley principal que regula la actividad de la subcontratación en el país, y de servicios transitorios en Chile, entra en vigencia el año 2007, estas últimas deben estar registradas en la Dirección del trabajo.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social: Ministerio dependiente del poder ejecutivo, el cual debe impulsar medidas que vayan en pro de las mejoras laborales, seguridad, salud, diezmar las malas prácticas y la integración de grupos vulnerables.

Inspección del trabajo: Es un servicio público dependiente del Ministerio del trabajo y seguridad social, su función principal es el velar el cumplimiento de las leyes y

Peru and Chile. Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(27), 84–94.
<https://doi.org/10.46652/rhn.v6i27.765>

²⁰ <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/proceso-de-consulta-publica-del-anteproyecto-de-ley-marco-de-cambio-climatico/>

normas laborales, es un ente fiscalizador, además de ser mediador entre Empleador y Trabajador.

Suceso: La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) es un organismo autónomo del Estado, a cargo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias.

Tesorería General de la República: Es la responsable de la recaudación de los tributos y las entradas del fisco en general.

Servicio de Impuestos Internos: Servicio público dedicado al cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscalización del cumplimiento de estas mismas:

Mutualidad: Creadas en 1968 por el decreto de ley 1968, la mutualidad es aquella encargada de velar por la salud de los trabajadores y promover las buenas prácticas que permitan disminuir las enfermedades y accidentes del trabajo, en Chile existen cuatro principales: Asociación Chilena de Seguridad, El instituto de salud del trabajador, la mutual de seguridad de la CCHC y el Instituto de seguridad Laboral (dependiente del estado de Chile).

Si la empresa está recién en formación, esta quedará por default en el ISL, si decide inscribirse en otra ésta no tendrá coste alguno.

Seremi de Salud: La secretaría regional Ministerial de Salud, es aquel fiscalizador encargado del cumplimiento de la norma de la ley 16.744, la cual se refiere a la disminución de las enfermedades, a través de la fiscalización del cumplimiento de los protocolos del Ministerio de Salud. El marco legal en el que se amparan las distintas instituciones que velan por el resguardo del trabajador son:

- 1) Ley 16.744: Esta ley crea el seguro a los trabajadores que coticen, a fin de que estén protegidos sean dependientes o independientes del sector público o privado.
- 2) DS 594: Este reglamento establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya dictado o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales. Además, fijalos límites permisibles de exposición ambiental a agentes químicos y agentes físicos y aquellos límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional.
- 3) DS 40: Establece las normas que rige la aplicación, sobre Prevención de Riesgos Profesionales y sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y de enfermedades profesionales.
- 4) DS 109: Es el reglamento que clasifica los accidentes del trabajo y enfermedad profesional según la ley 16.744.
- 5) Código del trabajo. Compendio de normas que regulan las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores, siendo el marco legal que regula la relación entre estos dos.

2. Síntesis y Diagnóstico

2.1. Matriz FODA por segmento de mercado

El diagnóstico ejecutado a través de las entrevistas, explícita los segmentos escogidos en base a los siguientes criterios, los que sentarán base para la creación de una estrategia que se encuentre alineada y enfocada principalmente en la satisfacción de las necesidades de las empresas objetivos, con el fin de generar el plan de crecimiento propuesto para Clean Man Service.

Segmento	Almacenamiento y Logística	Manufactura
Necesidad	Mayor eficiencia en la contratación y selección de personal. Disminuir el riesgo propio de la operación y facilitar el control del proceso. Lograr procesos mas eficientes y con personal multipropósito.	Disminución en los tiempos de producción. Lograr economía de escala, traspasar riesgos de inversión (sobre todo cuando los volúmenes de venta no justifican la inversión propia), aumentos inesperados de la demanda.
Características del segmento	Empresas que necesitan dedicarse a su Núcleo del negocio y prefieren tercerizar todo proceso que no sea considerado parte del "CORE Business" empresas de almacenamiento y distribución. En este tipo de procesos la necesidad primaria es la eficiencia en los procesos, ya que el retardo de estos afecta la operación de forma significativa, y puede generar un problema con el consumidor final.	Organizaciones que buscan lograr aumentar su capacidad productiva por distintas razones (aumento de la demanda, nuevas líneas de producto, productos de nichos) los cuales buscan empresas proveedoras que puedan ayudar en procesos como maquila o empaquetado.
Atractivo del segmento	Existe una alta demanda para este segmento, sobre todo por el proceso de reactivación post pandemia. Los servicios de almacenamiento y distribución han crecido bastante por el efecto del E-Commerce, lo cual conlleva a necesitar el aumento de la capacidad de sus procesos.	Segmento el cual concentra parte importante de la necesidad de este tipo de servicios, la manufactura avanzada presenta una oportunidad para poder ingresar como proveedor en este rubro con un alto valor agregado.

Compatibilidad	Segmento de gran compatibilidad con la empresa, sobre todo las áreas de almacenamiento, ya que no requiere de altos niveles de inversión. En esta área los servicios son transitorios y la dotación de personal es para procesos específicos.	Segmento que ofrece oportunidades interesantes de desarrollo a la empresa, pese a que puede requerir una inversión mayor esta presenta la oportunidad de desarrollar un mayor valor agregado para la empresa
-----------------------	---	--

Segmento 1: Grandes empresa de Almacenamiento y Logística.

Fortalezas

- 1- La empresa ya cuenta con contratos similares y experiencia en el segmento con clientes importantes, lo cual, es un factor clave para ofrecer estos servicios a otros clientes.
- 2- Al tener una estructura más pequeña puede atender a sus clientes de forma más personalizada y enfocada en resultados
- 3- Tiempo de respuesta más rápido que la competencia y capacidad de adaptar los requerimientos del cliente.
- 4- La empresa tiene mejor percepción por parte de los clientes locales, ya que, las empresas más centralizadas no logran un buen estándar de servicio.
- 5- Experiencia de más de 8 años en Logística, lo cual, le permite tener claridad en cómo lograr procesos más eficientes.

Debilidades

- 1- La empresa sólo se encuentra en la IV región del país, por lo cual su cobertura la hace menos apta para poder tomar contratos que involucren otras regiones.
- 2- Al ser una unidad de negocio pequeña sus gastos generales tienen una proporción mayor en su esquema de costos.
- 3- Para este segmento el tamaño es reducido en la IV región con tan solo 9 empresas
- 4- El no estar presente en la Región Metropolitana pierde potencial de competencia, ya que en esta existen 455 empresas de gran tamaño en este rubro.
- 5- Las empresas competidoras poseen área de reclutamiento y selección de personal, con lo cual cuentan con una importante base de datos de posibles candidatos.
- 6- Empresas competidoras de gran tamaño tienen importantes clientes del área de logística, lo cual ayuda a conseguir nuevos contratos.

Oportunidades

- 1- Falta de empresas especializadas en el rubro.
- 2- Crecer a través de Clientes actuales en otras regiones del país.
- 3- Lograr procesos más eficientes basados en resultados.
- 4- Expansión del rubro de almacenamiento debido al E-commerce aumenta la necesidad de aumentar sus capacidades y procesos.
- 5- **576.985** UF con un total de **528** empresas en las regiones seleccionadas (IV-V-VI-RM).
- 6- La digitalización de procesos como el uso de Bots permiten generar procesos más eficientes y logran disminuir tiempos en los procesos con lo cual ofrecer servicios alineados con esto puede ofrecer una ventaja para las empresas.

Amenazas

- 1- La presencia a nivel nacional de los competidores les permite ofrecer un servicio con una capacidad mayor de cobertura, ya que los servicios de almacenamiento y distribución por la condición geográfica del país tienen instalaciones a lo largo de este y generalmente se buscan socios con una cobertura de forma similar.
- 2- La automatización de procesos manuales dentro de almacenes puede suponer una eliminación de estos puestos, los cuales se encuentran actualmente tercerizados.
- 3- El respaldo financiero de la competencia, les permite licitar contratos mas grandes.
- 4- La falta de presencia en la RM por parte de la empresa la pone en una posición de desventaja.

Segmento 2: Grandes empresas industria manufacturera.

Fortalezas

- 1- Equipo de profesionales jóvenes con gran capacidad de adaptabilidad de nuevas tecnologías.
- 2- Experiencia en contratos de servicio y cumplimiento de certificaciones de calidad.
- 3- Baja rotación, accidentabilidad y años en el mercado entregan confianza en la capacidad de gestión de la empresa.
- 4- Experiencia con empresas del rubro en otros servicios donde se encuentra bien evaluada por parte de los clientes.

