



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y  
ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ASESORÍA EN LA BÚSQUEDA LABORAL PARA PROFESIONALES EN LA  
REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

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

**DANIELA DEL CARMEN ZULETA SALAZAR**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
YHURKA YAÑEZ NAVARRETE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA EN LA BÚSQUEDA LABORAL PARA PROFESIONALES EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

El objetivo de la presente tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de una empresa de servicios de asesoría en la búsqueda laboral para profesionales en la Región Metropolitana de Chile, que permita una utilidad acumulada de al menos 200 millones de pesos en 5 años antes de impuestos.

Los profesionales enfrentan un entorno dinámico, provocando cambios en estilos de vida, metas, y la forma de evaluar ofertas laborales que se adapten a su perfil tanto a nivel técnico como cultural. Si sumamos la alta incertidumbre, el encontrar una cultura que se adapte mejor a cada perfil, permitirá empleados más felices, así como estabilidad a las empresas para desarrollarse en mercados dinámicos. Esto requiere acompañamiento para identificar la adaptación a las culturas organizacionales disponibles, lo que implica una especialización de servicios para atender este mercado.

El tamaño de mercado de profesionales de la Región Metropolitana se estimó en 1,04 millones de personas en 2021, y una tasa de crecimiento anual que va desde el 0,72% al 0,04%, según rango de edad. A partir de esto y sumando la investigación de mercado realizada se seleccionaron 4 segmentos de profesionales que van desde los 24 a 44 años con y sin postgrado. Estos representan el 66,6% del mercado potencial lo que se traduce en un potencial de ingreso de 159,3 MMCLP al año 2021. En términos de competencia, existe una oferta tradicional, donde no se ofrecen servicios asociados al match cultural, así como acceso a ofertas no publicadas, evidenciando que este es un servicio poco desarrollado y donde los clientes tienen necesidades no cubiertas.

La propuesta de valor diseñada busca ofrecer una asesoría y asistencia que permite a los profesionales encontrar empresas y roles que haga match con su perfil, y que encajen con las metas, expectativas y propósito. De esta forma se busca reducir el tiempo de búsqueda y fracasos, a través de un equipo profesional experto. Además el servicio contará con acceso a base de datos de empleos no publicados y Head Hunters, así como servicios complementarios. Respecto al precio, se consideran planes graduales y personalizables. Los canales de distribución serán 100% online, por lo cual la publicidad en redes sociales y medios digitales será clave para posicionar el producto.

La evaluación económica arrojó un VAN de 282,57 millones de pesos y un TIR del 63%, en un horizonte de 5 años, todo descontado a una tasa del 20%, la cual es más alta que la tasa calculada (WACC), pero que permite capturar el riesgo de este tipo de negocios, dada la inestabilidad de la situación económica actual, además se consideró un financiamiento con capital propio que asciende a 62,35 millones de pesos para el capital de trabajo. Esto proyectó una utilidad antes de impuestos de 122,5 millones de pesos, con lo que se concluye que el proyecto no cumple la condición de satisfacción planteada, sin embargo, se recomienda evaluar con otro objetivo dado que el negocio es rentable.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	i
Tabla de contenido .....	ii
Índice de Tablas .....	v
Índice de imágenes .....	viii
1 Introducción.....	1
2 Descripción general del tema a abordar .....	2
3 Objetivos, resultados esperados y alcance.....	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos.....	6
3.3 Resultados esperados.....	6
3.4 Alcance del tema a abordar .....	6
4 Marco conceptual.....	6
5 Diagnóstico.....	7
5.1 Revisión de la situación actual de servicios de asesoría en la búsqueda laboral .....	7
5.2 Análisis y caracterización mercado potencial .....	9
5.2.1 Mercado potencial .....	14
5.2.1 Definición mercado potencial.....	14
5.2.1 Estimación de tamaño de la muestra para la investigación de mercado 16	
5.3 Identificación y revisión del modelo de referencia internacional.....	17
5.3.1 Análisis del modelo de negocio .....	18
5.3.2 Análisis de la propuesta de valor.....	19
5.3.3 Análisis de las fuentes de ingreso .....	20
5.3.4 Análisis financiero y de rentabilidad del negocio .....	21
5.4 Análisis de clientes .....	22
5.4.1 Características de los clientes potenciales .....	22
5.4.2 Segmentación y perfilamiento.....	25
5.4.3 Descripción y segmentación de potenciales clientes.....	25
5.4.4 Identificación de necesidades e intereses de los segmentos.....	31
5.5 Análisis de la competencia y sustitutos .....	32
5.5.1 Identificación, caracterización de competidores y su propuesta de valor 33	
5.5.2 Análisis de propuesta de valor de la competencia.....	36
5.6 Análisis del entorno .....	41
5.6.1 Análisis PEST .....	41

5.6.2	Modelos de las 5 fuerzas de Porter .....	43
5.7	Conclusión del diagnóstico inicial y resumen de las principales variables del diagnóstico .....	45
6	Síntesis estratégica.....	48
6.1	FODA por segmento.....	48
6.1.1	Oportunidades .....	48
6.1.2	Amenazas.....	50
6.2	Matriz de atractivo por segmento.....	50
7	Diseño de la estrategia .....	52
7.1	Selección del segmento objetivo.....	52
7.2	Definición de la propuesta de valor.....	53
7.3	Definición de la estrategia competitiva .....	54
7.4	Diseño del modelo de negocio.....	54
7.4.1	Servicio .....	54
7.5	Diseño de la estrategia de comercialización y ventas.....	56
7.5.1	Precio.....	56
7.5.2	Plaza .....	57
7.6	Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento.....	58
7.6.1	Mensaje .....	58
7.6.2	Promoción.....	59
7.7	Propuesta de lineamientos de implementación.....	63
7.7.1	Estructura organizacional.....	63
7.7.2	Demanda estimada y plan de dotación .....	64
7.7.3	Macro etapas de estrategia .....	66
8	Evaluación de la factibilidad económica del negocio.....	71
8.1	Proyección de ingresos .....	71
8.2	Proyección de costos y gastos.....	72
8.2.1	Costos de venta.....	72
8.2.2	Gastos de administración y ventas.....	72
8.3	Proyección de inversión .....	73
8.3.1	Inversión en activo fijo.....	73
8.3.2	Inversión en marketing.....	73
8.3.3	Capital de trabajo .....	73
8.4	Flujos de caja.....	74
8.4.1	Financiamiento .....	74
8.4.2	Tasa de descuento.....	74
8.5	Estimación de indicadores financieros (VAN y TIR).....	76

8.6	Análisis de sensibilidad .....	76
8.1	Detalle del Modelo de negocio para caca actividad. ....	78
9	Conclusiones.....	79
10	Recomendaciones .....	80
11	Bibliografía.....	81
Anexos .....		86
	Anexo A: Tasa de empleo y Nivel de educación por país.....	86
	Anexo B: Estilos Organizacionales según The Bonding .....	88
	Anexo C: Preguntas encuesta.....	89
	Anexo D: Respuesta encuesta.....	91
	Anexo E: Detalle de sueldos por cargo de Robert Half .....	100
	Anexo F: Tasa de conversión del comercio electrónico y estadísticas de la página de destino de generación de clientes potenciales.....	101
	Anexo G: Distribución porcentual de la proyección de demanda por año y plan.....	102
	Anexo H: Proyección de dotación para prestar el servicio.....	102
	Anexo I: Referencia de sueldos de roles en la estructura de la empresa ...	105
	Anexo J: Cotización de equipos .....	106
	Anexo K: Cotización de Capacitación .....	108
	Anexo L: Resultado de encuesta para profesionales con postgrado .....	108
	Anexo M: Modelo Canvas de negocio para el servicio para la competencia .....	118
	Anexo N: Paquete de servicio de Potencia Laboral .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personas ocupadas en Chile .....	9
Tabla 2: Personas ocupadas por tramo de edad en Chile .....	10
Tabla 3: Personas ocupadas por tramo de edad en Chile .....	10
Tabla 4: Población por zona.....	10
Tabla 5: Distribución de ocupados por grupo ocupacional de la Región Metropolitana 2019 – 2021 .....	11
Tabla 6: Crecimiento estimados de población INE.....	11
Tabla 7: Evolución de titulación total por tipo de institución.....	13
Tabla 8: Evolución de titulación por tipo de postgrado.....	14
Tabla 9: Tasa de crecimiento titulación .....	14
Tabla 10: Estimación del mercado potencial de la empresa en la Región Metropolitana .....	15
Tabla 11: Mercado potencial de la empresa por rango de edad .....	15
Tabla 12: Proyección del tamaño del mercado potencial para los próximos 5 años .....	15
Tabla 13: Empresas grupo DNA .....	18
Tabla 14: Ingreso promedio por ventas anuales de empresa mediana de servicios de consultoría .....	21
Tabla 15: Costo de mano de obra empresa mediana de servicios de consultoría.....	22
Tabla 16: Características que llevan a los encuestados a contratar un servicio de asesoría laboral .....	26
Tabla 17: Características que llevan a los encuestados con postgrado a contratar un servicio de asesoría laboral .....	26
Tabla 18: Características que valoran los encuestados del servicio de asesoría laboral .....	27
Tabla 19: Características que valoran los encuestados con postgrado del servicio de asesoría laboral.....	27
Tabla 20: Número de profesionales por rango de edad.....	30
Tabla 21: Mercado potencial de la empresa por segmento .....	30
Tabla 22: Matriz de necesidades e intereses de los segmentos objetivo.....	31
Tabla 23: Preferencia forma de pago.....	32
Tabla 24: Disposición a pagar por segmento .....	32
Tabla 25: Desviación estándar de disposición a pagar .....	32
Tabla 26: Mercado potencial .....	32
Tabla 27: Caracterización de servicios de la competencia por atributo valorado por encuestados .....	38
Tabla 28: Cobertura por segmento de servicios de competidores .....	39

Tabla 29: Caracterización de servicios con atributos valorados por los encuestados.....	40
Tabla 30: Matriz de oportunidades.....	50
Tabla 31: Matriz de amenazas.....	50
Tabla 32: Preguntas para investigación de mercado.....	51
Tabla 33: Ponderación de atributos.....	52
Tabla 34: Matriz de atractivo por segmento.....	52
Tabla 35: Presupuesto de actividades de marketing para los próximos 5 años. 62	
Tabla 32: Ratios de conversión de actividades digitales.....	63
Tabla 37: Demanda proyectada.....	65
Tabla 38: Plan de dotación por año.....	66
Tabla 39: Proyección de ingresos en millones de pesos.....	71
Tabla 40: Proyección de costos de venta para el servicio.....	72
Tabla 41: Proyección de gasto de administración y ventas.....	73
Tabla 42: Proyección de Inversión en activo fijo.....	73
Tabla 43: Proyección de Inversión en marketing.....	73
Tabla 44: Capital de trabajo estimado año 1.....	74
Tabla 45: Cálculo de Costo de Capital.....	74
Tabla 46: Cálculo de la tasa de descuento (WACC).....	75
Tabla 47: Flujo de caja proyectado a 5 años.....	75
Tabla 48: Indicadores financieros del proyecto.....	76
Tabla 49: Variación porcentual que impacta el VAN por variable.....	77
Tabla 50: Impacto en el VAN de variación de demanda y gasto de administración y venta.....	78
Tabla 51: Impacto en el VAN de variación de demanda y tasa de descuento 78	
Tabla 52: Estilos de empresa (Clasificación The Bonding).....	89
Tabla 53: Preguntas para investigación de mercado.....	90
Tabla 54: Preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría.....	90
Tabla 55: Respuestas a preguntas para investigación de mercado.....	97
Tabla 56: Respuestas a preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría.....	100
Tabla 57: Sueldos brutos área de contabilidad y finanzas por cargo/ocupación.....	100
Tabla 58: Sueldos brutos área de tecnología por cargo/ocupación.....	100
Tabla 59: Sueldos brutos área de ventas y marketing por cargo/ocupación 100	

Tabla 60: Sueldos brutos área de ingeniería por cargo/ocupación .....	100
Tabla 61: Sueldos brutos área de servicios financieros por cargo/ocupación 101	
Tabla 62: Sueldos brutos área de recursos humanos por cargo/ocupación	101
Tabla 63: Proyección de distribución porcentual por plan por año .....	102
Tabla 64: Proyección de distribución porcentual para servicios adicionales por año .....	102
Tabla 65: Tiempo requerido por actividad con cliente y de trabajo interno .	103
Tabla 66: Tiempo requerido por plan con cada cliente .....	103
Tabla 67: Promedio de clientes mensuales por año .....	103
Tabla 68: Requerimiento de dotación de Psicólogos a partir de la estimación de demanda .....	104
Tabla 69: Requerimiento de dotación de Líder de RRHH a partir de la estimación de demanda .....	104
Tabla 70: Requerimiento de dotación de Periodista a partir de la estimación de demanda .....	104
Tabla 71: Requerimiento de dotación de Vendedores a partir de la estimación de demanda .....	105
Tabla 72: Sueldos Líquidos de referencia para presupuesto de remuneraciones .....	105
Tabla 73: Respuestas a preguntas para investigación de mercado .....	114
Tabla 74: Respuestas a preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría.....	117



## ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1: Proyecciones población por tramo de edad 1992 a 2050 .....	12
Ilustración 2: Proyecciones población en edad de trabajar (15-64) de 2002 a 2050	12
Ilustración 3: Grupo DNA.....	17
Ilustración 4: Paquetes ofrecidos por Genes.....	20
Ilustración 5: Diferenciación de paquetes ofrecidos por Genes.....	21
Ilustración 6: Proceso del servicio.....	55
Ilustración 7: Detalle de los planes .....	57
Ilustración 8: Detalle de los servicios adicionales .....	57
Ilustración 9: Componentes de la promoción .....	59
Ilustración 10: Estructura administrativa para ofrecer el servicio.....	64
Ilustración 11: Canvas Model del servicio.....	70
Ilustración 12: Cambios del VAN a variaciones de variables.....	76
Ilustración 13: Tasa de empleo por país.....	86
Ilustración 14: Nivel educacional por país. ....	86
Ilustración 15: Nivel empleabilidad por nivel de educación por país. ....	87
Ilustración 16: Evolución de la titulación total por región 2016 – 2020.....	87
Ilustración 17: Tasa de ocupación por nivel educacionales 2010 al 2021. ...	88
Ilustración 18: Tasa de conversión por tipo de publicidad .....	101
Ilustración 19: Tasa de conversión por industria .....	102
Ilustración 20: Tabla de renta líquida para calculo de impuesto.....	106
Ilustración 21: Cotización de equipos .....	106
Ilustración 22: Cotización de planes de telefonía celular .....	107
Ilustración 23: Cotización de planes equipos y servicio de soporte.....	107
Ilustración 24: Servicio de soporte ofrecido por Lenovo a Pymes .....	108
Ilustración 25: Capacitación para colaboradores .....	108
Ilustración 26: Modelo Canvas de negocio para el servicio para la competencia.....	118
Ilustración 27: Cotización de paquetes de servicio de Potencial Laboral....	119
Ilustración 28: Cotización de paquetes de servicio Gerencia de Potencial Laboral .....	119

# 1 INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis es la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de una empresa de servicios de asesoría en la búsqueda laboral para profesionales en la Región Metropolitana de Chile.

En la sociedad en que vivimos nos insertamos en un sistema laboral, que lleva años funcionando de la misma manera, donde los profesionales llegan con expectativas a un sistema predefinido. En general al buscar trabajo, los profesionales postulan a ofertas laborales en empresas socialmente reconocidas y las eligen sin detenerse a investigar si se acopla a sus intereses reconocidos o inconscientes. Así queda en una especie de modo automático, sin contestar las preguntas fundamentales para llegar a la base y lograr un autoconocimiento profundo que será el pilar de todos los pasos que sigan en este proyecto profesional y por lo tanto de vida.<sup>9</sup>

Muchas veces la respuesta a estas preguntas que parecen tan obvias no necesariamente están claras para todos, y se mantiene un continuo en la vida profesional sin llegar a tener claro que es lo que se quiere de un trabajo o una empresa.

A esto se suma que en la actualidad los profesionales enfrentan un entorno desafiante y cambiante, además en pandemia, donde el teletrabajo es cada vez más utilizado, las relaciones laborales se han vuelto más impersonales y la comunicación se realiza en su mayoría a través de la tecnología. Esto también ha provocado cambios en el estilo de la vida de las personas, sus metas, así como en la forma de evaluar y buscar ofertas laborales. Actualmente la forma de buscar nuevos desafíos es a través de portales web como: Laborum.com, Trabajando.cl, LinkedIn, entre otros, donde se postula a ofertas específicas que son publicadas por empresas. Además, existen empresas headhunter que buscan perfiles específicos para empresas, principalmente perfiles de alta gerencia, que son ofertas no publicadas de forma masiva, por lo que no todos puede acceder, dejando a profesionales capacitados fuera del proceso, ya que no resaltan a primera vista.

Si bien existen varias alternativas en el mercado laboral, es difícil identificar cual se adapta mejor a cada perfil, no sólo a nivel técnico y habilidades, sino también en términos de cultura organizacional. Una encuesta realizada por Trabajando.com en 2017, indagó en los motivos, tiempos y condiciones de los chilenos a la hora de dejar su trabajo, en primer lugar se encontró la falta de oportunidades de desarrollo en su empresa (28%), seguido por remuneración (26%) y ambiente laboral (22%).<sup>4</sup> Esto demuestra que los profesionales están valorando otras cosas, lo que los lleva a buscar ofertas laborales más flexibles, que se adapten a los nuevos estilos de vida, donde puedan encontrar oportunidades de crecimiento y autonomía.<sup>1</sup> A esto se suma el cambio generacional, a septiembre de 2020 la fuerza laboral en Chile la componían cerca de 8,5 millones de personas, de ellos, 2,7 son Millennials, y 2,8 corresponde a la Generación X, además la población ocupada informalmente alcanza los 2,4 millones de personas. Combinando el mercado formal e informal, los Millennials son la mayor fuerza de trabajo en Chile, con cerca de 4 millones

de trabajadores.<sup>3</sup> También se estima que para el 2025 el 75% del mercado laboral estará compuesto por este sector de la población.<sup>1</sup> Además, se suma ingreso de la generación Z, que en 2017 ya representaba el 10% de la fuerza laboral, que cada vez irá tomando mayor espacio.<sup>15</sup>

Esta nueva configuración del mercado implica desafíos y nuevos mercados para prestar servicios de asesoría. Como afirmó María García-Huidobro, Gerenta de Marketing de Laborum: *“Se podría decir que, con esta nueva generación también cambian los procesos de selección. Pues ya no es solamente la empresa es la que busca a un trabajador y lo analiza y cuestiona en una entrevista. Ahora, los Millennials también evalúan a una empresa en un proceso de selección, la investigan con anterioridad y ven si se acomoda a ellos o no”*.<sup>3</sup>

Este nuevo profesional busca trabajos colaborativos, multidisciplinarios, flexibles y ágiles, con un ambiente laboral que les permita cumplir sus objetivos en corto plazo, y si a esto sumamos la alta incertidumbre, la importancia de encontrar el lugar correcto, con la cultura que se adapte mejor a las necesidades y potencial de cada perfil, permitirá no sólo empleados más felices, sino también estabilidad a las empresas para desarrollarse en mercados altamente dinámicos.

Esto requiere un acompañamiento en la búsqueda laboral, que permita identificar el perfil del postulante, y su adaptación a las diferentes culturas organizacionales disponibles. Ya en 2016 los profesionales comprendían que la clave está en la capacitación constante para adaptarse a las exigencias del mercado (93% apuesta al Coaching y hasta 4 de cada 5 invierte su propio dinero en capacitación).<sup>2</sup> Por lo que pueden valorar una asesoría para la búsqueda laboral.

Así este trabajo pretende estudiar y evaluar la oportunidad de negocio para una empresa de servicios de asesoría en la búsqueda laboral para profesionales con título universitario que trabajen en la Región Metropolitana. Para eso se estudiarán las oportunidades y amenazas en el entorno, así el modelo de negocio de los potenciales competidores en Chile. Además, se caracterizará de manera general un modelo de negocio similar que opera otros países de Latinoamérica, entre ellos Chile, para identificar elementos y características, y así definir la diferenciación del servicio y precisar la propuesta de valor, con su respectiva estrategia. Así se propondrá un plan de implementación, identificando los recursos necesarios para obtener la factibilidad estratégica, técnica y económica de la propuesta, para concluir con la viabilidad del negocio.

## **2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA A ABORDAR**

La búsqueda laboral en Chile y el mundo se ha centrado históricamente en las empresas buscando personas. En Chile la forma tradicional de buscar un nuevo desafío profesional es a través de portales de trabajo como: Laborum.com, Trabajando.cl, LinkedIn, Firstjob, entre varias otras, donde se postula a las ofertas específicas que son publicadas, y donde en general se suben currículums a espera de ser seleccionado para una entrevista e iniciar el proceso. Adicionalmente, existen los head hunter, que buscan a profesionales con perfiles específicos, pero que no llegan a todos los perfiles que pueden encajar con su búsqueda.

De la misma manera, el mundo se ha tornado cada vez es más impersonal, globalizado e hiperconectado, lo que favorece ampliamente conocer de diferentes culturas a nivel mundial, y comparar las culturas corporativas, así como los beneficios que entregan las empresas para los trabajadores en todo el mundo. Lo que ha permitido a los profesionales conocer, entender y buscar otras formas de trabajo que desean alcanzar.

Asimismo, las y los profesionales han alcanzado en los últimos años acceso a nuevas oportunidades de educación, viajes e idiomas, lo que les ha permitido especializarse, cambiando la mentalidad y buscando nuevas perspectivas laborales asociados a los estos nuevos estilos de vida. También la sociedad ha evolucionado con una amplia diversidad de perfiles, expectativas, y preocupaciones por el medio ambiente, la sustentabilidad, sociedad, así como el equilibrio en la vida laboral y personal.

Si a esto se suma, el cambio generacional de la fuerza laboral que ya está instalado en Chile; a septiembre de 2020 las personas buscando trabajo se componían de 8.512.300 personas, de ellos, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2.667.451 tienen entre 25 y 39 años (Millennials), mientras que otras 2.791.144 corresponde a personas entre 40 y 54 años (Generación X). Aunque esta última generación es en el empleo formal la mayoría, la distribución cambia al sumarle la población ocupada informalmente, que alcanza los 2.421.890 de personas. Combinado el mercado formal e informal, hoy los Millennials son la mayor fuerza de trabajo en Chile, con cerca de 4.000.000 de los trabajadores del país, por encima de la Generación X.<sup>1</sup> Además, se suma ingreso de la generación Z, que en 2017 ya representaba el 10% de la fuerza laboral, que cada vez irá tomando mayor espacio.<sup>15</sup> Se estima que para el 2025 el 75% del mercado laboral estará compuesto por Millenials <sup>1</sup> y la generación Z representará el 20% del mercado laboral.<sup>16</sup>

Esta nueva configuración del mercado laboral en el país implica buscar nuevos caminos de adaptabilidad y trazar nuevas líneas de trabajo y ejecución, que ayuden a sacar al máximo el potencial de ellos.<sup>3</sup> Por esto se debe considerar que los profesionales son dinámicos, que están en constante cambio, y que enfrentan un contexto laboral cada vez más complejo, con un entorno cada vez más difícil, dinámico y cambiante. Sumando a esto la pandemia que ha reestructurado la forma en que se trabaja, posicionando el teletrabajo como una forma estable y reconocida de trabajar.

El cambio generacional de la fuerza laboral, ha mostrado un modificación en estilos de la vida y nuevas expectativas, generando incertidumbre y alta rotación de personal en las empresas. Estos nuevos profesionales buscan activamente oportunidades que puedan apartarse mejor a estas nuevas expectativas, trabajos colaborativos, multidisciplinarios, flexibles y ágiles, con un ambiente laboral que les permita cumplir sus objetivos en corto plazo. Estos consideran que el trabajo que ya no es para toda la vida, como lo era para generaciones anteriores como los baby boomers o la generación X, y si a esto sumamos la alta incertidumbre, la importancia de encontrar el lugar correcto, con la cultura correcta que se adapte mejor a las necesidades y potencial de cada perfil,

permitirá no solo empleados más felices, sino también estabilidad a las empresas para desarrollarse en mercados cambiantes como lo es el contexto actual.

Si el análisis se centra en los Millenials, estos tienen un perfil creativo, con búsqueda de objetivos que se cumplan en el corto plazo, de mentalidad abierta y global, con preferencias a trabajos más bien colaborativos, que concilie el trabajo y la vida personal, tienen una mirada enfocada también en la sustentabilidad y medio ambiente. Tienen habilidades en multitarea e están hiperconectados, además valoran ambientes cercanos y gratos, donde puedan establecer relaciones sociales y que puedan tener oportunidades de aprendizaje y desarrollo, tanto personal como profesional.<sup>5</sup> Para esta generación el trabajo es un medio para lograr independencia, autonomía y alcanzar sus objetivos personales y disfrutar de actividades como viajar, conocer lugares y culturas diferentes. Su temor es el trabajo signifique estrés, rutina y presiones, lo que no les permitirá realizarse y desarrollar sus intereses.<sup>5</sup>

Un estudio de Criteria Research (Generaciones y Trabajo. Santiago, Chile, Criteria Research), identificó que los Millenials prefieren trabajos en empresas dinámicas, flexibles, innovadoras, donde se pueda aprender y desarrollarse, así como trabajar a distancia. Según el “Estudio de los Millenials chilenos en el mercado laboral” realizado el 2014 el 67% de los encuestados valora e equilibrio entre vida personal y profesional, un 58% las buenas relaciones en el ambiente de trabajo, y un 50% aprendizaje y desarrollo profesional.<sup>5</sup>

Estos profesionales están comprendiendo que la clave está en la capacitación constante para adaptarse a las exigencias del mercado (93% apuesta al Coaching y hasta 4 de cada cinco invierte dinero propio en capacitación).<sup>2</sup> Por lo que pueden valorar un tipo de servicio que le permita enfocar sus esfuerzos.

En este contexto conocer el perfil, el propósito y las expectativas son herramientas fundamentales que todo profesional debe manejar o al menos conocer, para así diseñar y proyectar su carrera. Hoy más que nunca tener claro el perfil permite gestionar la carrera profesional, así como forjar la marca personal para buscar trabajo. Ya que dentro de las variadas posibilidades que tiene los profesionales en el mundo laboral, es difícil identificar cuales se adaptan mejor a cada perfil, no sólo a nivel técnico y habilidades, si no también en términos de cultura organizacional, por lo tanto, contar con una empresa que pueda ayudar a hacer un “match” entre empresas y profesionales que se amolden mejor a la cultura corporativa y puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, tienen una oportunidad en el mercado. Esta es una oportunidad para desarrollar un servicio de acompañamiento distinto para la búsqueda laboral, que apoye a los profesionales para tener una guía que les permita adaptarse de forma ágil y rápida a los cambios en los perfiles y necesidades laborales, así como identificar el propio perfil y el de las empresas, y como se adaptará a las diferentes culturas disponibles en el mercado.

Las nuevas generaciones plantean un desafío tanto para las empresas como la economía, es por esto, que las empresas deben evolucionar su forma de buscar colaboradores, así como el tipo de ofertas que ofrecen y sus respectivos beneficios, posicionado la idea del capital humano como elemento clave para el

desarrollo de la empresa. Las empresas deben crear valor para sus stakeholder, y entre ellos están sus colaboradores, para los cuales deben crear tanto valor como para los accionistas. Es aquí donde la cultura organizacional, cobra relevancia, ya que es la forma en que suceden las cosas en una empresa, además engloba la estructura, el propósito que tenga la organización y el ambiente en que se desarrolla cada actividad. Incluso podría decirse que es la “personalidad” de la organización; las características que la definen y la forma en que son percibidas las empresas en lo interno (los colaboradores) y hacia afuera (los clientes y opinión pública).<sup>11</sup> Es claro que las empresas así como los profesionales tiene un perfil, como comenta Alejandro Fernández Executive Manager de DNA Human Capital “Las compañías, al igual que las personas, tienen características, estilos y formas que las hacen únicas, una personalidad. Este es un elemento crucial a considerar a la hora de buscar un trabajo, pues asegura que exista un match entre los valores del profesional y los de la empresa”.<sup>7</sup>

Si consideramos que las empresas se encuentran en una continua búsqueda de profesionales que les entreguen una propuesta de valor, pero no siempre pueden predecir su desempeño y alcanzar a candidatos que hagan match con su cultura organizacional, por lo que en ocasiones buscan direccionadamente perfiles específicos, por esto la mayoría de las ofertas laborales son “privadas”, especialmente para posiciones estratégicas. Como señala María Cristina Morales, fundadora de Next Challenge y autora del modelo Profile Canvas, explica que, desde su experiencia, existe alrededor de un 70% de ofertas ocultas, es decir trabajos en que se completa la vacante sin que haya una convocatoria pública de por medio porque se resuelve de otra forma. “Si las personas buscaran trabajo solo por las vías tradicionales, accederían apenas a tres de cada diez ofertas que existen” .<sup>12</sup> Es así, como este servicio también puede ser de interés para empresas, que quieran acceder a una base de datos de profesionales ya evaluados, y que tienen claro su perfil y preferencias, que puedan encajar de mejor manera en su cultura organizacional, logrando mejor predicción del desempeño futuro y, por lo tanto, reducir fracasos, pérdida de talento y tiempo, lo que se traduce finalmente en costos.

En este contexto, este trabajo de tesis pretende estudiar y evaluar la oportunidad de negocio para una empresa de servicios de asesoría en la búsqueda laboral para profesionales que residen en Chile y trabajen en la Región Metropolitana.

### **3 OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCE**

#### **3.1 Objetivo general**

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de asesoría en la búsqueda laboral para profesionales con título universitario en la Región Metropolitana de Chile, que permita alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos \$200.000.000 (CLP) al final de un periodo de 5 años de operación.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las opciones de búsqueda de empleo y asesorías disponibles en Chile y en el mundo.
- Identificar y caracterizar los competidores, las propuestas de valor y los posibles servicios sustitutos o complementarios.
- Identificar y caracterizar los potenciales segmentos objetivos.
- Diseñar la propuesta de valor potencial del servicio.
- Evaluar la factibilidad económica de operar la potencial empresa, considerando alcanzar una utilidad acumulada antes de impuesto de al menos \$200.000.000 (CLP) al final de un periodo de 5 años de operación.

### **3.3 Resultados esperados**

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos. Realizar un diagnóstico del mercado y una síntesis estratégica, definir la estrategia del negocio, y evaluar económicamente la propuesta. Con esto se espera evaluar la factibilidad de la creación de la empresa desde un punto de vista estratégico, técnico y económico. En particular, se espera determinar el VAN y la TIR que se obtendría en 5 años de operación, y comparar estos valores con el objetivo propuesto. A partir del estudio se espera también concluir respecto a la viabilidad del negocio y entregar recomendaciones.

### **3.4 Alcance del tema a abordar**

La evaluación de factibilidad a desarrollar en la tesis incluirá un análisis interno y externo del negocio de asesoría en la búsqueda laboral de profesionales titulados de universidades. La cobertura geográfica del estudio acotará la operación de la nueva empresa a la Región Metropolitana de Chile para profesionales con título universitario que trabajen en dicha región.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país distintas a la Región Metropolitana
- La caracterización de la situación actual de la búsqueda laboral en países distintos a Chile
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta

## **4 MARCO CONCEPTUAL**

Para el marco del presente trabajo es necesario detallar algunos conceptos que se utilizarán de manera mas frecuente en esta tesis, partiendo por conceptos como: mercado de trabajo, oferta de trabajo, demanda de trabajo, tasa de empleo y persona empleada.

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores (oferente es quien ofrece empleo) y personas que buscan trabajo remunerado. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otros tipos de mercados (financiero, inmobiliario, de materias,

etcétera), principalmente en la cobertura de los derechos laborales y la necesidad de garantizarlos sistemáticamente.<sup>13</sup>

El mercado de trabajo está formado por el conjunto de trabajadores que están buscando un empleo u oferta de trabajo y de empresas que requieren esa fuerza de trabajo o demanda de trabajo.<sup>14</sup> En Chile la fuerza laboral se puede describir como todas las personas naturales mayores de 15 años y menores de 65 años que pueden trabajar, por su parte la población laboralmente activa se puede describir como todas las personas naturales mayores de 15 años y menores de 65 años que se encuentran ocupadas, es decir, tienen trabajo.

La oferta de trabajo está formada por las personas que buscan o tienen un empleo, lo que se denomina población activa. Se considera población activa al conjunto de personas que, teniendo edad legal para trabajar, desean hacerlo con independencia de que estén ocupados o desempleados. Está condicionada por factores demográficos (tasa de natalidad y movimientos migratorios), institucionales (edad legalmente establecida para trabajar, sistema impositivo, legislación laboral, etc.) y económicos (situación económica, niveles de renta procedentes de otras fuentes, etc.).<sup>14</sup>

La demanda de trabajo es el número de trabajadores que están dispuestos a contratar las empresas para cada nivel salarial. Se trata de una demanda derivada del mercado de bienes y servicios, en cuya producción interviene la fuerza de trabajo.<sup>14</sup>

Las tasas de empleo se definen como una medida del grado en que se utilizan los recursos laborales disponibles (personas disponibles para trabajar). Se calculan como la relación entre la población ocupada y la población en edad para trabajar.<sup>17</sup>

Las personas empleadas son aquellas de 15 años o más que declaran haber trabajado en un empleo remunerado durante al menos una hora en la semana anterior o que tenían un empleo. La población en edad de trabajar se refiere a personas de 15 a 64 años, y se mide como porcentaje de la población en edad de trabajar.<sup>17</sup>

## **5 DIAGNÓSTICO**

### **5.1 Revisión de la situación actual de servicios de asesoría en la búsqueda laboral**

El mercado laboral en los últimos años ha sufrido varios cambios, destacando como principal factor de este cambio la pandemia, que ha reestructurado la forma en que se trabaja, dada las restricciones sanitarias que estuvieron vigentes durante los últimos 2 años, lo que ha posicionado el teletrabajo como una forma estable y reconocida de trabajar, que muchas empresas han implementado como modalidad preferida e incluso en algunas como la única forma de trabajar.

Adicionalmente se suma la reactivación del mercado, gracias a la liberación de varias restricciones, lo que ha permitido que el mercado se vuelva a movilizar,



pero desde otro contexto. Esto ha provocado una percepción de un mercado laboral más competitivo, desafiante y dinámico, y por consecuencia ha generado dificultades para moverse en este nuevo contexto, visibilizando en mayor medida la falta de herramientas y recursos para esta nueva forma de trabajar, modificando la forma de buscar o encontrar un nuevo empleo. En este escenario muchas personas comienzan a buscar empresas o asesores que puedan ayudar en la búsqueda activamente oportunidades que puedan apartarse mejor a sus expectativas.

Es así como en los últimos años ha aumentado el interés de empleados y desempleados por tomar asesorías de empleabilidad, quienes se han visto en la necesidad de reforzar sus conocimientos y habilidades al presenciar una mayor competitividad en el mercado laboral. Junto con esta mayor competencia, también se ha observado que las empresas están tendiendo a una transformación, solicitando profesionales con otras habilidades y competencias, mucho más digitales o específicas. Es así, como tanto las personas desempleadas como con trabajo están en búsqueda en este tipo de asesorías como un medio para encontrar trabajo, pero también para moverse en un mercado cada vez más competitivo, en el que abundan profesionales calificados.<sup>31</sup>

Por esto, existen diferentes tipos de servicios que actualmente se ofrecen en empresas, portales de internet, así como redes sociales. Dentro de estos servicios se encuentran los servicios de Outplacement, que típicamente ofrecen servicios para profesionales que estén sin trabajo o busquen cambiar el actual. Las empresas que ofrecen estos servicios se han ampliado y actualmente ofrece diferentes servicios que revisaremos de manera más profunda en el modelo de referencia internacional y en el análisis de competencia y sustitutos.

Además, como señala Paulina Ramírez, Business Manager de DNA Outplacement, la gente ha consultado mucho más sobre estos procesos. “Han invertido más en su desarrollo profesional y han tendido a hacer procesos de desarrollo y estudios en función de su perfil profesional, para aumentar sus competencias técnicas. Así mismo comenta que “la mayoría de los profesionales busca un salto en función de su posición: pasar de jefe a subgerente, de subgerente a gerente, de analista a senior a jefe. Buscan un desarrollo en función de su cargo, lo que implica también responsabilidades. Hay otros que quieren cambiar de compañía, de mediana a grandes”.<sup>31</sup>

Esto demuestra el interés que se ha generado en los últimos años por los profesionales en avanzar en sus carreras. De estas misma forma, como indica la Gerente de Proyectos de RRHH Johana Juacida señala de BHT Chile: “Antes la gente preguntaba de forma aislada por cómo mejorar el CV, pero hoy ya no es solo eso, sino que cómo prepararse para una entrevista, conocer qué preguntas se hacen, qué pruebas se están aplicando, entendiendo que las consultoras están implementando otras estrategias online para hacer los procesos de selección” .<sup>31</sup> Este interés, se ha evidenciado en la creciente contratación de asesorías para encontrar nuevas oportunidades laborales o aumentar las competencias tanto técnicas como de habilidades blandas, demostrando que los profesionales adquieren este tipo de servicio cada vez más.

Otros servicios en el mercado son los provistos por las empresas que ofrecen servicios de recolocación y asesoría de empleabilidad, así como las empresas que se enfocan en ofrecer servicios a otras empresas para el desarrollo de talento y transición de carrera para sus empleados. Así como los empleados que fueron desvinculados, y que generalmente incluyen dentro del paquete de compensación el servicio de outplacement, en el que se asesora y acompaña a los trabajadores en su transición laboral. Como señala Carolina Riquelme de Lee Hecht Harrison, que explica que los programas dependen de cada caso, especialmente de la etapa de la vida que estén y sus desafíos. Porque no es lo mismo asesorar a un joven profesional de 35 años, que está buscando ganar experiencia y generar un cambio a su favor, que trabajar la empleabilidad en alguien de 50 años, con experiencia en la misma empresa. “El desafío es diferente porque está en otra etapa del ciclo laboral”, comenta.<sup>31</sup>

También existen profesionales que se han especializado en asesorías en empleabilidad en plataformas como LinkedIn, entre ellas se encuentra que ofrece servicios de empleabilidad, entregando herramientas a profesionales para encontrar oportunidades según expectativas y objetivos profesionales y personales.

En este contexto, las asesorías se pueden entregar directamente para personas naturales o mediante empresas, éstas últimas son financiadas por las empresas. A diferencia del servicio hacia personas, donde el interés puede desarrollarse sin necesariamente concretarse una compra, las compañías contratan el beneficio, a pesar de que la persona lo quiera o no, ya que en ocasiones la desvinculación no tiene que necesariamente ver con el desempeño de los colaboradores, sino con la situación de la organización, es así como ofrecer programas de Outplacement permite entregarles a los trabajadores herramientas que les ayuden en su reinserción laboral y visión de futuro. En la mayoría de estos casos el servicio es provisto para ejecutivos, top lines y en algunos casos posiciones de mandos medios.<sup>31</sup>

De esta forma, los servicios de empleabilidad o asesoría en la búsqueda laboral, ya sea para empresas o personas, se está posicionando como una forma de moverse en el mercado laboral y permitir encontrar nuevas oportunidades laborales.

## 5.2 Análisis y caracterización mercado potencial

Chile es un país de 19,678 millones de habitantes, según las proyecciones de la población al 30 de junio 2021 del Banco Central. De esta población, 15.870 millones están en edad de trabajar,<sup>22</sup> de estos a 2021 8,558 millones de personas se encuentran ocupadas, en la tabla 1 se muestra la evolución de los últimos 3 años, en esta también se evidencia el impacto de la pandemia en 2020 y su recuperación en 2021, dada la reactivación del mercado con la liberación de restricciones sanitarias.

	Septiembre - Noviembre		
Período	2019	2020	2021
Ocupados en millones	9,045	7,917	8,558

**Tabla 1: Personas ocupadas en Chile**  
Fuente: Banco Central con datos ENE/INE

Analizando el número de personas ocupadas por tramo de edad en el mismo período, el tramo de edad más relevante es el de 30 a 44 años, que concentra el 39,6% del total de ocupados, seguido por el tramo de 45 a 59 años con el 29,7%.

Ocupados en millones	Sep - Nov		
	2019	2020	2021
Tramo de edad			
15 a 29 años	1,849	1,482	1,649
30 a 44 años	3,359	3,150	3,387
45 a 59 años	2,672	2,378	2,542
60 años o más	1,166	0,907	0,980
<b>Total</b>	<b>9,046</b>	<b>7,917</b>	<b>8,558</b>

**Tabla 2: Personas ocupadas por tramo de edad en Chile**  
Fuente: Banco Central con datos ENE/INE

En la distribución de ocupados por tipo de educación (Tabla 3) destaca las personas con educación media con el 41,8% de los ocupados, seguido por personas con educación profesional con un 24,6%. Siendo ambas poblaciones relevantes por su volumen.

Ocupados en millones	Sep - Nov		
	2019	2020	2021
Nivel educacional			
Básica o menos	2,220	1,638	1,869
Educación media	3,815	3,243	3,577
Técnico superior	1,024	1,043	0,990
Profesional	1,967	1,965	2,108
<b>Total</b>	<b>9,045</b>	<b>7,917</b>	<b>8,558</b>

**Tabla 3: Personas ocupadas por tramo de edad en Chile**  
Fuente: Banco Central con datos ENE/INE

Las potenciales poblaciones, permiten identificar la región que con el mayor potencial desde la perspectiva de tamaño. En este caso, las regiones con mayor población a nivel nacional son la Región Metropolitana de Santiago y la región de Valparaíso. La Región Metropolitana agrupa el 41,9% de la población nacional (Tabla 4), haciéndola la región de mayor población y, por lo tanto, de mayor relevancia como población objetivo para el negocio, a partir de esto caracterizaremos la población de esta región.

Unidad territorial	2021	%
Región De Arica Y Parinacota	255.380	1,3%
Región De Tarapacá	391.165	2,0%
Región De Antofagasta	703.746	3,6%
Región De Atacama	316.737	1,6%
Región De Coquimbo	848.079	4,3%
Región De Valparaíso	1.979.373	10,1%
Región Metropolitana De Santiago	8.242.459	41,9%
Región Del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	1.000.959	5,1%
Región Del Maule	1.143.012	5,8%
Región del Ñuble	514.508	2,6%
Región Del Biobío	1.670.590	8,5%
Región De La Araucanía	1.019.548	5,2%
Región De Los Ríos	407.818	2,1%
Región De Los Lagos	897.303	4,6%
Región De Aysén Del Gral. Carlos Ibáñez Del Campo	107.737	0,5%
Región De Magallanes Y De La Antártica Chilena	179.949	0,9%

**Tabla 4: Población por zona**  
Fuente: Banco Central con datos INE

Si a esto sumamos la información entregada por el informe “El impacto de la pandemia en el mercado laboral online en Chile Enero 2022”, se observa que la Región Metropolitana concentra además la mayoría de la demanda laboral actual, con un 63,6% de los avisos y 61,8% vacantes que se ofrecen a nivel nacional, seguido por las regiones de Valparaíso y O’Higgins.<sup>27</sup>

Lo que refuerza la relevancia de la Región Metropolitana para el potencial servicio.

Así mismo, la Región Metropolitana concentra el 4,23 millones de la fuerza de trabajo chilena, de los cuales 3,8 millones personas actualmente están ocupadas o tienen trabajo, donde la tasa de desocupación alcanza el 8,1%.<sup>23</sup> De estos, 731.119 personas corresponden al grupo ocupacional de profesionales, científicos e intelectuales, siendo el mayor grupo de trabajadores dentro de la región según su grupo ocupacional (Tabla 5).

Grupo Ocupacional	2019	2020	2021
Directores, gerentes y administradores	215.322	189.884	222.236
Profesionales, científicos e intelectuales	719.345	721.660	731.119
Técnicos y profesionales de nivel medio	521.301	486.010	484.632
Personal de apoyo administrativo	226.025	255.419	276.873
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	859.497	705.374	805.361
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios forestales y pesqueros	36.818	26.647	40.301
Artesanos y operarios de oficios	428.852	408.758	469.764
Operadores de instalaciones máquinas y ensambladores	279.766	256.170	248.361
Ocupaciones elementales	684.648	521.748	576.421
<b>Total</b>	<b>3.971.574</b>	<b>3.571.670</b>	<b>3.855.068</b>

**Tabla 5: Distribución de ocupados por grupo ocupacional de la Región Metropolitana 2019 – 2021**  
Fuente: Termómetro Laboral Metropolitano Enero 2022

A partir del reporte Sistema de análisis de Bolsas de Empleo (SABE) se pueden extraer los sueldos por tipo de perfil mediante los nuevos avisos disponibles en algunos portales nacionales de empleo. A partir de esto, se puede observar que para perfiles de nivel alto los sueldos publicados están entre 770.000 pesos y 1.399.000 pesos, y para perfiles directivos y administrativos entre 779.000 pesos y 1.657.000 pesos.<sup>30</sup>

Pero es claro, que muchas ofertas de perfiles profesionales y de alto nivel, no son publicadas de forma masiva, por lo que es necesario considerar otra fuente de información para establecer los sueldos de los perfiles, para esto y basado en la guía salarial de Robert Half de 2022, se pueden extraer los rangos salariales por áreas y cargo u ocupación. (Ver Anexo E)

Para entender el potencial crecimiento de la población, se tiene la proyección futura de crecimiento de la población chilena estimada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la que se proyecta entre 0,8% y 0,4% para los próximos 10 años (Tabla 6).

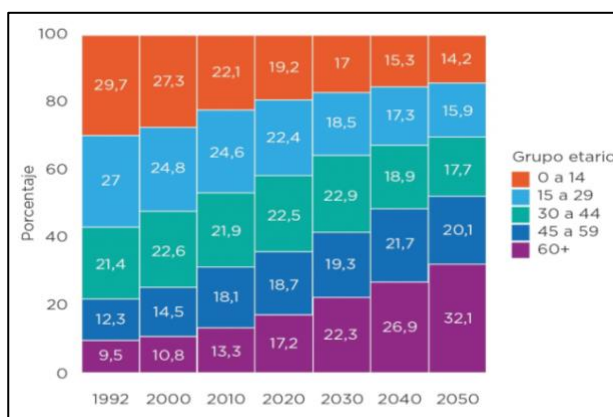
Fecha	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tasa de Crecimiento	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%

**Tabla 6: Crecimiento estimados de población INE**  
Fuente: Banco Central con datos de INE

A partir de esto, se puede concluir que el mercado potencial se encuentra en la Región Metropolitana, ya que esta agrupa el 41,9% de la población nacional, haciéndola la región de mayor población y, por lo tanto, de mayor relevancia como población potencial para el negocio, además esta concentra la mayor demanda laboral actual, siendo también la de mayor relevancia para el grupo ocupacional, que esta asociado a profesionales, científicos e intelectuales, así como directores, gerentes y administradores.

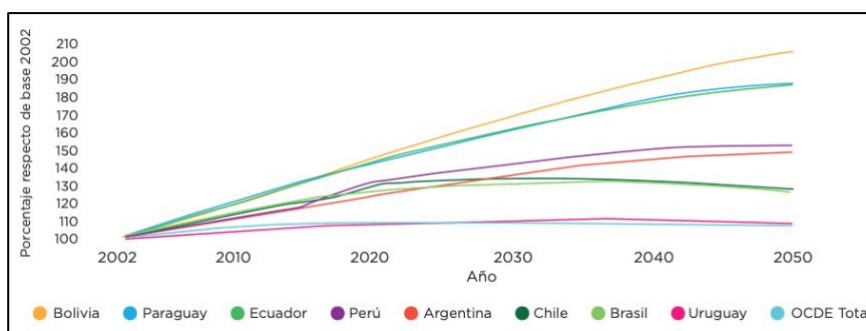
Es importante considerar también, que estudios realizados por el Observatorio de envejecimiento de la Universidad Católica evidencian que desde el 2010 la fuerza laboral en Chile ha ido envejeciendo, llegando en 2019 a tener el 50% en una edad igual o superior a 41,2 años, una cifra superior a lo que registran en otros países latinoamericanos como Uruguay, Argentina, Brasil, Bolivia o Colombia, estos últimos no superaban los 38 años. Además, se proyecta que para el 2031, la población en edad de trabajar llegará a su máximo estimado de 13.77 millones de personas, para luego iniciar una disminución nominal, hasta llegar en 2050 a 13.13 millones de personas.<sup>51</sup>

Es así, como Chile es uno de los países de Latinoamérica con mayor tasa de envejecimiento poblacional. Se estima que la población mayor seguirá aumentando en el país, ya que para el 2050 se proyecta que las personas sobre 60 años serán el 32,1%.



**Ilustración 1: Proyecciones población por tramo de edad 1992 a 2050**  
Fuente: Observatorio de envejecimiento

El 2020 representa el inicio del estancamiento de la población en edad de trabajo. Si bien entre el año 2002 y 2019 esta población aumentó por sobre el 1% y 2% anual con respecto al 2002, a partir de 2020 se estima que dicho aumento será inferior al 1% para los próximos años.<sup>52</sup>



**Ilustración 2: Proyecciones población en edad de trabajar (15-64) de 2002 a 2050**  
Fuente: Observatorio de envejecimiento

Otro indicador relevante para estimar el crecimiento del mercado potencial es la tasa de titulación, según la información sobre la titulación de educación superior para el año 2020, que es elaborada por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), de la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación. Se puede observar una disminución en el número de titulaciones a nivel de Pregrado, que entre 2019 y 2020 cayó -21,6%. Si bien se observa la misma tendencia en las titulaciones de Posgrado y Postítulo, la disminución es mucho menor, alcanzando -7,0% y -7,3%, respectivamente. Claramente, este proceso se vio impactada por la pandemia Covid, lo que postergó los procesos finales de titulación, como prácticas profesionales u evaluaciones finales que requerían actividades presenciales.

En términos de las titulaciones por tipo de institución, se puede observar que en 2020 las universidades concentran la mayor parte (56,5%), seguidas por los institutos profesionales (IP) con 32,1%, y los centros de formación técnica (CFT) con 11,4%, tendencia que se ha mantenido estable en los últimos años.

No obstante, es importante mencionar que si bien la caída global de -21,6% en las titulaciones se refleja en todos los tipos de institución, es mucho más fuerte en los CFT (-32,0%). En el caso de las universidades, las titulaciones totales bajaron -22,9% y en los IP -15,3% el último año. Cabe señalar que ya en 2019 se había visto una baja en las titulaciones de CFT e IP, aunque más leve, de -4,9% y -5,5% respectivamente. En el caso de las universidades, en cambio, la disminución se da por primera vez el año 2020 (Tabla 7).

Tipo de institución	2016	2017	2018	2019	2020	% Variación 2019 - 2020	% Variación 2016 - 2021	Distribución Titulación 2020
Centro de formación técnica	33.769	32.648	35.123	33.394	22.709	-32,8%	-32,0%	14,5%
Instituto Profesional	72.816	78.136	79.090	74.128	62.759	-13,8%	-15,3%	40,1%
Universidades	89.369	93.577	93.803	92.317	71.197	-20,3%	-22,9%	45,4%
<b>Total General</b>	<b>195.954</b>	<b>204.361</b>	<b>208.016</b>	<b>199.839</b>	<b>156.665</b>	<b>-20,0%</b>	<b>-21,6%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 7: Evolución de titulación total por tipo de institución**

Fuente: Informe titulación 2020 SIES

Es interesante mencionar que las universidades en su conjunto concentran la mayor parte de las titulaciones del sistema en 2020 (45,4%), seguida de los IP (40,1%) y CFT (14,5%). En términos de edad, la mayor cantidad de titulaciones de Pregrado en 2020 es de 20 a 24 años (39,8%), seguido del grupo de 25 a 29 años (31,2%). Cabe mencionar que el 28,8% de las titulaciones de Pregrado en 2020 corresponde a personas con 30 años o más, grupo cuya participación dentro del total ha aumentado 4,3 puntos porcentuales en los últimos cinco años, lo que es interesante, ya que permite ver que los profesionales se están titulando más tardíamente, pero no permite concluir que estos ingresen más tarde al mercado laboral, pero si indicar que profesionales están ingresando al mercado laboral sin haber completado sus actividades de titulación.

En el periodo 2019 - 2020, todos los rangos de edad sufren disminuciones en el número de titulaciones, no obstante, la mayor caída se da en el rango de 20 a 29 años, que baja -25,4%. En el caso del grupo de 30 años o más las titulaciones decaen solo -14,2% en igual periodo. En este sentido, se puede concluir que la



baja general de titulados del último año afectó en mayor medida a los estudiantes de menor rango etario, asociado a lo ya mencionado del efecto de la pandemia. Para Postgrados, las graduaciones de 2020 suman 15.168, de las cuales la mayor parte corresponde a programas de Magister (94,9%). Las graduaciones de Doctorados del último año alcanzan los 768 casos, representando el 5,1% del total de las titulaciones de Posgrado. En el periodo 2019 - 2020, la cantidad de graduados de Doctorados cayó -13,0%, mientras que el número de graduados de Magíster disminuyó -6,6% (Tabla 9).

Tipo de institución	2016	2017	2018	2019	2020	% Variación 2019 - 2020	% Variación 2016 - 2021	Distribución Titulación 2020
Doctorado	706	728	834	883	768	8,8%	-13,0%	5,1%
Magister	13.271	14.090	15.500	15.419	14.400	8,5%	-6,6%	94,9%
<b>Total General</b>	<b>13.977</b>	<b>14.818</b>	<b>16.334</b>	<b>16.302</b>	<b>15.168</b>	<b>8,5%</b>	<b>-7,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 8: Evolución de titulación por tipo de postgrado**

Fuente: Informe titulación 2020 SIES

Con esto se puede extrapolar las tasas de crecimiento de titulación de los últimos años, que es la base para proyectar el crecimiento futuro y, por lo tanto, el crecimiento del mercado potencial que se puede esperar. Dado lo comentado sobre la pandemia, se aislará la tasa del 2020 y se considerará para las proyecciones futuras solo tasa de crecimiento de 2017 a 2019 (Tabla 9).

Tasa de crecimiento titulación	2017	2018	2019	2020	Promedio 2017 - 2019	Promedio 2017 - 2020
Pregrado Universidades	4,3%	1,8%	-3,9%	-21,6%	0,7%	-4,9%
Magister	6,2%	10,0%	-0,5%	-6,6%	5,2%	2,3%

**Tabla 9: Tasa de crecimiento titulación**

Fuente: Informe titulación 2020 SIES

### 5.2.1 Mercado potencial

Para el mercado de asesorías laborales, se entiende por mercado potencial toda aquella población en edad de trabajar y que se encuentra ocupada, que podrían transformar en clientes de la empresa, dado que poseen los medios para hacerlo. Por otra parte, el mercado objetivo es un segmento mucho más específico del mercado potencial al cual irá dirigido el producto y se determinará mediante un estudio de mercado.

En Chile, el mercado para las asesorías laborales se puede describir como todas las personas naturales mayores de 18 años y menores de 65 años laboralmente activa, que se encuentran ocupadas, cuya cifra al año 2021 alcanzan 8,558 millones de personas.<sup>24</sup> Cifra que, dada la actual pandemia, crisis económica y posible recesión, puede variar en los próximos meses y años.

### 5.2.1 Definición mercado potencial

Dado que no existen cifras exactas para profesionales en la Región Metropolitana se utilizarán los datos recopilados para estimar los profesionales por rango de edad para calcular el mercado potencial, estas variables correspondientes a:

- La fuerza laboral de la Región Metropolitana
- Proporción de profesionales de la fuerza laboral en Chile
- Proporción de profesionales por rango de edad en Chile

Considerando la caracterización de mercado potencial, se puede observar que del total de la fuerza laboral de la Región Metropolitana es de 4,23 millones de

personas al 2021 según Destino Empleo. Para ese mismo año, la proporción de profesionales alcanza un 24,6% (Ver ilustración 2). Si se extrapola este porcentaje de profesionales al total de fuerza laboral de la Región Metropolitana se obtiene un total de 1,04 MM de profesionales que residen en la Región Metropolitana (Ver tabla 10).

Mercado potencial en millones de personas			
Región	2021	% de profesionales	Mercado Potencial
Región Metropolitana	4,23	24,6%	1,04

**Tabla 10: Estimación del mercado potencial de la empresa en la Región Metropolitana**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos presentados

A partir de esto y para estimar cuanto de estos profesionales se encuentran en cada rango etario, se utilizará el rango promedio de los porcentajes de tramo de edad de las personas ocupadas descritos en la ilustración 1. Con esto se puede estimar el mercado potencial por rango de edad para profesionales en la Región Metropolitana (Tabla 11).

Ocupados en millones		
Tramo de edad	%	Mercado Objetivo
24 a 29 años	19,3%	0,193
30 a 44 años	39,6%	0,397
45 a 59 años	29,7%	0,298
60 años o más	11,5%	0,115
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,004</b>

**Tabla 11: Mercado potencial de la empresa por rango de edad**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Con esto podemos decir que los profesionales que residen en la Región Metropolitana alcanzan el 11,7% del total de profesionales en Chile a cifras del 2021.

De esta manera, la empresa debería apuntar a una capacidad máxima de 1.004 clientes para el primer año, con crecimiento estimado para los próximos 5 años, considerando tasas de crecimiento por tramo de edad. Cabe señalar que para el tramo de edad 24 a 29 años se asociará la tasa de titulación de las universidades, y para los otros tramos de edad la tasa de envejecimiento por tramo de edad proyectada por el observatorio de envejecimiento.

Es importante considerar, que en los siguientes apartados se definirán los segmentos donde se enfocará el negocio y, por lo tanto, el tamaño para el cual se definirán las actividades, recursos y operaciones de la empresa. Así como que este escenario no considera una potencial recesión que puede impactar al mercado potencial.

Proyección de mercado potencial en millones de personas	2022	2023	2024	2025	2026	Tasa de Crecimiento
24 a 29 años	0,193	0,194	0,196	0,197	0,199	0,72%
30 a 44 años	0,397	0,397	0,397	0,397	0,398	0,04%
45 a 59 años	0,298	0,298	0,298	0,299	0,299	0,06%
60 años o más	0,115	0,116	0,116	0,117	0,117	0,51%
<b>Total</b>	<b>1,004</b>	<b>1,005</b>	<b>1,008</b>	<b>1,010</b>	<b>1,012</b>	

**Tabla 12: Proyección del tamaño del mercado potencial para los próximos 5 años**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta



### 5.2.1 Estimación de tamaño de la muestra para la investigación de mercado

Para determinar el mercado potencial, se considerará una encuesta de elaboración propia sobre los atributos más valorados en las asesorías en búsqueda laboral, así como también acerca de la experiencia en al contratación y uso de este tipo de servicio.

Para esto se analizó la población según su nivel educacional, descartando los niveles ocupacionales de educación básica, media y técnico superior, dado que sus niveles de ingreso son inferiores para acceder a un tipo de servicio de asesoría en la búsqueda laboral. Dado esto, la amplitud a abarcar es menor al tamaño total de personas ocupadas en Chile, enfocándose en personas con nivel educacional profesional. Con esto se procedió a realizar la determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se considerará la siguiente fórmula estadística que aplica cuando conocemos el tamaño de la población, que, en este caso, corresponde a la determinada en el mercado potencial:

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

Donde:

N: corresponde al tamaño de la población, que, en este caso, como se mencionó previamente corresponde a 8,558 millones de personas

Z: corresponde a la constante asociada al nivel de confianza del 95%, que es de 1,96

p: porción de individuos que poseen la característica central del estudio, en este caso el 11,7% correspondiente a personas con nivel educacional profesional en la Región Metropolitana, equivalente a 1,004 millones de personas.

q: porción de individuos que no cumplen con la característica central de estudio, correspondiente a 75,4% de la población que no cuenta con título ni reside en la Región Metropolitana

e: error muestral deseado 5%

Por lo tanto, para esta tesis, el tamaño de la muestra es de 159 personas. Sin embargo, la muestra finalmente se compuso de 267 personas, de diferentes regiones, y nivel educacional, de las cuales 128 correspondían a personas del grupo objetivo, desde donde se desprende de la fórmula de tamaño muestral, que el error de la muestra es de 5,57%, algo mayor al deseado, pero muy cerca al objetivo.

Las conclusiones y tendencias que se pueden observar, además del error muestral calculado, es que esta posee sesgos adicionales asociado a la muestra, ya que esta no es en base a una selección probabilística o aleatoria si no que de acuerdo con una red de contactos. Es importante dejar claro, que esta encuesta se realizó en el marco de ejercicio educacional y estudiantil, sin presupuesto para alcanzar una muestra sesgada, por lo cual para que sea representativa se debe invertir y realizarla con el apoyo de una empresa experta en investigación de mercado.

El detalle de las preguntas y respuestas que permitan realizar la segmentación, se revisarán en los puntos siguientes. Es importante destacar, que la muestra se caracterizó en base a género, tramo de edad, nivel educacional, ocupación y lugar de residencia. Así también se definieron atributos para el estudio de mercado, que se presentan en detalle en los puntos que siguen.

A continuación se detallan característica del estudio de mercado:

**Objetivo:** determinar hábitos, percepciones, preferencias, intereses y disposición a pago de los potenciales consumidores, en relación a un servicio de asesoría para la búsqueda laboral, considerando variables de segmentación.

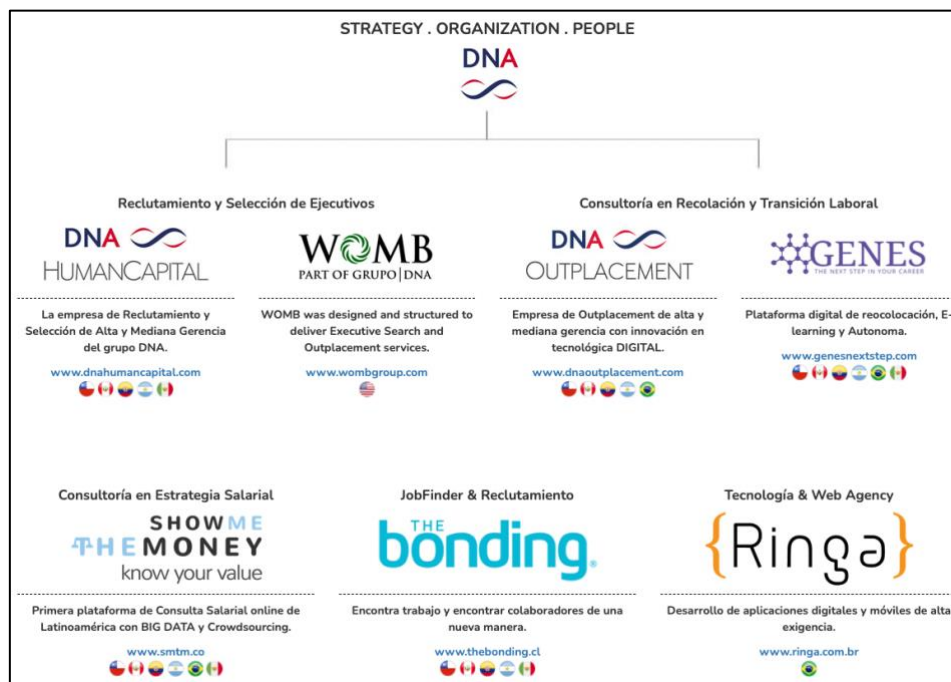
**Marco muestral:** personas que cuenten con un título profesional de formación universitaria con y sin postgrado.

**Método:** encuesta online mediante la plataforma Qualtrics con 37 preguntas de clasificación para identificar quienes cumplieran con el criterio del marco muestral. Las 37 preguntas están divididas y condicionadas a las respuestas de cada encuestado, para caracterizar de mejor manera al grupo objetivo.

### 5.3 Identificación y revisión del modelo de referencia internacional

DNA es una Human Resource Tech más grande de América Latina, con más de 7 años de experiencia. El grupo DNA está conformado por 7 empresas que ofrecen diferentes servicios en áreas de recursos humanos, con presencia latinoamericana y en EEUU (Ilustración 3).

Las empresas que conforman el grupo DNA, tienen diferentes objetivos y ofrecen servicios diferenciados, en la tabla 18 se puede observar el detalle de oferta de cada una.



**Ilustración 3: Grupo DNA**  
Fuente: Página web Grupo DNA

Dentro de estas se encuentra The Bonding, que es una plataforma que permite publicar vacantes y pre-seleccionar candidatos, alineados a la cultura de tu empresa. Recluta de forma rápida y precisa los profesionales que se ajustan con la empresa, asegurando un mayor nivel de compromiso y un menor nivel de rotación. Este es el competidor más directo de la empresa que estamos evaluando, con una empresa que tiene un servicio similar al que se está evaluando. A continuación, caracterizaremos su modelo de negocio.

DNA	Descripción	Servicio	Presencia País
<b>DNA HumanCapital</b>	Reclutamiento y Selección de Ejecutivos	La empresa de Reclutamiento y Selección de Alta y Mediana Gerencia del grupo DNA.	Chile , Perú, Colombia, Argentina y México
<b>WOMB</b>	Reclutamiento y Selección de Ejecutivos	WOMB fue diseñado y estructurado para brindar servicios de búsqueda de ejecutivos y reubicación.	EEUU
<b>DNA Outplacement</b>	Consultoría en recolación y Transición Laboral	Empresa de Outplacement de alta y mediana gerencia con innovación en tecnológica DIGITAL.	Chile , Perú, Colombia, Argentina y Brasil
<b>Genes</b>	Consultoría en recolación y Transición Laboral	Plataforma digital de recolación, E-learning y Autónoma.	Chile , Perú, Colombia, Argentina y México
<b>Showme The Money</b>	Consultoría en Estrategia Salarial	Primera plataforma de Consulta Salarial online de Latinoamérica con BIG DATA y Crowdsourcing.	Chile , Perú, Colombia, Argentina, Brasil y México
<b>The Bonding</b>	JobFinder & Reclutamiento	Encontrar trabajo y encontrar colaboradores de una nueva manera.	Chile , Perú, Colombia, Argentina y México
<b>Ringa</b>	Tecnología & Web Agency	Desarrollo de aplicaciones digitales y móviles de alta exigencia.	Brasil

**Tabla 13: Empresas grupo DNA**

**Fuente:** Página web Grupo DNA

### 5.3.1 Análisis del modelo de negocio

The Bonding tiene como misión, ser parte de la evolución en la relación entre empresas y personas hacia un modelo de colaboración basado en la diversidad e inclusión, que reduzca la asimetría de información, fortalezca el nivel de compromiso en el largo plazo y permita predecir las tendencias de capital humano.<sup>35</sup>

Analiza el estilo de cada empresa basado en: cultura organizacional, liderazgo, oportunidades de carrera y beneficios (intereses). Lo que le permite a las empresas reclutar de forma rápida y precisa a los profesionales que se ajustan al perfil de su empresa asegurando un mayor nivel de compromiso y un menor nivel de rotación.

La premisa de The Bonding es que cada empresa tiene su estilo organizacional, con esto realiza un test de 24 preguntas, 6 por cada cluster para definir en el algoritmo a que tipo de tipo de estilo organizacional posee (Ver Anexo B, para más detalle), el cual permite a las empresas contar con una mayor eficiencia en la contratación, un benchmark en relación a otras empresas de su industria, y así entender en mayor profundidad la percepción de tus colaboradores. The Bonding clasifica a las empresas en 4 tipos de estilos; disruptiva, comercial,

tradicional y colaborativa, lo que permite recomendar también a las personas que se inscriben en la página identificar a las empresas que encajan con su perfil, intereses y propósito.

A las personas les permite encontrar su trabajo ideal de acuerdo a lo que buscan en este momento de su vida profesional. Dado que no publican masivamente las vacantes de sus clientes, y las personas no contestan las preguntas bajo un factor de "deseabilidad" sino que desde lo que realmente buscan y en ese momento de su vida. De esta manera, las personas y empresas construyen un vínculo que calza de manera más genuina con sus intereses y estilos desde un inicio.

### 5.3.2 Análisis de la propuesta de valor

Dentro de los beneficios que ofrece the Bonding a sus clientes se encuentra:

Las empresas pueden:

- Conocer qué esperan las personas de una empresa, un trabajo y un jefe.
- Conocer qué tan atractivos son frente a los candidatos dado lo que son.
- Acceder a información inmediata respecto a la disponibilidad de candidatos y temas salariales.
- Conocer con quiénes hacen Match, es decir, qué personas calzan con su cultura, su estilo de desarrollo de carrera, sus trabajos y sus líderes.

Las personas pueden:

- Conocer qué empresas y ofertas laborales en el mercado calzan con su estilo e intereses actuales.
- Acceder a un modelo de gestión de personas innovador basado en el respeto, la horizontalidad, diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades.

El modelo de negocio de Bonding es principalmente enfocado en las empresas, desde donde obtiene sus ganancias, actualmente cuenta con 30.000 empresas y 300.000 usuarios.

Las personas deben registrarse en su plataforma, además al completar el formulario inicial que contempla desde información básica como: dirección, país, datos educacionales, profesionales y experiencia laboral, hasta carga del CV o link a plataformas como LinkedIn, con esto reciben un informe con las empresas que hacen match y que están dentro de sus bases de datos, además de acceso al listado de ofertas laborales que están publicadas por las empresas que hacen match, así como el total de ofertas disponibles en el portal.

Adicionalmente permite a las personas dejar comentarios relacionadas a las empresas con calificaciones que van de 1 a 5 para que otras personas puedan revisar, así como identificar pro y contras de la empresa, lo que permite ir complementando el perfil de las empresas.

Como parte del grupo DNA, este servicio puede ser complementado por GENES que permite encontrar información exclusiva, entregada por especialistas en empleabilidad, reclutadores y headhunters, que promete reducir el tiempo de búsqueda de un nuevo trabajo en hasta un 50%. El programa dura en promedio entre 30 y 60 días, dependiendo del cargo y los objetivos que tiene la persona al contratar.<sup>37</sup>

El servicio está pensado en apoyar a la persona en desarrollar los conocimientos adquiridos en los 4 módulos que incluye el programa, que además permite trabajar en las habilidades necesarias y puntos débiles. GENES es plataforma que entrega una experiencia digital, que además de prestar soporte frente a dudas o consultas, añade la posibilidad de sesiones individuales y personalizadas a el programa laboral, así como también Webinars como instancias grupales eligiendo los temas de interés, de a alineado a las necesidades y metas. Además, ofrece acceso a grupo de conversación con otros usuarios para intercambiar experiencias y conocimientos, así como aumentar la red de contactos. La plataforma cuenta con más de 5 mil usuarios, que lograron encontrar un nuevo trabajo en un promedio de 40% menos tiempo, en comparación al promedio de búsqueda del mercado.<sup>37</sup>

### 5.3.3 Análisis de las fuentes de ingreso

Como se mencionó, las fuentes de ingreso de The Bonding son principalmente las empresas. El modelo de negocio se basa en cobrar a las empresas, por el servicio para encontrar perfiles y profesionales que encajen en su cultura, así como en el puesto que están buscando.

A las personas no les cobra por registrarse en su plataforma, ya que son la principal fuente de atracción para las empresas. Si bien no ofrece servicios complementarios pagados directamente a las personas, puede complementar el servicio con Genes, que también es parte del grupo DNA, que ofrece diferentes paquetes como servicios. En la ilustración 4 se pueden observar los paquetes que ofrece Genes a las personas, y en la ilustración 5 la diferenciación del servicio entregado en cada paquete.

Los paquetes tienen diferentes servicios, desde el más básico que es Genes licencia, que ofrece principalmente acceso a los servicios de consulta de información, pasando luego al servicio Genes webinar, que añade acceso a los talleres grupales en vivo, para finalmente acceder al servicio Genes plus, que incluye servicios más personalizados como asesoría individual y networking con la comunidad genes. Si bien estos son los paquetes estándar, existe una versión mas personalizada, cuyo valor es definido según el interés individual.

GENES Licencia	GENES Webinar	GENES Plus	GENES Executive
CLP <b>40.000</b> / mensual 200.000 / semestral	*Precio referencial para 3 webinars CLP <b>70.000</b> / mensual 350.000 / semestral	*Precio referencial para 3 sesiones CLP <b>100.000</b> / mensual 500.000 / semestral	Programas hechos a la medida
• Plataforma digital 24/7	• Plataforma digital 24/7 • Webinars en Vivo	• Plataforma digital 24/7 • Webinars en Vivo • Sesiones Individualizadas	• Plataforma digital 24/7 • Mentor Senior apoyando en todo el proceso • Sesiones Individualizadas • Acompañamiento hasta la recolocación
<a href="#">Saber más</a>	<a href="#">Saber más</a>	<a href="#">Saber más</a>	<a href="#">Contacto</a>

**Ilustración 4: Paquetes ofrecidos por Genes**  
Fuente: Página web Grupo Genes

	GENES Licencia	GENES Webinar	GENES Plus
Programa digital 24/7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Acceso ilimitado a la plataforma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista de Headhunters y Reclutadores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estudio Salarial personalizado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Soporte vía email	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Soporte vía chat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Taller Grupal en vivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Asesoría individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Networking con la comunidad de profesionales GENES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="button" value="Consultar"/>	<input type="button" value="Consultar"/>	<input type="button" value="Consultar"/>

**Ilustración 5: Diferenciación de paquetes ofrecidos por Genes**

Fuente: Página web Grupo Genes

Genes también ofrece servicios a empresas para excolaboradores como un servicio de outplacement, básicamente con los mismos servicios anteriores, pero enfocado en que las empresas lo contraten.

#### 5.3.4 Análisis financiero y de rentabilidad del negocio

The Bonding es una empresa fundada en 2016, según los registros del servicio de impuestos internos (SII) y en base a la ley 20.416, The Bonding es una empresa de menor tamaño, es decir, su facturación es menor a 100.000 UF al año, si revisamos la clasificación dentro de una empresa menor. The Bonding se clasifica como empresa mediana, es decir, con una facturación que va entre 25.000 a 100.000 UF al año.

En 2018 The Bonding fue adquirido por el Grupo ADN, que convierte en el controlador y asume la gestión de la compañía.<sup>47</sup> Para identificar al Grupo ADN, se identifican 2 empresas registradas en el sistema tributario en el SII, DNA Outplacement que incluye a Genes, la empresa descrita anteriormente, y Servicios DNA Human Capital S.A., ambas empresas se encuentran bajo la ley 20.416, es decir, son empresas de tamaño menor, y están clasificadas como empresa de mediana, es decir, una facturación entre 25.000 a 100.000 UF al año.<sup>48</sup> Considerando los datos obtenidos por SII para empresas de tamaño medio que tienen actividad de consultoría y gestión, que es el rubro de The Bonding, se puede extrapolar los ingresos por ventas promedio de las empresas que están en torno a 47.014 UF anuales.<sup>50</sup>

Año Comercial	Tramo según ventas	Número de empresas	Ventas anuales en UF
2020	Mediana	670	31.499.640
	<b>Promedio</b>		<b>47.014</b>

**Tabla 14: Ingreso promedio por ventas anuales de empresa mediana de servicios de consultoría**

Fuente: Servicio de impuesto Internos (SII)

Adicionalmente la información entregada por el SII también indica el costo promedio de la mano de obra, que representa en mayor gasto de una empresa de las empresas de servicios. Según estadísticas del SII la mano de obra de

empresas de servicios representa entre un 30% a 50% de los ingresos que tienen este tipo de empresas.

Año Comercial	Tramo según ventas	Número de trabajadores dependientes informados	Renta neta informada en UF	Número de trabajadores a honorarios informados	Honorarios pagados informados en UF
2020	Mediana	20.103	8.192.936	16.332	1.262.943
	<b>Promedio</b>		<b>407,5</b>		<b>77,3</b>

**Tabla 15: Costo de mano de obra empresa mediana de servicios de consultoría**

**Fuente:** Servicio de Impuesto Internos (SII)

Con esta información, podemos considerar que las empresas son de menor tamaño, pero tienen ingresos considerables para empresas de su tamaño. Si bien, no contamos con información detallada para el análisis financiero, sí podemos establecer una base para la evaluación del negocio y tener un punto de comparación para la posterior evaluación financiera.

#### 5.4 Análisis de clientes

Con el fin de conocer las características más relevantes de los potenciales clientes, se realizó un estudio de mercado dirigido a profesionales de la Región Metropolitana. Como se señaló, la encuesta fue respondida de forma completa por 128 personas que pertenecen al mercado potencial, con esto se puede asegurar con un nivel de confianza del 94,43% con un margen de error de los resultados de 5,57%. La encuesta completa se encuentra en el Anexo C del presente informe.

##### 5.4.1 Características de los clientes potenciales

Del estudio de mercado, se obtuvieron respuestas de diferentes perfiles de personas en términos de nivel educacional, profesiones, experiencia laboral, edades, lugar de residencia y sueldo. Pero dado que el mercado potencial son las personas con título profesional residentes en la Región Metropolitana, por lo que el análisis se enfocará en las respuestas de este perfil. De la misma forma, se dividieron los resultados según rango etario para el análisis, principalmente porque de acuerdo con la edad cada persona tiene necesidades, intereses y preferencias muy diferentes lo permite identificar diferencias entre las necesidades y la valoración de atributos, ya que todas estas diferencias influyen en su decisión y en su capacidad de compra dentro del mercado. Adicionalmente, también se separarán los resultados en profesionales con postgrado para identificar si existe una oportunidad de segmentación.

A partir de esto, lo primero es situar que es el propósito de una empresa según los encuestados, las respuestas fueron variadas, entre ellas destacan: lo que guía a los trabajadores de una empresa, la misión de una empresa, y el corazón de una organización. Si bien hay términos formales para esta respuesta, esto pueda ayudar a entender la percepción de esta del grupo objetivo para definir la propuesta de valor futuro (Ver Anexo D: Pregunta 19).

En el caso de los profesionales con postgrado las respuestas fueron levemente distintas, entre ellas destacan: lo que guía a los trabajadores de una empresa, la



misión de una empresa, y el corazón de una organización. (Ver Anexo L: Pregunta 19).

Con respecto a los medios donde los encuestados acceden a ofertas de trabajo, se encuentran los portales de trabajo (28,8%) como Laborum y Trabajando, seguido de recomendación de amigos (24,8%), contacto de Headhunter (23,2%) y portales de las empresas (20,2%). Entre los otros destaca redes sociales y LinkedIn. Esto permite confirmar la hipótesis del diagnóstico inicial, donde los profesionales buscan empleo son principalmente opciones de búsqueda masiva. (Ver Anexo D: Pregunta 20).

En el caso de los profesionales con postgrado las respuestas fueron levemente distintas, los medios donde acceden a ofertas de trabajo, se encuentran los portales de trabajo, seguido de contacto de Headhunter y recomendación de un amigo (Ver Anexo L: Pregunta 20).

Adicionalmente, el 92,2% de los profesionales investiga sobre la empresa donde esta postulando, específicamente sobre el propósito, cultura de la empresa, así como el ambiente laboral. Entre los principales temas además de los ya mencionados, destacan los beneficios/sueldos (30,4%) y lugar donde se encuentra (23,6%). (Ver Anexo D: Pregunta 22).

En el caso de los profesionales con postgrado las respuestas fueron levemente distintas, destacan los beneficios/sueldos, seguido por propósito, cultura de la empresa, así como el ambiente laboral y tercer lugar donde se encuentra (Ver Anexo L: Pregunta 22).

A esto se suma, que el 96,9% de los encuestados considera importante que su perfil y propósito encaje con la empresa a la que postula. En el caso de profesionales con postgrado el 100% indica que considera importante que su perfil y propósito encaje con la empresa a la que postula.

Dentro de los motivos para cambiar de trabajo, el 55,5% de los encuestados identifica que el sueldo no es el motivo más importante para buscar otro trabajo versus el 39,1% si lo considera relevante. Si aislamos la variable sueldo, se encuentran otros motivos como crecimiento profesional (28,85%), beneficios (23,54%), seguido por ambiente laboral, match con su propósito y modalidad de trabajo (13,98%). Esto permite identificar las principales características que mueve a los profesionales y, confirmar la hipótesis inicial. (Ver Anexo D: Pregunta 25). Esto aplica para profesionales con y sin postgrado. (Ver Anexo L: Pregunta 25).

A continuación, se detallan algunas características generales de los encuestados, que permitirá definir los segmentos objetivos.

En términos de profesión, el 81,3% de las respuestas corresponden a ingenieros de diferentes ramas, que representa el mayor grupo del estudio de mercado (Ver Anexo D: Pregunta 32).

En el caso de los profesionales con postgrado, el 90,5% de las respuestas corresponden a ingenieros de diferentes ramas, por lo que también representa el mayor grupo del estudio de mercado. mercado (Ver Anexo L: Pregunta 32).



Si focalizamos en experiencia laboral, todos los encuestados tiene experiencia laboral en distintos niveles (Ver Anexo D: Pregunta 35). Destacando los que tienen más de 15 años, seguido por experiencia entre 0 y 5 años. Evidentemente los rangos de menor edad tienen menor experiencia y los de mayor edad lo contrario.

En el caso de los profesionales con postgrado, la tendencia de experiencia se mantiene concentrada entre los 10 y 15 años, y mayor a 15 años. (Ver Anexo L: Pregunta 35)

En termino de edad, el 68% de las respuestas corresponden a personas del rango etario entre 30 y 44 años, que corresponde al grupo de mayor representación en la encuesta. (Ver Anexo D: Pregunta 29)

En el caso de los profesionales con postgrado, el 32,8% de los encuestados profesionales, cuentan con un postgrado, concentrado en el rango de edad de 30 a 44 años. Lo que no es raro pensando que es el grupo de generación Millenials que busca mayor capacitación. (Ver Anexo L: Pregunta 29)

En términos de género, el 61,7% de los encuestados fueron hombres, por sobre el 38,3% de mujeres. Lo que muestra que es el grupo mayoritario en todos los rangos de edad tanto para profesionales como profesionales con postgrado. (Ver Anexo D y L: Pregunta 30)

Además, el 85,9% de los encuestados no ha contratado un servicio de asesoría laboral y del 14,1% que, si lo contrato, el 50% de ellos lo utilizo hace más de 2 años, y sólo el 22,2% hace menos de 6 meses. (Ver anexo D: Pregunta 7) Esto evidencia que los servicios de asesoría laboral no son de uso frecuente, sino más bien de uso puntual en algún período de la vida laboral (Ver Anexo D: Pregunta 1').