Debilidades

- 1-La Empresa actualmente no posee contratos de empaque o maquilado con empresas manufacturera.
- 2-La Falta de experiencia en este rubro puede influir en dificultades para acceder a contratos con empresas afines.
- 3-Algunos servicios de maquila o empaquetado requieren altos niveles de inversión los cuales alejan la posibilidad por la capacidad financiera a de la empresa.
- 4- La mayoría de las empresas de este rubro (61,7%) se concentra en la Zona central, es donde la empresa actualmente no tiene presencia.
- 5-Algunas empresas poseen experiencia internacional, con lo cual pueden replicar procesos y metodologías mas actualizadas.
- 6- Las grandes empresas del sector pueden ofrecer soluciones que involucren volúmenes de inversión mas grandes, plazos de pago y garantías mayores.

Oportunidades

- 1- Ofrecer servicios basados en resultados y no en Hora Hombre.
- 2- Crecimiento del sector en 8,5% anual.
- 3- Dificultades en la contratación y desvinculación.
- 4- El mercado potencial es de **2.707.301** UF con un total de **1044** empresas en las regiones seleccionadas (IV-V-VI-RM)
- 5- La empresa ofrece servicios a este rubro en otros servicios (Aseo – Control de Plagas) por lo cual podría ofrecer ampliar la gama de servicios a clientes actuales.
- 6 la Manufactura avanzada requerirá de mano de obra especializada lo cual generará nuevos servicios por parte de la industria.

Amenazas

- 1- Por parte del cliente, la competencia en costos de la industria del outsourcing genera poca confianza en que el proceso será llevado a cabo mejor que realizarlo internamente.
- 2- Empresas como Adecco y Grupo Expro tienen presencia internacional y muy bien posicionados, lo cual, le entrega respaldo.
- 3- El incremento en gastos previsionales puede afectar seriamente la rentabilidad del negocio
- 4- La replicación de leyes como las propuestas en México que buscan reducir el sector.
- 5- La inestabilidad política nacional genera incertidumbre, lo cual hace más riesgoso el invertir en un área donde la empresa no tiene experiencia.
- 6- Experiencias previas generar malas experiencias en contratar estos servicios

3. Diseño de la estrategia

3.1.1. Objetivos de la estrategia para alcanzar un crecimiento en el área de operaciones y logística.

El objetivo principal de la empresa es especializarse como un proveedor de servicios en el área logística; específicamente en procesos internos en centros de distribución y de manufactura (como maquilado y empaquetado manual), en el rubro de alimentos, a fin de incrementar los ingresos de la empresa en un periodo de tres años en una suma proyectada de 600 millones de pesos.

Implementar un plan de acción a tres años, a fin de que este permita a la empresa focalizarse en el área de alimentación para empresa de Almacenamiento (Centro de Distribución) y manufactura (Maquilado y Empaquetado). Incrementar la participación de mercado en ambos segmentos en las siguientes regiones: IV-V-VI Y RM.

Visión

Ser reconocido como un socio relevante para nuestros clientes, un aliado estratégico en sus procesos, con una fuerte orientación en la innovación y adaptación a las nuevas tecnologías.

Misión

Ser una solución a las necesidades de nuestros clientes, adaptar y adoptar sus procesos como propios, mejorar su rendimiento y eficiencia, aportando al desarrollo sustentable de cada proceso con la aplicación de nuevas tecnologías, que permitan ahorrar costos y agregar valor a sus clientes, para lograr relaciones de largo plazo.

Valores

Cohesión: Lograr que cada labor tenga un sentido de pertenencia por parte de nuestros colaboradores en los procesos de nuestros clientes.

Alineación: Mediante el entrenamiento y capacitación constante. Generar una visión con clara orientación a los resultados que se desean alcanzar, en cada labor que realizamos para nuestros clientes.

Adaptabilidad: Ser capaces de adaptar nuestros procesos a las necesidades del cliente y de sus propios cambios, siendo un gestor clave en los cambios junto a ellos.

Voluntad y colaboración: Ser capaces de atender siempre con la mejor disposición los diferentes requerimientos o diferencias, que puedan existir en un proceso o servicio.

Comunicación inclusiva multidireccional: Consideramos que los procesos, son partes de sistemas sociales, lo cual requiere la participación de todos los involucrados para generar mejoras en los procesos. Por esto, es esencial el aporte de todos en cada uno de estos.

Adherencia: Queremos ser parte de nuestros clientes, integrar su cultura a nuestros procesos y que los trabajadores sean parte de sus equipos

3.1.2. Priorización del segmento objetivo elegido.

Se dará prioridad a el segmento 1 sobre el segmento 2, dado que la empresa ya posee procesos tercerizados, pero la empresa se encuentra con las siguientes desventajas:

- 1) La empresa no posee contratos en el área, lo cual, es un atributo relevante para el cliente a la hora de tercerizar algún proceso de la empresa.
- 2) Parte de los procesos tercerizados, requieren una gran inversión por parte de la empresa, lo cual dado a su tamaño (Pyme) no es posible actualmente.
- 3) Existen algunos procesos tercerizados de maquila que se podrían evaluar, pero se visualizan dos inconvenientes: Primero, se requiere experiencia en contratos similares y segundo; algunos de estos contratos son temporales, lo cual dificulta la estrategia que se enfocará en establecer relaciones laborales a largo plazo a fin de desarrollar y retener el talento humano.

En el segmento 2, se logra identificar una oportunidad asociada a los procesos manuales ejecutados dentro de empresa de servicios de logística y almacenamiento, el siguiente segmento denota principalmente las siguientes ventajas, las que se ajustan a las posibilidades de la empresa:

- 1) Al igual que el segmento anterior, se requiere experiencia en el rubro, lo cual es positivo para la empresa, ya que, actualmente cuenta con contratos en empresas importantes, lo cual le permite demostrar experiencia.
- 2) Las tareas dentro de este segmento tienen un alto potencial ya que apoya a estos procesos a través de la medición de rendimiento y programas especializados, los que no requieren de una gran inversión, de esta forma se permite estandarizar las distintas faenas y así ofrecer un servicio diferenciado con la competencia.
- 3) Es un segmento que no requiere altos niveles de inversión ya que son procesos con una demanda continua, lo cual genera alianzas a largo plazo, permitiendo invertir en el personal a fin de poder crecer junto al cliente.

3.1.3. Proyecciones de la nueva estrategia, metas y alcances.

Declaración de objetivos, ventaja y Alcance

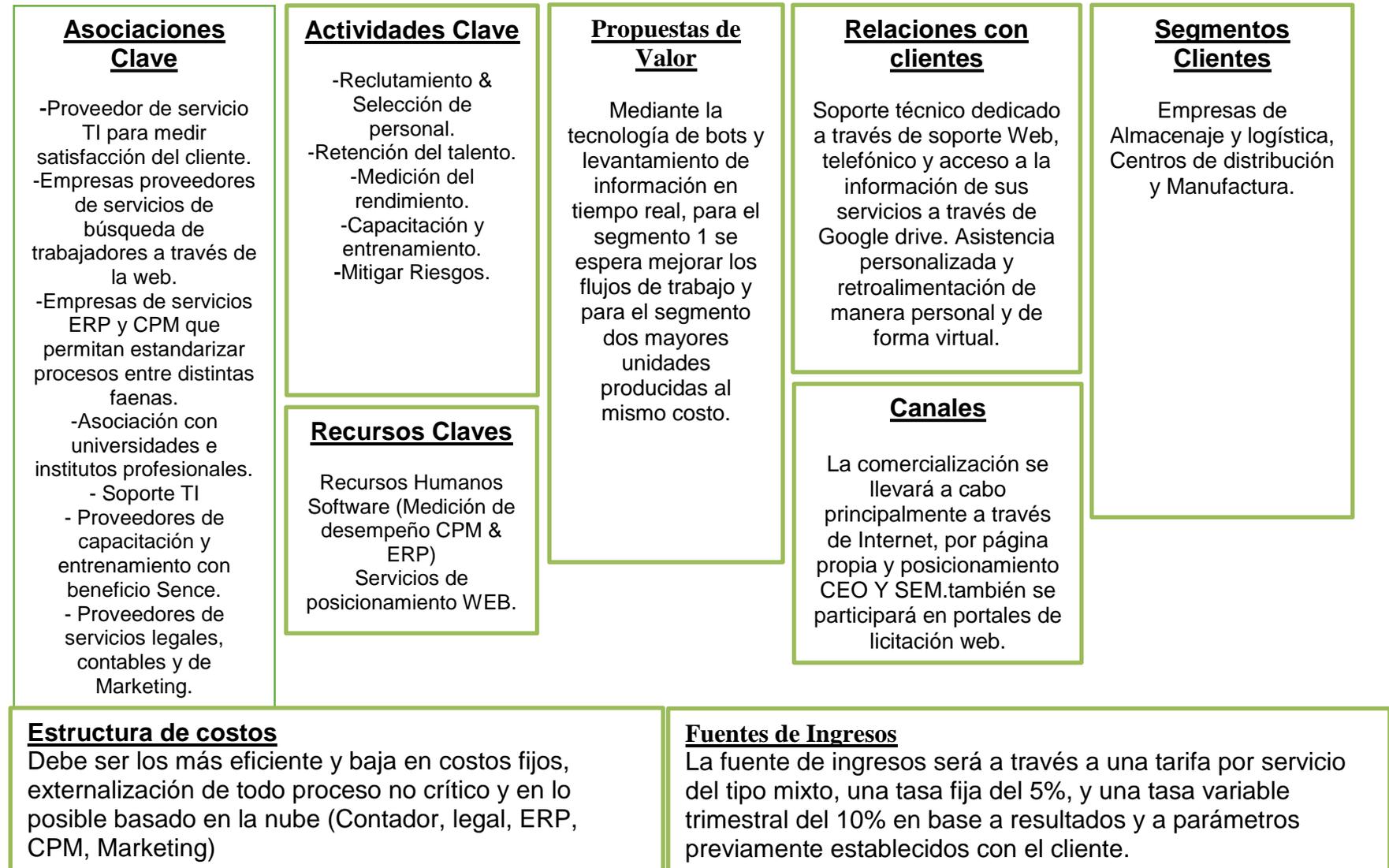
Objetivo: A los tres años, proyectar un ingreso anual de 600 millones de pesos en ventas, con un 15% de utilidad antes de impuestos.