En el caso de los profesionales con postgrado, la tendencia es similar el 50% de ellos lo utilizo hace más de 2 años, el 30% entre 6 meses a 1 año, lo que indica que el mayor porcentaje lo utilizo hace ya algún tiempo. (Ver Anexo L: Pregunta 1')

Finalmente, en términos de ingreso, el 82,8% de los encuestados se encuentra en el grupo de ingreso más alto de la clasificación socioeconómica chilena. También se puede observar que los rangos etarios más jóvenes tienen ingresos menores, a medida que aumenta la edad aumenta el rango de ingresos. Con esto se concluye que los encuestados corresponden al grupo de mayor ingreso, que podría pagar por un servicio como el que se está evaluando. (Ver anexo D: Pregunta 37)

En el caso de los profesionales con postgrado, el rango de sueldos se concentra en montos mayores, el 97,6% se concentra en sueldos sobre 1,360 millones de pesos, a diferencia del grupo de profesionales que representan el 82,8%, si focalizamos los rangos de sueldos mayores la diferencia aumenta a 54,8% de los profesionales con postgrado tienen sueldos de más de 2,739 millones de pesos, en contraste con profesionales sin postgrado con 42,2%. (Ver anexo L: Pregunta 37)

Por lo tanto, se puede concluir, que los chilenos con título profesional tienen ingresos mensuales promedio mayores a quienes presentan una situación educacional distinta, por lo que se puede asociar una mayor disposición a pagar por el servicio de asesoría en la búsqueda laboral. De esta misma manera, se puede concluir que los profesionales con postgrado tienen ingresos mayores a los profesionales de otras condiciones.

También se puede concluir que en general que hay una correlación positiva entre la edad e ingreso, ya que a medida que aumenta la edad aumenta el ingreso de los profesionales. Si es importante señalar que esto se debe corroborar con una encuesta más amplia.

#### 5.4.2 Segmentación y perfilamiento

El alcance del estudio de mercado permitirá determinar las variables de segmentación que serán claves para definir los segmentos. Dentro de los criterios iniciales de cuantificación de mercado, y según el alcance del estudio se consideró a personas con título profesional y residentes en la Región Metropolitana, es importante considerar que dada la naturaleza del servicio la distribución por comunas en la región no genera ninguna diferencia para la segmentación.

Para esto se considerará la disposición a pagar, así como la valorización de los atributos para definir los segmentos objetivos. El detalle de cada base de segmentación se detalla en los puntos siguientes.

#### 5.4.3 Descripción y segmentación de potenciales clientes

Los potenciales clientes se dividirán en segmentos, para lo cual se consultó a los encuestados por las razones por las cuales evaluaría contratar un servicio, cuales serían las características más relevantes de este tipo de servicio, así como la disposición a pagar. El resultado arrojó diferentes respuestas, a continuación, se detallan los puntos más relevantes obtenidos clasificados por rango etario, así como sus respectivas conclusiones.

Dentro de las características más relevantes que identifican los encuestados para evaluar la contratación de un servicio de asesoría en la búsqueda laboral destacan: acceso a ofertas no publicadas de forma masiva (26,2%), seguido por precio conveniente (21,9%), en tercer lugar, la oferta de servicios complementarios (20,1%) y en cuarto lugar (tiempo en encontrar un nuevo trabajo (17,3%), para las personas de 15 a 59 años. El único rango que cambia el lugar 3 por el 4 es el rango de 30 a 44 años, lo que no es de raro dado que se encuentran en una etapa de desarrollo, buscando otras alternativas de desarrollo profesional. Esto permite identificar que es lo que lleva a los encuestados a buscar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral y comparar los distintos servicios que ofrecen el mercado. (Ver tabla 16)

En el caso de los profesionales con postgrado, las características más relevantes para el rango de edad de 30 a 44 años identifican se mantiene el acceso a ofertas no publicadas de forma masiva (30,7%), seguido por tiempo en encontrar un nuevo trabajo (28,4%), en tercer lugar, precio conveniente (21,6%), seguido por

contar con servicios complementarios (9,1%) y finalmente el tiempo que toma la asesoría (6,8%), en el caso de los rangos 45 a 59 años y mayores de 60 años, identifican el tiempo en encontrar un nuevo trabajo, seguido por acceso a ofertas no publicadas de forma masiva como las más relevantes. El único rango que no tiene mayor diversidad de respuesta es el rango de 15 a 29 años, donde identificar todas las características con un peso similar. (Ver tabla 17)

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Otro	8,3%	3,1%	0,0%	0,0%	2,9%
Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales	16,7%	12,5%	18,2%	0,0%	13,7%
Encontrar un mejor ambiente laboral	8,3%	17,2%	13,6%	0,0%	14,7%
Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil	25,0%	17,2%	18,2%	25,0%	18,6%
Encontrar un mejor sueldo	8,3%	18,8%	27,3%	25,0%	19,6%
Encontrar una empresa que haga match con tu propósito	33,3%	31,3%	22,7%	50,0%	30,4%

**Tabla 16: Características que llevan a los encuestados a contratar un servicio de asesoría laboral**  
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Otro	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	1,7%
Encontrar un mejor ambiente laboral	10,8%	9,0%	12,5%	0,0%	9,5%
Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil	10,8%	8,5%	14,6%	27,3%	10,5%
Encontrar un mejor sueldo	21,6%	25,1%	25,0%	18,2%	24,4%
Encontrar una empresa que haga match con tu propósito	29,7%	26,1%	18,8%	36,4%	25,8%
Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales	27,0%	28,6%	29,2%	18,2%	28,1%

**Tabla 17: Características que llevan a los encuestados con postgrado a contratar un servicio de asesoría laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En esta misma línea, se consultó acerca de que lleva a contratar este tipo de servicio, esto permite identificar los atributos que llevan a la decisión de compra, a través de lo cual se identificaron características como: identificar puntos a mejorar para alcances los objetivos profesionales (29,2%), seguido de encontrar un mejor trabajo (24,7%), encontrar una empresa que haga match con el propósito (25,1%), y encontrar un mejor ambiente laboral (9,8%), para los tres primeros rangos de edad. El único rango que cambia el lugar 2 por el 3 es el rango de 45 a 59 años, lo que no es de raro dado que se encuentran en a la etapa de consolidación profesional, y las expectativas del rango etario son diferentes a los otros. (Ver Anexo D: Pregunta 3')

En el caso de los profesionales con postgrado, identificaron características más relevantes parecidas a los profesionales sin título profesional, sólo modificando la posición de identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales al último lugar, lo que no es de extrañar, ya que estos profesionales tienen una capacitación adicional a los profesionales sin postgrado. Solo el rango de edad entre los 45 y 59 años pone en primer lugar encontrar un mejor sueldo.

En este mismo sentido, se indagó sobre las características sobre el servicio que los potenciales clientes consideran relevantes. Aquí es donde se encuentra la mayor diferencia entre los rangos de edad, mientras el rango de 30 a 44 años

valora contar con feedback de los puntos de mejora para alcanzar los objetivos profesionales con 60%, seguido ingresar a una base de datos para selección de empresas (20%). Por su parte, el rango de 45 a 59 años valora contar con una selección de empresas/cargos en las que encaja su perfil y experiencia (36,4%), seguido por acceder a ofertas no publicadas masivamente (27,3%). Esto se debe a la etapa de la vida laboral en que se encuentra cada segmento. (Ver tabla 18)

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Precio Conveniente	17,9%	21,7%	26,3%	27,3%	22,2%
Acceso a ofertas no publicadas de forma masiva	30,8%	26,3%	21,1%	18,2%	25,6%
Tiempo que toma la asesoría	12,8%	13,4%	17,5%	9,1%	13,9%
Tiempo en encontrar nuevo trabajo	20,5%	16,6%	17,5%	45,5%	18,2%
Oferta de servicios complementarios	15,4%	21,2%	17,5%	0,0%	19,1%
Otro	2,6%	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%

**Tabla 18: Características que valoran los encuestados del servicio de asesoría laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En el caso de los profesionales con postgrado, no hay valoración por precio conveniente en ningún rango aparece como una característica relevante para el servicio, para el rango de edad entre 30 y 44 años indica que la característica más importante contar con feedback de puntos de mejoras, mientras que para el rango, y para el rango entre 45 y 59 años, así como mayores a 60 años, las principales características son acceder a ofertas no publicadas como contar con una selección de empresas/ cargos en las que encaje su perfil y experiencia.

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Precio Conveniente	0,0%	5,2%	0,0%	0,0%	3,4%
Acceso a ofertas no publicadas de forma masiva	20,0%	3,4%	11,8%	0,0%	6,8%
Tiempo que toma la asesoría	10,0%	8,6%	11,8%	0,0%	9,1%
Tiempo en encontrar nuevo trabajo	20,0%	22,4%	23,5%	0,0%	21,6%
Oferta de servicios complementarios	20,0%	27,6%	29,4%	66,7%	28,4%
Otro	0,0%	5,2%	0,0%	0,0%	3,4%

**Tabla 19: Características que valoran los encuestados con postgrado del servicio de asesoría laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En este sentido los potenciales clientes valoran que el proveedor de servicios de asesoría en la búsqueda laboral provea otras características más allá del precio conveniente. Esto permite identificar cuáles son las características diferenciadoras que los potenciales clientes valoran, y permite identificar una preliminar base de segmentación como la edad, ya que cada segmento etario tiene intereses y necesidades distintas.

Adicionalmente se indagó sobre el interés de contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo, el 63,6% de las respuestas indican que estarían dispuestos a contratar este tipo de servicio, y es la respuesta de los rangos de edad de 15 a 59 años, el único rango que tiene respuesta más dividida es el de mayor de 60 años, cuya respuesta va muy en línea con la etapa en que se encuentra, ya que está terminando su vida laboral, por lo que no es de interés. (Ver Anexo D: Pregunta 9). En el caso de los profesionales con postgrado, en los rangos de edad menores a 60 años todos tienen disposición a contratar este

tipo de servicio, no así el rango de mayores de 60 años, donde está más dividido. (Ver Anexo L: Pregunta 9)

De la misma manera, se consultó si ha pensado en contratar un servicio de asesoría laboral solo el 30% indica que lo ha pensado, pero es interesante ver que en todos los rangos de edad es la menor preferencia, excepto para el rango de mayor de 60 años, lo que no es raro ya que es el rango que mayor tiempo lleva en el mercado laboral. (Ver Anexo D: Pregunta 8)

En el caso de los profesionales con postgrado, el rango de edad más joven de 15 a 29 años indica que no lo ha pensado, al igual que el rango mayor a 60 años, a diferencia del rango de 30 a 44 años que si lo ha pensado. Lo que indica que hay un rango que tiene mayor interés en este tipo de servicios. (Ver Anexo L: Pregunta 8)

En esta misma línea, frente a la pregunta del atractivo de este tipo de servicio al 97,7% le parece interesante y atractivo este tipo de servicio, para todos los rangos de edad y para profesionales con y sin título profesional. (Ver Anexo D: Pregunta 26). Adicionalmente el 94,5% indicó que un diagnóstico gratuito puede ser de utilidad al momento de contratar un servicio de asesoría laboral, para profesionales con postgrado alcanza el 92,9%. Así como que el servicio cuente con seguimiento hasta encontrar un nuevo trabajo, el 97,7% indica que agrega valor, que en el caso de profesionales con postgrado alcanza el 95,2%. (Ver Anexo D y L: Pregunta 16 y 27)

En esta misma línea, el 91,4% de los encuestados creen relevante que el servicio también ofrezca desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales, para profesionales con postgrado alcanza el 90,5%. Todas estas respuestas son transversales para todos los rangos de edad, lo que permite identificar características diferenciadoras transversales para el desarrollo del modelo de negocio. (Ver Anexo D: Pregunta 28)

Adicionalmente, se indagó si los encuestados tenían interés en realizar un postgrado, donde el 71,1% señaló que si y el 15,6% quizás. Destacan los rangos etarios de 15 a 59 años, el único rango que señala que no es el rango de mayor a 60 años, donde se mantiene la premisa de la etapa laboral en que se encuentra, por lo que no es de su interés. (Ver Anexo D: Pregunta 17)

Dentro de los que respondieron que si, se profundizó si consideraban que un servicio de asesoría laboral que permitiría hacer match con una empresa y su propósito, el 58,6% de los encuestados indica que sería de utilidad. El rango de 15 a 59 años es el que más valora un servicio de este tipo, seguido por el rango de 30 a 44 años, luego por 45 a 50 años. Esto identifica un grupo de interés dentro de los profesionales, el único rango que no valora este tipo de servicios es el de 60 años o más. (Ver Anexo D: Pregunta 18)

Finalmente, con respecto a la disposición a pagar, donde se identificaron 3 formas de pago principales para este tipo de servicio, según la oferta del mercado, entre ellas se encuentran un monto fijo por un paquete de servicio, un porcentaje del sueldo actual y finalmente, un porcentaje del sueldo futuro. Dentro de estas, la de mayor disposición fue un monto fijo por paquete de servicio

(65,5%), seguido por un porcentaje del sueldo futuro en caso de conseguir un nuevo trabajo para los rangos de edad. (Ver Anexo D: Pregunta 10). En el caso de profesionales con postgrado, la mayor preferencia se centró en un monto fijo por un paquete de servicios con 62,5% para todos los rangos de edad, el único rango de edad que tiene una preferencia algo más dividido es el rango de menor edad entre 15 a 29 años que estaría dispuesto también a pagar con un % del sueldo actual. (Ver Anexo L: Pregunta 10).

A continuación, se detallará los montos asociados a la disposición a pagar para un monto fijo y un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo, ya que son los de mayor preferencia, los otros se pueden ver en el Anexo D.

En el caso de disposición a pagar como un monto fijo por paquete de servicios, este se encuentra concentrado en un rango de menos de 400.000 pesos, para los casi todos los rangos etarios, el único que tiene una disposición a pago mayor es el grupo etario de 45 a 59 años, donde se concentra en el rango de \$400.001 a \$600.000 pesos chilenos (Ver Anexo D: Pregunta 10). En el caso de profesionales con postgrado, la disposición a pagar como un monto fijo por paquete de servicios, se mantiene la conclusión del segmento total de profesionales, solo con una concentración diferente, donde el rango de 45 a 59 años es el que concentra las mayores disposiciones a pagar. (Ver Anexo L: Pregunta 10).

De la misma forma, en el caso de disposición a pagar como un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo, los resultados son bastante homogéneos para los rangos consultados, y depende de cada rango etarios, mientras para el rango de 15 a 29 años, es heterogéneo en casi todos los rangos de sueldo consultados, en el rango de 30 a 59 años destaca el monto entre 3% a 5%, y en los mayores de 60 años el 100% menciona entre 5% a 8%. Lo que se puede asociar a los ingresos de cada rango etario, que están muy relacionados a la experiencia laboral (Ver Anexo D: Pregunta 12). En el caso de disposición a pagar como un % del sueldo futuro para profesionales con postgrado en caso de conseguir otro trabajo, los resultados son bastante concentrados para el rango de 15 a 29 años, así como de 45 a 59 años, el único que varía es el rango de 30 a 44 años. Si es importante señalar que ninguno de los rangos identifica como un valor menor al 3% como monto a pagar por este tipo de servicio. Sólo el rango de 60 años o más no identifica este tipo de pago como una forma para adquirir el servicio. (Ver Anexo L: Pregunta 12)

Esto permite tener una referencia de la comparación para la posterior evaluación del modelo de negocio y comparación con los paquetes que ofrece el mercado.

A partir de los resultados de la encuesta se determinó segmentar a los clientes además de su nivel educacional y lugar de residencia, por la variable de edad, ya que en su mayoría son personas con experiencia laboral las que buscarán contratar este tipo de servicio, y en base a que las necesidades e interés de los potenciales cliente depende de la etapa de la vida que estén y sus desafíos, ya que no es lo mismo asesorar a un joven profesional de 30 años, que está buscando ganar experiencia y generar un cambio a su favor, que trabajar la empleabilidad en alguien de 50 años, con experiencia. De esta forma los segmentos quedan como sigue:

Segmento 1: Personas con título profesional universitario que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 24 y 29 años

Segmento 2: Personas con título profesional universitario que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 30 y 44 años

Segmento 3: Personas con título profesional universitario que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 45 y 59 años

Segmento 4: Personas con magister que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 24 y 29 años

Segmento 5: Personas con magister que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 30 y 44 años

Segmento 6: Personas con magister que residan en la Región Metropolitana y que tienen entre 45 y 59 años

El grupo etario de mayor a 60 años no se considera, ya que están en la etapa final de su vida laboral, con perspectivas de jubilación, por lo que el interés por este tipo de servicios es bajo para este rango etario, como se pudo observar.

El número de encuestas contestadas por cada segmento se muestra en la tabla 16, donde el 95,3% de los encuestados pertenece a los 6 segmentos identificados.

Segmento	Número de profesionales	%
Segmento 1	10	7,8%
Segmento 2	59	46,1%
Segmento 3	14	10,9%
Segmento 4	3	2,3%
Segmento 5	28	21,9%
Segmento 6	8	6,3%
Sin segmento	6	4,7%
<b>Total general</b>	<b>128</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 20: Número de profesionales por rango de edad**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Con esta segmentación y utilizando la información revisada previamente, podemos establecer el tamaño de cada segmento, el cual se puede observar en la tabla 21. Se considero la distribución de profesionales con y sin postgrado de la encuesta para identificar el tamaño de cada segmento, a partir del tamaño del mercado identificado previamente.

Segmento	Tamaño Segmento	% Volumen del segmento
Segmento 1	149	14,8%
Segmento 2	269	26,8%
Segmento 3	190	18,9%
Segmento 4	45	4,4%
Segmento 5	128	12,7%
Segmento 6	108	10,8%
Sin segmento	115	11,5%
<b>Total</b>	<b>1004</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 21: Mercado potencial de la empresa por segmento**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

#### 5.4.4 Identificación de necesidades e intereses de los segmentos

En relación con las necesidades e intereses de los segmentos, se relacionó el índice de relevancia de los atributos, ya analizados anteriormente, focalizado en cada segmento.

Para esto se analizaron las respuestas y se asignó un peso específico para cada variable utilizando una escala de 0 a 10, donde 0 es no tiene relevancia, 1 es menos importante y 10 la más importante. Con esto se clasificaron las necesidades e intereses de los segmentos objetivos por prioridad.

En la tabla 22 se puede observar las características asociadas a cada segmento y la ponderación total asociada al peso de cada segmento. Esto permitirá enfocar el diseño del servicio en los capítulos posteriores. Cada segmento será señalado como SX, es decir, S1 corresponde al segmento 1, y así sucesivamente.

Necesidades e intereses	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	Total
Perfil/ Propósito encaje con perfil de la empresa a que postula	1	7	2	10	10	10	5,2
Servicio de match perfil/propósito con la empresa	1	7	2	10	10	9	5,1
Contar con un seguimiento post asesoría	1	7	2	10	9	10	5,1
Contar con desarrollo de competencias para alcanzar objetivos profesionales	1	6	2	8	9	10	4,7
Acceder a un diagnóstico Gratuito	1	7	1	10	10	7	4,7
Pagar un monto fijo por paquete de servicios	1	7	1	5	6	8	4,1
Pagar un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo	1	7	2	5	3	3	3,3
Tiempo en encontrar nuevo trabajo	1	7	2	2	3	3	3,2
Encontrar una empresa que haga match con tu propósito	2	7	1	3	3	2	3,1
Encontrar un mejor sueldo	1	7	2	1	2	3	3,0
Precio Conveniente	1	7	2	2	2	2	3,0
Acceso a ofertas no publicadas de forma masiva	1	7	1	3	3	2	2,9
Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil	1	6	3	3	2	2	2,9
Ingresar a una base de datos para selección de empresas	0	8	3	0	1	0	2,8
Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales	1	7	2	2	1	2	2,8
Servicios complementarios	1	7	2	1	1	1	2,7
Tiempo que toma la asesoría	1	7	2	2	0	1	2,6
Encontrar un mejor ambiente laboral	1	6	2	1	2	1	2,5
Pagar un % del sueldo actual	0	5	5	0	0	0	2,3
Modalidad de servicio online	0	4	1	0	2	7	2,3
Modalidad de servicio presencial	0	2	1	0	2	3	1,3
Modelo mix entre presencial y online	0	1	2	0	2	3	1,2

**Tabla 22: Matriz de necesidades e intereses de los segmentos objetivo**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Finalmente, se analiza la disposición a pagar de cada segmento y la preferencia de forma de pago. En el caso de esta última, se puede concluir que como primera opción todos segmentos tienen preferencia por pagar un monto fijo, y como segunda opción un % del sueldo futuro. (Ver tabla 23)

En el caso de la disposición a pagar, se analizará el monto en diferentes unidades de medida para ambas opciones. Las cuales se pueden observar en la tabla 24. Los segmentos 4 al 6 no tienen disposición a pagar por un porcentaje del sueldo futuro, por eso en la tabla aparecen sin monto.



Forma de pago	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Monto fijo	69,2%	70,1%	72,7%	50,0%	60,9%	75,0%
% del sueldo actual	0,0%	1,1%	4,5%	50,0%	34,8%	25,0%
% del sueldo futuro	30,8%	27,6%	22,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Otro	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%

**Tabla 23: Preferencia forma de pago**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Forma de pago	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Monto fijo (pesos)	222.222	317.951	494.375	225.000	239.286	366.667
% del sueldo futuro	5,8%	5,7%	5,1%	-	-	-

**Tabla 24: Disposición a pagar por segmento**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Con esto se desprende la disposición promedio de pago de las personas en cada segmento para la contratación de un servicio de asesoría en la búsqueda laboral. Esto resulta útil para valorizar el mercado total posteriormente, sin embargo, cabe destacar que existe una desviación estándar dentro de cada segmento, ya que las disposiciones a pagar están dentro de un rango y no son un monto específico generalizado, por lo que se calculó la desviación estándar de cada segmento para entender este rango, la cual se muestra a continuación.

Forma de pago	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Desviación Estándar	122.758	640.878	486.689	106.066	105.936	115.470

**Tabla 25: Desviación estándar de disposición a pagar**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Con esto se puede cuantificar el mercado potencial para cada segmento, que se puede observar en la tabla 26, donde se proyecta un mercado de \$292,9 millones de pesos chilenos. Es importante señalar que esto no considera un escenario de recesión económica, en el aparto de evaluación financiera se realizará una sensibilización para estimar un impacto relacionado a un ciclo económico de contracción.

Forma de pago	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	Total
Tamaño mercado	149	269	190	45	128	108	888
Disposición a pagar (pesos)	222.222	317.951	494.375	225.000	239.286	366.667	310.917*
Mercado potencial (millones)	33,1	85,5	93,9	10,1	30,6	39,6	292,9

**Tabla 26: Mercado potencial**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

\*El monto total de la disposición a pagar se calculó en promedio, dado que corresponde a una disposición a pagar por paquete de servicio y no es sumable.

## 5.5 Análisis de la competencia y sustitutos

Para el análisis de la competencia se realizó una indagación, tomando en cuenta las principales empresas que se encuentran prestando servicios de asesoría en búsqueda laboral o similar, y sus propuestas de valor a través de investigación, cotizaciones y conversaciones directas. Además, se validaron algunas hipótesis del conocimiento de las personas sobre empresas y sus servicios a través de la investigación de mercado.

En términos de los resultados de la investigación de mercado, los encuestados, al preguntarles sobre empresas de búsqueda laboral en Chile, el 29% menciona

como primera opción a Laborum, seguido por Michel Page y People & Parnets con 15% y en cuarto lugar Trabajando. Esto está muy en línea con los portales mas utilizados para buscar trabajo en Chile. Esto se mantiene para profesional con y sin postgrado. (Ver anexo D: Pregunta 2)

En paralelo, cuando se consulta sobre empresas de asesoría laboral en Chile, cambia la respuesta e ingresan al listado empresa como LinkedIn, posicionándose en el segundo lugar con 10% de las menciones, así como también ingresa Potencia Laboral con 10% de las menciones. (Ver anexo D: Pregunta 4)

En el caso de profesionales con postgrado los resultados son diferentes, se posiciona en primer lugar LinkedIn con un 19%, seguido por DNA Group y Smartplacement, y en cuarto lugar Laborum. (Ver anexo L: Pregunta 2)

Con estos resultados, y ya que en el mercado existen diferentes tipos de servicios para profesionales que buscan trabajo o quieren cambiar de trabajo, se identificaron y clasificaron en 2 tipos de servicios:

- Servicios de Outplacement y recolocación profesional, que ofrece a las personas o empresas, servicios para entregar a los trabajadores herramientas que les ayuden en su reinserción laboral y visión de futuro.
- Servicio de asesoría de empleabilidad, enfocada en el desarrollo de habilidades, así como la mejora de la propuesta de valor competitiva, enfocada en elementos como currículum vitae, performance en entrevista, creación y mejoramiento de perfil profesional, así como creación y desarrollo de networking profesional.

Dentro de esta clasificación se identificaron algunas empresas para cada tipo de servicio, identificando los servicios que ofrecen cada una, las cuales se detallan en el siguiente punto.

#### 5.5.1 Identificación, caracterización de competidores y su propuesta de valor

Para los servicios de Outplacement y relocación profesional, así como asesoría de empleabilidad se realizó la investigación de los servicios que prestan las principales empresas en el mercado, utilizando la información disponible en línea, así como cotizaciones. Con esto se tiene:

DNA Outplacement, que es parte de la consultora de recursos humanos Grupo DNA, que ofrece servicios para profesionales que estén sin trabajo o busquen cambiar el actual. Esta empresa se ha ampliado y actualmente ofrece diferentes servicios que ya se especificó de manera más profunda en el modelo de referencia internacional.<sup>31</sup>

BHT Chile, empresa especializada en contratación, que también presta servicios de recolocación y asesoría de empleabilidad. Ofrece sus servicios para empresas y personas, en el caso de servicios enfocados a personal se encuentran:<sup>43</sup>

- Coaching personal, donde el objetivo es que cada profesional alcance sus metas, tanto personales como profesionales, para organizar ideas y

recursos personales, la cual puede llevarse a cabo en formato virtual (videollamada) o presencial, donde se cuenta con un coach certificado y herramienta como el test PDA.

- Mentoring profesional, contempla una modalidad de ayuda entre mentor y mentee, identificando brechas, en un proceso de que puede durar entre 1 a 2 años, lo cual puede ser en formato virtual (Videollamada) o presencial.
- MyPDACoach, es una plataforma en línea, automatizada e interactiva que guía a la persona autoconocimiento, a desarrollar habilidades y competencias específicas para aumentar su eficiencia y efectividad personal, contando con un seguimiento de un Coach para lograr cambios en el estilo conductual, en un proceso que dura seis semanas.
- Asesoría de empleabilidad, un servicio diseñado de manera flexible, donde el foco es desarrollar un CV actualizado, mayor seguridad en las entrevistas y conocimiento acerca de portales de empleo, en un servicio que es totalmente virtual.
- Orientación vocacional, servicio enfocado en personas jóvenes, que inician o están por iniciar su fase profesional, entregando un informe para ayudar en decisiones con respecto a su futuro académico y profesional.

Para los servicios que ofrecen solo Outplacement y relocalización profesional, se encuentran:

Lee Hecht Harrison, empresa enfocada en el desarrollo de talento y transición de carrera (Outplacement). Su servicio se centra en las empresas, ayudándolas a transformar la composición y las capacidades de su talento al ayudar a los empleados a afrontar el cambio, convertirse en líderes, desarrollar mejores carreras y encontrar una mejor alternativa profesional.<sup>34</sup> Estos programas generalmente son flexibles y personalizados, ya que depende de cada caso, así como la etapa de la vida que esté el profesional.<sup>31</sup>

Para las personas ofrece:

- Programa de recolocación, un servicio de apoyo personalizado, para emplear estrategias en movimiento, prioridad a tácticas y desarrollo de habilidades claves para encontrar empleo en el mercado oculto, creando un currículum que no se elimine mediante software, desarrollando un perfil que llame la atención de los directivos de contratación y los reclutadores, y realizando entrevistas que desemboquen en ofertas.
- Programa CRN, en formato online, considera un motor de recomendaciones para personalizar la transición y búsqueda de empleo en función de las metas profesionales, motivaciones e intereses específicos, ajustado a cada caso para focalizar esfuerzos para responder rápidamente a las oportunidades que vayan surgiendo.

Para los servicios enfocados sólo en asesoría de empleabilidad se encuentran:

Entrevista de Trabajo Chile, una empresa de asesoría de empleabilidad que inicio en 2011, por psicólogas laborales/ Head Hunters, con experiencia en procesos de búsqueda y selección y expertas en desarrollo de estrategias de empleabilidad dirigidas a ejecutivos y profesionales que buscan reinserción

laboral o un cambio de trabajo. Ofrecen un servicio personalizado, en modalidad online, con una metodología focalizada de máximo 6 horas de duración. A la fecha, cuentan con 2000 profesionales que han accedido a su servicio. Su servicio se centra:

- Entrevistas laborales, sesión que simula una entrevista de trabajo para lograr desarrollar una propuesta de valor diferenciadora, para lograr un alto nivel de impacto en los entrevistadores.
- Plan de búsqueda de trabajo, objetivo es maximizar el potencial de la red de contactos, red de Head Hunters y a posicionar el Perfil Profesional en LinkedIn, así como lograr gestionar las 7 mejores estrategias para Búsqueda de Trabajo que permiten acceder a la totalidad de ofertas laborales disponibles (publicadas y no publicadas). Incluyendo entrenamiento para el uso avanzado de LinkedIn.
- Evaluación psicológica, para identificar las competencias personales y profesionales (fortalezas), para potenciar el desarrollo e identificar áreas de mejora (debilidades), entregando retroalimentación. Para mejorar el desempeño en la entrevista de trabajo, aplicando pruebas psicológicas más usadas en los procesos de selección.
- Diseño de curriculum vitae, para diseñar un CV con una estrategia de comunicación de alto impacto, incluyendo propuesta de valor y competencias laborales diferenciadoras, realizando un match al 100% con los cargos de postulación.

Otro ejemplo es Potencia Laboral, una empresa con más de 10 años de trayectoria, que ofrece servicios de asesoría profesional integral de desarrollo de carrera profesional, mediante servicios de empleabilidad y Job Hunting, con el objetivo de generar opciones laborales en su red de convenio. En el caso de la asesoría de empleabilidad el servicio se centra en curriculum, así como el entrenamiento de entrevistas laborales y optimización del perfil de LinkedIn. Para el Coaching de empleabilidad y Job Hunting, el servicio se basa en la asesoría de empleabilidad, pero suma servicios de mentoring gerencial con gerentes de recursos humanos y primera línea, así como la gestión de opciones laborales en su red de empresas, reclutadores, Headhunter, empresarios y Gerentes de su comunidad, realizado directamente por el equipo de Job Hunting 100% enrocado en gestionar opciones laborales. Su red está conformada por más de 30.000 empresas, 50 Headhunter asociados, 200 gerentes mentores, y 2.000 profesionales que han confiado en sus servicios.<sup>49</sup>

También existen profesionales que se han especializado en asesorías en empleabilidad en plataformas como LinkedIn, entre ellas se encuentra Fabiola Muñoz, quien es de profesión Ingeniero de Ejecución en Finanzas y desde el 2012 ofrece servicios de empleabilidad, entregando herramientas a profesionales para encontrar oportunidades según expectativas y objetivos profesionales y personales. Destacando que durante los últimos 3 años 163 personas han conseguido lo que buscaban. Ofrece un servicio para realizar un plan de búsqueda según los objetivos, fortalecer y crear nuevas redes de contacto, en un servicio presencial u online.

La principal diferencia de las asesorías para personas naturales y las contratadas por las empresas, es que las primeras son financiadas por cada persona, y el segundo son pagados por las empresas como un beneficio. Otra diferencia

importante es que los servicios hacia personas, donde el interés puede desarrollarse sin necesariamente concretarse una compra, a diferencia de las compañías que contratan el servicio, a pesar de que la persona lo quiera o no.

Por su parte tanto Laborum como Trabajando.com, son los portales de empleo más conocidos en Chile, que ofrecen servicios enfocados en la pérdida de empleo, para reinsertarse en el mundo laboral mediante podcast y recomendaciones, así como tips de empleabilidad, su foco son las empresas con planes para que estas publiquen sus anuncios y puedan encontrar candidatos para sus vacantes.

Todos los servicios revisados, comienzan identificando las necesidades de los clientes, donde se evalúan y analizan las competencias y habilidades de los profesionales, a partir de lo cual ofrecen sus servicios. Los cuales pueden ir de lo más básico hasta servicios personalizados con varios meses de asesoría.<sup>31</sup>

Si bien estos servicios son similares al que se evaluará en esta tesis, todos son sustitutos al servicio que se está diseñando y evaluando. A continuación, se identificarán las principales características del servicio que ya se mencionaron anteriormente.

#### 5.5.2 Análisis de propuesta de valor de la competencia

Para caracterizar de mejor manera a las empresas y sus propuestas de valor, se utilizó la investigación de los servicios, ya mencionada, utilizando la información disponible en línea, así como cotizaciones y complementando con la investigación de mercado, así como los resultados de la investigación de mercado.

Iniciaremos con la investigación de mercado realizada, el primer punto interesante, es que el grupo etario más joven no ha contratado un servicio de asesoría laboral, lo que consiste con su etapa laboral, dado que están iniciando su proceso.

Para identificar la forma de acceder al servicio en general mayoritariamente por recomendación de un amigo, seguido por la opción mediante publicidad en portales de bolsas de empleo, y en tercer lugar búsqueda online, en plataformas como LinkedIn. (Ver Anexo D: Pregunta 7')

En el caso de profesionales con postgrado, en el segmento de 30 a 44 años la recomendación de un amigo, seguido de búsqueda online, para los segmentos 45 a 59 años y 60 años o más, lo que lleva a contratar este tipo de servicio es la recomendación de su organización, lo que es interesante, ya que no lo tienden a buscar por motivación propia, sino más bien relacionado a algún feedback. (Ver Anexo L: Pregunta 7')

De esta misma forma, al consultar por el medio de utilización del servicio, destaca el acceso presencial con un 50% de las respuestas, seguido por Mixto con 27,8% y Online con 22,2%. Esto evidencia un cambio en la tendencia de este tipo de servicio, que históricamente eran en formato presencial, hoy la opción remota se posiciona como una alternativa que va tomando presencia, de la misma manera el formato híbrido alcanza el 27,8%, lo que también permite

reforzar una nueva forma de ofrecer y utilizar este tipo de servicios (Ver Anexo D: Pregunta 8').

En el caso de profesionales con postgrado, destaca el servicio mixto con el 40% de las repuestas como el medio para la utilización del servicio servicios. (Ver Anexo L: Pregunta 8').

Para profundizar en el cambio de acceso al servicio, se consultó si habrían preferido cambiar la forma de acceso al servicio, donde solo el 27,8% respondió que sí, de los cuales existe un mix entre aquellos que tuvieron acceso al servicio de formal presencial y quienes accedieron de forma online, para cambiar la forma del servicio. En el caso de los profesionales con postgrado sólo el 30% hubiera cambiado de modalidad. Lo que permite concluir, que a pesar de la relevancia que ha tomado el servicio online, aún existe un número importante que solicita un servicio presencial.

En términos de la experiencia de las y los encuestados con el servicio contratado, el 66,7% calificaría la experiencia como buena y excelente, lo que indica que en general hay una buena percepción de los servicios que se entregan en el mercado. Pero el 33,3% que indica que los servicios contratados son regulares o pobres, lo que muestra la oportunidad para servicios con una diferenciación. Esta conclusión aplica tanto para profesionales con y sin postgrado. (Ver Anexo D: Pregunta 2')

En términos de servicios adicionales solo el 16,7% accedió a un servicio adicional, en el caso de profesionales con postgrado fue un 30%, donde destacaron evaluación de inglés, y acceso a una base de datos con sueldos que ofrecen las empresas y saber qué tipo de perfiles postulan.

De la misma forma, los encuestados indican que post asesoría tardó diferentes tiempos en encontrar un nuevo trabajo, los resultados se concentran en 3 rangos principales, entre 3 a 6 meses, seguido por entre 9 a 12 meses, y luego más de un año y menos de 3 meses. (Ver Anexo D: Pregunta 6')

En el caso de profesionales con postgrado, los resultados se concentran en 3 rangos principales, entre 3 a 6 meses, seguido por entre 9 a 12 meses, y entre 6 a 9 meses y menos de 3 meses. Es interesante que para los profesionales con postgrado ninguno tardó más de 1 año en encontrar un nuevo trabajo. (Ver Anexo L: Pregunta 6')

En términos de pago por servicio de los encuestados, principalmente fue un porcentaje del sueldo futuro, seguido de un 27,8% sin pago por parte del encuestado, ya que fue pagado por el ex empleador. (Ver Anexo D: Pregunta 11')

En el caso de profesionales con postgrado, el pago por servicio de los encuestados, se concentró principalmente un porcentaje del sueldo futuro, seguido de pagado por el ex empleador. (Ver Anexo L: Pregunta 11')

Considerando el monto fijo, los rangos de montos asociados al pago son bien homogéneos, pero se concentran en montos bajos 200.000 pesos chilenos, con un 72,7%. (Ver Anexo D: Pregunta 12').

Para caracterizar de mejor manera los atributos y servicios que ofrece la competencia, se agrupo en una tabla los principales tipos de servicio, junto con las empresas y las características que ofrecen, lo que se puede observar en la Tabla 27.

Clasificación	Outplacement y relocalación profesional				Empleabilidad			Total	Valoración de atributo
	DNA Bonding	DNA Genes	BHT Chile	Lee Hecht Harrison	Entrevista de Trabajo	Fabiola Muñoz	Potencia Laboral		
Selección de empresas/ cargos en las que encaje el perfil y la experiencia	x						x	2	5,2
Soporte post asesoría		x		x		x	x	4	5,1
Match cultural	x							1	5,1
Oferta de servicios complementarios		x	x	x				3	4,7
Oferta de test inicial gratuito	x	x						2	4,7
Tiempo en encontrar un nuevo trabajo		x		x	x	x	x	5	3,2
Precio Conveniente		x	x		x	x		4	3
Acceso a ofertas no publicadas							x	1	2,9
Feedback de puntos de mejora para alcanzar objetivos profesionales		x	x	x	x	x	x	6	2,8
Acceso a base de datos	x	x					x	3	2,8
Ingreso a base de datos para selecciones futuras	x						x	2	2,8
Tiempo reducido de asesoría	x	x	x		x	x		5	2,6
Modalidad Online	x	x	x	x	x	x	x	7	2,3
Modalidad Presencial			x	x	x	x	x	5	1,3

**Tabla 27: Caracterización de servicios de la competencia por atributo valorado por encuestados**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Para el análisis se señala con una x las empresas que ofrecen cada tipo de servicio y el total de empresas que ofrecen, para poder clasificar los servicios que son transversales, es decir, con mayor presencia en el mercado, y aquellos que tienen menor presencia en el mercado.

A nivel general, tanto para los servicios de Outplacement y relocalación profesional, es que todos prestan servicios similares en varias características en términos de modalidad, paquetes de servicios, así como tiempo para encontrar un nuevo trabajo, todos ellos ofrecen paquetes de servicios orientados a mejorar las habilidades y elementos de selección de las personas, como pilares de los servicios.

Para establecer diferenciación de servicios, se considerará la valoración de atributos que respondieron los encuestados para los principales competidores. A partir de esto se puede observar que:

- Si bien hay una cobertura general de varias características como feedback de puntos de mejora para alcanzar objetivos profesionales, así como modalidad Online, existen varios atributos que no son cubiertos por la competencia en general.
- De los atributos más valorado como la selección de empresas/ cargos en las que encaje el perfil y la experiencia sólo es ofrecido por 2 competidores en el mercado, y en el caso de match cultural es abordado solo por una empresa en el mercado.

Esto muestra que hay oportunidad en el mercado.

En términos de atributos que no fueron recogidos por la encuesta, se encuentran 13 características que se pueden observar en la tabla 25. En general las empresas evaluadas presentan una propuesta de valor estándar con paquetes y actividades, como trayectoria comprobable mediante testimonios y resultados, casi todas ellas tienen elementos como página web, plataforma online para el servicio, así como oferta de servicio a personas y empresas directamente, desarrollo de red de profesionales y posibilidad de personalización de paquetes, entre otras. La diferenciación está relacionada en servicios para potenciar personal branding en redes sociales, servicios de mentoring y coaching que se pueden considerar como servicios adicionales. En esta misma línea se observa que el precio conveniente estas presentan en varias de las empresas del mercado, atributo que en la investigación no era de los más relevantes, pero que si se evidencia en la disposición a pagar.

Si es importante señalar el caso del Grupo DNA, debido a su gran alcance y estructura que poseen, cuenta con una gran variedad de servicios, cubriendo de manera general varias de las necesidades estudiadas previamente para el servicio, y a su vez entregando servicios adicionales, mediante sus empresas asociadas, como Bonding y Genes, cuyos servicios son complementarios. Convirtiéndose en el competidor más fuerte dentro del mercado. Adicionalmente, considerando los segmentos identificados y la propuesta de valor de cada competidor mediante sus paquetes de servicios, declaraciones en sus páginas web, así como su publicidad se identificaron los segmentos que cada empresa trata de alcanzar. A partir de esto, se puede observar que los segmentos 2 y 3 tiene la mayor cobertura en general, pero existen diferencias entre los tipos de empresas, en el caso las empresas de empleabilidad se enfocan en todos los segmentos, a diferencia de las empresas de Outplacement y relocalización que, si diferencian sus propuestas de valor por segmento, donde el segmento 1 es el menos cubierto en el mercado. (Ver tabla 28)

Clasificación	Outplacement y relocalización profesional				Empleabilidad			Total
	DNA The Bonding	DNA Genes	BHT Chile	Lee Hecht Harrison	Entrevista de Trabajo	Fabiola Muñoz	Potencia Laboral	
Segmento 1	x	x			x	x	x	5
Segmento 2		x	x	x	x	x	x	6
Segmento 3		x	x	x	x	x	x	6
Segmento 4	Sin cobertura específica declarada							
Segmento 5								
Segmento 6								

**Tabla 28: Cobertura por segmento de servicios de competidores**  
Fuente: Elaboración propia en base páginas web y servicios de competidores



En el caso de los segmentos 4 al 6, ninguna empresa especifica a los segmentos con postgrado como sus segmentos objetivos, pero podemos suponer que están dentro de la cobertura general de profesionales y, por lo tanto, no existe un servicio especial ni enfocado en profesionales con postgrados, si no, que los pueden optar a los servicios generales

Clasificación	Outplacement y relocalización profesional				Empleabilidad			Total
	DNA Bonding	DNA Genes	BHT Chile	Lee Hecht Harrison	Entrevista de Trabajo	Fabiola Muñoz	Potencia Laboral	
Trayectoria	x	x	x	x	x	x	x	7
Resultados/ Testimonios	x	x	x	x	x	x	x	7
Página Web	x	x	x	x	x		x	6
Plataforma online	x	x	x	x	x		x	6
Servicio prestado a personas	x	x	x		x	x	x	6
Desarrollo de red profesional		x		x	x	x	x	5
Paquetes de servicio personalizado		x		x	x	x	x	5
Asesoría de empleabilidad			x	x	x	x	x	5
Servicio prestado a empresas	x	x	x	x			x	5
Servicio de coaching		x	x	x			x	4
Potenciar personal branding en redes sociales					x	x	x	3
Mentoring			x				x	2
Orientación vocacional			x					1

**Tabla 29: Caracterización de servicios con atributos valorados por los encuestados**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

El anexo M se muestra un Canvas resumen del modelo de negocio general de los competidores en el mercado, si bien no todas están presentes en todos los competidores, se pueden resumir los elementos generales presentes en el mercado. Adicionalmente la tabla 29 muestra algunos elementos de los servicios del mercado que no fueron consultados en la encuesta, pero que están presente como propuesta de valor de los competidores.

Con esto podemos concluir que, si bien la oferta del mercado es variada, y que existen atributos comunes y algunas diferencias, en general existe una brecha importante en los servicios que se prestan asociado al match cultural, así como acceso a ofertas no publicadas e ingreso a base de datos futuras, que muestran la oportunidad para empresas nuevas en el mercado. Además, se puede identificar que el segmento 1 es el que presenta menor cobertura en este tipo de servicios, que se puede asociar a una menor disposición a pagar debido a menores sueldos y experiencia laboral, pero cuyo segmento puede ser altamente atractivo si se puede ofrecer un servicio diseñado para sus necesidades e intereses.

## 5.6 Análisis del entorno

Para entender el entorno donde se desarrollaría la empresa se llevó a cabo un análisis PEST y de 5 fuerzas de Porter. Iniciando con el análisis PEST que se detalla a continuación.

### 5.6.1 Análisis PEST

En análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal del entorno, así como ambiental y las observaciones más relevantes de cada aspecto se muestran a continuación:

**Político – Legal:** Se debe considerar que el país actualmente está en un marco de transformación política, recientemente ha cambiado el gobierno que pretende introducir reformas en términos de perspectivas laborales, así como económicas. Adicionalmente, se encuentra conformada una convención constituyente, que tiene como objetivo modificar la actual constitución de Chile, que ha dado luces de modificarla en todos los aspectos, y que deberá estar lista para su votación en momentos en que esta tesis esté finalizada.

El principal riesgo, es que esto puede afectar negativamente a este mercado, ya que puede desincentivar la inversión en el país tanto nacional como extranjera, así como un mayor gasto público, mediante un cambio en la estructura de presupuesto para dar respuesta a la crisis social, lo que puede provocar una disminución en el presupuesto en inversiones para futuros crecimientos. A pesar de esto Chile se ha caracterizado por promover la inversión extranjera, el ejemplo concreto de esto es la ley 20.848 aprobada en 2015, que estableció un marco de mejora de las actividades para la estimular la inversión extranjera en Chile, mediante la creación de la agencia de Promoción de la inversión Extranjera o InvestChile, que no ha mostrado luces de ser modificada.<sup>48</sup>

Otro aspecto importante, al tener como cliente central a las personas, se encuentra la Ley N° 21.096, reforma constitucional del 2018, consagra el derecho a la protección de datos personales, y regula el tratamiento de éstos. Esta ley entrega el marco de uso, resguardo y tratamiento de los datos personales que se pueden obtener, en el caso particular de la tesis.

**Económico:** El PIB creció un 11,7% en 2021, su mayor alza anual desde que hay registro, apuntalado por la apertura gradual de la economía tras el golpe que recibió la economía por la pandemia del Covid, así como el aumento de la demanda derivada de las ayudas estatales y los retiros parciales de los fondos de pensiones.<sup>39</sup> Esto se contrasta con el aumento significativo de la inflación, que acumulada en el último año en 9,4% anual, el registro más alto en más de 13 años, lo que ubica a Chile por sobre México (7,45%), Colombia (8,53%).<sup>39</sup> Esto ha llevado al Banco Central a ajustar la política monetaria hasta alcanzar un 7% a abril 2022, la más alta que se ha registrados desde 1999.<sup>40</sup> Con respecto a las proyecciones de inflación se prevé una inflación de 10% para mediados de 2022.

Además, se suman factores internacionales, dado que la inflación se ha vuelto un fenómeno global, pero con orígenes diferentes en cada país. Esto ha llevado a un ajuste mundial de las políticas monetarias. A esto se suma un incremento en

el nivel de incertidumbre, así como el aumento de precios de materias primas. Así como se evidencia una desaceleración y por consiguiente una potencial reducción de los elevados niveles de consumo, con una velocidad mayor a la prevista.<sup>44</sup>

Esto representa una amenaza por la reducción en el poder adquisitivo, el descenso de la liquidez, condiciones de financiamiento más restrictiva y un acotado desempeño del crédito de los potenciales clientes, el aumento del índice de precios al consumidor, así como la inflación.

**Social:** La pandemia del Covid obligó a suspensión de varias actividades, que afectaron el nivel de empleo y ocupación, durante el 2019 y 2020. Esto se vio una fuerte desaceleración en el crecimiento de la producción estableciendo un panorama laboral complejo y frágil frente a la irrupción de la pandemia. Esto se reflejó en el incremento de las tasas de desocupación, como también en la creación de empleos de baja productividad caracterizados por la presencia de precarias condiciones laborales. La combinación de estos factores explica la magnitud del impacto de la pandemia en los mercados laborales nacionales y los incrementos en los niveles de pobreza.<sup>41</sup>

Durante el 2021 y lo que va del 2022 se han comenzado a retomar varias actividades, lo que ha dinamizado el mercado laboral, generando nuevamente aumento de las ofertas laborales.<sup>42</sup>

La Universidad Católica, publicó los resultados de su diagnóstico del mercado laboral chileno durante la primera semana de abril y dando cuenta de cifras muy positivas sobre la recuperación del empleo, a niveles de ocupación previo al arribo del coronavirus. Además, centrándose en la Región Metropolitana, se puede concluir que recuperó su situación anterior a la crisis. Esto representa una oportunidad para los servicios de asesoría en búsqueda laboral, ya que la necesidad de una ayuda para las personas que buscan trabajo, por lo que se abre una oportunidad para el tipo de servicio que se estudia en el marco de la tesis.

Adicionalmente, se puede dar como ha ocurrido en otros países, que dada la situación económica del país los profesionales comiencen a migrar a otros países para alcanzar oportunidades laborales. Así como el cambio en los perfiles de contratación de las empresas, privilegiando perfiles de menor experiencia por temas económicos.

Finalmente, cambios de prioridades de los profesionales que aumente la jubilación anticipada, así como la creación de asesores independientes que quedan fuera del mercado laboral tradicional. Esto último representa una amenaza para el servicio estudiado, ya que modifica el mercado potencial para la empresa, y por lo tanto, el potencial ingreso.

**Ambiental:** Desde el punto de vista ambiental, las asesorías en el mercado laboral no tienen impacto negativo hacia el ambiente ni las legislaciones ambientales que entorpezcan de ninguna forma en la prestación de este servicio.

**Tecnológico:** El escenario macroeconómico actual ha impactado de forma significativa a una gran variedad de industrias sin embargo ha impulsado el

desarrollo de diversos rubros digitales. A esto se suma la masificación del uso de internet y celulares inteligentes, también el aumento de uso de redes sociales profesionales como LinkedIn. Según el estudio de Latam Insights 2021 realizado por PageGroup, Chile se posicionó como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica con un 71%, considerando el impacto de las medidas decretadas con relación al teletrabajo, las cuales produjeron que la migración a dicha modalidad, generara un proceso acelerado hacia el crecimiento digital.<sup>43</sup>

En el mismo contexto, la red social para profesionales LinkedIn alcanza potencialmente a 5,6 millones de personas, equivalente al 37.9% de la población, mayor de 18 años, activa en redes sociales.<sup>43</sup> Esto representa una oportunidad para el uso de marketing digital, el cual permite promocionar un producto o servicio a gran cantidad de personas, a menos costo y menor tiempo que los medios tradicionales. Además, existe la oportunidad de que los mismos usuarios promocionen el producto/servicio en sus redes sociales, mediante incentivos adecuados.

Otra oportunidad en el entorno tecnológico es las nuevas herramientas como machine learning, que permiten análisis de datos de uso y grandes cantidades de información para el potencial servicio.

Del análisis Pestel se puede concluir que si bien existe una inestabilidad política y económica en el corto plazo, que puede afectar a la creación de nuevos negocios, también existe una oportunidad para los servicios de asesoría en búsqueda laboral, ya que la necesidad de una ayuda para las personas que buscan trabajo, en un contexto macroeconómico complejo, puede capitalizarse si se logra identificar una ventaja competitiva.

#### 5.6.2 Modelos de las 5 fuerzas de Porter

Del análisis de la industria se utiliza las 5 fuerzas de Michael Porter:

##### 1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de los cuales dependerá el servicio incluyen profesionales y empresas externas que prestarán asesorías en términos laborales, psicolabórales, así como coaching. En términos generales estos servicios son bastante amplios, y se entregan por profesionales independientes o empresas, contando con una amplia oferta de proveedores, por lo que no se observan mayores problemas para la contratación y prestación de servicios en base a la demanda. En algunos casos, incluso se pueden generar sinergias con empresas de prestación de servicios profesionales en recursos humanos para apoyar el desarrollo del negocio.

Si bien los proveedores de servicios pueden competir y ofrecer de forma directa sus servicios específicos al cliente final, serían solo los servicios complementarios, ya que el core del negocio es el match entre profesionales y empresas, y según el estudio de mercado realizado, los profesionales valoran de forma importante un servicio que permita encontrar un match con empresas asociado al propósito. Desde el punto de vista de un proceso completo esto no genera tanto valor para el cliente final como lo generaría un servicio que cubra las necesidades integrales de una búsqueda laboral.

Dado lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, y sin proyecciones de cambio ni el corto ni largo plazo, ya que son diversos los profesionales, ya sea del área de recursos humanos u otras áreas afines.

## 2. Poder de los clientes

Los potenciales clientes son personas que están en búsqueda de una oportunidad laboral o quieren cambiar de trabajo, donde su principal objetivo es encontrar un trabajo. En este sentido son los clientes quienes poseen un poder de negociación importante, ya que pueden obtener los servicios que buscan de varias fuentes y para ellos es relativamente fácil cambiar de proveedor, además dependiendo del rubro donde se encuentra la persona existen diferentes alternativas.

Adicionalmente y en base a la variedad de servicios que se ofrecen, los clientes pueden adquirir los servicios de varios proveedores distintos al mismo tiempo. Por lo tanto, podemos concluir, que el poder de negociación de los clientes es alto.

## 3. Rivalidad de competidores existentes

Los servicios de asesoría laboral se encuentran inmersos en una industria donde existe una baja concentración, no existen empresas que dominen enteramente el mercado en Chile ni que sean capaces de fijar precios referenciales para la industria, a pesar de que hay que montos relacionados a ciertos servicios que las personas ya manejan, y por lo tanto, les permite comparar.

De esta forma existe una variedad de distintos proveedores y servicios para el mercado de asesoría en el mercado laboral. Por esto, es que existen barreras de salida bajas y los recursos necesarios para operar son reutilizables en otros negocios, sobre todo porque es un servicio entregado por personas para personas, que en muchos casos con profesionales freelance.

Adicionalmente, en este mercado particular, los proveedores de alcance internacional suelen utilizar también servicios internos y externos, así como profesionales freelance nacionales, por lo tanto, se puede concluir que la rivalidad de los competidores es alta.

## 4. Amenaza de productos/servicios sustitutos

El principal sustituto en el mercado es la opción de asesorías de empleabilidad, así como los servicios de Outplacement. En la primera opción hay una variedad de opciones y precios, y en la segunda es un servicio de costo directo para las empresas, donde también existe una variedad de servicios y empresas que lo proveen.

Si consideramos que la pandemia durante los últimos años ha tenido impactos tanto en el mercado laboral como en los hábitos de las personas, lo que permitido que servicios online ingresarán al mercado, permitiendo a los clientes acceder a servicios ubicados tanto en Chile como en el extranjero. También ha permitido que se desarrollaran nuevos negocios y plataforma para encontrar nuevas oportunidades laborales, algunos que ya fueron revisados previamente.

Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, y que se mantendrá así en el corto y mediano plazo.

#### 5. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En base a las características del servicio, la implementación es relativamente sencilla y económica, lo que representa bajas barreras de entrada y salida. Los nuevos competidores no necesitan un alto nivel de desarrollo tecnológico ni conocimientos específicos, pudiendo apoyarse en proveedores externos que están en el mercado para ofrecer los servicios. Lo que representa un desafío importante es el posicionamiento de la marca, es presencia y conocimiento. De esta manera, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Si bien el mercado chileno es relativamente pequeño comparado con otros países, Chile es un país que alberga grandes empresas y aún es atractivo para la inversión, y por lo tanto, la oferta laboral es amplia, lo que la hace atractiva para servicios de asesorías en búsqueda laboral, por lo que se estima que la amenaza de nuevos competidores se mantendrá en el corto y largo plazo.

Del análisis de las fuerzas de Porter para el mercado, se puede desprender que existe un potencial para crear valor en este mercado. Si bien existe un alto poder de negociación de los clientes, una alta amenaza de nuevos competidores y sustitutos se tiene a favor un bajo poder de negociación de los proveedores, así como alta rivalidad de competidores. Es importante tener en consideración que el peso que tiene los clientes para este mercado, ya que son la base de la demanda, así como la existencia de competidores con alcance internacional, por su tamaño y estructura logran economías de escala, pero requieren unos márgenes altos para que su negocio sea rentable, lo que puede representar una ventaja para proveedores de servicio más anichados, de manera de proveer servicios más personalizados y lograr una diferenciación.

#### 5.7 Conclusión del diagnóstico inicial y resumen de las principales variables del diagnóstico

Como se estableció los servicios de empleabilidad o asesoría en la búsqueda laboral, ya sea para empresas o personas, se está posicionando como una forma de moverse en el mercado laboral y permite encontrar nuevas oportunidades laborales. Si bien el mercado chileno es relativamente pequeño comparado con otros países, Chile es un país que alberga grandes empresas y aún es atractivo para la inversión y, por lo tanto, la oferta laboral es amplia, lo que la hace atractiva para servicios de asesorías en búsqueda laboral. Pero es importante mencionar que esta evaluación no considera una potencial recesión económica, que puede modificar en forma considerable lo analizado previamente.

La Región Metropolitana, es la de mayor atractivo para la empresa evaluada, ya que agrupa el 41,9% de la población nacional, además de concentrar la mayor demanda laboral actual. Además, concentra el mayor número de profesionales con el 11,7% del total de profesionales en Chile a cifras del 2021. Que es claramente evidencia de que es el mercado laboral más grande de Chile.

Se debe considerar además que existe evidencia de una tendencia a una población ocupada de mayor edad, como ocurre en países europeos y que

prolongan su actividad laboral por mayor tiempo, así como el envejecimiento de la fuerza labora en Chile desde el 2010 y cuyas proyecciones son que le 2031 es que llegará a su máximo, para luego iniciar una disminución nominal, esto representa el inicio del estancamiento de la población en edad de trabajo y, por lo tanto, se espera un crecimiento discreto del mercado potencial para los próximos años. Esto refuerza que la fuerza laboral actual seguirá estando en el mercado por un mayor tiempo, lo que permite que segmentos de mayor edad sean atractivos para el negocio evaluado.

Para los crecimientos futuros del mercado potencial serán clave la tasa de titulación de las universidades y el envejecimiento de la población proyectada.

También se debe considerar que los profesionales con título profesional tienen ingresos mensuales promedio mayores a quienes presentan una situación educacional distinta, así como los profesionales con postgrado tienen ingresos mayores a los que no, por lo que se puede asociar una mayor disposición a pagar por el servicio de asesoría en la búsqueda laboral en ambos tipos de profesionales.

Existe evidencia de una oportunidad para el uso de marketing digital, además de la oportunidad de que los mismos usuarios promocionen el producto/servicio en sus redes sociales, mediante incentivos adecuados. Otra oportunidad en el entorno tecnológico son las nuevas herramientas como machine learning, que permiten análisis de datos en grandes cantidades para el potencial servicio. Si bien existe una inestabilidad política y económica en el corto plazo, que puede afectar a la creación de nuevos negocios, también existe una oportunidad para los servicios de asesoría en búsqueda laboral, ya que la necesidad de una ayuda para las personas que buscan trabajo, en un contexto macroeconómico complejo, puede capitalizarse si se logra identificar una ventaja competitiva.

Otra oportunidad identificada, es generar sinergias con empresas de prestación de servicios profesionales en recursos humanos para apoyar el desarrollo del negocio, así como profesionales freelance. Es importante considerar que existe una amenaza importante, ya que los nuevos competidores no necesitan un alto nivel de desarrollo tecnológico ni conocimientos específicos, pudiendo apoyarse en proveedores externos que están en el mercado para ofrecer sus servicios. Por lo que, en el futuro pueden ingresar nuevos competidores lo que representa un desafío importante para diseño del modelo de negocio y el posicionamiento de la marca.

Si bien en el mercado existe diferentes tipos de servicios para profesionales que buscan trabajo o quieren cambiar de trabajo, se identificaron y clasificaron en 2 tipos de servicios: Servicios de Outplacement y recolocación profesional, y Servicio de asesoría de empleabilidad. Todos estos servicios, son sustitos del que se evalúa en esta tesis. Cada uno de ellos comienza identificando las necesidades de los clientes, donde las consultoras evalúan y analizan las competencias y habilidades de los profesionales, a partir de lo cual ofrecen sus servicios, que pueden ir de lo más básico hasta varios meses de asesoría, ofreciendo servicios similares en varias características como: modalidad, paquetes de servicios, así como tiempo para encontrar un nuevo trabajo y feedback de puntos de a mejorar, todos ellos ofrecen paquetes orientados a

mejorar las habilidades y elementos de selección de las personas, como pilar. La diferenciación está relacionada en los servicios para acceder a base de datos de las empresas, así como servicios para potenciar personal branding en redes sociales, la selección de empresas/cargos en las que encaje el perfil, ingreso a base de datos para futuras selecciones, así como ofertas no publicadas, esto últimos atributos altamente valorados por el mercado potencial. Si bien la oferta del mercado es variada, y existen atributos de diferenciación, en su mayoría ningún servicio ofrece un match con el propósito, ni identifica una selección de empresas y cargos que encaje con la experiencia de los profesionales, esta es una de las razones para las cuales los profesionales pueden valorar este tipo de servicio. Aquí es importante señalar que los clientes pueden adquirir los servicios de varios proveedores distintos al mismo tiempo. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que esta es la base de un alto poder de negociación de los clientes, para definir el precio objetivo en el modelo de negocio.

Se evidenció, un cambio en la modalidad de este tipo de servicio, que históricamente eran en formato presencial, hoy la opción remota se posiciona como la alternativa más utilizada, de la misma manera el formato híbrido comienza a posicionarse, lo que también permite reforzar una nueva forma de ofrecer este tipo de servicios. Lo que también evidencia un nuevo tipo de competencia, donde los potenciales clientes pueden acceder a servicios ubicados tanto en Chile como en el extranjero, lo que también permite el desarrollaran nuevos negocios y plataforma para encontrar nuevas oportunidades laborales.

Adicionalmente el rango etario de profesionales jóvenes de 24 a 29 años, no están bien cubiertos por los competidores, por lo que existe una oportunidad en abordar este segmento.

Por lo tanto, el servicio se debe enfocar en la diferenciación con la competencia, que según lo analizado es alta, por lo que se debe tomar la oportunidad de diferenciación considerando las necesidades e interés de los profesionales considerando la etapa de la vida laboral, ya que no es lo mismo estar en los años de maduración o termino del ciclo de vida laboral, que, iniciándola, por eso la diferenciación por rango etario permitirá definir el modelo de negocio.

Una variable relevante, es que los servicios de asesoría laboral son servicios que se utilizan en un momento determinado, lo que muestra que este tipo de servicios no son de uso frecuente, y por lo tanto, se deben diseñar estrategias para ofrecer servicios adicionales que puedan mantener una alternativa de recompra. También se constató que los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas, lo que se extrapola al mercado potencial.

Se debe considerar que incorporar servicio como un diagnóstico gratuito, así como seguimiento hasta encontrar un nuevo trabajo, desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales y contar con una selección de empresas/cargos en las que encaja su perfil y experiencia, son características relevantes para el mercado potencial, por lo que deben ser bien analizadas en desarrollo del modelo de negocio.



De la misma forma la mayor disposición a pagar es mediante un monto fijo por paquete de servicio. Además, se desprende el valor del mercado potencial para cada segmento, que en tiene un potencial total de 292,9 millones de pesos chilenos.

Con todo lo anterior, se puede desprender que existe un potencial para crear valor en este mercado. Si bien existe un alto poder de negociación de los clientes y una alta amenaza de nuevos competidores y sustitutos, con competidores con alcance internacional, por su tamaño y estructura logran economías de escala, estos requieren unos márgenes altos para que su negocio sea rentable. Por otra parte, se tiene a favor una idea nueva, lo que genera una ventaja para un servicio diferenciador que logre obtener una cuota del mercado.

## 6 SÍNTESIS ESTRATÉGICA

### 6.1 FODA por segmento

En base a la información levantada en los puntos anteriores, se presenta el análisis resumen de las oportunidades y amenazas del mercado en la Región Metropolitana asociados a los servicios de asesoría en la búsqueda laboral, dado que la empresa aún no existe, no es posible realizar un análisis interno para determinar fortalezas y debilidades, por lo que el análisis se enfocó solo en las oportunidades y amenazas del mercado y sus segmentos.

#### 6.1.1 Oportunidades

Nº	Segmento	Comentario
O1	Segmento 1	Existe un mercado potencial para persona con título profesional entre 24 y 29 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 33,1 millones de pesos chilenos.
O2	Segmento 1	El 46,2% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 92,3% le parece muy atractivo o interesante.
O3	Segmento 1 y 2	Son segmentos poco cubiertos en el mercado, las empresas están enfocadas en los otros segmentos.
O4	Segmento 1, 2 y 3	Los chilenos con título profesional tienen ingresos mensuales promedio mayores a quienes presentan una situación educacional distinta, por lo que se puede asociar una mayor disposición a pagar por el servicio de asesoría en la búsqueda laboral. 82,8% de los encuestados es del grupo socioeconómico más alto en Chile, lo que es extrapolable al mercado.
O5	Segmento 1, 2, 3 y 6	Sobre el 92,3% de los encuestados considera que el servicio cuente con un seguimiento hasta conseguir un nuevo trabajo, por lo que representan oportunidades para la definición del modelo.
O6	Segmento 1, 2, 4 y 5	Sobre el 96,4% de los encuestados considera que contar con un diagnóstico gratuito puede ser de utilidad para contratar un servicio de asesoría laboral, por lo que representan oportunidades para la definición del modelo.
O7	Segmento 1, 2, 4 y 5	Consideran importante para contratar un servicio de asesoría laboral permite encontrar una empresa que haga match con tu propósito.
O8	Segmento 2	Existe un mercado potencial para persona con título profesional entre 30 y 44 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 85,5 millones de pesos chilenos.
O9	Segmento 2	Existe una proyección de una población ocupada de mayor edad, como ocurre en países europeos y que prolongan su actividad laboral por mayor tiempo, se proyecta que para el 2030 la población de 30 a 59 años sea del 42,2% de la población en edad de trabajar.
O10	Segmento 2	El 66,2% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 98,9% le parece muy atractivo o interesante.
O11	Segmento 2 y 4	Tienen una sobre un 75% probabilidad de contratar este tipo de servicio en los próximos 3 años, que puede ser extrapolado al mercado.
O12	Segmento 2 y 5	Cambio en la preferencia de modalidad de este tipo de servicio, que históricamente eran en formato presencial, el 60% de los encuestados consideran la opción

		remota. Lo que también permite reforzar una nueva forma de ofrecer este tipo de servicios, que puede ayudar en términos de costos.
O13	Segmento 3	Existe un mercado potencial para persona con título profesional entre 45 y 59 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 93,9 millones de pesos chilenos.
O14	Segmento 3	El 68,8% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 95,5% le parece muy atractivo o interesante.
O15	Segmento 3 y 6	A diferencia estos segmentos, sobre 50% de los encuestados considera la modalidad mixta, y un 33,3% presencial. Lo que también permite reforzar una nueva forma de ofrecer este tipo de servicios.
O16	Segmento 3 y 6	Son los que valoran en mayor medida un precio conveniente por sobre otras características del servicio, por lo que se evidencia la oportunidad de crear un servicio accesible para estos segmentos.
O17	Segmento 3, 4 y 5	Los chilenos con postgrado tienen ingresos mensuales promedio mayores a quienes tienen sólo título profesional, por lo que se puede asociar una mayor disposición a pagar por el servicio de asesoría en la búsqueda laboral.
O18	Segmento 3, 5 y 6	Sobre el 90,8% de los encuestados considera relevante que el servicio también cuente con servicios de desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales, lo que representa una oportunidad para desarrollar servicios complementarios, y alcanzar ingresos adicionales.
O19	Segmento 4	Existe un mercado potencial para persona con título profesional y postgrado entre 24 y 29 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 10,1 millones de pesos chilenos.
O20	Segmento 4	El 50% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 100% le parece muy atractivo o interesante.
O21	Segmento 4, 5 y 6	Ninguno de los competidores ofrece un servicio específico para profesionales con postgrado, por lo que hay una oportunidad en estos segmentos.
O22	Segmento 5	Existe un mercado potencial para persona con título profesional y postgrado entre 30 y 44 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 30,6 millones de pesos chilenos.
O23	Segmento 5	El 65,2% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 100% le parece muy atractivo o interesante.
O25	Segmento 6	Existe un mercado potencial para persona con título profesional y postgrado entre 45 y 59 años en la Región Metropolitana de aproximadamente 39,6 millones de pesos chilenos.
O25	Segmento 6	El 75% de los profesionales de la muestra están dispuestos a contratar un servicio que permita hacer match entre el propósito de las personas y las empresas. Y al 85,7% le parece muy atractivo o interesante.
O26	Transversal	Si bien el servicio ofrecido no es de uso frecuente, dado que, una vez identificado el perfil, este tiende a cambiar poco, por lo que la recompra es baja. La oportunidad se encuentra en ofrecer servicios adicionales como desarrollo de competencias, seguimiento de carrera, entre otros, para retener a los clientes.
O27	Transversal	Si bien, en su mayoría existe una percepción positiva de los servicios en el mercado, pero un 33,4% los califica como regular o pobre, lo que evidencia una oportunidad para servicios con una diferenciación, que puedan recoger los intereses de los profesionales.
O28	Transversal	La oferta del mercado en su mayoría no ofrece servicios para hacer un match entre propósito de la empresa y profesional, por lo que hay una oportunidad que los potenciales clientes valoran (Del estudio de mercado se desprende un 63,6% de preferencia).
O29	Transversal	Crecimiento digitalización, impulsado por la pandemia, lo que ofrece una oportunidad para el uso de marketing digital, además de que los mismos usuarios promocionen el producto/servicio en sus redes sociales, mediante incentivos adecuados. Chile se posicionó como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica con un 71%, donde LinkedIn alcanza potencialmente a 5,6 millones de personas, equivalente al 37.9% de la población, mayor de 18 años, activa en redes sociales
Q30	Transversal	Nuevas herramientas como machine learning, que permiten análisis de datos de uso y grandes cantidades de información para el potencial servicio, que puede ayudar a reducir costos de desarrollo.
Q32	Transversal	Existe la posibilidad de crear sinergias con empresas de prestación de servicios profesionales en recursos humanos para apoyar el desarrollo del negocio.
O33	Transversal	Baja cobertura de servicio que incluyan acceso a ofertas no publicadas (1 empresa), ingreso a base de datos para futuros procesos de selección (2

		empresas), así como selección e identificación de empresas y cargos que encajen con la experiencia profesional (2 empresas), lo que evidencia una oportunidad para el diseño de servicio, ya que son atributos valorados por el mercado potencial.
--	--	--

**Tabla 30: Matriz de oportunidades**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

## 6.1.2 Amenazas

Nº	Segmento	Comentario
A1	Segmento 1	Reducción del crecimiento por bajo acceso al empleo por panorama económico, donde la creación de empleo se vea afectada, así como la incorporación de nuevos profesionales al mercado.
A2	Segmento 1 y 2	Aumento de migración de profesionales a otros países por el panorama económico que reduzca el mercado potencial.
A3	Segmento 1 y 4	Las proyecciones de la fuerza laboral evidencian una desaceleración del crecimiento, para el 2031 se espera que llegue a su máximo, para luego iniciar una disminución nominal, esto representa el inicio del estancamiento de la población en edad de trabajo y, por lo tanto, se espera un crecimiento discreto del mercado potencial para los próximos años, lo que implica no contar con fuentes de crecimiento importantes para un mismo servicio.
A4	Segmento 2 y 3	Alto nivel de competencia de producto sustitutos en el mercado que ofrecen varios servicios con atributos valorados por el mercado potencial, lo que representa un desafío para el posicionamiento de la empresa.
A5	Segmento 3 y 6	Aumento en la tasa de jubilación anticipada debido al panorama económico, así como la reducción en el acceso a oportunidades laborales por edad, así como el cambio de requerimiento de profesionales por las empresas.
A6	Segmento 3, 5 y 6	Aumento de profesionales freelance como asesores independientes que no requieran servicios de asesoría para la búsqueda laboral, reduciendo el mercado potencial.
A7	Segmento 4,5 y 6	Reducción del poder adquisitivo de los profesionales para adquirir postgrados, privilegiando sus ingresos en otros gastos.
A8	Transversal	Si bien el mercado chileno es relativamente pequeño comparado con otros países, Chile es un país que alberga grandes empresas y es atractivo para la inversión y, por lo tanto, la oferta laboral es amplia, lo que la hace atractiva para servicios de asesorías en búsqueda laboral, por lo que pueden ingresar nuevos competidores.
A9	Transversal	El servicio ofrecido no es uso frecuente, dado que, una vez identificado el perfil, este tiende a cambiar poco, por lo que la recompra para el mismo servicio es baja.
A10	Transversal	El mercado de asesorías hay empresas de renombre como las empresas del grupo DNA, lo que representa una amenaza para el posicionamiento de una empresa nueva en el mercado.
A11	Transversal	Los clientes pueden adquirir los servicios de varios proveedores distintos al mismo tiempo, lo que implica un alto poder de negociación a los clientes.
A12	Transversal	Los profesionales freelance que potencialmente se contratarán para apoyar la entrega del servicio, pueden ofrecer sus servicios de forma directa a los clientes, lo que implica un desafío para el diseño del modelo de negocio.
A13	Transversal	La pandemia ha permitido el desarrollo y ampliación de servicios online, permitiendo a los clientes acceder a servicios ubicados tanto en Chile como en el extranjero, así como el desarrollo de nuevos negocios y plataforma para encontrar nuevas oportunidades laborales, lo que amplía la competencia.
A14	Transversal	Los nuevos competidores no necesitan un alto nivel de desarrollo tecnológico ni conocimientos específicos, pudiendo apoyarse en proveedores externos que están en el mercado para ofrecer los servicios. Por lo que, en el futuro pueden ingresar nuevos competidores lo que representa un desafío importante para diseño del modelo de negocio y el posicionamiento de la marca.
A15	Transversal	Cambios políticos económicos, como las que propone el nuevo gobierno de Chile, sumado al cambio constitucional que está viviendo el país, puede impactar considerablemente la economía del país y, por lo tanto, al mercado laboral, reduciendo las oportunidades y de ese modo aumentar el desempleo, afectando el poder adquisitivo del mercado potencial y, por lo tanto, al servicio evaluado.

**Tabla 31: Matriz de amenazas**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

## 6.2 Matriz de atractivo por segmento

Para analizar el atractivo de los segmentos se escogieron 8 variables. Considerando como referencia la investigación de mercado realizada, se

procedió a desarrollar una matriz a fin de definir el segmento objetivo para el plan de marketing a desarrollar, donde se utilizará la escala 1 a 3, asignando 3 al segmento más atractivo y 1 como el menos atractivo para cada criterio definido. Las variables consideradas en el análisis son las siguientes:

- **Tamaño de mercado:** variable cuantitativa en función del porcentaje del mercado de cada segmento según los datos obtenidos en el diagnóstico.
- **Nivel de competencia:** Variable cualitativa que indica la intensidad de competencia en cada segmento.
- **Rentabilidad:** Variable cuantitativa que indica la mayor cantidad de ingresos potenciales, medido en el estudio de mercado por la disposición a pagar.
- **Calce con la empresa:** Variable cualitativa que indica el mayor calce con la premisa de match entre propósito de empresa y persona, medido en el estudio de mercado como interés por el servicio.
- **Posibilidad de sustitución:** Variable cualitativa que indica en que segmento existe mayor probabilidad de ocupar un servicio sustituto o a un nuevo oferente.
- **Sensibilidad al precio:** Variable cuantitativa que indica que tan sensible es el segmento al precio, medido en el estudio de mercado con la disposición a pagar.
- **Posibilidad de diferenciación:** Variable cualitativa que indica la oportunidad de entregar un paquete diferenciado que sea valorado por el segmento a partir de la valorización de atributos identificadas en la investigación de mercado.
- **Crecimiento:** Variable cuantitativa que indica que indica el crecimiento esperado del segmento.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de cada segmento con la descripción de la incidencia de cada variable, para el caso de las cuantitativas la incidencia se representa en porcentaje y para las cualitativas se representa con tres niveles (Alto, Medio y Bajo).

Para determinar el atractivo de cada segmento de acuerdo con las variables estudiadas, se normalizan se la siguiente forma:

- Variables cuantitativas: escala de 1 a 3, donde una es la de menor y 3 la de mayor peso. Ponderándola según su porcentaje en relación al total de los 3 segmentos, con eso cada punto porcentual tendrá el mismo peso ( $100\%/3$ ).
- Variables cualitativas: escala de 3 variables, con: Alta=3, Media=2 y Baja=1.

Tipo	Variable	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Cualitativa	Nivel de competencia	Media	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja
Cualitativa	Calce con la empresa	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Baja
Cualitativa	Posibilidad de sustitución	Media	Alta	Alta	Media	Media	Media
Cualitativa	Posibilidad de diferenciación	Alta	Medio	Baja	Alta	Alta	Media
Cuantitativa	Tamaño del mercado	16,8%	30,3%	21,4%	5,1%	14,4%	12,2%
Cuantitativa	Rentabilidad	11,9%	17,0%	26,5%	12,1%	12,8%	19,7%
Cuantitativa	Sensibilidad al precio	222.222	317.951	494.375	225.000	239.286	366.667
Cuantitativa	Crecimiento	11,9%	17,0%	26,5%	12,1%	12,8%	19,7%

**Tabla 32: Preguntas para investigación de mercado**

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que sólo para la variable de nivel de competencia, se utilizará de forma invertida a lo señalado anteriormente, ya que es una amenaza, y por lo tanto, entre mayor es la competencia menos atractivo es el segmento.

De esta forma la escala de 3 variables se utilizara de la siguiente forma: Baja=3, Media=2 y Alta=1. El resultado obtenido se muestra en la tabla 33.

Variable	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Nivel de competencia	2	1	1	3	3	3
Calce con la empresa	3	3	1	3	3	1
Posibilidad de sustitución	2	3	3	2	2	2
Posibilidad de diferenciación	3	2	1	3	3	2
Tamaño del mercado	0,50	0,91	0,64	0,15	0,43	0,36
Rentabilidad	0,36	0,51	0,80	0,36	0,38	0,59
Sensibilidad al precio	0,36	0,51	0,80	0,36	0,38	0,59
Crecimiento	2,63	0,15	0,22	0,14	0,01	0,01

**Tabla 33: Ponderación de atributos**

Fuente: Elaboración propia

Ponderación	Variable	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
10%	Nivel de competencia	0,2	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
10%	Calce con la empresa	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1
5%	Posibilidad de sustitución	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
10%	Posibilidad de diferenciación	0,3	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2
20%	Tamaño del mercado	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	0,1
20%	Rentabilidad	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
15%	Sensibilidad al precio	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
10%	Crecimiento	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Total</b>	<b>1,4</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>

**Tabla 34: Matriz de atractivo por segmento**

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se ponderaron las variables en función de su importancia para concluir la matriz de atractivo por segmento y determinar los segmentos más atractivos para la propuesta de negocio, señalándolo con el puntaje más alto. (Ver tabla 34)

A partir de esto se concluye que el segmento más atractivo es el segmento 1, seguido por los segmentos 4 y 5, y en tercer lugar el segmento 2, los segmentos que quedan al final son los segmentos 3 y 6, con menor puntaje.

## 7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo, se desarrollará la estrategia de acuerdo con los elementos obtenidos desde la síntesis estratégica. Con esto se definirá la estrategia para competir, también se diseñará el modelo de negocios mediante el modelo Canvas así como estrategia de comercialización y ventas, y la estrategia de comunicación y posicionamiento. Finalmente, se desarrollará la propuesta de lineamientos de implementación.

### 7.1 Selección del segmento objetivo

En base a la información de la síntesis del diagnóstico, se seleccionaron 4 de los 6 segmentos según el atractivo basado en las variable revisadas en el capítulo anterior, el motivo principal para dejar fuera los segmentos 3 y 6 en la primera etapa corresponde principalmente al nivel de competencia de este segmento y el calce con la propuesta de valor, si bien son segmentos con mayor disposición a pagar, estos pueden ser abordados en una segunda etapa luego de consolidar un posicionamiento en los otros segmentos que tienen un ajuste mayor a la

empresa evaluada. A partir de esto la estrategia se enfocará en el siguiente segmento del mercado:

Segmento 1: Personas con título profesional universitario que residan en la Región metropolitana y que tienen entre 24 y 29 años

Segmento 2: Personas con título profesional universitario que residan en la Región metropolitana y que tienen entre 30 y 44 años

Segmento 4: Personas con magister que residan en la Región metropolitana y que tienen entre 24 y 29 años

Segmento 5: Personas con magister que residan en la Región metropolitana y que tienen entre 30 y 44 años

Estos segmentos representan el 66,6% del mercado potencial lo que se traduce en 159,3 MM MMCLP al año 2021.

## 7.2 Definición de la propuesta de valor

En base al diagnóstico y sus resultados, se busca ofrecer el servicio a un segmento acotado del mercado con una propuesta de valor diferente, abordando las variables del servicio que los proveedores nacionales que actualmente se encuentran en el mercado. La propuesta de valor considera planes flexibles con diferentes precios y también algunos personalizables.

Las actividades principales para generar valor agregado del servicio son:

- Match entre empresas y profesionales
- Aplicación para celulares y página web
- Asesoría online
- Flexibilidad de planes y posibilidad de personalización de un plan
- Servicio gratuito de diagnóstico en base a un cuestionario elaborado por la empresa
- Oferta de servicio adicionales y complementarios
- Base de datos de empresas
- Servicio de soporte
- Servicio de seguimiento

El servicio se enfocará:

- Encontrar una empresa y roles para profesionales que haga match con su perfil, y que encajen con sus metas, expectativas y propósito.
- Acceso a una base de datos de empleos de normalmente no son publicados
- Eliminar sesgos y juicios al contacto con la empresa como: estereotipos, discriminación por sexo, raza, universidad, colegio, etc, ya que las empresas recibirán los perfiles evaluados y no filtrarán CV previos a la evaluación.
- Afinidad con la empresa y su cultura apoyando a predecir el desempeño y evitar fuga de talento.
- Apoyo a candidatos que no ingresan habitualmente en las expectativas de búsqueda de la empresas Head Hunters.
- Reducir el tiempos de búsqueda y fracasos en roles y empresas no adecuadas.
- Conocer las debilidades y fortalezas del perfil.

### 7.3 Definición de la estrategia competitiva

En base al diagnóstico y sus resultados, la estrategia que se utilizará es la estrategia genérica de negocio es la de foco en beneficio. Entendiendo que en el mercado la oferta es variada, se busca ofrecer un servicio que pueda ingresar mediante una diferenciación del match entre personas y empresas, así como servicio a un precio accesible, que pueda ser flexible y personalizable, dependiendo de las necesidades de las personas y su respectivo rango etario.

Dado que los segmentos objetivos son el segmento 1, 2, 4 y 5, el servicio se enfocará en segmento que si bien no tienen la mayor disposición a pagar, son los que tienen mayor calce con el objetivo del negocio y la empresa, y valoran de mayor manera los atributos del servicio planteado.

### 7.4 Diseño del modelo de negocio

#### 7.4.1 Servicio

Con los segmentos objetivos definidos, se definirán los servicios que se ofrecerán, los que están guiados por las preferencias de los clientes potenciales y los atributos que estos identificaron como relevantes.

De esta forma, los pilares del servicio serán:

- Selección de empresas/cargos que encaje con el perfil y experiencia
- Match cultural con empresas
- Oferta de test inicial gratuito para identificar perfil
- Oferta de servicios complementarios

Los 3 primeros pilares representan la principal diferenciación con la competencia, si bien el cuarto pilar no genera una diferenciación con la competencia, no contar con estos disminuiría significativamente el atractivo del servicio, y por lo tanto, impactando el negocio.