Ventaja: La empresa ofrecerá soluciones de medición de productividad a través de soluciones en la nube, el cuál, medirá de forma continua el rendimiento de los procesos en tiempo real. Lo anterior, generará indicadores de rendimiento del proceso y retroalimentará sobre estos, de esta forma, la empresa se presentará especializada en el área.

Alcance: Estará dirigido a empresas de gran tamaño del rubro de Almacenamiento y logística, que posean más de 200 trabajadores, que se encuentren en las regiones IV-V-VI y RM.

Metas: Lograr una participación del 0,40% del mercado, marcando presencia en las regiones IV-V-VI y RM, con un crecimiento anual sobre un 35%, a fin de lograr un EBITDA del 15%

3.1.4. Diseño de la propuesta de valor (Canvas)



Segmento Cliente

En este punto se hará un enfoque en las empresas del Rubro de almacenamiento y logística ubicadas en las regiones IV, V, VI Y RM. Empresas de gran tamaño (con ventas anuales sobre las 100.000 UF) en la que participen más de 200 trabajadores y ejecuten labores manuales, existencia de problemas por rotación de personal, ineficiencias y gastos de administración, ya que la estructura de una gran empresa hace más difícil el proceso de contratación y desvinculación.

Proposición de Valor

Entregar valor a los procesos de los clientes, a través de la medición del rendimiento de las tareas, replantear procesos, eliminar ineficiencias, disminuir la rotación del personal y accidentes. Para ejecutar esto, será esencial contar con proveedores de servicios digitales que permitan medir los criterios relevantes asociados a la productividad del proceso, a fin de así comparar los parametros con lo que el cliente previamente presenta y los que proyecta. Objetivamente se podrá visualizar a través de cifras el rendimiento brindado por parte de Cleanman Service, cuya misión está asociada a aumentar la propuesta de valor al conseguir resultados óptimos sobre los estándares del el cliente o la competencia.

Canales

En este sentido los canales deben enfocarse a ser visualizados por el posible cliente, por lo cual la presenciencia web es esencial, ya que en la búsqueda de servicios es la plataforma más utilizada y accequible para este tipo de búsquedas. El otro canal se centraría en la venta directa de los servicios, (este segundo no necesariamente puede llevarnos a que el cliente contrate el servicio) el cual se ejecutará a través de la presentación directa de la propuesta de servicio, lo cual podría generar el ingreso de un nuevo cliente a la empresa y de esa acceder a las licitaciones.

Relación con el cliente

En servicios, es esencial lograr una comunicación fluida con el cliente, posicionandose de manera proactiva con las posibles brechas o necesidades presentadas a fin de resolver con anticipación. En este sentido la comunicación directa entre la supervisión, la administración de contratos y el acceso a la información deben ser transparente, expedita y clara, ya que es relevante escuchar la voz del cliente. Para lo expuesto la empresa utilizara la plataforma Queop, la cual es un apoyo para el Customer Journey.

Fuentes de ingresos

La empresa busca ser un Partner (un socio estratégico para el cliente), por lo cual a diferencia de la competencia ofrecerá una tarifa fija menor de utilidad por servicio y una tasa variable en base a resultados, estos valores serán construidos y definidos en conjunto, a fin de alinear los criterios relevantes del cliente con la empresa.

Al definir estos criterios, la empresa podrá llegar a la meta del 15% de utilidad antes de impuestos, al bajar el costo fijo de la tasa de utilidad normal en el rubro y tener una tasa fija, compromete a Cleanman Service a lograr un resultado óptimo, lo cual será medido y evaluado con el cliente, a fin de generar alianzas de confianza a largo plazo.

Recursos Claves

Los recursos claves para lograr un servicio eficiente y capaz de lograr la disminución de costos innecesarios, está la detección de los procesos claves del servicio entre los que se encuentran; selección del personal, capacitación y entrenamiento, mitigación de riesgos y medición de la productividad. Para lograr una mayor eficiencia estos procesos serán encargados mediante proveedores de servicios tecnológicos como: Software ERP, CPM, Evaluación del cliente, Google Adword, Google Drive.

Actividades Clave

Reclutamiento & Selección de Personal: Actividad clave en los procesos de outsourcing ya que la empresa debe tener la capacidad de poseer una base de datos y motores de búsqueda idónea, para la contratación de personal a fin de que cumpla adecuadamente la labor para la que es contratada/o, por lo cual, la selección de personal debe ser la más acertada posible, a fin de coincidir eficazmente con los criterios de búsqueda del perfil del cargo generados por las necesidades particulares de la empresa. Cualquier error en este proceso no será bien visto por el cliente, ya que la satisfacción de las necesidades del cliente está asociada a la gestión adecuada de este.

Retención del talento: En este aspecto, es relevante detectar el Recurso Humano que presente las cualidades y habilidades necesarias para cada tarea, de esta forma se logra un proceso más eficiente y productivo, evitando la rotación.

Medición del rendimiento: Medir el rendimiento del proceso permite contrastar con evidencia los resultados de la operación tercerizada, lo cual busca generar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

Capacitación y entrenamiento: En cada proceso es necesario ser lo más eficaz posible en el entrenamiento y capacitación del personal. Mientras menos tiempo se tome entre el inicio de la labor del trabajador y el alcance de su nivel productivo óptimo, habrá menos posibilidad de brechas en el servicio.

Prevención y autocuidado: Mantener indicadores en 0% de accidentabilidad es clave para el proceso, por lo que es fundamental lograr que las mismas personas conozcan y ejecuten estrategias de cuidado y autocuidado, ya que son criterios fundamentales que los clientes miden.

Asociaciones Claves

Estas deben apoyar las actividades y los recursos claves. Deben ir alineadas, en la ejecución de actividades orientadas en la digitalización de los procesos de apoyo, con la finalidad que permitan medir la gestión de los procesos de forma estandarizada y personalizada de acuerdo con la naturaleza de las distintas faenas.

Estructura de Costos

En este aspecto, el foco principal es la eficiencia, lo cual se logrará a través de alianzas con proveedores que permitan economías de escala y apoyo en la operatividad eficiente de los procesos.

Transformar mayoría de los costos fijos en variables, focalizando la digitalización de la mayor cantidad de procesos. En costos directos las remuneraciones son la fuente principal de los costos de la empresa, por lo cual, es relevante lograr tener tasas bajas de rotación, un equipo profesional versátil y con conocimiento en procesos digitales.

3.1.5. Estrategia de tarificación (Valores de los servicios, márgenes y proyecciones).

Para el segmento escogido, las labores tercerizadas de procesos logísticos tendrán un cobro mixto entre una tasa de costo fija: (Costos Directos + Costos Indirectos + Gastos de Administración) + 5%, la otra parte estará compuesta por una tasa variable trimestral establecida en cinco ejes relevantes de la operación, el porcentaje variable se irá incrementando al llegar al año, disminuyendo la base variables y aumentando la base fija la cual después del periodo de un año quedaría en un 10% fija y un 5% variable.

- Productividad (medible a través software).
- Tasa 0 de Accidentabilidad.
- Rotación de personal (menos al 10%).
- Satisfacción del usuario (medible a través de plataforma online).
- Cumplimiento de aspectos legales (Información legal de los trabajadores al día).

Este porcentaje será del 10%, será ponderado por los indicadores previamente mencionados según lo establecido en conjunto con el cliente al iniciar el contrato. Para la proyección del modelo de la tesis se dará un 20% a cada una, de esta forma realizar las estimaciones en el área de almacenamiento y logística, en cuanto a los posibles ahorros en costos que se puedan producir por la mejora en los procesos la empresa deberá percibir un 50% del ahorro generado por la mejora.