Por otro lado, se enfatizan los atributos con alto nivel de preferencia y que muchos de los competidores no cubren en su propuesta de valor, considerando:

- Acceso a ofertas no publicadas
- Acceso a base de datos de empresas y roles
- Ingreso a base de datos para futuras selecciones

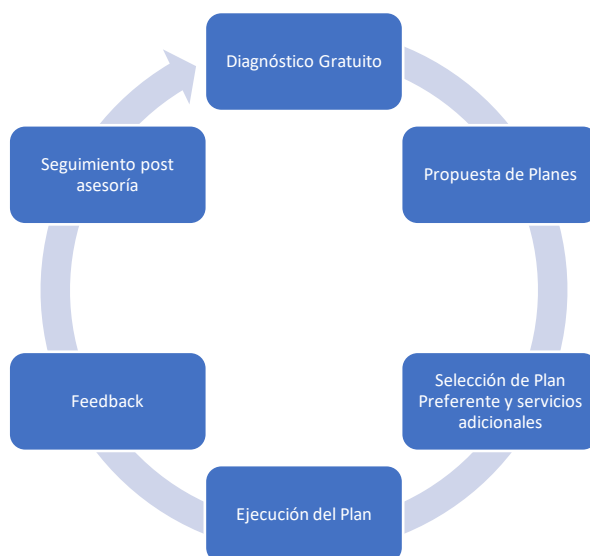
Adicionalmente, se definirán planes integrados, pero puedan tener flexibilidad según las necesidades de los clientes, de modo de incrementar el atractivo de la oferta para los segmentos objetivos, ya que la posibilidad de personalización permite a cada cliente contar con un plan que se ajuste mejor a sus necesidades, combinando servicios que requieran.

Además, el servicio se inicia con un diagnóstico gratuito, esta estrategia de entrada permitirá tener una idea base del perfil del cliente, y por lo tanto, ofrecer un paquete que se ajuste a sus necesidades y que sea el puntapié inicial para ofrecer el servicio.

Con el objetivo de prestar un servicio eficiente y eficaz, se utilizará una plataforma web desarrollada a medida, y cuyo software e infraestructura están

soportados en un nube, provista por un servicio externo, haciendo uso de las aplicaciones de SaaS (Software as a Service). Por medio de esta plataforma, los clientes podrán contar con un usuario con el que pueden acceder al servicio, monitorear su avance, realizar consultas, entregar feedback y ejecutar las etapas según el plan adquirido.

La propuesta de valor, también considera que los clientes podrán realizar consultas y requerimientos en cualquier momento, los cuales serán atendidos por el equipo de vendedores, quienes serán los encargados de gestionar las soluciones a los problemas. A continuación, se detalla el proceso estándar del servicio:



**Ilustración 6: Proceso del servicio**  
Fuente: Elaboración propia

Además se describe el alcance del servicio propuesto:

1. Diagnóstico gratuito:
  - a. Envío de cuestionario del diagnóstico inicial
  - b. Envío de resumen del perfil inicial personal
  - c. Envío de propuesta de planes de asesoría que encajen con el perfil inicial
2. Identificación del perfil personal
  - a. Resumen de un historia laboral para identificar match con el cargo actual y potencial futuro
  - b. Aplicación de test de propósito para identificar o definir propósito
  - c. Aplicación de test de motivación para identificar de motivaciones
  - d. Aplicación de test de habilidades para identificar habilidades técnicas y blandas
  - e. Detallar perfil de técnico, mediante educación o formación, así como idiomas, cursos, etc.
  - f. Detallar perfil cultural mediante el modelo
  - g. Detallar necesidades y requerimientos:
    - i. Expectativas de sueldo y evaluación con respecto al mercado
    - ii. Expectativas de beneficios y evaluación con respecto al mercado
    - iii. Identificación del salario emocional
    - iv. Explicación de tipos de remuneraciones y ponderaciones
    - v. Match con guía salarial
3. Levantamiento de fortalezas y debilidades



- a. Simulación de entrevista para expectativas de cargo para evaluación
  - b. Evaluación de desempeño en situaciones para evaluación
  - c. Evaluación de desempeño por ex jefaturas y compañeros
  - d. Identificación de necesidades de entrenamiento
4. Perfil Profesional Integral
- a. Determinación y presentación del perfil integral en base al levantamiento previo
5. Determinar Match
- a. Selección empresas que hagan match con el perfil
  - b. Selección rol que hagan match con el perfil
  - c. Compartir listado de alternativas de la base de datos de empresas y empleos disponibles
6. Red de profesionales: integración a una red de profesionales con intereses similares
7. Plan de carrera
- a. Definir plan de carrera con un horizonte 3, 5 y 10 años dependiendo de los objetivos profesionales
    - i. Considerando roles a asumir para el alcanzar un objetivo
    - ii. Capacitaciones requeridas para alcanzar cada objetivo
8. Base de datos de candidatos: Ingreso a la base de datos de candidatos evaluados considerando las características perfil integrado
9. Servicios adicionales
- a. Coaching 1 a 1 con especialista o gerente de área a fin: Paquete con 6 secciones de coaching,
  - b. Mentoring con especialista o gerente de área a fin: Paquete con 6 secciones de mentoring.
  - c. Desarrollo de Branding profesional: contar con 2 secciones de 1 hora para definir y desarrollar la marca profesional.

Es importante señalar que las empresas pueden solicitar el servicio para sus ex colaboradores, por lo que si bien pueden ser clientes potenciales y pagar por el servicio para estos, el servicio siempre será prestado y diseñado para el cliente final.

## 7.5 Diseño de la estrategia de comercialización y ventas

### 7.5.1 Precio

Para el análisis de la estrategia de precios se debe considerar que la oferta del servicio tiene un componente diferenciador en el mercado, y que considera a profesionales con y sin postgrado de 24 a 44 años. Además, en línea con la estrategia genérica de negocios de foco en beneficio, la estrategia de precio a utilizar es la de fijación de precios con valor agregado (Value Based Pricing).<sup>55</sup> a partir de esto, la estrategia de precio para los planes será de versionamiento para cada paquete, de acuerdo a la propuesta de valor de cada uno..

Para la implementación de este estrategia se agrupan los atributos del servicio en paquetes desde lo más básico, donde sólo se considerarán los pilares del servicio e se irán agregando servicios de manera de llegar al cuarto paquete que considera todos los atributos definidos en la propuesta de valor.

Los planes que se ofrecerán son:

Plan Basic: 16 UF	Plan Executive: 19 UF	Plan Premium: 22 UF	Plan Premium Plus: 23 UF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico gratuito</li> <li>• Identificación del perfil personal</li> <li>• Levantamiento de fortalezas y debilidades</li> <li>• Perfil Profesional Integral</li> <li>• Determinar Match</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico gratuito</li> <li>• Identificación del perfil personal</li> <li>• Levantamiento de fortalezas y debilidades</li> <li>• Perfil Profesional Integral</li> <li>• Determinar Match</li> <li>• Red de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico gratuito</li> <li>• Identificación del perfil personal</li> <li>• Levantamiento de fortalezas y debilidades</li> <li>• Perfil Profesional Integral</li> <li>• Determinar Match</li> <li>• Red de profesionales</li> <li>• Plan de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico gratuito</li> <li>• Identificación del perfil personal</li> <li>• Levantamiento de fortalezas y debilidades</li> <li>• Perfil Profesional Integral</li> <li>• Determinar Match</li> <li>• Red de profesionales</li> <li>• Plan de carrera</li> <li>• Base de datos de candidatos</li> </ul>

**Ilustración 7: Detalle de los planes**

Fuente: Elaboración propia

Servicios Adicionales		
Coaching 1 a 1 con especialista o gerente de área a fin: 12 UF	Mentoring con especialista o gerente de área a fin: 12 UF	Desarrollo de Branding profesional: 6 UF

**Ilustración 8: Detalle de los servicios adicionales**

Fuente: Elaboración propia

Dada la variedad de los servicios y la estrategia de precios definida, y como se definió previamente los clientes podrán solicitar planes personalizados que se ajusten a sus necesidades, el precio de estos será definido en base a los servicios que se añadan.

Finalmente, el precio acordado será pagado a través de la página web, mediante tarjeta de crédito o débito, así como transferencia. Cabe señalar que los clientes deberán pagar el monto completo acordado para el paquete de servicio seleccionado, esto permitirá que si la persona desiste del servicio no exista un impacto para la empresa, y que terminen el servicio contratado con la empresa y no con el profesional que tiene el contacto directo.

Con respecto a la competencia, los precios que se plantean están levemente por debajo de competidores Benchmark como Potencia Laboral<sup>1</sup>, que además de abarcar transversalmente varios servicios que se pretenden ofrecer. Esta empresa ofrece suscripciones mensuales y paquete completos que ya incluyen servicios complementarios. Si consideramos el precio del plan Premium Plus y el servicio complementario de Mentoring y Branding Profesional se alcanza 41 UF, equivalente a 1,4 millones de pesos, muy cercano a los 1,5 millones de pesos de la cotización de Potencial Laboral (Ver anexo N para más detalle) para un servicio similar.

## 7.5.2 Plaza

El proceso de venta se realizará de forma remota a través de 2 medios:

1. Contacto telefónico de un vendedor: quien revisará con el cliente potencial las alternativas de paquetes de servicios y/o personalización, y con quien se realizará el proceso de compra.

<sup>1</sup> <http://potenciallaboral.cl>

2. Página Web: los clientes podrán comprar directamente en la página web los paquetes ofertados, o solicitar la asistencia de un vendedor, quien los contactará directamente para aclarar dudas, y realizar el proceso de compra, o si quieren un servicio personalizado.

Además el servicio propuesto se prestará 100% online, considerando la realización de las actividades de manera remota, mediante la página web y reuniones por video conferencia.

Dado lo anterior la empresa contará con una plataforma online para el desarrollo de las actividades, así como una plataforma de video conferencia para realizar las reuniones correspondientes.

Este modelo permite a los trabajadores de la empresa trabajar todo el tiempo remoto, lo que facilita la contratación de profesionales que valoren este tipo de modalidad. Además permite reducir los costos asociados a la operación del negocio y permite dar libertad a los trabajadores.

La plataforma señalada estará soportada en una infraestructura Saas (Software as a Service)<sup>56</sup>, por lo que el arriendo de la capacidad informática, así como el hosting y dominio será sobre una nube, y por lo tanto, no requiere infraestructura informática física ni personal de TI directamente en la empresa. Para esto se contratará un servicio externo con servicio de soporte en Chile y oficinas en la Región Metropolitana con un plan mensual.<sup>65</sup>

## 7.6 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

### 7.6.1 Mensaje

Para la creación del mensaje es importante considerar que los segmentos objetivos son profesionales de 24 a 44 años con y sin postgrado, esto indica que a quienes va dirigida la comunicación debe desempeñar un rol fundamental en este segmento, enfocándose en el perfil para recibir el mensaje, este debe resaltar los beneficios de contar con un match entre profesionales y empresas, así como conocer el perfil personal. Los segmentos seleccionados pertenecen al grupo etario que está asociado principalmente a la generación Millenials y Z, por lo tanto, el mensaje debe ser enfocado en el beneficio de:

1. Contar con conocimiento de su perfil, identificar su propósito y las expectativas como herramientas fundamentales que todo profesional debe manejar o al menos conocer, para así diseñar y proyectar su carrera.
2. Tener claro el perfil permite gestionar la carrera profesional, así como forjar la marca personal.
3. Identificar empresas que se adaptan mejor a cada perfil, no sólo a nivel técnico y habilidades, sino también en términos de cultura organizacional dentro de las variadas posibilidades que tiene los profesionales en el mundo laboral.
4. Contar con un “match” entre empresas y perfil, que permita identificar la empresa que se amolden mejor al perfil, lo que puede permitir un desarrollo exitoso dentro de la empresa.
5. Contar con una guía que permita adaptarse de forma ágil y rápida a los cambios en los perfiles y necesidades laborales, así como identificar como se adaptará a las diferentes culturas disponibles en el mercado.

Adicionalmente, y dado que las empresas y Headhunter son partners claves, también deben tener dirigida la comunicación con un rol fundamental en el beneficio de pertenecer a una red de colaboración:

**Empresas:** contar con un socio estratégico que le permita:

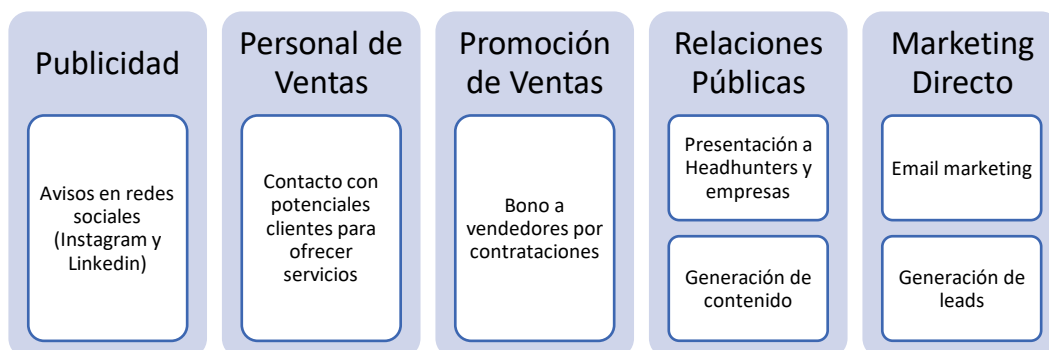
1. Encontrar profesionales que cuenten con propuesta de valor que se adapte a sus necesidades y perfil específico, dado que las ofertas laborales “privadas”, especialmente para posiciones estratégicas.
2. Predecir el desempeño y alcanzar a candidatos que hagan match con su cultura organizacional y, por lo tanto, reducir fracasos, pérdida de talento y tiempo, lo que se traduce finalmente en costos.
3. Acceder a una base de datos de profesionales ya evaluados, y que tienen claro su perfil y preferencias, que puedan encajar de mejor manera en la empresa. Y así como reducir el costo que tiene la evaluación de un candidato.
4. Contar con confidencialidad del proceso y la búsqueda.

**Headhunter:** contar con un socio estratégico que le permita:

1. Encontrar profesionales se adapte a sus necesidades y perfil específico requerido por sus clientes.
2. Acceder a una base de datos de profesionales ya evaluados, y que tienen claro su perfil y preferencias, que puedan encajar de mejor manera en la búsqueda para sus clientes, así como reducir el costo que tiene la evaluación de un candidato.
3. Predecir potencial candidatos que hagan match con organizacional de la empresa y, por lo tanto, reducir el fracaso o no contratación del candidato.
4. Contar con confidencialidad del proceso y la búsqueda.

### 7.6.2 Promoción

Considerando el diagnóstico y la propuesta de valor, y el segmento objetivo la estrategia promocional se basará en marketing digital, dado que las generaciones Millennials y Z buscan interactuar en el espacio digital, es decir, formar parte del contenido especialmente digital,<sup>57</sup> pero también algunos medios algo más tradicionales, mediante los siguientes componentes:



**Ilustración 9: Componentes de la promoción**

Fuente: Elaboración propia

#### 1. Publicidad:

- a. **Redes sociales:** El segmento objetivo de la campaña son profesionales con y sin postgrado de 24 a 44 años. Dado que estos pertenecen a la

generación Millennials y Z, y muestran mayor interés por utilizar y mantenerse informados con las redes sociales en Chile,<sup>58</sup> son estas el foco central de la publicidad. A partir de esto, la promoción en RRSS se realizará en:

- i. Instagram,<sup>58</sup> es la red social por preferencia tanto para la Generación Z y Millennials, esta es la red que ha tenido un mayor crecimiento y se ha convertido en un canal de comunicación y de compra para las marcas o emprendimientos, especialmente en la generación Z.<sup>63</sup> Así mismo muestra un crecimiento importante, donde los Millennials cambiaron de usar Facebook a Instagram.<sup>63</sup> Lo que refuerza la importancia de esta red.
- ii. LinkedIn,<sup>59</sup> dado que esta plataforma permite crear espacios de comunidad que pueden crear y combinar vida personal y laboral, y además se considera como canal esencial para aquellas personas o negocios que desean conectar con personas y hacer networking. Su público objetivo está entre 25 a 34 años,<sup>61</sup> más asociado a la generación Millennials, por lo que aún no es fuerte en generación Z, pero está haciendo esfuerzos por atraerlos.<sup>61</sup> Esta última generación se ha animado a crear perfiles en LinkedIn como parte de su búsqueda de empleo, y por lo tanto, se espera que tenga una presencia virtual con las marcas y organizaciones a las que está afiliada.<sup>62</sup>

Los chilenos suelen tener preferencia para informarse en la mañana al momento de despertar y en las noches antes de dormir, por lo que las campañas deberán focalizarse en estos horarios.<sup>58</sup> Considerando campañas de Sponsored Content (Anuncios) y Text Ads (Con Costo por clic (CPC)) enfocados en los perfiles correspondientes y con un gasto mensual.<sup>70</sup>

## 2. Personal de ventas:

**a. Contacto con potenciales clientes:** Se considera realizar contacto con al menos 15 clientes semanales para ofrecer los servicios, explicando las ventajas y la propuesta de valor, así como mostrar los planes existentes.

## 3. Promoción de Ventas

**a. Bono a vendedores por contrataciones:** se considerará que los vendedores tendrán un sueldo fijo y un parte variable de sus sueldos estará en función de la cantidad de paquetes que vendan, lo que permitirá tener un incentivo para la captación de clientes.

## 4. Relaciones Públicas

**a. Presentación a Headhunters y empresas:** Se considera el canal de contacto directo con socios estratégicos, realizando visitas a los stakeholders claves para ofrecer una colaboración, explicando las ventajas y la propuesta de valor del servicio, así como las sinergias que se pueden lograr. Dentro de la visita se encuentra la entrega de brouchers digitales para empresas y Headhunters, y souvenirs como lápiz o block de notas.

**b. Generación de contenido:** Se considera la contratación de un diseñador freelance, un periodista y un psicólogo, para genera el contenido digital que apoyara el marketing digital, la generación de leads y contenido, utilizando la página web, así como las redes sociales. Además, con el objetivo de atraer potenciales clientes ofreciéndoles información de interés a través de:

- iii. Artículos: de contenidos referentes a temas laborales y de reclutamiento y selección, así como las nuevas tendencias que aparecen en el

mercado de recursos humanos. Para esto se considera utilizar al Periodista de planta, así como el Psicólogos.

- iv. Podcast: es una de las nuevas tendencias para llegar a un público más joven como la generación Z.<sup>66</sup> El objetivo es contar con contenido referente a temas laborales y de reclutamiento y selección, así como las tendencias que aparecen en el mercado de recursos humanos. Para esto se considera utilizar al Líder de MKT y Ventas, así como el Psicólogo.

Para esto se utilizarán: página web, redes sociales, newsletter por email y Spotify. Que son los medios más usados para la difusión de contenido.

## 5. Marketing Directo

a. **Email marketing:** Se considera la generación de una lista de contactos para compartir información con el objetivo de atraer nuevos clientes y además mantener a los clientes interesados en el servicio. Para esto se considera realizar campañas a través de la plataforma especializada con un plan de emails de número de contactos y número de plantillas de Email, que va creciendo con los años, con un proveedor local para tener asistencia local y que tenga acceso a base de datos de residentes en la Región Metropolitana.<sup>65</sup>

b. **Generación de leads:** como apoyo al email marketing se considera el apoyo de una empresa externa para generar un email marketing masivo a 750.000 registros en Chile, focalizándose en la Región Metropolitana, con un plan asociado a cada actividad,<sup>65</sup> contemplando la realización de una actividad semanal para alcanzar a nuevos potenciales clientes.

Para cuantificar los resultados de las campañas se utilizará la herramienta de Google Analytics Standard, que es disponible de forma gratuita en internet.

La inversión en este ítem tiene como objetivo generar el conocimiento de marca y posicionarse en el mercado para lograr captar clientes del segmento objetivo, por esto se potenciarán las campañas en RRSS y generación de contenido.

### - **Avisos en redes sociales:**

- o LinkedIn: anunciar en esta red social implica definir objetivos, en este caso se considera como objetivos: Conocimiento de marca y Generación de contactos.<sup>2</sup> Los mejores días de la semana para anunciar son los martes, miércoles y jueves y los horarios son previo a las 9 am y luego post 20 hrs.<sup>71</sup> Se considera la recomendación de 50 dólares diarios para alcanzar el objetivo.
- o Instagram: los horarios de mayor tráfico para los segmentos objetivos son posterior a las 9 pm,<sup>70</sup> y los días domingos y viernes.<sup>72</sup> El presupuesto considerado es el mínimo es de 20 dólares diarios.<sup>3</sup>

- **Presentación de Headhunters y Empresas:** se considera un presupuesto de 13.000 pesos por merchandising corporativo para cada cliente<sup>4</sup>, considerando 4 visitas semanales a empresas y Headhunter, estas serán realizadas por Líder de Recursos humanos

---

<sup>2</sup> <https://www.seoptimer.com/es/blog/la-publicidad-en-linkedin/>

<sup>3</sup> [https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#Cuanto\\_cuestan\\_los\\_anuncios\\_de\\_Instagram](https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#Cuanto_cuestan_los_anuncios_de_Instagram)

<sup>4</sup> <https://www.regalogo.cl/regalos-empresas>

- **Bono a vendedores por contrataciones:** serán estimados en la evaluación económica, ya que dependen de la proyección de demanda.
- **Generación de contenido:** mediante profesionales de la empresa como Líder de Recursos Humanos y Periodista, por lo que el presupuesto se considerará en las remuneraciones de estos profesionales como parte de sus funciones.
- **Email marketing:** mailing masivo en Santiago con empresa externa.<sup>5</sup> Se considera 1 envío semanal.

Tipo	Inversión Marketing en millones de pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>Publicidad</b>	6,4	12,74	12,74	12,74	12,74
Digital	Instagram	2,5	5,10	5,10	5,10	5,10
	Linkedin	3,8	7,64	7,64	7,64	7,64
	<b>Personal de Ventas</b>	6,4	12,74	12,74	12,74	12,74
Tradicional	Contacto con potenciales clientes	Se considera en las remuneraciones como parte de las funciones de vendedores				
	<b>Promoción de Ventas</b>	Variable en función de la demanda se considerará en evaluación financiera				
Tradicional	Bono a vendedores por contrataciones					
	<b>Relaciones Públicas</b>	0,6	1,19	1,19	1,19	1,31
Tradicional	Presentación a Headhunters y Empresas	0,6	1,19	1,19	1,19	1,31
Digital	Generación de contenido	Se considera en las remuneraciones como parte de la función del Líder de MKT y Ventas				
	<b>Marketing Directo</b>	1,69	3,58	3,85	4,45	5,05
Digital	Email marketing	1,46	2,93	2,93	2,93	2,93
	Generación de leads	0,22	0,65	0,92	1,52	2,12
	<b>Imagen y marca</b>	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Digital	Diseño del Marketing digital	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
	Comunity Manager	Se considera en las remuneraciones como parte de la función del Líder de MKT y Ventas				
Tradicional	<b>Gastos Representación</b>	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
	<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>19,3</b>	<b>19,6</b>	<b>20,2</b>	<b>20,9</b>

Tabla 35: Presupuesto de actividades de marketing para los próximos 5 años.

Fuente: Elaboración propia

- **Generación de Leads:** Ya con la propia base de datos se utilizará una plataforma de envío para correos masivos con empresa externa asociado a diferentes planes partiendo plan Silver y año a año ir aumentando hasta llegar al plan Esmeralda.<sup>6</sup>
- **Imagen y marca:** Considera el diseño de marketing digital con un plan de 15 publicaciones al mes, todo como una empresa externa con pago mensual.<sup>7</sup> Por otra parte, la actividad de Comunity Manager se considera como parte de las funciones del Periodista.
- **Gastos de representación:** asociado a tarjetas de presentación, pendones corporativos, es decir, impresos con logos de la empresa.<sup>8</sup>

Es importante considerar que para el año 1, solo se considera la inversión de marketing para 6 meses, considerando que los primeros 6 meses la empresa estará en proceso de constitución.

<sup>5</sup> <https://www.publicitech.cl/mailling-masivo/>

<sup>6</sup> <https://www.publicitech.cl/email-marketing-fidelizacion/>

<sup>7</sup> <https://www.emprende.cl/disenio-marketing-digital/>

<sup>8</sup> <https://www.regalogo.cl/regalos-empresas/tarjetas-de-presentacion>

Adicionalmente, en función del aumento proyectado de clientes la inversión en campañas de fidelización irá en aumento a través de generación de contenido, email marketing y eventos con clientes. Este será revisado en la evaluación económica, ya que dependerá de la proyección de demanda estimada. Además para poder proyectar el impacto de las actividades promocionales en la demanda, se utilizarán métricas para B2C como ratios de conversión como conversión de leads.<sup>67</sup> Dado que el negocio es nuevo se utilizaran las referencia de comercio electrónico para la industria y la tasa de conversión promedio por tipo de instrumento publicitario utilizado.<sup>69</sup> (Ver Anexo F para más detalles). Dado esto, se puede observar que los ratios de conversión de las actividades digitales ya revisadas es en promedio un 2,2%, y es muy similar al 2,4% de la industria de agencias<sup>9</sup>.

Tipo	Inversión Marketing	Año 1
	<b>Publicidad</b>	
Digital	Avisos en redes sociales (Instagram y LinkedIn)	1%
	Google ads	3%
	<b>Relaciones Públicas</b>	
Digital	Generación de contenido	2,2%
	<b>Marketing Directo</b>	
Digital	Email marketing	2,2%
	Generación de leads	2,8%
	<b>Promedio</b>	<b>2,2%</b>

Tabla 36: Ratios de conversión de actividades digitales

Fuente: Elaboración propia

## 7.7 Propuesta de lineamientos de implementación

Como propuesta de lineamiento de implementación para el negocio, y con el fin de realizar la evaluación financiera y conocer la viabilidad del negocio, a continuación se presentarán la estructura organizacional, la proyección de demanda y plan de dotación, así como las macro etapas estratégicas.

### 7.7.1 Estructura organizacional

En base al modelo de negocios establecido, se define de acuerdo con lo presentado en la ilustración 6, con esto la estructura administrativa de la línea de negocio, que permitirá ofrecer el servicio (Ilustración 10). Esta estructura administrativa tendrá 3 etapas:

**Etapas 1:** Tendrá una estructura de 3 personas para constituir la empresa y seleccionar al personal clave:

- Ceo Fundador: será quien lidere la compañía y será el encargado de la creación de la empresa, así como de la contratación y gestión de los servicios externos de:
  - o Contabilidad: será el encargado controlar la contabilidad y finanzas de la empresa, manteniendo como foco la rentabilidad del negocio. Adicionalmente será quien contrate a la empresa o contador independiente que será el apoyo del área.
  - o Informáticos: será el encargado de la contratación del servicio externo para el desarrollo e implementación de la plataforma, así como del seguimiento del proceso.

<sup>9</sup> Agencia: Empresa dedicada a gestionar asuntos o prestar determinados servicios.



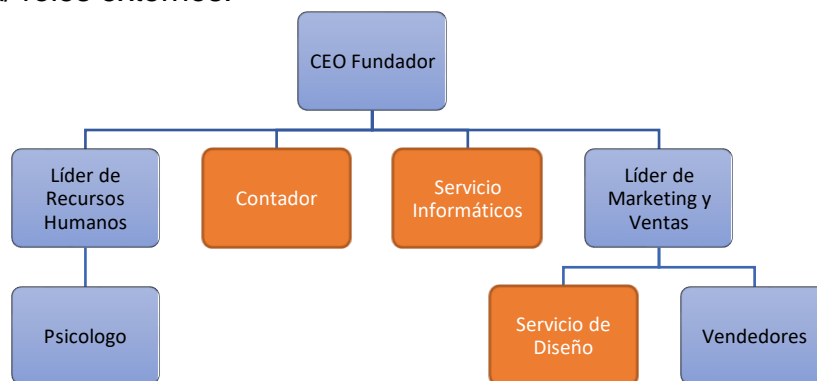
- Líder de Recursos Humanos: será el encargado de contactar y reclutar al personal requerido, entre ellos, al psicólogo, periodista, y los otras personas claves de la empresa, así como de generar el vínculo con las Empresas y Headhunters, y creación de contenido. Además será el encargado de proveer los servicios adicionales de Coaching y Mentoring.

**Etap 2:** Se sumaran a la estructura un Psicólogo/a, Líder de Marketing y Ventas:

- Psicólogo: será el encargado de identificar los modelos y herramientas que serán la base del servicio, así como el cuestionario para la evaluación gratuita. Además de ejecutar el servicio con los clientes.
- Líder de Marketing y Ventas: será el encargado de contratar la empresa externa que apoyara publicidad y marketing, así como implementar la estrategia de ventas y los modelos de satisfacción al cliente, además de realizar el seguimiento de la implementación de cada uno de estas. De esta misma forma será el en cargado de la gestión de la comunicación externa, y gestionar el marketing digital con la empresa externa, así como de la generación de contenido. Además será el encargado de proveer los servicios adicionales de Branding Profesional.

**Etap 3:** Se sumará a la estructura 1 vendedor, quien será el encargado de las venta y servicios de post venta, para iniciar la venta del servicio y operación de la empresa.

La estructura se ve en la ilustración 10, los cargos en color naranja corresponden a empresa/ roles externos.



**Ilustración 10: Estructura administrativa para ofrecer el servicio**

Fuente: Elaboración propia

### 7.7.2 Demanda estimada y plan de dotación

A partir del plan de marketing, y las variables obtenidas del diagnóstico se estimará la demanda. De esta manera, además de considerar que no hay estudios formales del tamaño del mercado de las asesorías laborales se considerará para la estimación de demanda el tamaño del mercado estimado previamente, y un Benchmark de referencia para estimar la posición de mercado y la demanda potencial. Para este caso como Benchmark se considerará Potencia Laboral, que además de abarcar transversalmente varios servicios que se pretenden ofrecer, publica información de sus resultados en términos de número de clientes. Esta empresa ya tiene 10 años de trayectoria y como lo

comenta en su página web<sup>10</sup> abarcan 30 asesorías mensuales, que tienen duración de 4 semanas.

A partir de esto, considerando el tamaño del mercado de los segmentos seleccionados de 591 clientes potenciales, así como la tasa de conversión de los esfuerzos publicitarios de 2,2% en ventas reales, se considera que la lista de contacto iniciales para primer año iniciará con 7.000 personas, la cual crecerá a tasa de 30% anual. Con esto se obtiene la proyección de demanda por año de la tabla 37.

La cantidad corresponde al número de personas que contratarán los 4 planes, detallado por tipo de plan, se considera que para el año 1 una mayor proporción de las ventas se concentrará en los planes Basic y Executive principalmente, dado que este es una empresa que está en proceso de puesta marcha, y por lo tanto, creación de una imagen corporativa, por eso la inversión en publicidad es relevante para que los años 2 al 5 la proporción en planes de mayor valor pueda ir posicionándose hasta alcanzar un 23% en el año 5 (Ver anexo G para más detalles). Adicionalmente se estima que para el año 1, un 10% de los clientes contratarán servicios adicionales distribuidos en los 3 servicios, esto desprendido de la investigación de mercado aplicada. Además, se considera que con la inversión en actividad publicitaria esta irá aumentando hasta alcanzar el año 5 un 29% de los clientes que contratarán servicios adicionales (Ver anexo G para más detalles).

<b>Número de contactos</b>	7.000	9.100	11.830	15.379	19.993
<b>Ítem</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Plan</b>	154	200	260	338	440
Plan Basic	92	108	124	141	162
Plan Executive	39	58	86	125	178
Plan Premium	15	23	33	47	67
Plan Premium Plus	8	12	16	24	34
<b>Servicios adicionales</b>	15	26	44	74	126
Coaching	5	9	15	26	44
Mentoring	6	10	18	30	50
Branding profesional	4	7	11	19	31
<b>Proyección Tamaño mercado (millones)</b>	0,59	0,591	0,593	0,594	0,597
<b>Participación de Mercado en volumen(%)</b>	26,1%	33,9%	43,9%	57,0%	73,7%
<b>Promedio clientes mes</b>	<b>12,8</b>	<b>16,7</b>	<b>21,7</b>	<b>28,2</b>	<b>36,7</b>

**Tabla 37: Demanda proyectada**

Fuente: Elaboración propia

Con esto se estima una participación de mercado en volumen de los segmentos objetivos inicial de 26,1% y que aumentará a 73,7% al año 5. Es importante, recalcar que esto no considera todo el mercado, solo el mercado objetivo. De esta manera también se puede estimar la demanda mensual promedio que pasará de 12,8 clientes a 36,7 en el año 5. Esto permitirá estimar la proyección de dotación requerida por año para finalmente calcular la evaluación económica.

Dado que los costos del servicio depende en mayor proporción de los recursos humanos, la estructura organizacional no puede estar excedida. Es importante considerar, que para el primer año, sólo se considera el personal esencial para

<sup>10</sup> <http://potencialaboral.cl/#resultados>

que la empresa inicie operaciones, para los años que siguen se calculan en base al crecimiento estimado por la proyección de demanda. A partir de esto:

Rol (número de personas)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ceo Fundador	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Líder de Recursos Humanos	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Psicólogo	1,4	2,0	2,5	3,2	4,2
Líder de Marketing y Ventas	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedores	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total</b>	<b>5,4</b>	<b>6,0</b>	<b>6,5</b>	<b>7,2</b>	<b>8,2</b>

**Tabla 38: Plan de dotación por año**

Fuente: Elaboración propia

Este plan considera:

- Mantener externalizados los servicios de TI y Contabilidad, así como el diseño durante los 5 años de operación.
- Sin variaciones durante los 5 años de operación de todos los profesionales y roles que corresponden a servicios administrativos.
- Los psicólogos y vendedores son los profesionales que tienen contacto directo con los clientes, y que por lo tanto, su actividad depende directamente de la demanda que tenga la empresa, por lo tanto, está dotación varía en la medida que la demanda varía (Ver Anexo H para detalles de cálculo). Además se considera que los años donde se requiere una mayor dotación, se contratará durante ese año otra persona en ese rol.

Con esto la empresa iniciará con 5 personas e irá creciendo para alcanzar a 8 personal en el año 5. Todo eso servirá como base para la evaluación económica del proyecto.

### 7.7.3 Macro etapas de estrategia

Con el objetivo de sintetizar todas las variables de la estrategia y describir el modelo de negocio se utiliza el modelo Canvas, a continuación se revisarán las nueve variables del modelo de negocio:

1. Socios claves: se considera como socios claves a:
  - a. Head Hunter: quienes permitirán lograr conexiones y desarrollo del listado de empresas y puestos de trabajo disponibles en el mercado, así como ofrecer candidatos que cumplan con las características necesarias para las vacantes disponibles, y encajen con el perfil de empresa lo que permitirá ofrecer valor agregado a los segmentos definidos.
  - b. Psicólogos Freelance: son la base para la prestación de servicios en la primera etapa, ya que se considera la contratación de estos para la aplicación de test y servicios asociados a los paquetes que se ofertarán, así como los servicios adicionales.
  - c. Empresas: generar la conexión para conocer sus perfiles y puestos laborales disponibles, así como también ofrecer potenciales candidatos para las vacantes disponibles. Logrando ofrecer a las empresas candidatos acorde a su cultura corporativa, así como opciones que hagan match con el perfil a los clientes.
2. Actividades claves
  - a. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: lo primero será desarrollar una plataforma digital que permita proveer el servicio, así como realizar

contacto, publicidad y cotizaciones de los diferentes paquetes. Además de incluir información y tópicos relacionados al servicio y al mercado laboral. Esta aplicación debe ser útil para una página web, así como para ser visualizada y utilizada en smartphones y tablets. También se desarrollará una aplicación para el desarrollo del servicio. Esto se basa en que la conectividad del 95 % a través de teléfonos móviles es permanente, mientras que el manejo a través de ordenadores se mantiene en 91%, en comparación a un 48% mediante el uso de tablets.<sup>59</sup>

- b. Servicio gratuito de diagnóstico en base a un cuestionario: será el punto de partida del servicio, que permitirá conocer a cada cliente para poder ofrecer un paquete que se ajuste a su perfil, necesidades e intereses.
- c. Atención a usuarios: para contar con atención durante el todo el proceso desde la contratación hasta post venta para levantar oportunidades de mejoras, mediante:
  - i. Servicio de soporte: un servicio en todo momento del proceso para resolver dudas y consultas de los clientes.
  - ii. Servicio de seguimiento: durante el servicio y post servicio, para conocer los avances de los clientes en sus procesos de búsqueda laboral. Que permita contar con información del tiempo que toma a los clientes encontrar un empleo u oportunidad laboral.
- d. Modalidad de asesoría online: Contar con modalidad online se ajusta a distintas necesidades y disponibilidad de los clientes.
- e. Generación de contenido: desarrollar y actualizar contenido de apoyo digital, artículos de interés, podcast, y redes sociales, etc.
- f. Creación y actualización de servicios: Incorporación de nuevas herramientas y servicios que están surgiendo constantemente en el mercado y que permitan conocer mejor el perfil tanto de las empresas como los profesionales, actualizando o creando nuevos paquetes de servicios para ofrecer a los clientes.
- g. Contar con planes flexibles y personalizables: que permitirá a los clientes modificar un paquete de servicios o crear uno propio en base a sus necesidades.
- h. Elaboración de reportes de gestión: elaboración de reportes de desempeño en cada etapa del proceso para clientes que permita conocer su progreso. Además de desarrollar reportes de gestión interno de la empresa en términos financieros y comerciales para conocer el desempeño de la empresa.
- i. Gestión de la fuerza de ventas: gestionar el número de vendedores y las actividades que se realizarán para gestión del plan de ventas.
- j. Evaluaciones de satisfacción de servicio: contar con evaluaciones en cada etapa del proceso del servicio para conocer la opinión del cliente, así como su feedback para implementar mejoras, así como contar con una encuesta final para conocer una evaluación general del proceso de asesoría laboral.
- k. Crear una base de datos de empresas y empleos: desarrollar y construir una base de datos de empresas y sus perfiles para poder contar con base de comparación con el perfil de los clientes. Además de contar con una base de datos de empleos con el vínculo de empresas y HeadHunters.
- l. Crear una red de profesionales: Crear una comunidad de profesionales que contrataron el servicio como una alternativa de comunicación y

contacto, que permita crear oportunidades laborales, instancias de colaboración, creando una red de contactos.

- m. Crear una oferta de servicio adicionales y complementarios para Oferta de servicio adicionales y complementarios: contar con servicios adicionales como: coaching, mentoring, desarrollo de branding personal, manejo de redes sociales profesionales.

3. Propuesta de valor: incluye los siguientes puntos:

- a. Ofrecer un servicio de asesoría en búsqueda laboral que realice match entre empresas y profesionales. Que permita reducir el tiempos de búsqueda y fracasos en roles y empresas no adecuadas: dado que los clientes conocerán bien su perfil y que encaja con sus necesidades e intereses.
- b. Acceso a una base de datos de empleos de normalmente no son publicados: mediante la vinculación con empresas y Headhunter.
- c. Eliminar sesgos y juicios al contacto con la empresa como: estereotipos, discriminación por sexo, raza, universidad, colegio, etc.: ya que las empresas y Headhunter podrán conocer sus perfiles y match, antes de conocer a los candidatos y descartarlos por variables exógenas. Como Apoyo a candidatos que no ingresan habitualmente en las expectativas de búsqueda de la empresas Head Hunters
- d. Conocer las debilidades y fortalezas del perfil para trabajar y potenciarlas.
- e. Acceder a una comunidad de profesionales donde se puedan comunicar y contactar, ya sea para crear oportunidades laborales, instancias de colaboración, así como red de contactos para otros temas.