Para los servicios de manufactura y empaquetado, el servicio será facturado en base a resultados, el valor de unidad producido por la empresa, irá aumentando en base a la productividad que esta realice, a modo de ejemplo por X unidades producidas a un costo C, la empresa cobrará el XC por unidad producida donde C es el valor de los costos asociados de la Mano de obra y equipos necesarios para realizar la tarea más una tasa del 5%, en tanto la empresa buscara lograr con el mejoramiento de los procesos, una mayor productividad donde se produzcan más unidades de X a un mismo valor de C este incremento permitirá a la empresa tener una mejor rentabilidad.

Para llevar esto a cabo es clave que la empresa mejore los procesos a través de un software el que facilitará y hará más eficientes los flujos de trabajo, la información será levantada por el equipo de trabajo en terreno, el cual, tendrá constante comunicación con el cliente y a través de su software mediante la tecnología de Bots (robots digitales que automatizan procesos, en este punto se considera tener como proveedor a

Rocketbot). Por medio de la alianza “Partner” Cleanman Service y el cliente se diseñarán los “bots” que permitan mejorar los flujos de trabajo, para así mejorar brechas y aumentar la productividad.

De esta manera realizar procesos más eficientes, los cuales, en caso del segmento 1 de almacenamiento y logística estará enfocado en que los procesos internos sean más eficientes disminuyendo horas de trabajo extra y enfocado en el personal multitarea, con el cual se podrán reforzar distintas áreas de trabajo, y se podrá cubrir la prioridad y la demanda. En cuanto a Manufactura se espera producir mayores unidades producidas al mismo costo C, con lo cual se espera una mayor rentabilidad del negocio tercerizado.

Ejemplo de Cobro en Servicios internos de Almacenamiento

Para el siguiente caso se estima un contrato con un total de 5 procesos: Picking, Picking Inverso, Reempaque, Bodega y Clasificación de envases.

Remuneración personal Operativo	\$ 641.870
Remuneración Supervisión	\$ 913.844
Valor Jornada APR 1,5 UF	\$ 44.533,61
Valor UF al 23/06/2021	\$ 29.689,07

Remuneraciones	\$4.123.194	\$4.123.194	\$4.123.194
Asesorías (APR) 4 jornadas	\$178.134	\$178.134	\$178.134
Gastos de administración	\$215.066	\$215.066	\$215.066
Tasa Variables	\$451.639	\$451.639	\$451.639
Utilidad Fija	\$225.820	\$225.820	\$225.820

Ejemplo de Cobro en Servicios de Manufactura

Unidades producidas	1	1,05	1,10	1,15	1,20	1,25	1,30
Costo	1	0,95	0,91	0,87	0,83	0,80	0,77
Margen por unidad producida		5%	9%	13%	17%	20%	23%

En el caso de manufactura, al conseguir producir por niveles de costo por debajo del 0,91 la empresa pagara a Cleanman Service el 10% adicional de utilidad (en base al costo ahorrado por producir mayor cantidad de unidades por un mismo costo) esta tasa se verá incrementada a fija en un 2% a medida que se mantengan los niveles de producción, ya que lo más probable es lograr niveles de productividad entre el 13 – 17%, si la empresa logra un mayor nivel a partir de ahí será necesario condicionar compensaciones por mayores niveles de productividad de tal forma de mantener el incentivo en resultados

3.2. Estrategia Comunicacional y Digital

3.2.1. Canales de Venta (SEO, SEM, Portales de licitación).

La empresa promocionará sus servicios mediante canales propios principalmente mediante internet a partir de dos formas: Mediante Posicionamiento SEM y pagando una tarifa mensual de posicionamiento en Google Adword y así aumentar visitas al sitio web de manera de ir también escalando en la búsqueda orgánica web y llamados telefónicos generados por la misma, de tal forma, se generarán visitas a terreno, en las cuales se podrá conocer mejor la realidad de la empresa y las necesidades del cliente, con el fin de dar respuesta mas personalizada, lo cual será ejecutado por parte de los administradores de contrato.

En cuanto al enfoque este web será basado en casos de éxito, de tal forma, que los clientes puedan comprobar que los servicios ofrecidos tienen un sustento con clientes reales, lo cual, ayudará a generar confianza a partir de la experiencia que tiene la empresa, por otra parte, será fundamental que este lineamiento sea lo más objetivo y claro posible, a fin de entregar con claridad el mensaje que se desea al cliente objetivo, el cual es:

“Como empresa de outsourcing, nos especializamos en labores de procesos y logística en manufactura y almacenamiento, con una fuerte integración en procesos digitales que permiten generar ahorros y mayor productividad de las faenas encomendadas”.

1. Información

¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

SEM: Mediante el pago en Google AD words la empresa se posiciona ofreciendo sus distintos productos, principalmente el área de “Outsourcing” como se observa a continuación

Ilustración 7. Key Word para posicionamiento SEM

Añade temas de palabras clave para relacionar tu anuncio con las búsquedas



Ilustración 8. Distribución Geográfica de la Publicidad SEM

A continuación, elige dónde quieres que se muestre tu anuncio

Anunciar cerca de una dirección

Anunciar en códigos postales, ciudades o regiones concretos

Santiago O'Higgins

Valparaíso Coquimbo

Añade un código postal, una ciudad, un estado o un país



Tu anuncio se muestra a usuarios que se encuentren en las ubicaciones que has elegido o que estén interesados en ellas. [Más información sobre las ubicaciones](#)

Ilustración 9. Valor de posicionamiento

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

- Seleccionar una opción de presupuesto
- Introducir mi presupuesto

12500 CLP

al día de media · 380.000 CLP al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 700 y 1.050 clics en tus anuncios cada mes



Con la visualización se espera generar visitas a la página web, de esta forma se busca posicionar a la empresa en esta y generar visitas a terreno de potenciales clientes, para esto, la página web deberá estar muy bien focalizada en los segmentos de los clientes y experiencias en el servicio de la empresa.

Mediante Google Analytics (servicio ofrecido dentro del mismo servicio Google) se pueden identificar importantes características del visitante como el tiempo de la estadía en la página, cuáles fueron las secciones visitadas, desde dónde se realizan las visualizaciones, lo que permitirá ir mejorando los patrones y keyword de la página de esta forma focalizar los recursos.

Otro factor importante como canal de venta, es estar con registro en la pagina www.rednegocioccs.cl de la cámara de comercio de Santiago, es un portal web donde se encuentran gran parte de las grandes compañías de Chile, en esta registrandoce con un pago de \$ 62.438 para Pymes, permite tener visualización por parte de posibles clientes, con un pago adicional \$ 303.051 ²¹ se puede subir un informe consolidado con los siguientes informes: Legales, Economicos, Tributarios, Financieros, Labora. Ademas de esto se pueden incluir referencias de contratos actuales (empresas parte de la CCS) con lo cual junto a la documentación anterior, es mas fácil que potenciales clientes puedan verificar y clasificar a la empresa como posible proveedor.

Cambio de Imagen

Para el cambio de nombre, se buscó uno relacionado con procesos y tercerización, a su vez, que genere confianza a largo plazo, es por esto, que el nombre propuesto es "Outsourcing Process Partners" se verificó el nombre en registro de empresas ²². Este nombre hace sentido sobre lo que la empresa desea Reflejarse, como un socio en la tercerización de procesos de largo plazo, para la pagina web se puede acortar por www.opp-chile.cl lo cual, le permite ser mas fácil de buscar, sin embargo, dejar outsourcing primero, tambien ayuda a la búsqueda web de manera organica SEO.

Ilustración 10. Registro Empresas

Ingresar el término que buscas:

 No soy un robot
 reCAPTCHA
 Privacidad * Condiciones

 dominio disponible El dominio OutsourcingProcessPartners.cl se encuentra disponible para ser inscrito en NIC Chile. <input type="button" value="Resumen"/>	 razón social disponible La razón social Outsourcing Process Partners no se encuentra registrada. <input type="button" value="Iniciar registro"/>	 marca disponible La marca Outsourcing Process Partners no se encuentra registrada en INAPI. <input type="button" value="Iniciar registro"/>
---	---	--



Registro de Dominio:

Acá te indicaremos si el término consultado está disponible como dominio ".CL".

Un nombre de dominio permite implementar a través de Internet, ciertos servicios, como una red de correo electrónico, una página Web, transferencia de archivos (FTP), comercio electrónico, etc. Cuando una persona inscribe un dominio en NIC Chile, adquiere la posibilidad técnica de asociar el nombre de dominio con un computador específico que él escoja.



Registro de Empresa:

Acá te señalaremos si se ha creado otra empresa o sociedad con el mismo o similar nombre en el Registro de Empresas y Sociedades.

Si una empresa utiliza el término en una razón social no impide que se cree otra que lo incorpore.



Registro de Marcas:

Acá te informaremos si el término consultado se encuentra registrado como marca comercial en INAPI.

Una marca comercial registrada permite diferenciar tus productos o servicios de tu competencia, evitando que sin tu autorización otros utilicen tu marca en el mercado. Las marcas pueden coexistir siempre que no lleven a confusión al consumidor.

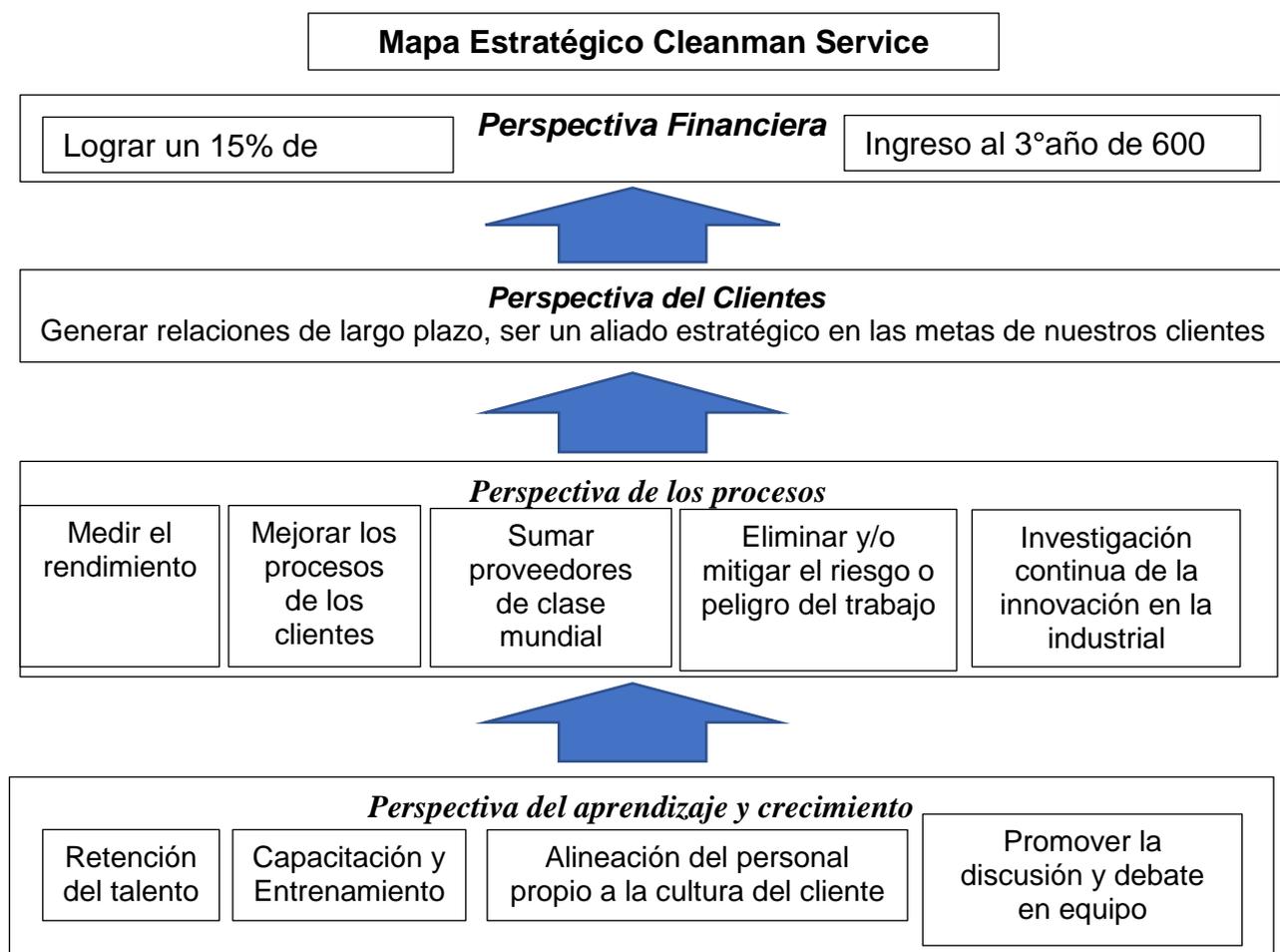
²¹ Fuente: <https://www.rednegocioccs.cl/webingresorpe/tarifas.aspx>

²² Fuente: <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/MarcaDominio.aspx>

3.2.2. Proponer modelo estratégico de crecimiento.

El presente modelo estratégico de crecimiento para Cleanman Service, estará enfocado en generar una ventaja competitiva en el outsourcing de procesos, en el rubro de almacenamiento y logística, específicamente torno a las tareas internas, las cuales, presentan la oportunidad de ser tercerizadas con una empresa especializada, lo que permite al cliente centrarse en su CORE business, por lo cual su foco sera:

- Aumentar la presencia de la empresa a nivel nacional específicamente en la IV-V-RM y VI regiones del País.
- Se focalizará en complementar los procesos con información en tiempo real a través de software específicos, que permitan al cliente medir la productividad de los procesos tercerizados.
- Entregar una solución integral a las necesidades de los procesos internos en los cuales el cliente podrá delegar el proceso de manera íntegra.
- Aumentar la productividad de los procesos, disminuir los costos asociados al servicio sin afectar la productividad.
- Estar actualizado y generar alianza con empresas proveedoras de maquinarias o servicios que puedan ser implementados por el cliente, ofreciendo a estas propuestas complementarias al servicio tales como, el Voice Picking o la automatización de algunos procesos como el Wrapping. A partir de estos servicios se pueden generar ingresos extra por comisiones o por mantenimiento.



3.2.3. Implicaciones internas identificación de brechas

La principal brecha actual detectadas para llevar a cabo el presente plan se identifican las siguientes:

Presencia a nivel nacional: ya que ésta, actualmente tiene procesos de outsourcing sólo en la IV Región, además de esto, la inversión necesaria para una oficina debe ser estratégicamente bien posicionada, ya que la capacidad de apalancamiento de ésta es baja, por eso será necesario en lo posible, ser lo más eficiente en costos fijos.

Financiamiento: será relevante la capacidad financiera que tenga la empresa, para tomar contratos de mayor envergadura, ya que gastos como: Boletas de garantía, Seguros, Capital de trabajo, serán en proporción sus valores más altos. Por último, el nivel de competencia en este rubro es muy elevado, con empresas de gran renombre y que tienen un respaldo financiero importante, pueden conllevar perdidas o errores con un nivel más alto de tolerancia.

Mano de Obra Calificada y falta de experiencia: Nuevas tecnologías que involucran la revolución 4.0 como el Voice Picking, Software WMS, Automatización. Será requerido personal con un nivel tanto técnico como de experiencia necesarios para la operación, el problema va a ser encontrar mano de obra calificada.

Mitigación de brechas

Aumentar presencia: Para este punto, considerando que la región metropolitana y la VI Y V regiones del país alcanzan el 77,94% de las grandes empresas a nivel nacional, instalar una oficina en Santiago es un punto clave en la implementación del presente plan, esto ya que presenta una posición estratégica al estar cerca de la V región (115,6Km) y de la VI región (102KM), esto también permite tener un costos fijos operativos mas bajo, mezclando el teletrabajo con las tecnologías basadas en la nube, permiten aumentarla presencia a un menor coste.

Apalancamiento Financiero: Actualmente, gracias a los contratos actuales y sus flujos contantes, la empresa posee tasas de crédito y garantías a tasas convenientes (menos del 1% mensual), en cuanto a la tasa de Factoring, tiene actualmente una tasa en el Banco de un 0,7% (previa evaluación del cliente). Para esto, será relevante trabajar con empresas que cumplan con los siguientes criterios: Empresas sello Propyme (pago de facturas no más allá de 30 días)²³, buena evaluación por parte del Banco en que opera y revisar historial de litigios legales con proveedores. De tal forma, de descartar empresas que puedan ser un riesgo operativo para Cleanman Service.

Experiencia: Para este punto, la empresa deberá abrir un área de capacitación enfocada principalmente en áreas de especialización alineados con la Industria 4.0, es fundamental generar asociaciones con empresa de Software y maquinaria, de tal forma de poder contar con personal capacitado y entrenado, así la empresa compensará la falta de experiencia con personal capacitado para los segmentos del cliente, también complementado con un área de suministro de personal, con el cual, se puede generar un base de datos de candidatos y entrada como proveedor a potenciales clientes.

²³ Fuente: <https://www.sellopropyme.cl/wp-content/uploads/2013/06/Infografia-Completa.pdf>

3.3. Plan de Acción

Objetivo Específico

Integración con los procesos internos del cliente

<i>Objetivo</i>	Focalización del segmento.	Alianza con proveedores.	Higiene y Seguridad.
<i>Tareas</i>	Para el año 2024, la empresa deberá contar con más de 10 clientes del segmento escogido.	Encontrar proveedores estratégicos que permitan a la empresa ofrecer servicios adicionales.	Indicadores de accidentabilidad al 0%.
<i>Estrategias</i>	Mantener constante comunicación con clientes, y posibles clientes, estar atento a licitaciones y a nuevas oportunidades con clientes actuales.	Mantener constante actualización de nuevas tecnologías y procesos dentro de la industria, actualizar Benchmarking.	Mantener una cultura colaborativa que mitigue el riesgo, y propicie el autocuidado y de los compañeros en el trabajo.
<i>Metas</i>	Meta 3 contratos nuevos anuales.	Lograr 1 proveedor estratégico de Voice Picking y 1 de Máquinas y equipos para el 2024.	Tasa de Accidentabilidad 0%.
<i>Financiero</i>	3 UF.	A negociar	2 UF
<i>Controles</i>	Revisión mensual el avance con posibles clientes.	Revisión Semestral.	Revisión semanal.
<i>Prioridad</i>	Alta.	Baja.	Alta.