Empresas/ Headhunter

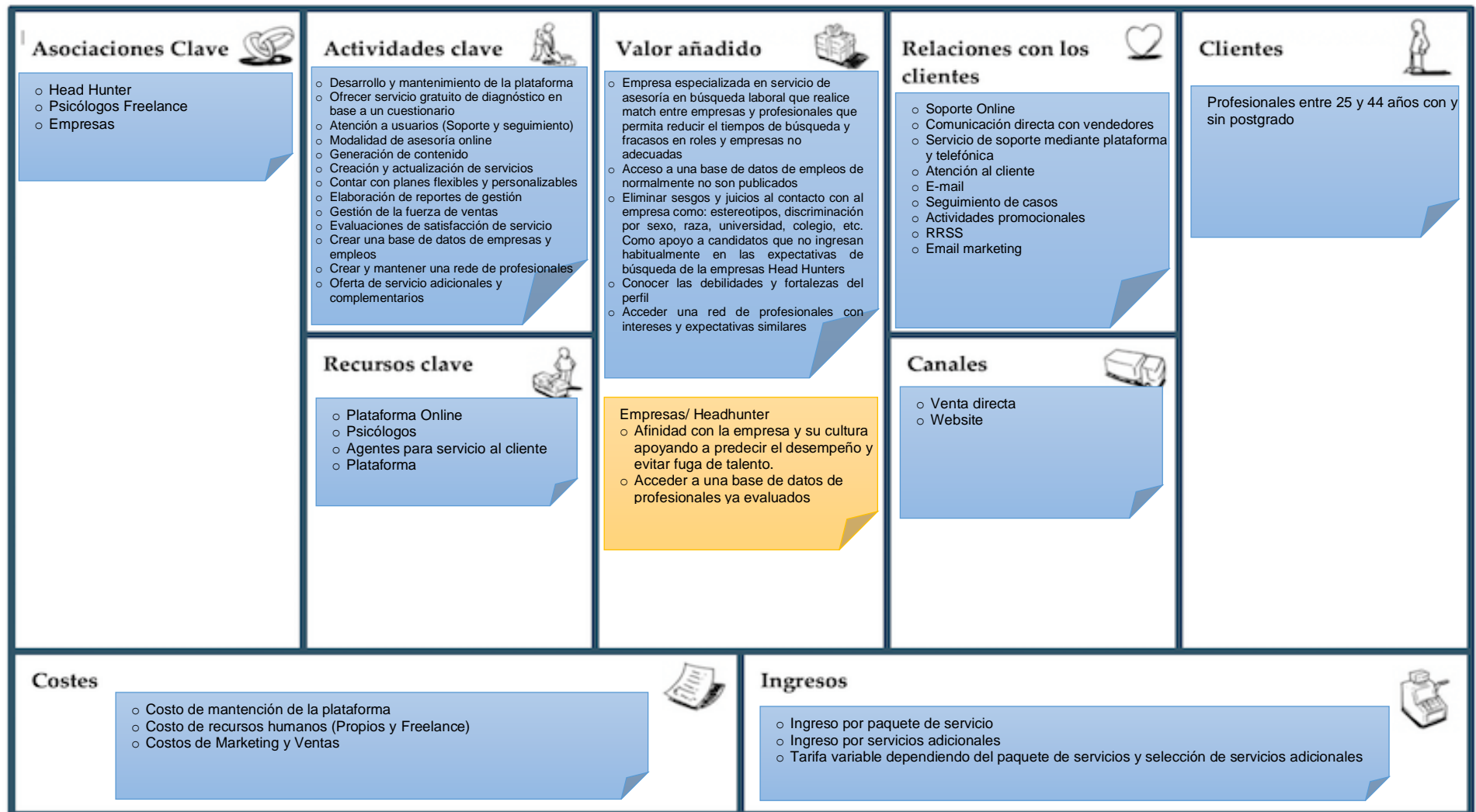
- f. Afinidad con la empresa y su cultura apoyando a predecir el desempeño y evitar fuga de talento.
- g. Acceder a una base de datos de profesionales ya evaluados, y que tienen claro su perfil y preferencias, que puedan encajar de mejora manera en la empresa. Y así como reducir el costo que tiene la evaluación de un candidato.

4. Relación con los clientes

- a. Comunicación directa con vendedores: comunicación 1 a 1 con los agentes de venta.
- b. Soporte Online: en todo momento, tanto previo al momento de contratación, así como en el proceso de contratación y durante el servicio.
- c. Servicio de soporte mediante plataforma y telefónica: para que los clientes tengan opciones de contacto en la medida que les acomode.
- d. Atención al cliente: en todo momento para aclarar dudas y consultas.
- e. E-mail: contar con un punto de contacto adicional con los clientes.
- f. Seguimiento de casos: post asesoría para conocer el avance de los procesos de búsqueda laboral.
- g. Actividades promocionales: mediante mailing y redes sociales.

5. Segmentos de clientes: Profesionales entre 25 y 44 años con y sin postgrado.

6. Recursos claves
  - a. Plataforma Online: principal medio de: comunicación, contratación y prestación del servicio, además de información para temas relacionados.
  - b. Psicólogos: quienes son la base del proceso de asesoría laboral.
  - c. Agentes para servicio al cliente: para el servicio al cliente y seguimiento post asesoría.
  - d. Plataforma: para la creación de la plataforma y aplicación.
7. Canales:
  - a. Venta directa: con agentes de venta que contactaran a profesionales que manifestaran su interés o buscar activamente profesionales que puedan estar interesados en acceder y contratar el servicio.
  - b. Website: principal medio donde se redireccionarán las búsquedas de motores de búsqueda, así como desde la redes sociales para ampliar información y detalles de los planes y propuesta de valor, y también poder contratar los servicios.
8. Estructura de costos:
  - a. Costo de mantención de la plataforma: costos asociados al hosting y dominio de la página web, se considera la contratación de un servicio externo para este servicio.
  - b. Costo de recursos humanos (Propios y Freelance): asociado al costo de recursos humanos para la prestación de servicios, tanto los contratados directamente por la empresa, como los servicios prestados por terceros para el funcionamiento de la empresa.
    - a. Costos de Marketing y Ventas: costos asociado a las actividades de marketing y ventas, considerando todos los costos de las actividades que se definirán en adelante.
9. Fuente de ingresos
  - a. Ingreso por paquete de servicio: ingreso por paquete estándar.
  - b. Ingreso por servicios adicionales: por servicios contratados tanto por clientes como por ex cliente que quieran seguir trabajando en competencias para la búsqueda laboral y trabajar en sus perspectivas de largo plazo.
  - c. Tarifa variable dependiendo del paquete de servicios y selección de servicios adicionales: principalmente paquetes diseñados a medida



**Ilustración 11: Canvas Model del servicio**  
**Fuente:** Elaboración propia

El resumen de cada uno de los pilares del modelo de negocio (Ilustración 11). Adicionalmente, y con el objetivo de describir el potencial proceso de implementación, se establece que este se abordará en 3 etapas en un periodo de 6 meses. Estas etapas permitirán iniciar las operaciones y cerrar el proceso de implementación de la operación.

Etapa 1: Iniciación de la empresa y estructura inicial. La cual durará 2 meses.

Etapa 2: Desarrollo del modelo de negocio y diseño e implementación de los paquetes de servicio. La cual durará 3 meses.

Etapa 3: Implementación de la estrategia de ventas y los modelos de satisfacción al cliente, así como el inicio de operaciones. La cual tendrá 1 mes antes de la operación.

## 8 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

El alcance de la evaluación estará acotado a un horizonte temporal de 5 años, los datos principales a utilizar provienen de la estrategia formulada y se complementará el análisis con supuestos en caso de ser necesarios. La primera mitad del primer año de operación está dedicada al desarrollo y puesta en marcha del software y aplicación, así como la definición de los modelos para los análisis psicolabóreales, por lo que no se consideran ingresos ni gastos más allá de los gastos del equipo de TI y el personal clave para la operación inicial de la empresa.

### 8.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se considera como base la estimación de demanda y la definición de precios realizadas en el diseño de la estrategia.

La proyección considera los ingresos por planes contratados y los servicios adicionales, dado que el precio de los planes está en UF, para pasarlo a pesos, se considera la UF del 19 de Septiembre de 2022 que es de 34.108,71 pesos. Con esto la proyección de ingresos queda como se ve en la tabla 39.

La proyección de ingresos esta correlacionada positivamente con el incremento de la demanda y profesionales, lo que se reflejará en los gastos de administración y ventas, y se desprende de la proyección de demanda calculada en el capítulo 7.7.2 (Tabla 37) y los precios de los paquetes.

Proyección de ingresos en millones de pesos	Precio (UF)	Precio en pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Plan</b>			<b>92,97</b>	<b>122,61</b>	<b>160,88</b>	<b>212,20</b>	<b>280,31</b>
Plan Basic	16	545.739	50,43	59,00	67,49	77,21	88,33
Plan Executive	19	648.065	24,95	37,30	55,77	81,19	115,05
Plan Premium	22	750.392	11,56	17,28	24,71	35,33	50,52
Plan Premium Plus	23	784.500	6,04	9,03	12,91	18,47	26,41
<b>Ingresos por Servicios adicionales</b>			<b>5,52</b>	<b>9,32</b>	<b>15,75</b>	<b>26,62</b>	<b>44,99</b>
Coaching	12	409.305	2,21	3,73	6,30	10,65	18,00
Mentoring	12	409.305	2,52	4,26	7,20	12,17	20,57
Branding profesional	6	204.652	0,79	1,33	2,25	3,80	6,43
<b>Ingreso total</b>			<b>98,49</b>	<b>131,93</b>	<b>176,63</b>	<b>238,82</b>	<b>325,30</b>

Tabla 39: Proyección de ingresos en millones de pesos

Fuente: Elaboración propia



En el siguiente apartado se revisará la proyección de costos y gastos.

## 8.2 Proyección de costos y gastos

### 8.2.1 Costos de venta

Los costos de venta están asociados a:

- Hosting: se considera un servicio de Hosting dedicado, con un pago mensual, asociado al plan emprendedor y un servicio de setup de los parámetros y diseño.<sup>11</sup>
- Movilización de colaboradores para visitas a empresas y Headhunters, se considera un presupuesto de \$15.000 por visita.
- Bono vendedores por contrataciones: se considera un bono del 5% del plan vendido.
- Servicio de contabilidad: considera un servicio externo de contabilidad.

Para simplificar el cálculo no se considerarán costos por usuarios rezagados en la plataforma.

Costos de venta en millones de pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Hosting</b>	<b>0,62</b>	<b>1,14</b>	<b>1,14</b>	<b>1,14</b>	<b>1,14</b>
Setup Hosting	0,05				
Servicio de Hosting	0,57	1,14	1,14	1,14	1,14
Movilización Vendedores	<b>0,78</b>	<b>1,56</b>	<b>1,56</b>	<b>1,56</b>	<b>1,72</b>
Bono Vendedores por contrataciones	<b>4,65</b>	<b>6,13</b>	<b>8,04</b>	<b>10,61</b>	<b>14,02</b>
Servicio de Contabilidad	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>
<b>Total</b>	<b>7,36</b>	<b>10,14</b>	<b>12,06</b>	<b>14,62</b>	<b>18,18</b>

**Tabla 40: Proyección de costos de venta para el servicio**

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2 Gastos de administración y ventas

Considerando que este un servicio a personas, los gastos relevantes del negocio son:

- **Remuneraciones:** asociado al plan de dotación y sueldos de mercado. En el Anexo I se encuentra el detalle de las remuneraciones por rol, así como de los descuentos legales asociados para calcular el costo empresa.
- **Marketing:** considerando lo ya calculado en los apartados anteriores (Capítulo 7.6.2, tabla 35)
- **Licencias de softwares informáticos:** asociado a licencias de Microsoft Office 365 para cada empleado de la compañía, que se pagan de forma mensual.<sup>12</sup>
- **Capacitación:** se considera un presupuesto de capacitación anual, considerando como referencia la plataforma eClass que ofrece un plan anual de hasta 50 personas con un monto fijo. En el anexo K más detalles.<sup>13</sup>
- **Planes de celulares:** se considera la entrega de un equipo con plan a cada trabajador de la empresa como medio de comunicación. En el anexo J se puede ver el detalle.<sup>14</sup>
- **Otros gastos:** se considera para gasto de emergencia o no presupuestados de 500.000 pesos mensuales por año.

<sup>11</sup> <https://www.publicitech.cl/hosting-dedicado/>

<sup>12</sup> <https://www.entel.cl/empresas/formularios/office365-campanas/>

<sup>13</sup> <https://www.eclass.cl>

<sup>14</sup> <https://www.entel.cl/empresas/catalogo-equipos/detalle/samsung-a03.iws>

<b>Gasto de Administración y ventas en millones de pesos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Remuneraciones	89,47	137,23	144,65	153,32	166,48
Marketing	10,45	19,30	19,58	20,18	20,90
Licencias informáticas	0,90	1,95	2,12	2,32	2,63
Capacitación	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39
Planes de celulares	1,15	2,48	2,70	2,95	3,35
Otros Gastos	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Total</b>	<b>100,1</b>	<b>157,0</b>	<b>165,1</b>	<b>174,8</b>	<b>189,4</b>

**Tabla 41: Proyección de gasto de administración y ventas**

Fuente: Elaboración propia

### 8.3 Proyección de inversión

#### 8.3.1 Inversión en activo fijo

Se considera como inversión para el modelo de negocio como equipos celulares y notebooks. Esta inversión es proporcional al número de colaboradores, por lo tanto, se aumentará en la proporción que crecen los colaboradores en base al plan de dotación. También se estima renovación de equipos cada 3 años, por lo tanto en el año 4 se considera la renovación de los equipos adquiridos en el año 1. En el Anexo J se puede ver las cotizaciones obtenida de planes y equipos provistos por una empresa de telecomunicaciones<sup>15</sup>.

<b>Inversiones activo fijo en millones de pesos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Celulares	1,39	0,00	0,00	0,14	1,67	0,28
Notebooks	9,35	0,00	0,00	0,85	11,05	0,85
<b>Total</b>	<b>10,74</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,99</b>	<b>12,72</b>	<b>1,13</b>

**Tabla 42: Proyección de Inversión en activo fijo**

Fuente: Elaboración propia

No se considera contar con una oficina física, por lo que no se consideran como inversión inmobiliario o remodelación.

#### 8.3.2 Inversión en marketing

En términos de marketing, se considera como inversión el diseño de logo, editorial y página web que será realizado por una empresa externa, y el cual será invertido solo en el año 1.<sup>16</sup>

<b>Inversiones en marketing en millones de pesos</b>	<b>Año 0</b>
Diseño de logo, editorial y página web	0,74
<b>Total</b>	<b>0,74</b>

**Tabla 43: Proyección de Inversión en marketing**

Fuente: Elaboración propia

#### 8.3.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo se considera el total de costos de venta y gastos de administración del primer año, considerando 8 meses operativos del año 1 para estimar el capital de trabajo mensual (Considerando el tiempo de inicio de actividades de la empresa hasta la puesta en marcha, contemplando las etapas de implementación señaladas). Como supuesto para el capital de trabajo del año 1 se considera contar con 3 meses de capital de trabajo para la operación.

<sup>15</sup> <https://www.lenovo.com/cl/es/laptops/thinkpad/serie-e/c/thinkpade>

<sup>16</sup> <https://www.emprende.cl/disenio-marketing-digital/>

Capital de trabajo en millones de pesos	Año 1
Costo de venta año 1	7,36
Gastos de administración año 1	107,36
<b>Total Mensual</b>	<b>20,78</b>
<b>Total Capital de trabajo necesario</b>	<b>62,35</b>

**Tabla 44: Capital de trabajo estimado año 1**

Fuente: Elaboración propia

## 8.4 Flujos de caja

### 8.4.1 Financiamiento

Se considera que el 100% de la inversión requerida del año 1 se financiará con capital propio, mediante ahorros de CEO. Si se debe considerar que dado que es capital propio, el costo de oportunidad es la inversión en otros instrumentos, en este caso el de menor beneficio y de rentabilidad asegurada es un depósito a plazo, que para septiembre 2022 tiene un tasa de 11,86% anual.<sup>17</sup> Esta servirá de referencia se considerará para la evaluación económica.

### 8.4.2 Tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento, se considera el costo medio ponderado de capital o WACC cuya fórmula es:

$$WACC = K_e * T_e + K_d * T_d * (1 - T_c)$$

Donde:

$K_e$  = Costo de capital

$T_e$  = Proporción de capital propio (30%)

$K_d$  = Costo de deuda (13,98% tasa de crédito de consumo anual)

$T_d$  = Proporción de deuda (70%)

$T_c$  = Impuestos (27% en Chile)<sup>18</sup>

Para estimar el costo de capital o  $K_e$  se utilizará el método CAPM, a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

$K_e$  = Costo de capital

$R_f$  = Tasa libre de riesgo: 6,5% (Tasa del banco central de Chile a bonos a 10 años)<sup>19</sup>

$R_m$  = Tasa de mercado: 10,2% (Tasa de retorno promedio de los últimos 2 años de S&P 500)<sup>20</sup>

$\beta$  = 1,09 (Factor de riesgo de la inversión, en base a betas de empresas similares de servicios profesionales a personas y empresas por Damodaran)<sup>21</sup>

Con esto se obtiene el  $K_e$ : 2,47%, es decir, el costo de capital.

<b>Ke (Costo de Capital)</b>	<b>2,47%</b>
<b>Rf (Tasa Libre de Riesgo)</b>	6,50%
<b>Rm (Tasa de mercado)</b>	10,20%
<b>Beta</b>	1,09

**Tabla 45: Cálculo de Costo de Capital**

Fuente: Elaboración propia

<sup>17</sup> [https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series\\_informativo.aspx?cod\\_cuadro=TAS\\_BOL](https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BOL)

<sup>18</sup> [https://www.sii.cl/ayudas/aprenda\\_sobre/3072-1-3080.html](https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html)

<sup>19</sup> [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311)

<sup>20</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>

<sup>21</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

A partir de esto, y considerando la fórmula WACC, se obtiene un valor de 7,88% como tasa de descuento para el proyecto.

Ke (Costo de Capital)	41,21%
Te (Proporción de Capital Propio)	30%
Kd (Costo Deuda)	13,98%
Td (Proporción de deuda)	70%
Tc (Tasa de Impuesto)	27%
<b>WACC</b>	<b>7,88%</b>

Tabla 46: Cálculo de la tasa de descuento (WACC)

Fuente: Elaboración propia

Dado que esta tasa es baja, y no recoge la situación actual de inestabilidad económica del país, y es menor al costo de oportunidad de un depósito a plazo, que además de espera que esta siga subiendo se considerará como tasa para la evaluación de un 20%, considerando la tasa de 11,86% más una prima de riesgo de 8%, dado el riesgo del negocio. A partir de esto y de la estrategia se obtiene el flujo de caja a 5 años, que se ve en la tabla 47.

Flujo de caja proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>98,49</b>	<b>131,93</b>	<b>176,63</b>	<b>238,82</b>	<b>325,30</b>
Ingresos por Plan		92,97	122,61	160,88	212,20	280,31
Ingresos por Servicios adicionales		5,52	9,32	15,75	26,62	44,99
<b>Costos de ventas</b>		<b>7,36</b>	<b>10,14</b>	<b>12,06</b>	<b>14,62</b>	<b>18,18</b>
Hosting		0,62	1,14	1,14	1,14	1,14
Movilización Vendedores		0,78	1,56	1,56	1,56	1,72
Bono Vendedores por contrataciones		4,65	6,13	8,04	10,61	14,02
Servicio de Contabilidad		1,31	1,31	1,31	1,31	1,31
<b>Margen de contribución</b>		<b>91,13</b>	<b>121,79</b>	<b>164,58</b>	<b>224,20</b>	<b>307,12</b>
<b>Ratio de costos / ventas</b>		<b>7,48%</b>	<b>7,69%</b>	<b>6,83%</b>	<b>6,12%</b>	<b>5,59%</b>
<b>Gastos de administración y ventas</b>		<b>100,1</b>	<b>157,0</b>	<b>165,1</b>	<b>174,8</b>	<b>189,4</b>
Remuneraciones		89,47	137,23	144,65	153,32	166,48
Marketing		10,45	19,30	19,58	20,18	20,90
Licencias informáticas		0,90	1,95	2,12	2,32	2,63
Capacitación		2,39	2,39	2,39	2,39	2,39
Planes de celulares		1,15	2,48	2,70	2,95	3,35
Otros Gastos		3,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Ratio GAV / ventas</b>		<b>101,68%</b>	<b>118,98%</b>	<b>93,45%</b>	<b>73,18%</b>	<b>58,21%</b>
<b>Utilidad de operación</b>		<b>-9,01</b>	<b>-35,19</b>	<b>-0,49</b>	<b>49,43</b>	<b>117,76</b>
<b>Ratio Utilidad de operación / ventas</b>		<b>-9,15%</b>	<b>-26,67%</b>	<b>-0,27%</b>	<b>20,70%</b>	<b>36,20%</b>
Pago de Intereses por crédito		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas del ejercicio anterior			-9,01	-35,19	-0,49	0,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-9,01</b>	<b>-35,19</b>	<b>-0,49</b>	<b>49,43</b>	<b>117,76</b>
Impuestos de primera categoría		0	0	0,00	13,35	31,79
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>-9,01</b>	<b>-35,19</b>	<b>-0,49</b>	<b>36,08</b>	<b>85,96</b>
Pérdidas del ejercicio anterior		0,00	9,01	35,19	0,49	0,00
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-9,01</b>	<b>-26,17</b>	<b>34,70</b>	<b>36,57</b>	<b>85,96</b>
Inversión fija	11,48	0	0,00	0,99	12,72	1,13
Capital de trabajo	59,64					
<b>Recuperación de capital de trabajo</b>						<b>59,64</b>
<b>Flujo de caja sin valor residual</b>	<b>-71,13</b>	<b>-9,01</b>	<b>-26,17</b>	<b>33,71</b>	<b>23,85</b>	<b>144,48</b>
<b>Valor residual</b>						<b>722,38</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-71,13</b>	<b>-9,01</b>	<b>-26,17</b>	<b>33,71</b>	<b>23,85</b>	<b>866,86</b>

Tabla 47: Flujo de caja proyectado a 5 años

Fuente: Elaboración propia

Para esto se consideró:

- Los valores obtenidos en la proyección de ingresos, costos de venta, Gastos de Administración y ventas, inversiones, deuda y capital de trabajo
- No se considera depresión ya que no se cuenta con activos de alto valor
- Valor residual calculado como flujo del último año a perpetuidad el del año 5, descontado a la tasa de descuento del 20%.

### 8.5 Estimación de indicadores financieros (VAN y TIR)

Para los indicadores financieros se considera el flujo de cada y se calcula VAN y TIR, a través de la herramienta Excel. Con esto se obtiene:

Tasa de Descuento	20%
VAN en millones de pesos	282,57
TIR	63,0%
Utilidad antes de impuesto a 5 años en millones de pesos	122,50

**Tabla 48: Indicadores financieros del proyecto**

Fuente: Elaboración propia

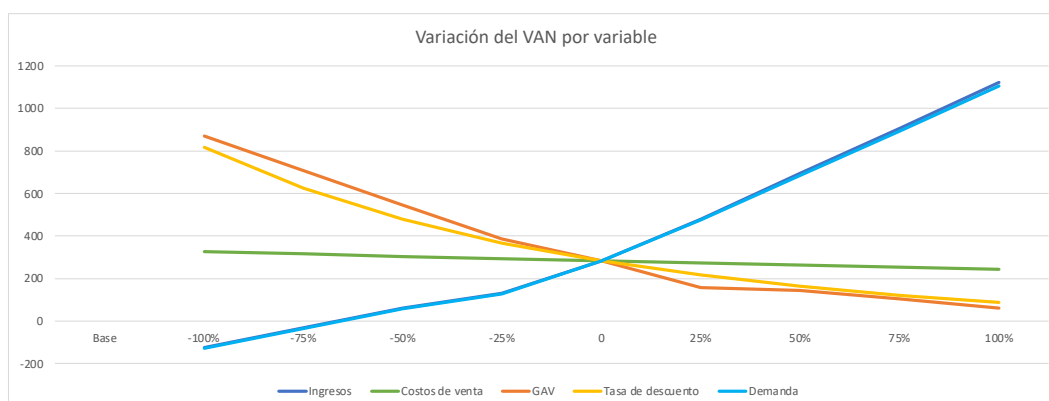
Considerando esto, la condición de satisfacción no se cumple, la cual era alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos \$200.000.000 (CLP) al final de un periodo de 5 años.

### 8.6 Análisis de sensibilidad

Para determinar la sensibilidad de los resultados económicos proyectados, se realizará una validación de los cuatro componentes con mayor impacto en la evaluación económica. Estos corresponden a:

- Ingresos: cambios en los ingresos por efectos de cambios en los precios
- Demanda: cambios en la demanda, es decir, número de clientes, esto varía también los costos y gastos, ya que están indexados a la demanda.
- Costos de venta: cambios en los costos de venta.
- Gastos de administración y ventas: cambios en GAV.
- Tasa de descuento: cambio en la tasa exigida al proyecto.

En la siguiente ilustración se puede observar cómo varía el VAN del proyecto en función a la variación porcentual de cada uno de los componentes mencionados.



**Ilustración 12: Cambios del VAN a variaciones de variables**

Fuente: Elaboración propia

Dado estos resultados, se puede concluir que el VAN del proyecto es más sensible a variaciones de los ingresos y demanda, es interesante señalar que los cambios sólo en ingresos impactados, por ejemplo, por cambios de precios,

podrían provocar mayor impacto, pero esto no refleja un impacto en cambios en la demanda, que pueden ser de mayor impacto en los ingresos, por lo que antes de cambiar precios se debe evaluar el posible impacto en la demanda y analizar el impacto en P x Q.

Por otro lado, variaciones en gasto de administración y ventas generan otro impacto significativo en variaciones del VAN, dado que esos representan un mayor proporción para el proyecto. Finalmente, la tasa de descuento es otra variable que impacta significativamente el VAN del proyecto donde una disminución de más de 25% de esta variable implica un aumento en el VAN de 30,24%. La tabla 49 muestra la variación en diferentes porcentajes para cada variable y su impacto en el VAN.

Por otro lado, el van es menos sensible a aumentos de las costos de venta, donde una variación de 50% impacta sólo un 7,81%, esto no es extraño dado que los costos de venta de este proyecto son bajos, por lo que su impacto es menor.

Variable	-100%	-75%	-50%	-25%	0	25%	50%	75%	100%
Ingresos	-143,60%	-110,89%	-78,18%	-53,87%	0,00%	69,80%	145,41%	221,33%	297,25%
Costos de venta	15,67%	11,74%	7,81%	3,88%	0,00%	-3,58%	-7,17%	-10,75%	-14,34%
GAV	207,71%	150,46%	93,20%	36,67%	0,00%	-44,49%	-48,54%	-63,16%	-78,83%
Tasa de descuento	189,52%	121,01%	69,49%	30,24%	0,00%	-23,56%	-42,10%	-56,81%	-68,59%
Demanda	-145,09%	-112,01%	-78,93%	-55,05%	0,00%	68,41%	142,22%	216,54%	290,86%

**Tabla 49: Variación porcentual que impacta el VAN por variable**

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, y dado que la variación anterior es ceteris paribus, sólo sensibilizando una variable, se realizará la variación mediante un análisis de sensibilidad compuesto de las 4 variables de mayor impacto, para determinar las variaciones y posibles escenarios. En la tabla 50 y 51, se pueden observar los diferentes escenarios frente a las variaciones de demanda y gastos de administración y ventas. A partir de esto, se concluye que dado que cuando la demanda varía, también lo hace el gasto de administración y venta, dado que dependiendo de la demanda se mueven los gastos de remuneraciones y marketing. Lo que hace un proyecto que si bien es sensible a variaciones de la demanda, las variación debe ser alta para generar impacto, lo que implica un proyecto de bajo riesgo.

Adicionalmente, se realiza la misma sensibilización de las variables demanda y tasa de descuento, la tabla 76 se puede observar la variación menos relevante que en el caso de las variables anteriores, pero evidencia que un cambio de tasa de tasa de descuento también implica un proyecto de bajo riesgo. A partir de esto, se concluye que el proyecto tiene un mayor riesgo frente a cambios en la demanda, pero no lo hace un proyecto riesgoso, ya que la demanda debe variar más de un 60% para que el VAN sea negativo.

Ambos escenarios pueden ser factibles, bajo las condiciones de una contracción económica, por lo que se debe revisar bien las proyecciones del mercado, frente a una proyección económica negativa que pueda implicar una variación de demanda mayor de 60%, y por lo tanto, no hacer rentable el negocio.

8.1 Detalle del Modelo de negocio para caca actividad.

	VAN	Demanda														
	256,62	-90%	-80%	-70%	-60%	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Gastos de Administración y	-50%	21,71	54,40	82,64	123,46	191,52	260,85	334,13	415,09	492,11	566,95	645,38	714,79	792,05	869,49	946,85
	-40%	10,09	41,83	79,22	91,90	151,29	213,54	280,21	357,18	432,76	506,44	582,92	649,61	725,46	801,50	877,35
	-30%	-1,53	29,27	66,66	88,29	115,86	173,20	231,95	304,81	374,04	445,94	520,46	584,44	658,87	733,51	807,86
	-20%	-13,15	16,71	54,10	79,94	113,74	133,52	190,21	256,08	320,88	386,91	458,01	519,27	592,28	665,51	738,36
	-10%	-24,77	4,15	41,54	65,93	111,63	117,38	149,44	212,83	271,30	332,55	398,71	454,09	525,69	597,52	668,87
	0%	-36,39	-8,41	28,98	51,93	103,38	114,00	125,37	170,90	227,18	282,57	343,07	394,88	461,16	529,52	599,37
	10%	-48,01	-20,98	16,42	37,92	90,78	109,61	121,80	140,60	183,94	238,28	292,57	337,94	401,01	466,23	531,34
	20%	-59,63	-33,54	3,85	23,91	78,18	95,32	118,23	136,75	152,61	194,00	246,55	286,45	343,70	404,79	468,55
	30%	-71,25	-46,10	-8,71	9,91	65,58	81,03	107,68	132,90	148,65	156,57	200,53	238,07	292,13	347,19	406,25
	40%	-82,87	-58,66	-21,27	-4,10	52,98	66,75	92,86	126,35	144,68	152,15	165,80	189,70	242,57	296,33	349,81
	50%	-94,49	-71,22	-33,83	-18,10	40,38	52,46	78,04	110,91	140,55	147,73	160,84	154,98	193,01	245,63	297,93

Tabla 50: Impacto en el VAN de variación de demanda y gasto de administración y venta

Fuente: Elaboración propia

	VAN	Demanda														
	256,62	-90%	-80%	-70%	-60%	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Tasa de descuento	-50%	14,71	67,91	106,57	137,71	213,53	226,38	245,81	307,52	391,03	478,92	563,15	639,27	736,98	837,59	940,65
	-40%	0,95	50,35	86,44	115,63	185,53	197,88	216,31	273,18	350,08	430,99	508,54	578,78	668,88	761,69	856,71
	-30%	-11,24	34,70	68,48	95,89	160,46	172,33	189,85	242,34	313,28	387,92	459,45	524,38	607,60	693,37	781,14
	-20%	-22,06	20,76	52,42	78,20	137,96	149,39	166,07	214,61	280,17	349,15	415,23	475,35	552,36	631,75	712,96
	-10%	-31,67	8,31	38,04	62,35	117,75	128,76	144,67	189,63	250,32	314,17	375,32	431,09	502,47	576,09	651,34
	0%	-40,21	-2,82	25,16	48,11	99,56	110,18	125,37	167,08	223,36	282,57	339,25	391,06	457,34	525,70	595,55
	10%	-47,80	-12,77	13,59	35,30	83,17	93,42	107,94	146,70	198,98	253,97	306,59	354,79	416,43	480,02	544,95
	20%	-54,56	-21,68	3,20	23,76	68,37	78,27	92,18	128,24	176,89	228,04	276,97	321,89	379,29	438,53	498,98
	30%	-60,57	-29,67	-6,15	13,36	55,00	64,57	77,90	111,51	156,84	204,51	250,07	291,98	345,52	400,80	457,14
	40%	-65,93	-36,84	-14,57	3,97	42,90	52,16	64,95	96,32	138,62	183,11	225,59	264,76	314,77	366,41	419,02
	50%	-70,70	-43,28	-22,16	-4,51	31,94	40,90	53,19	82,51	122,05	163,62	203,29	239,94	286,72	335,04	384,21

Tabla 51: Impacto en el VAN de variación de demanda y tasa de descuento

Fuente: Elaboración propia



## 9 CONCLUSIONES

A partir de las evaluaciones realizadas en esta tesis, se determinó la factibilidad estratégica, técnica económica de desarrollar el negocio propuesto. Lo primero en señalar para respaldar esta afirmación es que existe un mercado potencial de 159,3 MMCLP al año 2021 y que proyecta un crecimiento que va desde el 0,72% al 0,04%, según rango de edad anual para los próximos 5 años.

Dado esto, existe en el mercado una oferta variada con diversos competidores, lo que muestra el atractivo del mercado, con atributos comunes y algunas diferencias, sin embargo, existe una brecha importante asociado al match cultural, así como acceso a ofertas no publicadas e ingreso a base de datos futuras, que muestran la oportunidad para nuevas empresas, que son valorados por los potenciales clientes.

Por esto se definió que la propuesta de valor principal estará basada en los pilares de: selección de empresas/cargos que encaje con el perfil y experiencia, match cultural, oferta de test inicial gratuito y oferta de servicios complementarios, así como los elementos identificados que tienen brecha en el mercado. Para esto se consideran los recursos humanos y una plataforma tecnológica como los elementos centrales para proveer el servicio, estos elementos permitirán a su vez diferenciar el servicio. En este sentido, la estrategia plantea se basa en la estrategia genérica de negocio de beneficio, ofreciendo planes flexibles con diferentes precios y también algunos personalizables, mediante 4 paquetes de servicios y 3 tipos de servicios adicionales. Para el segmentos de profesionales de 24 a 44 años con y sin postgrado, que son de mayor atractivo debido a su disposición a pagar por un servicio de asesoría en la búsqueda laboral, así como sus necesidades en línea con el servicio evaluado.

La propuesta se centra en los recursos humanos, vínculos con Headhunters y empresas, así como una plataforma tecnológica como los elementos centrales que permitirán a su vez diferenciar el servicio.

Uno de los principales riesgos de la propuesta, es justamente el vínculo con empresas y Headhunters, ya que no existen precedentes en el mercado de algo similar, por lo que existe la posibilidad de que el servicio requiera mayor tiempo de lo que se estima para poder generar conocimiento y conciencia de marca. Sin embargo, se propone una inversión publicitaria, tanto digital, como tradicional para alcanzar este objetivo (12% de los ingresos de los 3 primeros años).

Otro riesgo potencial, es el efecto de la contracción económica sobre el trabajo y el crecimiento del mercado, que pueden impactar el negocio, por lo que se debe actualizar constantemente las proyecciones del mercado.

Por su parte, la evaluación económica determinó que no se cumple la condición de satisfacción de alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos 200 MMCLP al final de un periodo de 5 años.

Al realizar la evaluación para un periodo de 5 años, se obtuvo un VAN de 282,57 MMCLP con una TIR de 63%, estos cálculos fueron fuertemente apalancados



por el valor residual del proyecto cuyo valor es de 722,38 MM CLP. Todo esto descontado a una tasa de 20%, la cual es más alta que la tasa calculada del WACC, pero que permite capturar el riesgo de este tipo de negocios para el inversionista, dada la inestabilidad de la situación económica actual.

Finalmente, el análisis de sensibilidad determinó que la rentabilidad del negocio es sensible a variaciones en la demanda/ ingreso, así como los gastos de administración y ventas, donde un cambio de demanda de más del 60% implica un VAN negativo. Adicionalmente y dado que el servicio se ofrecerá 100% online, se evidencia un menor riesgo por no contar con espacios físicos, y castigo por salirse de esta, que permite no abultar los costos del servicio.

## **10 RECOMENDACIONES**

La evaluación económica determinó que el proyecto alcanza una utilidad proyectada antes de impuestos de 122,5 millones de pesos, lo que no cumple la condición de satisfacción de alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos 200 MMCLP al final de un periodo de 5 años, a pesar de esto el proyecto es rentable, por lo que se recomienda evaluar con otro objetivo u ofrecer servicios adicionales a pequeñas empresas, en términos de servicios de recursos humanos y reclutamiento y selección, que permita alcanzar una mayor utilidad, debido a que se pueden ofrecerse con los recursos actuales de la empresa.

Por otra parte, dado que la encuesta fue realizada como un ejercicio estudiantil y no es necesariamente aleatoria, se recomienda reforzar los resultados con la realización de una nueva cuentas con apoyo de una empresa especializada. De esta misma forma se recomienda profundizar en realizar un estudio de factibilidad para extender el negocio a otras regiones del Chile para alcanzar así una mayor rentabilidad.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

- (1) CATALÁN, Daniela. Millennials imponen nuevos desafíos al mercado laboral. [en línea] <<https://www.uss.cl/blog/millennials-desafios-mercado-laboral/>> [consulta: 8 diciembre 2021]
- (2) HECT, Lee. Empleo: ¿permanecer o cambiar? los millennials optan por la variedad. [en línea] <<https://hh.cl/empleo-permanecer-o-cambiar-los-millennials-optan-por-la-variedad/>>M[consulta: 8 diciembre 2021]
- (3) TREBOL-It. Millennials y trabajo [en línea] <<https://www.trebol-it.com/millennials-y-trabajo/>> [consulta: 11 diciembre 2021]
- (4) SEPULVEDA, Paulina. Dos de cada tres chilenos renuncia sin tener otro trabajo. [en línea] <<https://www.latercera.com/noticia/dos-tres-chilenos-renuncia-sin-trabajo/>> [consulta: 12 diciembre 2021]
- (5) CARVALLO Rencoret, Paulina. Estudio de los Millenials Chilenos en el Mercado Laboral. Tesis (Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, 2014. 58 h.
- (6) ROSENBERG, Sharoni. El propósito no era lo que yo creía. Chile, INK, 2021, 250p.
- (7) THE BONDING. Un 46% de los chilenos no comparte la cultura de su empresa. [en línea] <<https://www.thebonding.cl/un-46-de-los-chilenos-no-comparte-la-cultura-de-su-empresa/>> [consulta: 9 enero 2022]
- (8) PRECHT, Alejandra. Reflexiones antes de empezar el camino laboral 2/2. [en línea] <<https://thejourney.trabajoconsentido.com/2-reflexiones-antes-de-empezar-el-camino-laboral-2-2/>> [consulta: 2 enero 2022]
- (9) PRECHT, Alejandra. Reflexiones antes de empezar el camino laboral 2/2. [en línea] <<https://thejourney.trabajoconsentido.com/reflexiones-antes-de-empezar-el-camino-laboral-capitulo-1-de-2/>> [consulta: 2 enero 2022]
- (10) ROSENBERG, Sharoni. A PROPÓSITO DEL PROPÓSITO ¿Sientes un vacío existencial? [en línea] <<https://thejourney.trabajoconsentido.com/a-proposito-del-proposito-7-sientes-un-vacio-existencial/>> [consulta: 2 enero 2022]
- (11) TALENTO CON SENTIDO. Hablemos de Cultura Organizacional. [en línea] <<https://thejourney.trabajoconsentido.com/hablemos-de-cultura-organizacional/>> [consulta: 26 diciembre 2021]
- (12) CAPITAL HUMANO. Alrededor del 70% de las ofertas laborales están ocultas en el mercado. [en línea] <<https://capitalhumano.emol.com/5655/ofertas-laborales-ocultas-mercado/>> [consulta: 26 diciembre 2021]
- (13) WIKIPEDIA. Mercado de trabajo. [en línea] <[https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo)> [consulta: 05 enero 2022]
- (14) WOLTERS KLUWER. Mercado de trabajo. [en línea] <[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTM1NTtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAd1vtkDUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTM1NTtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAd1vtkDUAAAA=WKE)> [consulta: 05 enero 2022]

- (15) CAPITAL HUMANO. Generación Z llega al mercado laboral y representa casi el 10%. [en línea] <<https://capitalhumano.emol.com/7564/generacion-z-llega-al-mercado-laboral/>> [consulta: 16 enero 2022]
- (16) ZEMSANIA GLOBAL GROUP. Expectativas laborales de la Generación Z, la más tecnológica. [en línea] <<https://zemsaniaglobalgroup.com/generacion-z-mercado-laboral/>> [consulta: 16 enero 2022]
- (17) OCDE. Tasa de Empleo. [en línea] <<https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/empleo.htm>> [consulta: 16 enero 2022]
- (18) OCDE. Adult education level. [en línea] <<https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm#indicator-chart>> [consulta: 16 enero 2022]
- (19) OCDE. Employment by education level. [en línea] <<https://data.oecd.org/emp/employment-by-education-level.htm#indicator-chart>> [consulta: 16 enero 2022]
- (20) SIES. Servicio de Información de Educación Superior. Informe 2020 Titulación en Educación Superior Mayo 2021. <[https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Titulacion-\\_2020\\_SIES.pdf](https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Titulacion-_2020_SIES.pdf)> [consulta: 16 enero 2022]
- (21) OBSERVATORIO LABORAL. Panorama laboral. <<https://observatorionacional.cl/panorama-laboral/datos-generales>> [consulta: 16 enero 2022]
- (22) OBSERVATORIO NACIONAL. Proyecciones de población al 30 de junio 2021. Cuentas nacionales 2019 - Banco Central. [en línea] <<https://observatorionacional.cl>> [consulta: 12 marzo 2022]
- (23) DESTINO EMPLEO. Región Metropolitana. [en línea] <<https://www.destinoempleo.cl/region-detalle/13/>> [consulta: 12 marzo 2022]
- (24) BANCO CENTRAL. Base de datos: Mercado Laboral y Demografía. [en línea] <[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_EMP\\_REM\\_DEM/MN\\_EMP\\_REM\\_DEM13/ED\\_DEM\\_PNSEXA/d2](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EMP_REM_DEM/MN_EMP_REM_DEM13/ED_DEM_PNSEXA/d2)> [consulta: 13 marzo 2022]
- (25) BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. SIIT Estadísticas Territoriales. [en línea] <<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales//resultados-consulta?id=113278>> [consulta: 13 marzo 2022]
- (26) OBSERVATORIO NACIONAL. Datos generales Región Metropolitana. [en línea] <<https://www.observatorionacional.cl/panorama-laboral/datos-generales>> [consulta: 19 marzo 2022]
- (27) OBSERVATORIO LABORAL. El impacto de la pandemia en el mercado laboral online en Chile Enero 2022. Santiago, Chile. SABE, 31 Enero 2022. 19 h.
- (28) OBSERVATORIO LABORAL. Termómetro Laboral Nacional Enero, 2022. Santiago, Chile, 2022. 18 h.
- (29) OBSERVATORIO LABORAL. Termómetro Laboral Metropolitano Enero, 2022. Santiago, Chile, 2022. 16 h.
- (30) OBSERVATORIO LABORAL. Informe SABE Enero 2022. Santiago, Chile, 2022. 18 h.
- (31) AMÉRICA ECONOMÍA. Asesorías laborales, la creciente apuesta de profesionales para crecer en un mercado más competitivo. [en línea] <<https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/asesorias->

- laborales-la-creciente-apuesta-de-profesionales-para-crecer-en-un>  
[consulta: 27 marzo 2022]
- (32) LINKEDIN. Mi primera entrevista Chile. [en línea] <<https://www.linkedin.com/company/mi-primera-entrevista-chile/?originalSubdomain=cl>> [consulta: 27 marzo 2022]
  - (33) GRUPO DNA. Strategy. Organization. People. Página web empresa. [en línea] <<http://www.grupo-dna.com/>> [consulta: 27 marzo 2022]
  - (34) LEE HECHT HARRISON. Página web empresa. [en línea] <<https://lh.cl/>> [consulta: 27 marzo 2022]
  - (35) THE BONDING. Página web empresa. [en línea] <<https://www.thebonding.cl/>> [consulta: 27 marzo 2022]
  - (36) GENES. It's time to work. Página web empresa. [en línea] <<https://www.genesnextstep.com/>> [consulta: 15 abril 2022]
  - (37) GENES. It's time to work. Página web empresa. [en línea] <<https://www.genesnextstep.com/paquetes/>> [consulta: 15 abril 2022]
  - (38) ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS. Guía salarial 2022. Santiago, Chile, 2022. 49 h.
  - (39) BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de política monetaria Ipom de marzo de 2022. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-marzo-de-2022>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (40) DATOSMACRO.COM. Tipos del Banco Central de Chile. [en línea] <<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/chile>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (41) CIPER CHILE. Empleo en Chile antes durante y después de la pandemia. [en línea] <<https://www.ciperchile.cl/2021/11/12/empleo-en-chile-antes-durante-y-despues-de-la-pandemia/>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (42) PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Nueva encuesta: "Empleo Covid 19 UC". [en línea] <<https://www.uc.cl/noticias/se-recupera-la-totalidad-de-empleos-perdidos-por-la-pandemia-y-tasa-de-ocupacion-sub-con-fuerza/>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (43) BRANCH. Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2020 – 2021. [en línea] <<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (44) BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de política monetaria Ipom de marzo de 2022. Presentación. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/lfc-19042022.pdf/a05864bc-bc56-468b-49d8-d53c49c4a8bc?t=1650379473477>> [consulta: 16 abril 2022]
  - (45) BHT. Consultora Business in Human Talent. Página web empresa. [en línea] <<https://www.bhtchile.cl/>> [consulta: 24 abril 2022]
  - (46) BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Ley 20848. [en línea] <[www.bcn.cl\(leychile/navegar?idnorma=1078789\)](http://www.bcn.cl(leychile/navegar?idnorma=1078789))> [consulta: 24 abril 2022]
  - (47) DNA OUTPLACEMENT. Grupo DNA compra startup The Bonding, conocida como el Tinder laboral. [en línea] <https://www.dnaoutplacement.com/blog/compra-the-bonding/> [consulta: 1 mayo 2022]
  - (48) PORTAL CHILE.ORG. Información de empresas chilenas. [en línea] <<https://www.portalchile.org/>> [consulta: 1 mayo 2022]

- (49) POTENCIAL LABORAL. Página web empresa. [en línea] <<https://potenciallaboral.cl/>> [consulta: 1 mayo 2022]
- (50) SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Estadísticas de Empresas. [en línea] <[https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)> [consulta: 15 mayo 2022]
- (51) PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Observatorio del Envejecimiento reporta que Chile tendrá fuerza laboral más longeva de Sudamérica. [en línea] <> [consulta: 22 mayo 2022]
- (52) OBSERVATORIO DE ENVEJECIMIENTO. ¿Está Chile preparado para envejecer?. [en línea] <[https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-%C2%BFEsta%CC%81-Chile-preparado-para-envejecer\\_\\_v7.pdf](https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-%C2%BFEsta%CC%81-Chile-preparado-para-envejecer__v7.pdf)> [consulta: 22 mayo 2022]
- (53) MIFUTURO.CL. Informe de titulación en educación superior. [en línea] <<https://www.mifuturo.cl/informes-de-titulacion/#>> [consulta: 29 mayo 2022]
- (54) CIUDAD EMPRENDE. Canvas: este es el modelo de negocio de Uber. [en línea] <<https://ciudademprende.com/canvas-este-es-el-modelo-de-negocio-de-uber/>> [consulta: 04 septiembre 2022]
- (55) HUBSPOT. Todo lo que necesita saber sobre la fijación de precios basada en el valor. [en línea] <<https://blog.hubspot.com/sales/value-based-pricing>> [consulta: 04 septiembre 2022]
- (56) ORACLE. ¿Qué es SaaS (Software como servicio)? [en línea] <[https://www.oracle.com/cl/applications/what-is-saas/#:~:text=El%20software%20como%20servicio%20\(SaaS,con%20un%20sistema%20de%20pago](https://www.oracle.com/cl/applications/what-is-saas/#:~:text=El%20software%20como%20servicio%20(SaaS,con%20un%20sistema%20de%20pago)> [consulta: 04 septiembre 2022]
- (57) AIM CHILE. Tendencias digitales hay diferencias en el consumo entre las diferentes generaciones. [en línea] <<https://aimchile.cl/tendencias-digitales-hay-diferencias-en-el-consumo-entre-las-diferentes-generaciones/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (58) THE GUARDIAN. Linkedin Gen Z social media revival. [en línea] <<https://www.theguardian.com/technology/2022/mar/13/linkedin-gen-z-social-media-revival>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (59) MARKETIN 4 ECOMMERCE. Uso de las redes sociales en Chile. [en línea] <<https://marketing4ecommerce.cl/uso-de-las-redes-sociales-en-chile-73-de-la-generacion-z-usa-instagram-diariamente/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (60) PORTAL INNOVA. Tendencias de consumo intergeneracionales en la era de la pospandemia en latinoamerica. [en línea] <<https://portalinnova.cl/tendencias-de-consumo-intergeneracionales-en-la-era-de-la-pospandemia-en-latinoamerica/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (61) 9 MM AGENCIA DIGITAL. Las edades de los usuarios en las redes sociales. [en línea] <<https://www.9mm.cl/las-edades-de-los-usuarios-en-las-redes-sociales/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (62) PANAMPOST. Generación Z y Millennials. [en línea] <<https://panampost.com/fee-panampost/2022/07/22/generacion-z-millennials/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (63) DIARIO FINANCIERO. El Chile que viene: las redes sociales que se imponen y las que van quedando de lado. [en línea] <<https://www.df.cl/tendencias/negocios-mundo/el-chile-que-viene-las-redes-sociales-que-se-imponen-y-las-que-van-de>> [consulta: 12 septiembre 2022]

- (64) Google. Centro de ayuda. [en línea] <<https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (65) PUBLICITECH. Soluciones en Internet. [en línea] <<https://www.publicitech.cl/email-marketing-fidelizacion/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (66) VIAPODCAST. Preferencias de los Millennials y la generación Z se empieza a notar en los medios tradicionales. [en línea] <<https://viapodcast.fm/preferencias-de-los-millennials-y-la-generacion-z-se-empieza-a-notar-en-los-medios-tradicionales/>> [consulta: 12 septiembre 2022]
- (67) ACADEMIACRANDI. Negocios Digitales: ¿Qué es B2C y cómo se diferencia del B2B? [en línea] <<https://academia.crandi.com/negocios-digitales/que-es-b2c/>> [consulta: 14 septiembre 2022]
- (68) TRUSTMARY. ¿Qué es una buena tasa de conversión en ventas y cómo mejorarla? [en línea] <<https://trustmary.com/es/tasa-de-conversion/que-es-una-buena-tasa-de-conversion-en-ventas-y-como-mejorarla/>> [consulta: 14 septiembre 2022]
- (69) SMARTINSIGHTS. Puntos de referencia de las tasas de conversión de comercio electrónico 2022: ¿cómo se comparan las tuyas? [en línea] <<https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/>> [consulta: 14 septiembre 2022]
- (70) REVISTA EMPRENDE. ¿Cuánto conoces de la terminología usual del Marketing Digital? [en línea] <<https://revistaemprende.cl/cuanto-conoces-de-la-terminologia-usual-del-marketing-digital/>> [consulta: 15 septiembre 2022]
- (71) GENWORDS. La Mejor Hora para Publicar en Redes Sociales. [en línea] <<https://www.genwords.com/blog/mejor-hora-para-publicar-en-redes-sociales>> [consulta: 15 septiembre 2022]
- (72) SHOPIFY. Los mejores días y horas para publicar en Instagram. [en línea] <<https://www.shopify.com/es/blog/mejor-hora-publicar-instagram>> [consulta: 15 septiembre 2022]
- (73) BANCO CENTRAL CHILE. Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de septiembre de 2022. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2022>> [consulta: 15 septiembre 2022]
- (74) VALOR PYME. Aprende a calcular si tu pyme tiene el capital de trabajo que necesita. [en línea] <<https://www.valorpyme.cl/blog/calcula-el-capital-de-trabajo-de-tu-pyme#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20capital%20de,y%20as%20cuentas%20por%20cobrar>> [consulta: 21 septiembre 2022]
- (75) NUBOX. ¿Qué es el sueldo bruto en Chile y qué descuentos se le aplican? [en línea] <<https://blog.nubox.com/empresas/que-es-el-sueldo-bruto>> [consulta: 28 septiembre 2022]
- (76) SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Impuesto Único de Segunda Categoría. [en línea] <[https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/impuesto\\_2da\\_categoria/impuesto2017.htm](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/impuesto_2da_categoria/impuesto2017.htm)> [consulta: 28 septiembre 2022]

## ANEXOS

### Anexo A: Tasa de empleo y Nivel de educación por país

Como parte de la presente propuesta técnica se hicieron referencias a distintos conceptos y gráficas que se encuentran en este apartado para mayor entendimiento por parte del lector.

Tasa de empleo en el mundo, donde Chile se ubica bajo el promedio de la OECD.

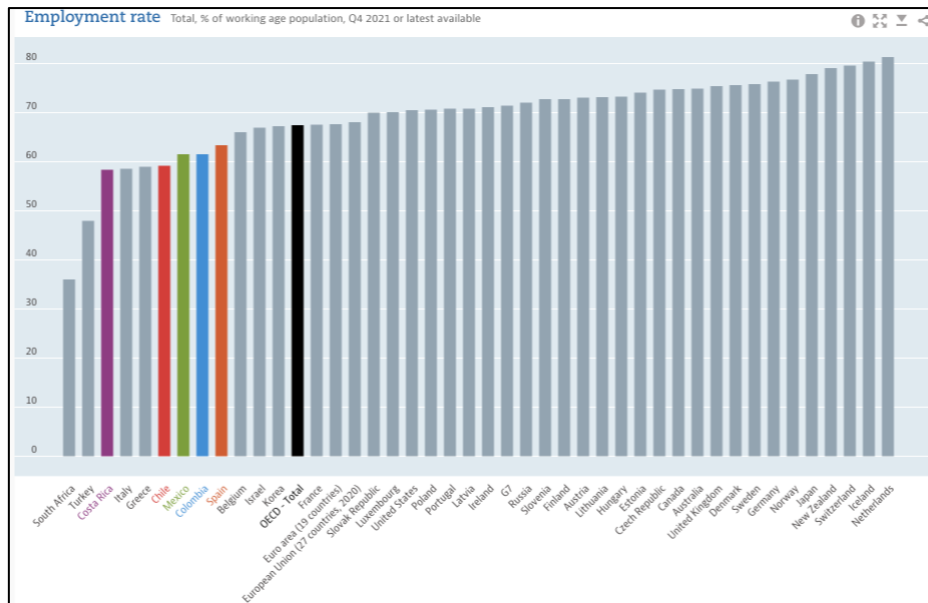


Ilustración 13: Tasa de empleo por país.  
Fuente: OCDE Q4 2021

Nivel educacional de los países de la OECD, clasificado en 3 niveles para población entre 25 a 64 años.

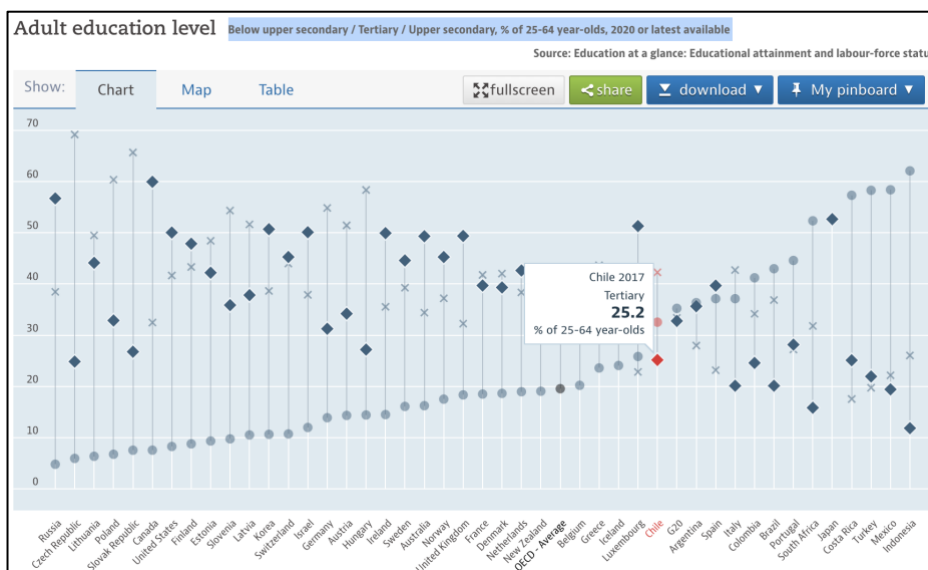
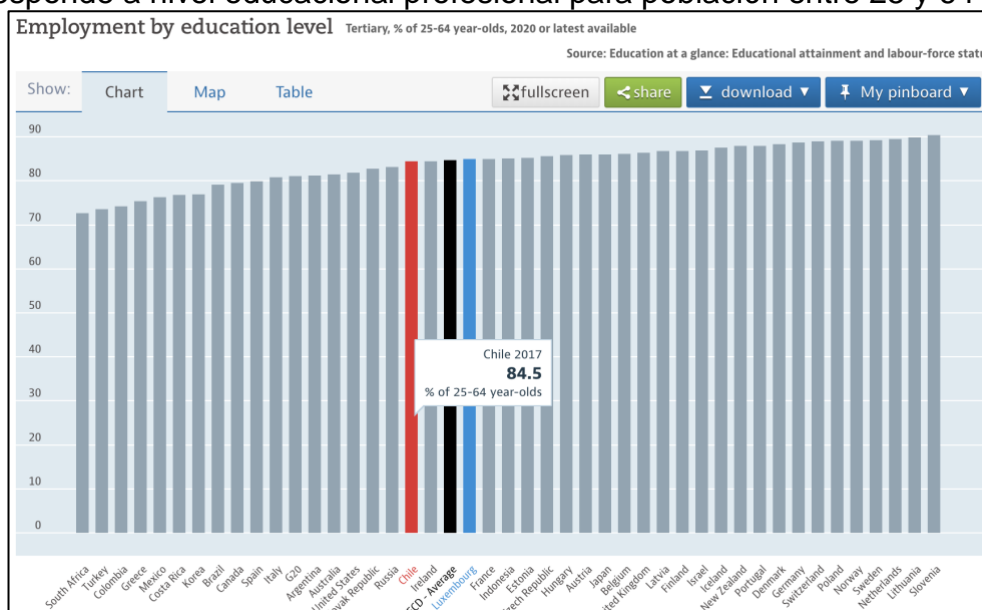


Ilustración 14: Nivel educacional por país.  
Fuente: OCDE 2017

Empleabilidad por nivel educacional, identificado para el nivel terciario que corresponde a nivel educacional profesional para población entre 25 y 64 años.



**Ilustración 15: Nivel empleabilidad por nivel de educación por país.**  
Fuente: OCDE 2017

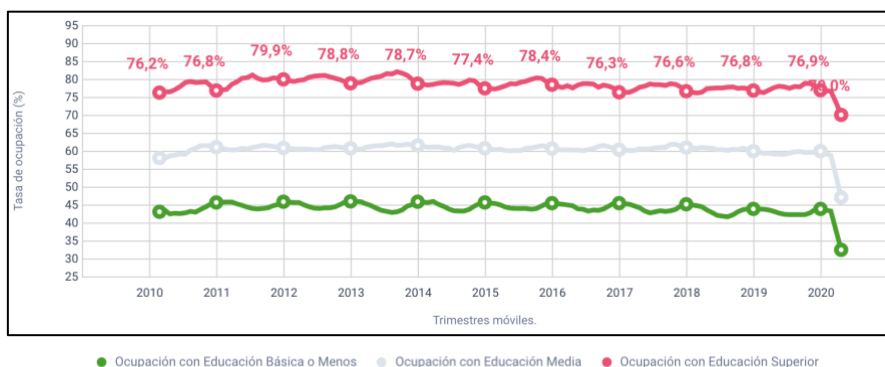
Evolución de titulaciones total por región entre 2016 y 2020. la Región Metropolitana concentra el 54,5% del total país.

Región	2016	2017	2018	2019	2020	% Variación 2016 - 2020	% Variación 2019 - 2020	Distribución Titulación 2020
Arica y Parinacota	2.512	2.756	3.110	3.018	2.448	-2,5%	-18,9%	1,2%
Tarapacá	2.542	2.878	3.389	2.960	2.495	-1,8%	-15,7%	1,3%
Antofagasta	7.555	7.134	7.541	7.054	5.673	-24,9%	-19,6%	2,9%
Atacama	1.924	1.983	1.876	2.110	1.857	-3,5%	-12,0%	0,9%
Coquimbo	6.990	7.501	8.258	8.456	5.754	-17,7%	-32,0%	2,9%
Valparaíso	23.603	24.888	24.068	23.125	18.730	-20,6%	-19,0%	9,4%
Metropolitana	112.217	121.194	125.551	127.197	108.467	-3,3%	-14,7%	54,5%
O'Higgins	7.107	6.715	6.519	6.305	4.697	-33,9%	-25,5%	2,4%
Maule	9.936	10.087	10.469	10.082	8.109	-18,4%	-19,6%	4,1%
Ñuble	5.102	5.249	5.724	4.843	3.227	-36,8%	-33,4%	1,6%
Biobío	25.109	26.094	26.822	25.707	19.670	-21,7%	-23,5%	9,9%
La Araucanía	11.351	10.833	11.188	11.033	7.479	-34,1%	-32,2%	3,8%
Los Ríos	3.487	3.828	3.765	4.097	2.953	-15,3%	-27,9%	1,5%
Los Lagos	7.799	8.592	8.857	7.828	6.286	-19,4%	-19,7%	3,2%
Aysén	446	553	580	507	454	1,8%	-10,5%	0,2%
Magallanes	1.201	1.506	1.573	1.160	735	-38,8%	-36,6%	0,4%
<b>Total general</b>	<b>228.881</b>	<b>241.791</b>	<b>249.290</b>	<b>245.482</b>	<b>199.034</b>	<b>-13,0%</b>	<b>-18,9%</b>	<b>100,0%</b>

**Ilustración 16: Evolución de la titulación total por región 2016 – 2020.**  
Fuente: SIES 2021

Tasa de ocupación por nivel educaciones dividido en 3 categorías entre 2010 y 2020.





**Ilustración 17: Tasa de ocupación por nivel educacionales 2010 al 2021.**  
Fuente: Observatorio laboral

## Anexo B: Estilos Organizacionales según The Bonding

Para The Bonding la Cultura Organizacional es resultado de una forma de funcionar que le ha permitido sobrevivir y ser exitosa. La Cultura Organizacional responde a múltiples factores tales como: la naturaleza del producto o servicio que ofrece, la competencia que enfrenta, el mercado o rubro en el cual se desenvuelve, el sistema de creencias y valores que declara y la cultura del país en donde opera. A continuación de detallan los 4 estilos principales.

Estilo Organizacional	
<b>Comercial</b>	Orientación a lograr resultados. Ambiente motiva en parte a colaboradores a cumplir metas. Se puede mejorar. Estilo de liderazgo motiva, pero se puede poner más agresividad comercial. Existe competitividad en el equipo, pero se puede mejorar. Se establece relaciones con clientes pero no siempre a largo plazo. Se observa en el equipo una mayor satisfacción por ganar y captar mercado. Existen desafíos por crecer pero se puede ser más ambicioso.
<b>Disruptivo</b>	Estilo de organización más innovadora, se escucha y se trabaja más en equipo. Se planifica más a largo plazo. El liderazgo es más motivador, de tomar riesgos, más emprendedor. Los equipos comienzan a ser más visionarios y a tener más hambre de salir de la caja. Se tiene mayor tolerancia a la diversidad y diferencias entre equipos. La expresión "libertad de hacer" comienza a escucharse más.
<b>Tradicional</b>	Estilo de organización levemente estructurado. Se cuenta con una estructura piramidal, donde las decisiones son tomadas por pocos. La comunicación de las decisiones o estrategia es lenta, conocida por pocos y generalmente jefaturas. Se dispone de algunos protocolos y procedimientos. Se busca estabilidad y permanencia en el tiempo. La eficiencia es un pilar para la toma de decisiones.
<b>Colaborativa</b>	Estilo de organización con foco en las personas. Preocupados de generar un ambiente de trabajo grato y cercano. El desarrollo profesional es parte de los desafíos permanentes. Liderazgo incentivando el trabajo en equipo. Existe alta comunicación entre jefaturas y colaboradores.

	La estrategia es conocida por todos. Equipos alineados y comprometidos con la empresa.
--	--

**Tabla 52: Estilos de empresa (Clasificación The Bonding)**

Fuente: Elaboración propia

## Anexo C: Preguntas encuesta

A continuación se muestran las preguntas realizadas a los encuestados en al investigación de mercado.

Numero	Pregunta
1	¿Conoce empresas de asesoría en búsqueda laboral en Chile?
2	Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio de asesoría en la búsqueda laboral en Chile?
3	¿Conoce empresas que presten u ofrezcan un servicio similar a una asesoría laboral para búsqueda laboral en Chile?
4	Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio similar a una asesoría en la búsqueda laboral en Chile?
5	¿Cuáles son las características más relevantes a la hora de evaluar contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral? (Marque todas las que requiera)
6	¿Qué variable en su opinión es la que lleva o llevaría a contratar este tipo de servicio? (Marque todas las que requiera)
7	¿Ha accedido/ contratado o utilizado un servicio de asesoría para búsqueda laboral, outplacement o similar?
8	¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo?
9	¿Contrataría un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo estando con trabajo?
10	¿Cómo pagaría por este tipo de servicio asesoría laboral?
11	¿Cuánto pagaría por este tipo de servicio ?
12	¿Qué % del sueldo futuro pagaría por este tipo de servicio ?
13	¿Qué % del sueldo actual pagaría por este tipo de servicio ?
14	¿Cuánto pagaría aproximadamente por este tipo de servicio?
15	¿Cree que contratará este tipo de servicio en los próximos 3 años?
16	¿Contar con un diagnóstico gratuito sería de utilidad al momento de contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral?
17	¿Ha pensado en realizar un postgrado/MBA/ magister u otro?
18	¿Cree que un servicio que le ayude a encontrar un match entre empresa y ustedes sea de utilidad luego de realizar un postgrado/MBA/ magíster?
19	¿Qué es para usted el propósito de una empresa?
20	¿Cómo accede a una oferta de trabajo? (Marque todas las que requiera)
21	¿Normalmente investiga sobre la empresa el propósito/ cultura de la empresa/ ambiente laboral a la que está postulando?
22	¿Qué investiga sobre la empresa? (Marque las que requiera)
23	¿Considera importante que su perfil/ propósito encaje con el de la empresa a la que postula?

24	¿Usted considera que la renta o sueldo es lo más importante para encontrar o buscar otro trabajo?
25	¿Cuáles son los principales motivos que lo llevan a cambiar de trabajo distintos a la renta/sueldo? (Marque todas las necesarias)
26	¿Qué tan atractivo le parece un servicio de asesoría en búsqueda laboral que encuentre empresas que hagan match con su perfil/propósito?
27	¿Valoraría que el servicio de asesoría laboral cuente con un seguimiento hasta conseguir nuevo trabajo?
28	¿Cree relevante que el servicio de asesoría laboral ofrezca también servicios de desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales?
29	¿Qué edad tiene?
30	Favor indicar su género
31	¿Cuál es su nivel educacional?
32	¿Cuál es su profesión/ oficio?
33	¿Cuál es su ocupación actual/cargo?
34	¿En qué etapa de su vida profesional se encuentra actualmente?
35	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
36	¿En país y ciudad/comuna reside?
37	Favor indicar su tramo de ingresos en pesos chilenos

**Tabla 53: Preguntas para investigación de mercado**

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron preguntas adicionales a los que ya habían contratado una asesoría en la búsqueda laboral, las que se detallan a continuación.

Número	Pregunta
1	Dado que su respuesta anterior es sí, lo ha contratado o utilizado recientemente? Favor indique cuánto tiempo ha pasado desde que contrató.
2	¿Cómo calificaría su experiencia en cuanto al servicio entregado?
3	¿Cuál fue la característica más importante de servicio que contrato y le entregaron? (Marque todas las que requiera)
4	¿Contrató o accedió a un servicio adicional al base contratado durante el proceso?
5	Dado que su respuesta anterior fue sí. ¿Qué servicio adicional contrato?
6	¿En cuánto tiempo post la asesoría consiguió o cambio de trabajo?
7	¿Cómo encontró/accedió al servicio antes de contratarlo? (Marque todas las que requiera)
8	¿Cómo utilizó el servicio una vez ya contratado?
9	¿Le hubiese gustado tener otra forma de acceso al servicio?
10	Dado que su respuesta anterior fue sí. ¿Cuál hubiese sido la forma que le hubiese gustado tener acceso al servicio?
11	¿Cómo pago por el servicio?
12	¿Cuánto pago aproximadamente por este tipo de servicio?
13	¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral para encontrar un nuevo trabajo?

**Tabla 54: Preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría**

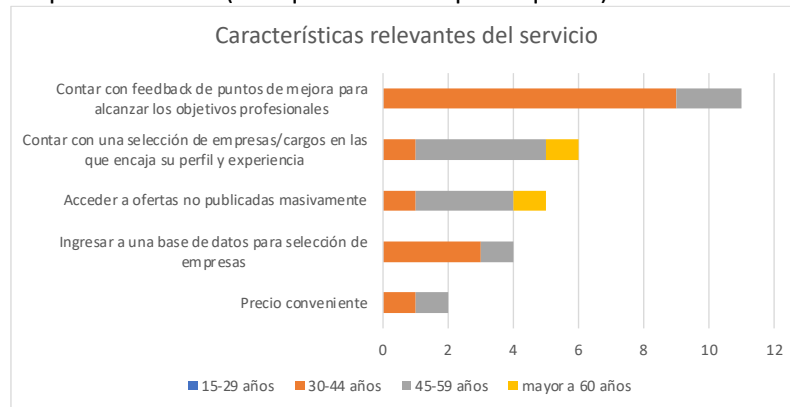
Fuente: Elaboración propia

## Anexo D: Respuesta encuesta

A continuación se detallan las respuestas por cada pregunta:

Nº	Pregunta																										
1	<p>¿Conoce empresas de asesoría en búsqueda laboral en Chile?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Conoce empresas de asesoría laboral en Chile</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>57,8%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>35,2%</td> </tr> <tr> <td>Quizás</td> <td>7,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Conoce empresas de asesoría laboral en Chile	Total	Si	57,8%	No	35,2%	Quizás	7,0%																		
Conoce empresas de asesoría laboral en Chile	Total																										
Si	57,8%																										
No	35,2%																										
Quizás	7,0%																										
2	<p>Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio de asesoría en la búsqueda laboral en Chile?</p> <table border="1"> <caption>Top of mind Empresas de Búsqueda Laboral</caption> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Laborum</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Michael Page</td><td>15%</td></tr> <tr><td>People &amp; Partners</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Trabajando</td><td>13%</td></tr> <tr><td>Potencia Laboral</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Cygnus</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Colaboral</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Hays</td><td>4%</td></tr> <tr><td>LabLab</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Adecco</td><td>4%</td></tr> </tbody> </table>	Empresa	Porcentaje	Laborum	29%	Michael Page	15%	People & Partners	15%	Trabajando	13%	Potencia Laboral	6%	Cygnus	6%	Colaboral	4%	Hays	4%	LabLab	4%	Adecco	4%				
Empresa	Porcentaje																										
Laborum	29%																										
Michael Page	15%																										
People & Partners	15%																										
Trabajando	13%																										
Potencia Laboral	6%																										
Cygnus	6%																										
Colaboral	4%																										
Hays	4%																										
LabLab	4%																										
Adecco	4%																										
3	<p>¿Conoce empresas que presten u ofrezcan un servicio similar a una asesoría laboral para búsqueda laboral en Chile?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Conoce empresas de asesoría laboral en Chile</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>39,8%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>46,1%</td> </tr> <tr> <td>Quizás</td> <td>14,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Conoce empresas de asesoría laboral en Chile	Total	Si	39,8%	No	46,1%	Quizás	14,1%																		
Conoce empresas de asesoría laboral en Chile	Total																										
Si	39,8%																										
No	46,1%																										
Quizás	14,1%																										
4	<p>Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio similar a una asesoría en la búsqueda laboral en Chile?</p> <table border="1"> <caption>Top of mind Empresas de Asesoría Laboral</caption> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Laborum</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Michael Page</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Trabajando.com</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Potencia Laboral</td><td>10%</td></tr> <tr><td>LinkedIn</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Smartplacement</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Robert Half</td><td>7%</td></tr> <tr><td>People &amp; partners</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Mandomedio</td><td>7%</td></tr> <tr><td>DNA</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Omil</td><td>4%</td></tr> <tr><td>First Job</td><td>3%</td></tr> </tbody> </table>	Empresa	Porcentaje	Laborum	14%	Michael Page	14%	Trabajando.com	10%	Potencia Laboral	10%	LinkedIn	10%	Smartplacement	7%	Robert Half	7%	People & partners	7%	Mandomedio	7%	DNA	7%	Omil	4%	First Job	3%
Empresa	Porcentaje																										
Laborum	14%																										
Michael Page	14%																										
Trabajando.com	10%																										
Potencia Laboral	10%																										
LinkedIn	10%																										
Smartplacement	7%																										
Robert Half	7%																										
People & partners	7%																										
Mandomedio	7%																										
DNA	7%																										
Omil	4%																										
First Job	3%																										

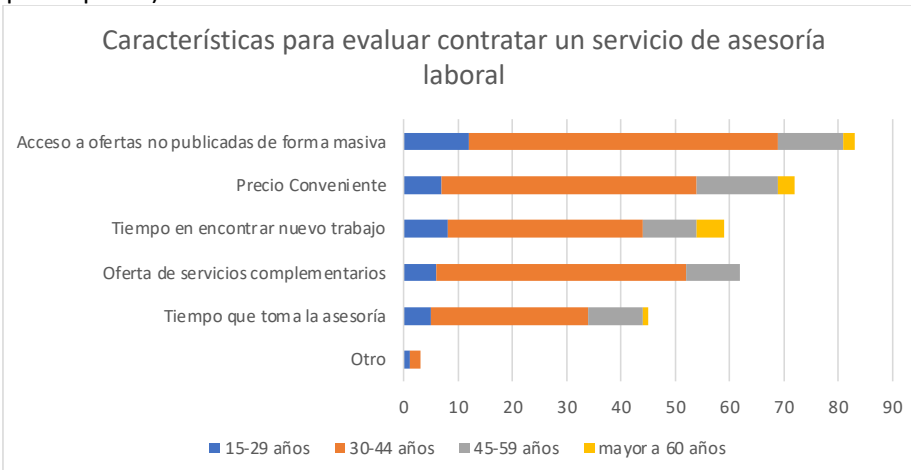
¿Cuáles son las características más relevantes a la hora de evaluar contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral? (Marque todas las que requiera)



5

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Precio Conveniente	17,9%	21,7%	26,3%	27,3%	22,2%
Acceso a ofertas no publicadas de forma masiva	30,8%	26,3%	21,1%	18,2%	25,6%
Tiempo que toma la asesoría	12,8%	13,4%	17,5%	9,1%	13,9%
Tiempo en encontrar nuevo trabajo	20,5%	16,6%	17,5%	45,5%	18,2%
Oferta de servicios complementarios	15,4%	21,2%	17,5%	0,0%	19,1%
Otro	2,6%	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%

¿Qué variable en su opinión es la que lleva o llevaría a contratar este tipo de servicio? (Marque todas las que requiera)



6

¿Ha accedido/ contratado o utilizado un servicio de asesoría para búsqueda laboral, outplacement o similar?

7

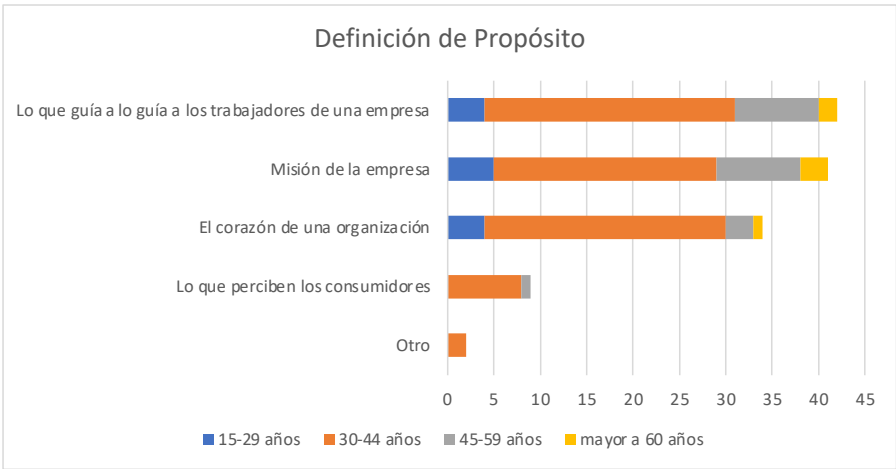
Respuesta	Cantidad	%
Si	18	14,1%
No	110	85,9%

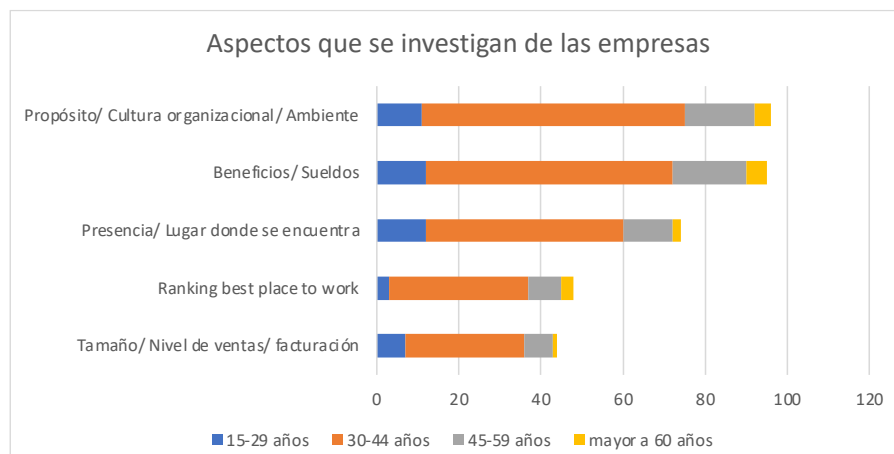
¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral para encontrar un nuevo trabajo?

8

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Si	7,7%	33,8%	25,0%	50,0%	30,0%
No	69,2%	44,2%	37,5%	50,0%	46,4%
No sabe	23,1%	22,1%	37,5%	0,0%	23,6%

9	¿Contrataría un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo estando con trabajo?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Si	46,2%	66,2%	68,8%	50,0%	63,6%
	No	23,1%	9,1%	18,8%	50,0%	13,6%
	Quizás	30,8%	24,7%	12,5%	0,0%	22,7%
10	¿Cómo pagaría por este tipo de servicio asesoría laboral?					
	<b>Forma de pago</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Monto fijo	69,2%	66,2%	56,3%	75,0%	65,5%
	% del sueldo actual	30,8%	31,2%	31,3%	25,0%	30,9%
	% del sueldo futuro	0,0%	1,3%	6,3%	0,0%	1,8%
	Otro	0,0%	1,3%	6,3%	0,0%	1,8%
11	¿Cuánto pagaría por este tipo de servicio ?					
	<b>Rango de disposición a pagar</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Menos de 200.000	66,7%	64,7%	22,2%	66,7%	59,7%
	200.000 a 400.000	22,2%	31,4%	22,2%	33,3%	29,2%
	400.001 a 600.000	11,1%	2,0%	44,4%	0,0%	8,3%
	600.001 a 700.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	700.001 o más	0,0%	2,0%	11,1%	0,0%	2,8%
12	¿Qué % del sueldo futuro pagaría por este tipo de servicio ?					
	<b>Rango de disposición a pagar</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Menor de 3%	25,0%	20,8%	20,0%	0,0%	20,6%
	Entre 3 y 5%	25,0%	37,5%	60,0%	0,0%	38,2%
	Entre 5 y 8%	25,0%	16,7%	0,0%	100,0%	17,6%
	Entre 8 y 10%	25,0%	20,8%	20,0%	0,0%	20,6%
	Mayor a 10%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	2,9%
13	¿Qué % del sueldo actual pagaría por este tipo de servicio ?					
		<b>% del sueldo actual</b>	<b>%</b>			
		Menor de 3%	16,7%			
		Entre 3 y 5%	33,3%			
		Entre 5 y 8%	0,0%			
		Entre 8 y 10%	50,0%			
	Mayor a 10%	0,0%				
14	¿Cuánto pagaría aproximadamente por este tipo de servicio?					
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>				
	Monto fijo	4				
	% sueldo futuro	1				
	Gratuito	2				
15	¿Cree que contratará este tipo de servicio en los próximos 3 años?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>%</b>
	Si	7,7%	19,5%	6,3%	25,0%	16,4%
	No	61,5%	23,4%	31,3%	50,0%	30,0%
	Quizás	30,8%	57,1%	62,5%	25,0%	53,6%
16	¿Contar con un diagnóstico gratuito sería de utilidad al momento de contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Si	100,0%	96,6%	81,8%	100,0%	94,5%
	No	0,0%	2,3%	4,5%	0,0%	2,3%
	No sabe	0,0%	1,1%	13,6%	0,0%	3,1%

17	<p>¿Ha pensado en realizar un postgrado/MBA/ magister u otro?</p> <table border="1" data-bbox="470 257 1316 394"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>92,3%</td> <td>74,7%</td> <td>59,1%</td> <td>16,7%</td> <td>71,1%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>9,2%</td> <td>18,2%</td> <td>83,3%</td> <td>13,3%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>7,7%</td> <td>16,1%</td> <td>22,7%</td> <td>0,0%</td> <td>15,6%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	92,3%	74,7%	59,1%	16,7%	71,1%	No	0,0%	9,2%	18,2%	83,3%	13,3%	No sabe	7,7%	16,1%	22,7%	0,0%	15,6%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	92,3%	74,7%	59,1%	16,7%	71,1%																										
No	0,0%	9,2%	18,2%	83,3%	13,3%																										
No sabe	7,7%	16,1%	22,7%	0,0%	15,6%																										
18	<p>¿Cree que un servicio que le ayude a encontrar un match entre empresa y ustedes sea de utilidad luego de realizar un postgrado/MBA/ magister?</p> <table border="1" data-bbox="470 504 1316 640"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>76,9%</td> <td>60,9%</td> <td>50,0%</td> <td>16,7%</td> <td>58,6%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7,7%</td> <td>5,7%</td> <td>4,5%</td> <td>0,0%</td> <td>5,5%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>15,4%</td> <td>33,3%</td> <td>45,5%</td> <td>83,3%</td> <td>35,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	76,9%	60,9%	50,0%	16,7%	58,6%	No	7,7%	5,7%	4,5%	0,0%	5,5%	No sabe	15,4%	33,3%	45,5%	83,3%	35,9%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	76,9%	60,9%	50,0%	16,7%	58,6%																										
No	7,7%	5,7%	4,5%	0,0%	5,5%																										
No sabe	15,4%	33,3%	45,5%	83,3%	35,9%																										
19	<p>¿Qué es para usted el propósito de una empresa?</p>  <table border="1" data-bbox="443 712 1342 1178"> <caption>Definición de Propósito</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lo que guía a lo guía a los trabajadores de una empresa</td> <td>~3</td> <td>~27</td> <td>~10</td> <td>~2</td> </tr> <tr> <td>Misión de la empresa</td> <td>~3</td> <td>~24</td> <td>~10</td> <td>~3</td> </tr> <tr> <td>El corazón de una organización</td> <td>~3</td> <td>~26</td> <td>~2</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>Lo que perciben los consumidores</td> <td>~0</td> <td>~8</td> <td>~1</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>~0</td> <td>~2</td> <td>~0</td> <td>~0</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Lo que guía a lo guía a los trabajadores de una empresa	~3	~27	~10	~2	Misión de la empresa	~3	~24	~10	~3	El corazón de una organización	~3	~26	~2	~0	Lo que perciben los consumidores	~0	~8	~1	~0	Otro	~0	~2	~0	~0
Categoría	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años																											
Lo que guía a lo guía a los trabajadores de una empresa	~3	~27	~10	~2																											
Misión de la empresa	~3	~24	~10	~3																											
El corazón de una organización	~3	~26	~2	~0																											
Lo que perciben los consumidores	~0	~8	~1	~0																											
Otro	~0	~2	~0	~0																											
20	<p>¿Cómo accede a una oferta de trabajo? (Marque todas las que requiera)</p>  <table border="1" data-bbox="432 1283 1350 1749"> <caption>Medio de acceso a ofertas laborales</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recomendación de un amigo</td> <td>~10</td> <td>~40</td> <td>~10</td> <td>~70</td> </tr> <tr> <td>Búsqueda masiva en portales de trabajo</td> <td>~10</td> <td>~50</td> <td>~10</td> <td>~10</td> </tr> <tr> <td>Contacto directo de un Headhunter</td> <td>~10</td> <td>~40</td> <td>~10</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td>Portal de las empresas</td> <td>~10</td> <td>~30</td> <td>~10</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>~0</td> <td>~10</td> <td>~0</td> <td>~0</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Recomendación de un amigo	~10	~40	~10	~70	Búsqueda masiva en portales de trabajo	~10	~50	~10	~10	Contacto directo de un Headhunter	~10	~40	~10	~5	Portal de las empresas	~10	~30	~10	~5	Otro	~0	~10	~0	~0
Categoría	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años																											
Recomendación de un amigo	~10	~40	~10	~70																											
Búsqueda masiva en portales de trabajo	~10	~50	~10	~10																											
Contacto directo de un Headhunter	~10	~40	~10	~5																											
Portal de las empresas	~10	~30	~10	~5																											
Otro	~0	~10	~0	~0																											
21	<p>¿Normalmente investiga sobre la empresa el propósito/ cultura de la empresa/ ambiente laboral a la que está postulando?</p> <table border="1" data-bbox="464 1899 1318 2000"> <thead> <tr> <th>Respuestas</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100,0%</td> <td>89,7%</td> <td>100,0%</td> <td>83,3%</td> <td>92,2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>10,3%</td> <td>0,0%</td> <td>16,7%</td> <td>7,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	100,0%	89,7%	100,0%	83,3%	92,2%	No	0,0%	10,3%	0,0%	16,7%	7,8%												
Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	100,0%	89,7%	100,0%	83,3%	92,2%																										
No	0,0%	10,3%	0,0%	16,7%	7,8%																										
22	<p>¿Qué investiga sobre la empresa? (Marque las que requiera)</p>																														

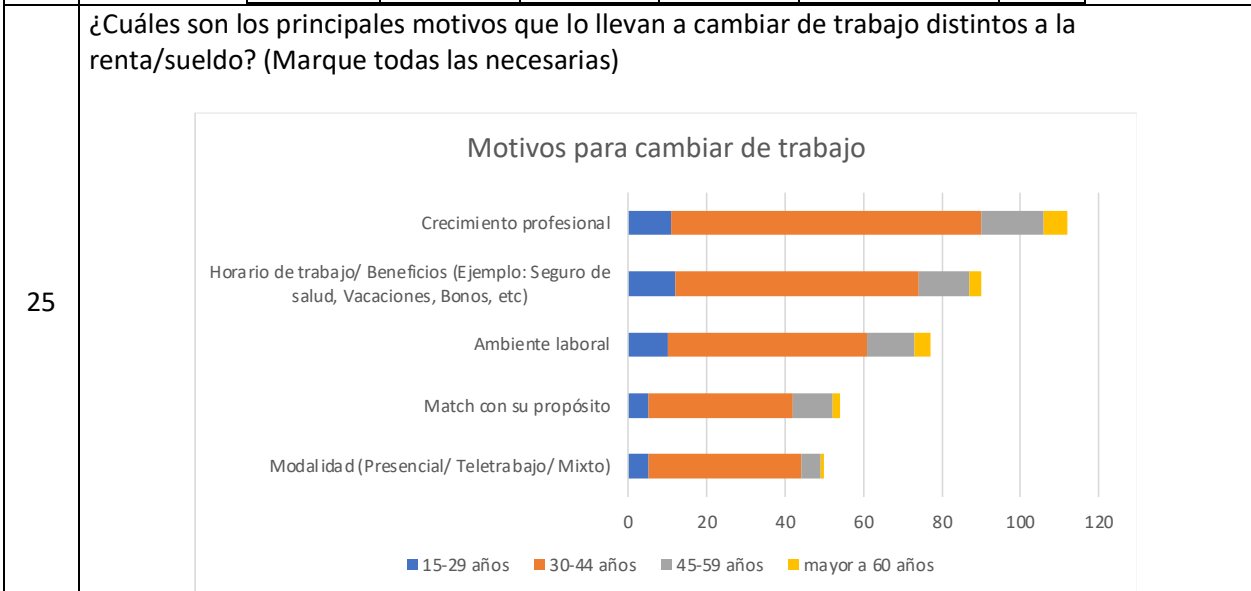


23 ¿Considera importante que su perfil/ propósito encaje con el de la empresa a la que postula?