Objetivo Específico

Aumentar ingresos y Participación de mercado

<i>Objetivo</i>	Incrementar Ingresos.	Presencia en IV-V-VI-RM Regiones.	Participación de Mercado.
<i>Tareas</i>	* incrementar ingresos anuales en un +35%.	* Instalar una nueva oficina el 2022. * Para segundo semestre del año 2024. contar con oficinas en la VI Y V Región.	*Incrementar visualización Web a través de estrategias SEM Y SEO. *Incrementar la cartera de potenciales clientes en un 100%. * Encontrarse validado como proveedor en no menos de 30 empresas al año 2024.
<i>Estrategias</i>	* Mediante la visualización web, el trabajo en terreno y a través de los clientes actuales, aumentar contratos e ingresos.	* Buscar una localización central que permita la conectividad entre las distintas regiones, ya que, la RM está central entre la V y la VI, deberá ser prioridad la instalación de esta oficina. *Deberá acompañar fuertemente el posicionamiento web.	* Identificación de Keyword en motores de búsqueda. * Estudiar el posicionamiento web de la competencia. * Inversión en publicidad SEM a través de Google AD. * Venta en terreno, validar como proveedor de distintas empresas, de tal forma de estar dentro de las opciones al licitar.
<i>Metas</i>	dos a tres clientes más al año.	1 cliente nuevo en una región distinta.	* Más de 1000 Visualizaciones al mes. * Validarse como proveedor 10 empresas al año. * 20 visitas a potenciales clientes de forma mensual.
<i>Responsable</i>	Administración.	Administración.	Administración.
<i>Controles</i>	Trimestrales.	Revisión anual.	Revisión mensual.
<i>Prioridad</i>	Alta.	Media.	Baja.

Objetivo Especifico

Asegurar y Retener personal

<i>Objetivo</i>	Movimiento del personal.	Selección de personal adecuada.	Detección y Retención del talento.
<i>Tareas</i>	Mantener indicadores en niveles sanos.	*Amplia base de datos de postulantes. *Alianza con institutos/CFT/Universidades	*Personal con educación superior. *Nivelación de estudios escolares. *Promociones del personal actual 10%.
<i>Estrategias</i>	Mantener canales de comunicación abiertos, encuestas de satisfacción, sugerencia.	Seleccionar proveedores y medios adecuados para la difusión de oportunidades laborales, mantener reuniones con entidades de educación superior y de investigación.	* Promover en el personal y apoyar el estudio de nivel superior. *Requisito de ingreso mínimo enseñanza media completa, de no ser así, apoyar el término de esta. * Promoción de personal interno para cargos de mayor responsabilidad.
<i>Metas</i>	Rotación inferior al 20% Anualmente.	*Lograr una base de datos para el año 2024 de 1000 personas. * Mantener con al menos 2 instituciones cada año convenios de práctica para estudiantes.	*60% para el año 2024 de personal con estudios técnicos *100% del personal con estudios de nivel medio el 2023. * 50 % de la línea de supervisión debe ser por promoción dentro de la organización
<i>Responsable</i>	Administración/Prevención de riesgos.	Administración	Administración.
<i>Controles</i>	revisión mensual.	Revisión y Actualización Mensual.	Planes de incentivo anuales con controles trimestrales.
<i>Prioridad</i>	Media.	Media.	Media.

Objetivo Específico**Mejorar la Experiencia cliente a través de la digitalización de procesos**

<i>Objetivo</i>	Complementar procesos en faena.	Voz del Cliente.	Procesos Internos.
<i>Tareas</i>	* Buscar proveedor de software que permita medir el desempeño de cada proceso en tiempo real. * Iniciativas cliente de apoyo al proceso.	Obtener indicadores por parte de los usuarios en base a su experiencia.	Digitalización de documentos internos de la compañía.
<i>Estrategias</i>	* Buscar proveedor con experiencia en el rubro, que también guíe y asesore iniciativas. * Eficiencia en Hora hombre en procesos que pueden ser digitalizados mediante bots.	*Buscar proveedor de servicios en el área con experiencia, que permita gestionar el Customer Journey. * Promover alianzas entre clientes y proveedores de sistemas como Voice Picking, Software WMS, Bots. ETC.	Toda documentación de la empresa deberá encontrarse digitalizada y validada con las distintas instituciones, estas a su vez encontrarse disponible para usuarios internos y cliente.
<i>Metas</i>	* Para el año 2022 100% de los procesos internos digitalizados.	Contar primer semestre 2022 con un proveedor de servicios para este punto.	100%.
<i>Responsable</i>	Administración.	Administración.	Toda la organización.
<i>Controles</i>	Mantener una reunión mensual con proveedor y cliente para validar resultados del proceso.	Mantener una reunión mensual con proveedor y cliente para validar resultados del proceso.	Información debe encontrarse actualizada de forma quincenal.

Crterios

<i>Alto</i>	Tiene prioridad, ya que, se debe realizar dentro del primer año y de no lograrlo pone en riesgo el objetivo principal.
<i>Medio</i>	prioridad dentro del segundo y tercer año, es un apoyo para lograr el objetivo principal.
<i>Bajo</i>	No afecta el objetivo principal, puede realizarse durante los tres años, sin embargo, agrega valor a la compañía.

4. Evaluación Económica

4.1. Estimación Flujo de caja

Para estimar el presente flujo de caja, se estima que en el segundo semestre la empresa tenga un contrato por \$7.450.000 (valor obtenido del ultimo contrato obtenido en el primer semestre 2021) y un crecimiento de un 15% trimestral el cual es el minimo para alcanzar el incremento proyectado para el año 2024 de 600.000.000 de venta anuales, por otra parte, para el periodo 0, la inversión más importante será en Capital de trabajo propio por \$25.831.863 millones y una inversión en dos vehículos utilitarios Ram 700 SLT por un valor de: \$9.746.100 ²⁴, para Google Adword una inversión mensual de \$ 75.833 pesos y para la licencia de Rocketbot un total de \$120.000 ²⁵ pesos mensuales.

Tabla 20. Flujo de Caja Anual

Flujo de Caja	Inicio	2022	2023	2024
Ingresos		\$ 57.481.295	\$ 206.696.430	\$ 361.513.348
Gastos Operacionales				
Remuneraciones		-\$ 38.799.874	-\$ 139.520.090	-\$ 244.021.510
Provisiones		-\$ 3.232.029	-\$ 11.622.024	-\$ 20.326.992
Insumos		-\$ 1.092.145	-\$ 3.927.232	-\$ 6.868.754
Margen Bruto		\$ 14.357.247	\$ 51.627.084	\$ 90.296.093
Gastos de Administración y Ventas				
Administrador de Contratos		-\$ 1.131.037	-\$ 13.572.443	-\$ 13.572.443
Prevencionista de Riesgos		-\$ 4.455.512	-\$ 17.822.048	-\$ 17.822.048
Asesoría Web				
Oficina (CoWorking)		-\$ 1.069.340	-\$ 1.069.340	-\$ 1.069.340
Rocket bot - Google Adwords		-\$ 2.349.996	-\$ 2.350.000	-\$ 2.350.000
Google G-Suite		-\$ 639.000	-\$ 639.000	-\$ 639.000
Gastos en Reclutamiento		-\$ 1.440.000	-\$ 1.782.234	-\$ 1.782.234
Gastos Vehiculos		-\$ 1.550.004	-\$ 1.550.004	-\$ 3.150.004
Asesoría Contable		-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000
EBITDA		-\$ 3.042.549	\$ 20.211.828	\$ 57.280.836
Ram 700 SLT	-\$ 9.746.100			
Capital de Trabajo	-\$ 16.085.763			
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 35.095.310	\$ 41.559.740	\$ 127.513.803
Impuestos			-\$ 5.052.957	-\$ 14.320.209
Utilidad despues de impuestos	-\$ 25.831.863	-\$ 3.042.549	\$ 15.158.871	\$ 42.960.627

Tabla 21. Indicadores

TIR	23%
VAN	\$ 16.209.513
Tasa de Decuento	9,9978
% Utilidad Ultimo Año	15,8%

²⁴ Fuente: https://www.brunofritsch.cl/automovil/ram/all-new-700-slt-cs-14/NUEVA_RAM_700_SLT_CS_1r4

²⁵ Fuente: <https://www.rocketbot.com/es/pricing-desktop/>

Tabla 22. Flujo de caja primer año

Flujo de Caja	Inicio	2022											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos													
Ingreso Acumulado Anual													\$ 57.481.295
Ingresos								\$ 7.450.000	\$ 8.195.000	\$ 9.014.500	\$ 9.915.950	\$ 10.907.545	\$ 11.998.300
Gastos Operacionales													
Remuneraciones								-\$ 5.028.750	-\$ 5.531.625	-\$ 6.084.788	-\$ 6.693.266	-\$ 7.362.593	-\$ 8.098.852
Provisiones								-\$ 418.895	-\$ 460.784	-\$ 506.863	-\$ 557.549	-\$ 613.304	-\$ 674.634
Insumos								-\$ 141.550	-\$ 155.705	-\$ 171.276	-\$ 188.403	-\$ 207.243	-\$ 227.968
Margen Bruto								\$ 1.860.805	\$ 2.046.886	\$ 2.251.574	\$ 2.476.732	\$ 2.724.405	\$ 2.996.845
Gastos de Administración y Ventas													
Administrador de Contratos													-\$ 1.131.037
Previsionista de Riesgos								-\$ 742.585	-\$ 742.585	-\$ 742.585	-\$ 742.585	-\$ 742.585	-\$ 742.585
Técnico en Informática								-\$ 674.151	-\$ 674.151	-\$ 674.151	-\$ 674.151	-\$ 674.151	-\$ 674.151
Oficina (CoWorking)		-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112	-\$ 89.112
Rocket bot - Google Adwords		-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833	-\$ 195.833
Google G-Suite		-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250	-\$ 53.250
Gastos en Reclutamiento		-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000
Gastos Vehículo		-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167	-\$ 129.167
Asesoría Contable		-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
EBITDA		-\$ 647.362	-\$ 647.362	-\$ 647.362	-\$ 647.362	-\$ 647.362	-\$ 647.362	-\$ 203.293	-\$ 17.213	\$ 187.476	\$ 412.633	\$ 660.307	-\$ 198.290
Ram 700 SLT	-\$ 9.746.100												
Capital de Trabajo	-\$ 16.085.763												
Perdida Acumulada Ejercicio Anterior													
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 647.362	-\$ 1.294.723	-\$ 1.942.085	-\$ 2.589.447	-\$ 3.236.809	-\$ 3.884.170	-\$ 4.087.463	-\$ 4.104.676	-\$ 3.917.200	-\$ 3.504.566	-\$ 2.844.260	-\$ 3.042.549
Impuestos													
Utilidad despues de impuestos	-\$ 25.831.863												-\$ 3.042.549

4.2. Evaluación: WACC, VAN, TIR. Capital de Trabajo, Financiamiento y garantías.

Para el cálculo del Costo de Capital se utilizará el Beta de la industria de “Negocios y servicios de consumo” el cual tiene un Beta de: 0,93%²⁶ (se escogió este ya que Adecco se encuentra dentro del rubro asignado) como tasa libre de riesgo se considera los bonos del tesoro de Chile a 5 años, los cuales al 24/06/2021 presentan una tasa del: 3,24%²⁷, para la rentabilidad del mercado se utilizará promedio del IPSA: 4,7% (4.669,9%)²⁸, por lo tanto, el valor del costo de capital es el Siguiente:

$$\text{Costo Capital} = 3,24 + (4,7 - 3,24) * 0,93 = 4,5978.$$

Para el costo de la deuda Financiera, actualmente la tasa de interés por la que la empresa puede endeudarse gracias a los beneficios del Fogape reactiva, tiene un costo anual del 7,2%, en cuanto a deuda financiera la empresa no posee deudas actuales, La empresa se encuentra acogida al régimen tributario Propyme por lo cual su tasa de gravamen es de un 25%.

$$\text{WACC} = (4,5978 * 1) + (7,2 * (1 - 25)) = 9,9978$$

4.3. Sensibilización

Tabla 23. Sensibilización Variación % Ingresos

% Variación Ventas	VAN	TIR	% Utilidad 3° Año
10%	\$ 174.621.407	118%	22,26%
5%	\$ 75.541.406	76%	20,06%
0%	\$ 16.209.513	23%	15,84%
-5%	-\$ 18.805.513	-28%	7,5%
-10%	-\$ 22.444.254	-39%	4,5%

Tabla 24. Sensibilización Variación Mano de obra Directa

% Variación Costos	VAN	TIR	% Utilidad 3° Año
10%	-\$ 12.421.662	-8%	8,53%
5%	\$ 1.893.926	13%	12,19%
0%	\$ 16.486.114	31%	15,84%
-5%	\$ 30.525.101	47%	19,5%
-10%	\$ 44.735.173	63%	23,2%

²⁶ Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

²⁷ Fuente: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

²⁸ Fuente: https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/boletin/listado/bi018_Coment.pdf

5. Conclusiones y recomendaciones.

El presente plan estratégico para Cleanman Service presenta la oportunidad, de lograr un crecimiento en el área de logística y operaciones, en el presente estudio se concluyó la necesidad de aumentar la presencia de la empresa a nivel nacional (específicamente en la Región Metropolitana). Los servicios de Outsourcing son servicios B2B los que han demostrado un gran crecimiento del mercado, por lo tanto, en este rubro la proyección de una mejor y mayor cobertura ayudará a poder conseguir más cliente y posicionamiento.

El mercado actual de la empresa (IV Región) es un mercado muy pequeño para el crecimiento de la empresa en estas áreas, por lo cual, es necesario que se impulse el plan de crecimiento, ya que de no implementarlo se corre el riesgo de quedar fuera de mercado. Un punto de inflexión será la Industria 4.0, donde los proveedores de servicios digitales y el personal capacitado será relevante para ofrecer servicios de vanguardia, por lo cual, se espera aprovechar estos cambios y entregar una propuesta innovadora a los clientes, junto con esto está el cambio de nombre por “Outsourcing Process Partners” el cual es más a fin con el servicio en el que la empresa ha decidido desarrollar su plan, además de ayudar en su posicionamiento en online.

En este punto, es clave el apoyo que entregan las herramientas digitales para la medición, control y gestión de los procesos, ya que disminuye los costos en la operación y aumenta la productividad de esta. Las proyecciones realizadas entregan un VAN de \$ 16.209.513, con una utilidad antes de impuesto de un 15,8 % por lo cual su implementación sería bastante factible. Considerando que el crecimiento anual esperado es de un 35% con respecto al periodo de muestra (2020), la sensibilización también muestra que el riesgo en una variación de los costos de mano de obra directa y de ingresos el plan supone un grado de riesgo aceptable, el incremento proyectado de esta Unidad de negocio para el año 2024 es de \$ 361.513.348 transformándose en el 60% de los ingresos de la compañía, sumados a los proyectados para el año 2021 de \$ 240.000.000 Millones Anuales, sumados ambos se espera un ingreso combinado para el 2024 de \$ 601.000.000.

- 1) Aumentar presencia a nivel nacional especialmente en la zona central (RM, VI, V).
- 2) Digitalizar procesos que permitan ahorrar tiempo como son la programación de bots para tareas repetitivas.
- 3) Mantener la información al alcance del cliente mediante servicios basados en la nube (G-suite) e ir retroalimentando los procesos de tal forma de ir mejorando estos mismos, detectando puntos en los cuales se pueden estar generando cuellos de botella y tiempos muertos.
- 4) Diversificación ampliando la gama de servicios que ofrece la empresa en el segmento de (Manufactura) en servicio de maquila o empaquetado enfocado en clientes actuales.
- 5) El marketing, debe ir enfocado específicamente a los segmentos objetivos, con un claro énfasis en los casos de éxito de las empresas que decidieron tercerizar procesos con Cleanman Service, presentando los resultados obtenidos por la operación a través de un “antes” y “después” de externalizar el proceso.
- 6) El factor fundamental será la capacidad de la empresa en mantener proveedores de vanguardia y personal actualizado con un foco especial en procesos digitales. Además de esto, lograr mantener un costo administrativo eficiente.

6. Bibliografía

- Shan Liu, & Zhaohua Deng. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: A cluster analysis. *Management Decision*, 53(1), 124–138. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0197>
- <https://www.trendtic.cl/2019/11/outsourcing-de-procesos-creceria-a-244-1-mil-millones-de-usd-hacia-2023/>
<https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8958261/02/18/Outsourcing-permite-ahorros-de-hasta-un-20-en-costos-fijos-.html>
<https://staffingamericalatina.com/chile-crecio-105-el-sector-de-outsourcing-y-servicios-transitorios-en-2018/>
- Madhumita Chaudhary (2020) “Business Process Outsourcing (BPO) Market Analysis, 2016 – 2027 -Opportunities Beyond COVID-19 Crisis” – Grand View Research.
- Manuel Agosin y Osvaldo Rosales, (2019), especial guerra comercial, revista “economía & administración “,6-10, recuperado de [http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173\(2\).pdf](http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173(2).pdf)
- Vagadia, B. (2012). Strategic Outsourcing [electronic resource]: The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged World (1st ed. 2012.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22209-2>
- Willcocks, L., Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2018). Dynamic Innovation in Outsourcing [electronic resource]: Theories, Cases and Practices (1st ed. 2018.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75352-2>
- Deepen, J. (2007). Logistics Outsourcing Relationships [electronic resource]: Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance (1st ed. 2007.). Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1938-0>
- Willcocks, L., Lacity, M., & Sauer, C. (2017). Outsourcing and Offshoring Business Services [electronic resource] (1st ed. 2017.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52651-5>
- Madero Gómez, S., Luengo Martínez, C. E., & Alvarado de Marsano, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile / Effects of stress and wellbeing with telecommuting on the COVID-19 environment: México, Peru and Chile. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 84–94. <https://doi.org/10.46652/rgn.v6i27.765>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto.
- Ansoff, H. I. (2007). Strategic management (Classis edition.). Palgrave Macmillan.
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19/es-ES#>

7. Anexos

Anexo A.

ESTUDIO SOBRE LA SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS LOGISTICOS Y OPERACIONALES

INFORMACIÓN ENTREVISTADO			
Datos Entrevistado			
	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno
	Genero	Profesión	Cargo
Teléfono			
E-mail			

INFORMACIÓN EMPRESA EN LA QUE TRABAJA			
Razón Social		RUT	
Actividad Económica		Teléfono	

Por medio de la presente, lo invitamos a realizar la siguiente entrevista (no tomará más de 20-25 minutos), la cual, tiene como finalidad recabar información para la evaluación de mi proyecto de Tesis del Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile (MBA), enfocado como objetivo principal en levantar información respecto a la subcontratación de procesos en operaciones y logística.

1- Específicamente ¿en qué sector productivo se encuentra la empresa donde Usted trabaja?:

R _____

2- Dentro de su organización ¿existen procesos de operación o logística que se encuentren tercerizados, estén pensando en hacerlo o en el pasado los hayan tenido?

R _____

3- Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué procesos han estado tercerizados en el pasado o actualmente?:

Procesos Operacionales

R _____

Procesos Logísticos

R _____

4- Sobre estos procesos, ¿cuáles son las cosas positivas que tiene en base a la experiencia que ha tenido?

R _____

5- En el pasado ¿por qué su empresa ha cambiado de proveedor de servicios?, puede marcar las opciones que estime conveniente: ¿Cuáles son las razones de cambiar proveedor?

- 1) Costos
- 2) Licitaciones periódicas
- 3) Accidentabilidad
- 4) Incumplimiento de aspectos legales
- 5) Cierre del área
- 6) Reorganización del área
- 7) Otro: _____

6- Si pudiera enumerar 5 factores claves del más al menos importante, ¿qué espera al contratar estos servicios?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

7- Piense en un servicio que pueda o ya se encuentre tercerizado, sin embargo, este actualmente no cumple cabalmente con lo que usted espera de él, con sus propias palabras ¿qué es lo que mejoraría o cambiaría del servicio?

R _____

8- En su organización a través de ¿qué forma contratan este tipo de servicios?, de tener más de un área involucrada favor marcar mas de una opción:

- a) Forma Directa de su área de trabajo
- b) Licitación Interna de su área de trabajo
- c) Licitación interna a través de gerencia de compra o abastecimientos
- d) Licitación Externa (a través de un proveedor de servicios)
- e) Otro (especificar): _____

9- La decisión final de la contratación pasa que área:

- a) Gerencia General

- b) Área de Operaciones
- c) Área de Abastecimiento
- d) Área de Logística
- e) Por cada Unidad de Negocio
- f) Otro (Especificar): _____

10- ¿Qué parámetros son considerados relevantes para la elección de la empresa?
(puede marcar más de uno):

- a) Respaldo Financiero
- b) Prestigio de marca
- c) Experiencia contratos similares
- d) Costo del servicio
- e) Tasas de accidentabilidad
- f) Que se encuentren certificadas
- g) El nivel técnico del personal de la empresa contratista
- h) Grado de personalización del servicio (se refiere a cuanto se puede ir modificando labores dentro del contrato, de tal forma de ir adaptándolas al proceso)
- i) Cumplimiento de condiciones legales
- j) Información y procesos digitales
- k) Otros: _____

11- ¿Qué empresas conoce del rubro de Tercerización en operaciones y logística?

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____
- 6- _____

12- ¿Con cuál de ella ha trabajado o se encuentra trabajando en la actualidad?

R _____

13- ¿Cuál ha sido la razón por la cual a dejado de trabajar con este proveedor y si volvería a contratarlo?

R _____

14- En el siguiente recuadro favor indicar cuál de las siguientes empresas siente que cumple en mayor medida con lo expuesto, de considerar que ninguna cumple dejar vacío el espacio.

En relación al servicio entregado		Otro:					
SERVICIO	Cumple con el servicio contratado						
	Tiene alta capacidad de adaptación a los requerimientos de la empresa mandante						
	Entrega soluciones a medida						
	El tiempo de respuesta es eficiente						
	Procesos innovadores						
	Nivel de tecnología involucrada en los procesos de vanguardia						
	Cumple con los Kpi Específicos de la compañía						
	Buena logística de servicio						
	Mantiene una comunicación fluida						
PERSONAL	Bajos niveles de rotación de personal						
	Personal comprometido con los procesos						
	Personal productivo						
	Personal Capacitado e instruido en su cargo a desempeñar						
	Personal con un perfil de cargo adecuado						
	Baja tasa de accidentabilidad						
	Selección de personal adecuada						

15- En la actualidad los contratos de subcontratación de procesos, ¿cuentan con una estructura de costos elaborada en base a la cantidad de personas necesarias para realizar el proceso contratado, el cual considera todos los costos asociados a la administración de este contrato (Mano de obra, Equipos, Equipos de protección personal, insumos, maquinarias ETC) a estos se le es asignada una tasa fija de rentabilidad (entorno al 12 y 15% respectivamente) siendo las únicas herramientas de control las multas impuestas o las boletas de garantía del contrato, estaría de acuerdo con una propuesta donde la empresa contratista le ofrece una tasa menor de utilidad (a modo de ejemplo un 5%) pero con la condición, de que si genera una eficiencia o una productividad mayor a la esperada, la empresa contratista perciba una compensación por su buena gestión.? Si la presente pregunta es afirmativa, ¿qué porcentaje estaría dispuesto a ofrecer a la empresa contratistas? Tener mas opciones

- a) 5%
- b) 10%
- c) 15%
- d) 20%
- e) Elaboración de una tasa propia según tramo de cumplimiento y UEN involucrada o proceso la cual podría estar entre: ___ y ___.

16- Su empresa ¿en cuál de los siguientes rangos de venta anual se encuentra?:

- a) Menor igual a 25.000 UF
- b) Entres 25.000 y 100.000UF
- c) Mas de 100.000 UF

17- ¿En qué regiones se encuentra actualmente su empresa?:

- a) Región Metropolitana
- b) Regiones: I_ II_ III_ IV_ V_ VI_ VII_ VIII_ IX_ X_ XI_ XII_ XIII_ XIV_ XV_
- c) En todo el país.

18- ¿Cuál es su universo actual de trabajadores? (contratados directos e indirectos):

- a) 0-50
- b) 50-100
- c) 100-200
- d) Mas de 200

19- ¿Qué porcentaje de sus actuales colaboradores se encuentra en nivel de subcontratación? (favor indicar porcentaje)

R _____

Muchas gracias por haber contestado nuestra encuesta, su información es de mucha relevancia y será utilizada únicamente con fines educacional.

Anexo B.

Vehiculo

Bruno Fritsch
Agendar Servicio Repuestos Ayuda



Bruno Fritsch / Ram / Camionetas / 700 / All New 700 SLT CS 1.4

Comerciales Camionetas Dodge Sucursales



Comparar

All New 700 SLT CS 1.4

Con crédito inteligente
\$9.746.100 €

Con bono financiamiento
\$10.936.100 €

Promoción todo medio de pago
\$11.531.100 €

Precio lista
\$11.531.100 €

COTIZAR



15 % Descuento ya aplicado - Precios con IVA

Especificaciones técnicas All New 700 SLT CS 1.4

Anexo C

Planes Rocketbot

ROCKETBOT	Studio	On-Premise S	On-Premise M	On-Premise L
COSTO ANUAL	Free	\$1.900 USD Anually	\$3.500 USD Anually	\$6.900 USD Anually
Windows 7 y 8	✓	✓	✓	✓
Windows Server	✓	✓	✓	✓
Linux Ubuntu y MacOSx	✓	✓	✓	✓
Robots Atendidos	✓	✓	✓	✓
Robots Desatendidos	✗	✓	✓	✓
Procesos en Paralelo	✗	✗	Hasta 2	Hasta 10
Conexión Orquestador	✗	✓	✓	✓
Conexión Xperience	✗	✓	✓	✓
Soporte vía Slack	✗	2 usuarios	4 usuarios	5 usuarios