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Si	100,0%	97,7%	90,9%	100,0%	96,9%
No	0,0%	1,1%	9,1%	0,0%	2,3%
No sabe	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,8%

24 ¿Usted considera que la renta o sueldo es lo más importante para encontrar o buscar otro trabajo?

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Si	30,8%	37,9%	54,5%	16,7%	39,1%
No	69,2%	56,3%	40,9%	66,7%	55,5%
Quizás	0,0%	5,7%	4,5%	16,7%	5,5%



26 ¿Qué tan atractivo le parece un servicio de asesoría en búsqueda laboral que encuentre empresas que hagan match con su perfil/propósito?

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%
Muy atractivo	30,8%	48,3%	31,8%	33,3%	43,0%
Interesante	61,5%	50,6%	63,6%	66,7%	54,7%
Poco atractivo	7,7%	0,0%	4,5%	0,0%	1,6%
Indiferente	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,8%



27	¿Valoraría que el servicio de asesoría laboral cuente con un seguimiento hasta conseguir nuevo trabajo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>92,3%</td> <td>97,7%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>97,7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>7,7%</td> <td>2,3%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>2,3%</td> </tr> </tbody> </table>					Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	92,3%	97,7%	100,0%	100,0%	97,7%	No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	No sabe	7,7%	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%																																																																																		
	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																																																																																										
	Si	92,3%	97,7%	100,0%	100,0%	97,7%																																																																																																										
	No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																																																																																										
No sabe	7,7%	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%																																																																																																											
28	¿Cree relevante que el servicio de asesoría laboral ofrezca también servicios de desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>84,6%</td> <td>90,8%</td> <td>100,0%</td> <td>83,3%</td> <td>91,4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7,7%</td> <td>4,6%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>3,9%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>7,7%</td> <td>4,6%</td> <td>0,0%</td> <td>16,7%</td> <td>4,7%</td> </tr> </tbody> </table>					Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	84,6%	90,8%	100,0%	83,3%	91,4%	No	7,7%	4,6%	0,0%	0,0%	3,9%	No sabe	7,7%	4,6%	0,0%	16,7%	4,7%																																																																																		
	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																																																																																										
	Si	84,6%	90,8%	100,0%	83,3%	91,4%																																																																																																										
	No	7,7%	4,6%	0,0%	0,0%	3,9%																																																																																																										
No sabe	7,7%	4,6%	0,0%	16,7%	4,7%																																																																																																											
29	¿Qué edad tiene?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango Edad</th> <th>Número de profesionales</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15-29</td> <td>13</td> <td>10,2%</td> </tr> <tr> <td>30-44</td> <td>87</td> <td>68,0%</td> </tr> <tr> <td>45-59</td> <td>22</td> <td>17,2%</td> </tr> <tr> <td>mayor a 60</td> <td>6</td> <td>4,7%</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>128</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Rango Edad	Número de profesionales	%	15-29	13	10,2%	30-44	87	68,0%	45-59	22	17,2%	mayor a 60	6	4,7%	<b>Total general</b>	<b>128</b>																																																																																											
	Rango Edad	Número de profesionales	%																																																																																																													
	15-29	13	10,2%																																																																																																													
	30-44	87	68,0%																																																																																																													
	45-59	22	17,2%																																																																																																													
mayor a 60	6	4,7%																																																																																																														
<b>Total general</b>	<b>128</b>																																																																																																															
30	Favor indicar su genero	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Genero</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femenino</td> <td>30,8%</td> <td>42,5%</td> <td>31,8%</td> <td>16,7%</td> <td>38,3%</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>69,2%</td> <td>57,5%</td> <td>68,2%</td> <td>83,3%</td> <td>61,7%</td> </tr> </tbody> </table>					Genero	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Femenino	30,8%	42,5%	31,8%	16,7%	38,3%	Masculino	69,2%	57,5%	68,2%	83,3%	61,7%																																																																																								
	Genero	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																																																																																										
	Femenino	30,8%	42,5%	31,8%	16,7%	38,3%																																																																																																										
Masculino	69,2%	57,5%	68,2%	83,3%	61,7%																																																																																																											
31	¿Cuál es su nivel educacional?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuestas</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Postgrado (Magister, MBA, Doctorado)</td> <td>30,8%</td> <td>32,2%</td> <td>31,8%</td> <td>50,0%</td> <td>32,8%</td> </tr> <tr> <td>Universitario</td> <td>69,2%</td> <td>67,8%</td> <td>68,2%</td> <td>50,0%</td> <td>67,2%</td> </tr> </tbody> </table>					Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Postgrado (Magister, MBA, Doctorado)	30,8%	32,2%	31,8%	50,0%	32,8%	Universitario	69,2%	67,8%	68,2%	50,0%	67,2%																																																																																								
	Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																																																																																										
	Postgrado (Magister, MBA, Doctorado)	30,8%	32,2%	31,8%	50,0%	32,8%																																																																																																										
Universitario	69,2%	67,8%	68,2%	50,0%	67,2%																																																																																																											
32	¿Cuál es su profesión/ oficio?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Profesión</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingeniero</td> <td>11</td> <td>73</td> <td>15</td> <td>5</td> <td>104</td> <td>81,3%</td> </tr> <tr> <td>Profesor</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>3</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>Psicólogo</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>1</td> <td></td> <td>5</td> <td>3,9%</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>Abogado</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>Economista</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>1,6%</td> </tr> <tr> <td>Relacionador Público</td> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td>2</td> <td>1,6%</td> </tr> <tr> <td>Periodista</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Asistente Social</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Enfermera</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Prevencionista</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Traductor</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Veterinario</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>128</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Profesión	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	%	Ingeniero	11	73	15	5	104	81,3%	Profesor		1	2		3	2,3%	Psicólogo	1	3	1		5	3,9%	Contador		1	1	1	3	2,3%	Abogado		3			3	2,3%	Economista		2			2	1,6%	Relacionador Público			2		2	1,6%	Periodista			1		1	0,8%	Asistente Social		1			1	0,8%	Enfermera		1			1	0,8%	Prevencionista		1			1	0,8%	Traductor		1			1	0,8%	Veterinario	1				1	0,8%	<b>Total</b>					<b>128</b>	
	Profesión	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	%																																																																																																									
	Ingeniero	11	73	15	5	104	81,3%																																																																																																									
	Profesor		1	2		3	2,3%																																																																																																									
	Psicólogo	1	3	1		5	3,9%																																																																																																									
	Contador		1	1	1	3	2,3%																																																																																																									
	Abogado		3			3	2,3%																																																																																																									
	Economista		2			2	1,6%																																																																																																									
	Relacionador Público			2		2	1,6%																																																																																																									
	Periodista			1		1	0,8%																																																																																																									
	Asistente Social		1			1	0,8%																																																																																																									
	Enfermera		1			1	0,8%																																																																																																									
	Prevencionista		1			1	0,8%																																																																																																									
	Traductor		1			1	0,8%																																																																																																									
Veterinario	1				1	0,8%																																																																																																										
<b>Total</b>					<b>128</b>																																																																																																											
33	¿Cuál es su ocupación actual/cargo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuestas</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Analista</td> <td>46,2%</td> <td>13,8%</td> <td>9,1%</td> <td>0,0%</td> <td>15,6%</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>15,4%</td> <td>5,7%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>5,5%</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>15,4%</td> <td>26,4%</td> <td>18,2%</td> <td>16,7%</td> <td>23,4%</td> </tr> <tr> <td>Subgerente</td> <td>23,1%</td> <td>17,2%</td> <td>18,2%</td> <td>16,7%</td> <td>18,0%</td> </tr> <tr> <td>Gerente</td> <td>0,0%</td> <td>12,6%</td> <td>27,3%</td> <td>50,0%</td> <td>15,6%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0,0%</td> <td>24,1%</td> <td>27,3%</td> <td>16,7%</td> <td>21,9%</td> </tr> </tbody> </table>					Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Analista	46,2%	13,8%	9,1%	0,0%	15,6%	Supervisor	15,4%	5,7%	0,0%	0,0%	5,5%	Jefe	15,4%	26,4%	18,2%	16,7%	23,4%	Subgerente	23,1%	17,2%	18,2%	16,7%	18,0%	Gerente	0,0%	12,6%	27,3%	50,0%	15,6%	Otro	0,0%	24,1%	27,3%	16,7%	21,9%																																																																
	Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																																																																																										
	Analista	46,2%	13,8%	9,1%	0,0%	15,6%																																																																																																										
	Supervisor	15,4%	5,7%	0,0%	0,0%	5,5%																																																																																																										
	Jefe	15,4%	26,4%	18,2%	16,7%	23,4%																																																																																																										
	Subgerente	23,1%	17,2%	18,2%	16,7%	18,0%																																																																																																										
	Gerente	0,0%	12,6%	27,3%	50,0%	15,6%																																																																																																										
Otro	0,0%	24,1%	27,3%	16,7%	21,9%																																																																																																											

34	¿En qué etapa de su vida profesional se encuentra actualmente?					
	<b>Respuestas</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Iniciando la vida laboral	15,4%	1,1%	0,0%	0,0%	2,3%
	En los primeros años en el mundo laboral	53,8%	10,3%	0,0%	0,0%	12,5%
	Con algunos años de experiencia, pero aún varios años de carrera por delante	30,8%	86,2%	95,5%	33,3%	79,7%
	Pensando en el retiro/ jubilación	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	2,3%
Otro	0,0%	2,3%	4,5%	16,7%	3,1%	
35	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Sin experiencia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Entre 0 a 5 años	84,6%	17,2%	0,0%	0,0%	20,3%
	Entre 5 a 10 años	7,7%	33,3%	0,0%	0,0%	23,4%
	Entre 10 y 15 años	7,7%	33,3%	9,1%	0,0%	25,0%
Mayor a 15 años	0,0%	16,1%	90,9%	100,0%	31,3%	
36	¿En país y ciudad/comuna reside?					
		<b>Región</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>		
		Metropolitana	128	100%		
37	Favor indicar su tramo de ingresos en pesos chilenos					
	<b>Rango de sueldo</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	0 a \$899.000	15,4%	5,7%	9,1%	0,0%	7,0%
	\$899.000 a \$1.360.000	15,4%	10,3%	9,1%	0,0%	10,2%
	\$1.360.000 a \$1.986.000	30,8%	23,0%	9,1%	0,0%	20,3%
	\$1.986.000 a \$2.739.000	30,8%	20,7%	13,6%	16,7%	20,3%
	\$2.739.000 a \$3.500.000	0,0%	18,4%	18,2%	50,0%	18,0%
	\$3.500.000 a \$5.000.000	7,7%	16,1%	27,3%	0,0%	16,4%
mayor a \$5.000.000	0,0%	5,7%	13,6%	33,3%	7,8%	

**Tabla 55: Respuestas a preguntas para investigación de mercado**

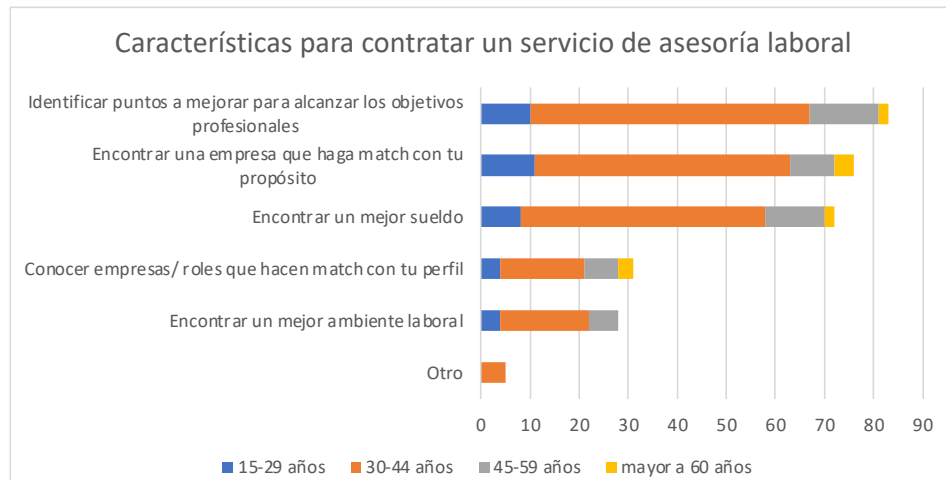
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a las preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría laboral, se detallan a continuación:

Nº	Pregunta					
1'	Dado que su respuesta anterior es sí, lo ha contratado o utilizado recientemente? Favor indique cuánto tiempo ha pasado desde que contrató.					
	<b>Rango de Tiempo</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	6 meses o menos	0,0%	10,0%	50,0%	0,0%	22,2%
	6 meses a 1 año	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%	16,7%
	1 a 2 años	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	11,1%
Más de 2 años	0,0%	40,0%	50,0%	100,0%	50,0%	
2'	¿Cómo calificaría su experiencia en cuanto al servicio entregado?					
	<b>Calificación</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Excelente	0,0%	10,0%	16,7%	0,0%	11,1%
	Buena	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	55,6%
	Regular	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%
	Pobre	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%
Mala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

¿Cuál fue la característica más importante de servicio que contrato y le entregaron? (Marque todas las que requiera)

3'



¿Contrato o accedió a un servicio adicional al base contratado durante el proceso?

4'

Respuesta	Respuesta	Total
Si	3	16,7%
No	11	61,1%
No sabe	4	22,2%

Dado que su respuesta anterior fue sí. ¿Qué servicio adicional contrato?

5'

Respuesta	Cantidad
Evaluación de Ingles	1
Acupuntura	1
Otro	1

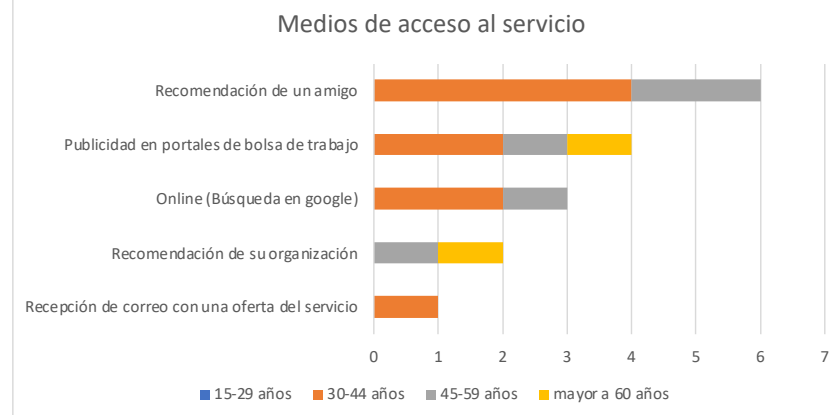
¿En cuánto tiempo post la asesoría consiguió o cambio de trabajo?

6'

Rango de tiempo en encontrar un nuevo trabajo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Menos de 3 meses	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	16,7%
Entre 3 a 6 meses	0,0%	30,0%	33,3%	50,0%	33,3%
Entre 6 a 9 meses	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	11,1%
Entre 9 a 12 meses	0,0%	30,0%	0,0%	50,0%	22,2%
Mayor a 1 año	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%

¿Cómo encontró/accedió al servicio antes de contratarlo? (Marque todas las que requiera)

7'



Medio de acceso al servicio	%
-----------------------------	---

	<table border="1"> <tr> <td>Online (Búsqueda en google)</td> <td>18,8%</td> </tr> <tr> <td>Recomendación de un amigo</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>Recomendación de su organización</td> <td>12,5%</td> </tr> <tr> <td>Recepción de correo con una oferta del servicio</td> <td>6,3%</td> </tr> <tr> <td>Publicidad en portales de bolsa de trabajo</td> <td>25,0%</td> </tr> </table>	Online (Búsqueda en google)	18,8%	Recomendación de un amigo	37,5%	Recomendación de su organización	12,5%	Recepción de correo con una oferta del servicio	6,3%	Publicidad en portales de bolsa de trabajo	25,0%																										
Online (Búsqueda en google)	18,8%																																				
Recomendación de un amigo	37,5%																																				
Recomendación de su organización	12,5%																																				
Recepción de correo con una oferta del servicio	6,3%																																				
Publicidad en portales de bolsa de trabajo	25,0%																																				
8'	<p>¿Cómo utilizó el servicio una vez ya contratado?</p> <p>Medios de uso del servicio</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio de uso del servicio</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presencial</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>Online</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Mixto (Presencial - Online)</td> <td>27,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Medio de uso del servicio	%	Presencial	50,0%	Online	22,2%	Mixto (Presencial - Online)	27,8%																												
Medio de uso del servicio	%																																				
Presencial	50,0%																																				
Online	22,2%																																				
Mixto (Presencial - Online)	27,8%																																				
9'	<p>¿Le hubiese gustado tener otra forma de acceso al servicio?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cambio Medio de uso del servicio</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>27,8%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>72,2%</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio Medio de uso del servicio	%	Si	27,8%	No	72,2%																														
Cambio Medio de uso del servicio	%																																				
Si	27,8%																																				
No	72,2%																																				
10'	<p>Dado que su respuesta anterior fue sí. ¿Cuál hubiese sido la forma que le hubiese gustado tener acceso al servicio?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuestas</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presencial</td> <td>60,0%</td> </tr> <tr> <td>Online</td> <td>20,0%</td> </tr> <tr> <td>Mixto (Presencial - Online)</td> <td>20,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuestas	%	Presencial	60,0%	Online	20,0%	Mixto (Presencial - Online)	20,0%																												
Respuestas	%																																				
Presencial	60,0%																																				
Online	20,0%																																				
Mixto (Presencial - Online)	20,0%																																				
11'	<p>¿Cómo pago por el servicio?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Forma de pago del servicio</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>Mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Monto fijo por paquete de servicios</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>Un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>33,3%</td> <td>0,0%</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Un % del sueldo actual</td> <td>0,0%</td> <td>60,0%</td> <td>50,0%</td> <td>0,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>Pagado por el ex empleador</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>16,7%</td> <td>100,0%</td> <td>27,8%</td> </tr> <tr> <td>Gratuito</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Forma de pago del servicio	15-29 años	30-44 años	45-59 años	Mayor a 60 años	Total	Monto fijo por paquete de servicios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo	0,0%	20,0%	33,3%	0,0%	22,2%	Un % del sueldo actual	0,0%	60,0%	50,0%	0,0%	50,0%	Pagado por el ex empleador	0,0%	20,0%	16,7%	100,0%	27,8%	Gratuito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Forma de pago del servicio	15-29 años	30-44 años	45-59 años	Mayor a 60 años	Total																																
Monto fijo por paquete de servicios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																
Un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo	0,0%	20,0%	33,3%	0,0%	22,2%																																
Un % del sueldo actual	0,0%	60,0%	50,0%	0,0%	50,0%																																
Pagado por el ex empleador	0,0%	20,0%	16,7%	100,0%	27,8%																																
Gratuito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																
12'	<p>¿Cuánto pago aproximadamente por este tipo de servicio?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de disposición a pagar</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 200.000</td> <td>100,0%</td> <td>37,5%</td> <td>33,3%</td> <td>100,0%</td> <td>72,7%</td> </tr> <tr> <td>200.000 a 400.000</td> <td>0,0%</td> <td>62,5%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>15,2%</td> </tr> <tr> <td>400.001 a 600.000</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>16,7%</td> <td>0,0%</td> <td>3,0%</td> </tr> <tr> <td>600.001 a 700.000</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>700.001 o más</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>50,0%</td> <td>0,0%</td> <td>9,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de disposición a pagar	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Menos de 200.000	100,0%	37,5%	33,3%	100,0%	72,7%	200.000 a 400.000	0,0%	62,5%	0,0%	0,0%	15,2%	400.001 a 600.000	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	3,0%	600.001 a 700.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	700.001 o más	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	9,1%
Rango de disposición a pagar	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																
Menos de 200.000	100,0%	37,5%	33,3%	100,0%	72,7%																																
200.000 a 400.000	0,0%	62,5%	0,0%	0,0%	15,2%																																
400.001 a 600.000	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	3,0%																																
600.001 a 700.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																
700.001 o más	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	9,1%																																
13'	<p>¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>6</td> <td>37,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	%	Si	6	37,5%																														
Respuesta	Cantidad	%																																			
Si	6	37,5%																																			

	No	6	37,5%
	Quizás	4	25,0%

**Tabla 56: Respuestas a preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría**

Fuente: Elaboración propia

## Anexo E: Detalle de sueldos por cargo de Robert Half

La guía indica sueldos brutos, para las principales áreas de trabajo, a continuación, se pueden observar los sueldos mínimos y máximos por los percentiles 25, 50 y 75 por cargo/ocupación de las principales áreas de trabajo en Chile.

Finanzas y contabilidad Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Director	5.640.000	7.050.000	9.080.000	12.570.000	15.700.000	18.390.000
Gerente	3.310.000	4.050.000	4.900.000	4.860.000	5.950.000	7.200.000
Jefe	2.290.000	2.800.000	3.390.000	3.020.000	3.700.000	4.180.000
Analista	1.300.000	1.600.000	1.930.000	2.120.000	2.600.000	3.140.000
Contador	2.440.000	3.000.000	3.630.000			
Auditor	1.710.000	2.100.000	2.540.000			

**Tabla 57: Sueldos brutos área de contabilidad y finanzas por cargo/ocupación**

Fuente: Guia Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

Tecnología Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Director	5.860.000	6.600.000	7.930.000	7.720.000	8.700.000	10.450.000
Gerente	4.260.000	4.800.000	5.760.000	5.230.000	5.900.000	7.090.000
Jefe/ Consultor/ Especialista	2.750.000	3.100.000	3.720.000	3.280.000	3.700.000	4.440.000
Analista	2.220.000	2.500.000	3.000.000	2.660.000	3.000.000	3.600.000
Arquitecto	3.280.000	3.700.000	4.440.000			
Product Owner/ scrum master	4.080.000	4.600.000	5.520.000			
Desarrollador	2.660.000	3.000.000	3.600.000	2.750.000	3.100.000	3.720.000
Científico de datos	3.100.000	3.500.000	3.600.000			
Devops	2.570.000	2.900.000	3.480.000			

**Tabla 58: Sueldos brutos área de tecnología por cargo/ocupación**

Fuente: Guia Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

Ventas y marketing Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Gerente	2.550.000	3.000.000	4.770.000	7.550.000	8.500.000	10.210.000
Jefe	1.800.000	2.600.000	3.120.000	2.930.000	3.300.000	3.960.000
Analista	1.150.000	1.300.000	1.560.000	2.040.000	2.300.000	2.340.000
Ingeniero	1.810.000	2.300.000	2.910.000			
Community manager	1.190.000	1.400.000	1.680.000			
Especialista	2.480.000	2.800.000	3.360.000			

**Tabla 59: Sueldos brutos área de ventas y marketing por cargo/ocupación**

Fuente: Guia Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

Ingeniería Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Superintendente	5.440.000	6.500.000	7.960.000			
Gerente	3.930.000	4.700.000	5.750.000	8.040.000	9.600.000	11.760.000
Jefe	2.170.000	2.600.000	3.180.000	2.470.000	2.950.000	3.610.000
Líder	3.140.000	3.750.000	4.590.000			
Ingeniero	1.500.000	1.800.000	2.200.000	2.430.000	2.900.000	3.550.000
Demand planner	2.430.000	2.900.000	3.550.000			
Comprador	2.260.000	2.700.000	3.300.000			
Subgerente	3.100.000	3.700.000	4.530.000			
Administrador de contrato	4.270.000	5.100.000	6.240.000			

**Tabla 60: Sueldos brutos área de ingeniería por cargo/ocupación**

Fuente: Guia Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

Servicios financieros Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Director	6.420.000	7.400.000	9.260.000			
Vicepresidente	4.360.000	5.300.000	6.420.000			

Gerente	5.500.000	6.200.000	7.450.000	5.950.000	6.700.000	8.050.000
Jefe	2.750.000	3.100.000	3.720.000			
Analista	1.920.000	2.600.000	3.120.000	2.090.000	2.500.000	3.060.000
Controller	6.120.000	6.900.000	8.290.000			
Auditor	2.390.000	2.700.000	3.240.000	2.220.000	2.500.000	3.000.000
Ejecutivo	2.300.000	2.600.000	3.020.000	2.900.000	3.500.000	4.350.000
Asociado	2.900.000	3.400.000	4.030.000			
Actuario	1.990.000	3.000.000	3.710.000			
Suscripción	1.920.000	2.800.000	3.580.000			
Siniestros	1.930.000	2.500.000	3.000.000			
Oficial	3.990.000	4.500.000	5.400.000			

**Tabla 61: Sueldos brutos área de servicios financieros por cargo/ocupación**

Fuente: Guía Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

Recursos Humanos Cargo/ ocupación	Mínimo			Máximo		
	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Director	5.000.000	5.850.000	8.210.000			
Gerente	3.180.000	4.000.000	4.800.000	3.790.000	4.800.000	5.090.000
Jefe	2.130.000	2.400.000	2.880.000	2.390.000	2.800.000	3.410.000
Analista	1.010.000	1.250.000	1.500.000	2.220.000	2.500.000	3.000.000
Generalista	2.220.000	2.500.000	3.000.000			
Especialista	2.840.000	3.200.000	3.840.000			

**Tabla 62: Sueldos brutos área de recursos humanos por cargo/ocupación**

Fuente: Guía Salarial 2022 – Robert Half talent solutions

## Anexo F: Tasa de conversión del comercio electrónico y estadísticas de la página de destino de generación de clientes potenciales

Smart Insights compilo diferentes fuentes gratuitas de la industria centradas en la conversión de comercio electrónico minorista. También presentó un análisis de las tasas de conversión de generación de leads de la página de destino por sector industrial hacia el final de la publicación.<sup>69</sup>

Conversion Rate By Source							
	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Change since 2020 Q2	Change since 2021 Q1
Search	3.3%	3.2%	3.3%	3.0%	3.0%	-10%	0%
Direct	2.8%	2.8%	3.1%	2.8%	2.8%	0%	-1%
Email	2.3%	2.2%	2.4%	2.2%	2.2%	-6%	0%
Social	1.2%	1.1%	1.0%	1.0%	1.0%	-19%	0%

**Ilustración 18: Tasa de conversión por tipo de publicidad**

Fuente: Kibo e-commerce Quartely.<sup>69</sup>

Puntos de referencia de conversión de comercio electrónico por industria:

La referencia de la industria, el informe comparativo de conversiones de 2021 de Unbounce comparó las tasas de conversión de la página de destino en 16 industrias, con 'catering y restaurantes en primer lugar con una tasa de conversión promedio del 9.8%.

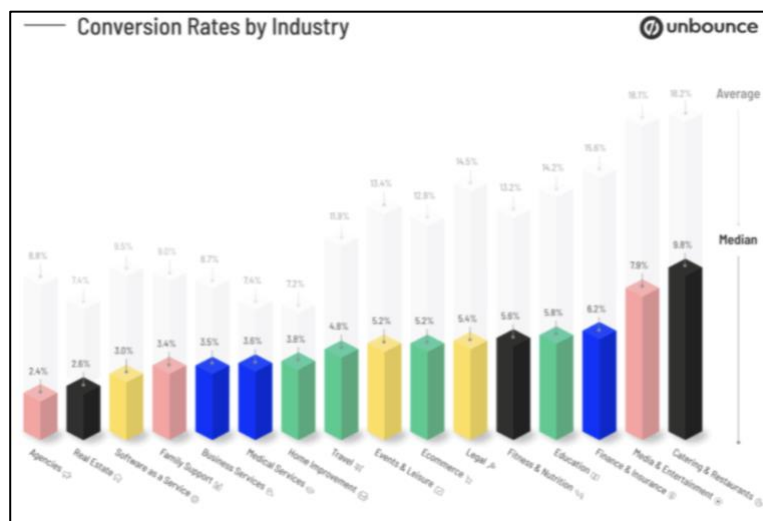


Ilustración 19: Tasa de conversión por industria

Fuente: Unbounce.<sup>69</sup>

### Anexo G: Distribución porcentual de la proyección de demanda por año y plan.

Se estima un aumento de los planes de mayor valor pasando de un 15% en el año 1 aumentando 10% de forma anual hasta alcanzar un 23% en el año 5, considerando los esfuerzo en publicidad que se contempla implementar.

Proyección de demanda porcentual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Plan</b>	100%	100%	100%	100%	100%
Plan Basic	60%	54%	48%	42%	37%
Plan Executive	25%	29%	33%	37%	40%
Plan Premium	10%	12%	13%	14%	15%
Plan Premium Plus	5%	6%	6%	7%	8%

Tabla 63: Proyección de distribución porcentual por plan por año

Fuente: Elaboración propia

Se estima un aumento de 30% anual hasta llegar a un 29% en el año 5 para la contratación de servicios adicionales, considerando como punto de partida los resultados de la investigación de mercado.

Proyección de demanda porcentual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Servicios adicionales</b>	10%	13%	17%	22%	29%
Coaching	35%	35%	35%	35%	35%
Mentoring	40%	40%	40%	40%	40%
Branding profesional	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 64: Proyección de distribución porcentual para servicios adicionales por año

Fuente: Elaboración propia

### Anexo H: Proyección de dotación para prestar el servicio

Dentro de la dotación definida, existen 2 roles que dependen totalmente del número de clientes, esto son los psicólogos y vendedores. Para esto se considera:

En el caso de la dotación requerida de psicólogos, lo primero fue estimar el tiempo requerido por tipo de servicio, a fin de calcularlas horas requeridas de cada actividad la cual se mide en horas de reuniones con el cliente y horas de trabajo independiente para completar el servicio. La tabla 66 muestra el tiempo necesario por actividad tanto de cara al cliente como interno.

A partir de esto y considerando los planes definidos y sus actividades, se estima el tiempo necesario para cada plan. Adicionalmente se considera para el cálculo de semanas, que las reuniones con clientes son 2 semanales de 2 horas, lo que permite identificar la cantidad de semanas que tomará el servicio (Ver tabla 65).

Servicio	Tiempo requerido con cliente (Horas)	Tiempo trabajo personal (Horas)
Diagnóstico gratuito	0	0
Identificación del perfil personal	4	2
Levantamiento de fortalezas y debilidades	3	2
Perfil Profesional Integral	1,5	2
Determinar Match	1,5	1
Red de profesionales	0,5	0
Plan de carrera	2	2
Base de datos de candidatos	0	0,5
<b>Tiempo Total</b>	<b>12,5</b>	<b>9,5</b>

**Tabla 65: Tiempo requerido por actividad con cliente y de trabajo interno**

Fuente: Elaboración propia

Plan	Tiempo Total Cliente (Horas)	Semanas con cliente (Semanas)
Plan Basic	10	2,5
Plan Executive	10,5	2,6
Plan Premium	12,5	3,1
Plan Premium Plus	12,5	3,1
<b>Tiempo Total</b>	<b>45,5</b>	<b>11,4</b>

**Tabla 66: Tiempo requerido por plan con cada cliente**

Fuente: Elaboración propia

Considerando la demanda estimada, se reduce a un estimado de clientes mensuales para calcular el requerimiento de horas hombres necesarias, el cual se observa en la tabla 67.

Cientes promedio mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Plan</b>	12,8	16,7	21,7	28,2	36,7
Plan Basic	7,7	9,0	10,3	11,8	13,5
Plan Executive	3,2	4,8	7,2	10,4	14,8
Plan Premium	1,3	1,9	2,7	3,9	5,6
Plan Premium Plus	0,6	1,0	1,4	2,0	2,8
<b>Servicios adicionales</b>	1,3	2,2	3,7	6,2	10,5
Coaching	0,4	0,8	1,3	2,2	3,7
Mentoring	0,5	0,9	1,5	2,5	4,2
Branding profesional	0,3	0,5	0,9	1,5	2,6
<b>Total</b>	<b>14,1</b>	<b>18,9</b>	<b>25,4</b>	<b>34,4</b>	<b>47,1</b>

**Tabla 67: Promedio de clientes mensuales por año**

Fuente: Elaboración propia



Finalmente, se estima el requerimiento de horas hombres necesarios para cumplir con la demanda proyecta, y con eso se estima el requerimiento de Psicólogos, Periodista y Líder de Recursos Humanos considerando que cada profesional trabaja 40 horas semanales (Ver tabla 68, 69 y 70).

Tiempo requerido Mes Psicólogos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tiempo requerido Profesional Psicólogo (Horas)
<b>Plan</b>						
Plan Basic	131	153	175	200	229	17,0
Plan Executive	56	84	125	183	259	17,5
Plan Premium	28	41	59	84	121	21,5
Plan Premium Plus	14	21	30	43	62	22,0
<b>Total tiempo requerido Psicólogo</b>	<b>229</b>	<b>299</b>	<b>390</b>	<b>511</b>	<b>671</b>	
<b>Dotación de Psicólogos</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>4,2</b>	
<b>Tiempo disponible</b>	<b>224</b>	<b>304</b>	<b>400</b>	<b>512</b>	<b>672</b>	

**Tabla 68: Requerimiento de dotación de Psicólogos a partir de la estimación de demanda**  
Fuente: Elaboración propia

En el caso del Líder de Recursos Humanos dentro de sus funciones, se considera el vínculo con las empresas y Headhunter, por lo cual se consideran 10 visitas o contactos semanalmente a Headhunters y empresas, para el año 1 y 2, el objetivo es generar la base de datos necesaria para la operación. Desde el año 4 baja se estabiliza en 2 visitas/contactos semanales, para mantener activo el contacto con Clientes y Headhunter. A partir de esto, se calcula el tiempo requerido, se considera que el año 1 el mayor tiempo será utilizado en la iniciación de la empresa y los contactos con empresas y Headhunters.

Tiempo requerido Mes Líder de RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tiempo requerido Profesional Líder de RRHH (Horas)
<b>Servicios adicionales</b>						
Coaching	3	5	8	13	22	5,00
Mentoring	3	5	9	15	25	5,00
Visitas a Headhunter / Empresas	40	40	20	8	8	2,00
<b>Total tiempo requerido Líder de RRHH</b>	<b>110</b>	<b>130</b>	<b>125</b>	<b>156</b>	<b>251</b>	
<b>Dotación de Líder de RRHH</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,6</b>	

**Tabla 69: Requerimiento de dotación de Líder de RRHH a partir de la estimación de demanda**  
Fuente: Elaboración propia

En el caso del Periodista, se considera que además del apoyo a la generación de contenido y marketing digital, apoyará con la actividad de Branding Profesional, a partir de esto, se calcula el tiempo requerido para esta actividad.

Tiempo requerido Mes Periodista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tiempo requerido Profesional Periodista (Horas)
<b>Servicios adicionales</b>						
Branding profesional	1	2	3	5	8	3,0
<b>Total tiempo requerido Periodista</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	
<b>Dotación de Periodista</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

**Tabla 70: Requerimiento de dotación de Periodista a partir de la estimación de demanda**  
Fuente: Elaboración propia

De la misma forma se estima el requerimiento de vendedores, considerando:

- Tiempo requerido para realizar una venta a clientes:
  - o Contacto con clientes: se consideran 15 contactos semanales con potenciales clientes para ofrecer los servicios.
- Servicios de post venta y seguimiento: se consideran un bloque de 2 horas de contacto mensual para seguimiento de servicio de post venta y seguimiento de clientes post servicio de asesoría con cada cliente nuevo.
- Atención al cliente: se consideran 1 bloque mensual de 2 horas con clientes como base del servicio.

Con esto se estima la necesidad de vendedores para cada año (Ver tabla 67).

Tiempo requerido Mes Vendedores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tiempo requerido Profesional Ventas (Horas)
<b>Plan</b>						
Contacto con clientes	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
<b>Servicios para clientes</b>						
Servicio de post venta y seguimiento	12,8	16,7	21,7	28,2	36,7	2,00
Atención al cliente	12,8	16,7	21,7	28,2	36,7	2,00
<b>Total tiempo requerido Vendedores</b>	<b>81</b>	<b>97</b>	<b>117</b>	<b>143</b>	<b>177</b>	
<b>Dotación de Vendedores</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,1</b>	
<b>Tiempo disponible</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>176</b>	

Tabla 71: Requerimiento de dotación de Vendedores a partir de la estimación de demanda

Fuente: Elaboración propia

## Anexo I: Referencia de sueldos de roles en la estructura de la empresa

Se considera como referencia los sueldos líquidos para cargos similares a partir de diferentes fuentes, las cuales se detallan a continuación:

Cargo	Sueldo Promedio Líquido en pesos	Referencia
Psicólogo laboral	850.000	<a href="https://cl.talent.com/salary?job=psic%C3%B3logo+laboral">https://cl.talent.com/salary?job=psic%C3%B3logo+laboral</a>
Periodista	850.000	<a href="https://cl.talent.com/salary?job=periodista">https://cl.talent.com/salary?job=periodista</a>
Vendedor	550.000	<a href="https://cl.talent.com/salary?job=vendedor+con">https://cl.talent.com/salary?job=vendedor+con</a>
Líder de Marketing y Ventas	2.000.000	Guía salarial Robert Half/ Referencia Jefe del área Ventas y Marketing
Líder de Recursos Humanos	1.900.000	Guía salarial Robert Half/ Referencia Jefe del área de Recursos Humanos
Ceo Fundador	2.350.000	Guía salarial Robert Half/ Referencia Generalista del área de Recursos Humanos

Tabla 72: Sueldos Líquidos de referencia para presupuesto de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del costo de las remuneraciones en el flujo de caja, se consideran los descuentos legales:

- Cotización previsional (AFP o INP): correspondiente al 10% del salario más comisión de AFP (0,41% y 1,54%), en el caso se considerará el mayor valor para el cálculo.
- Cotización del plan de salud (Isapre o Fonasa): correspondiente al 7% del sueldo imponible.

- Seguro Cesantía: correspondiente al cargo de la Administradora de Fondos de Cesantía (AFC). En caso de que el trabajador cumpla sus funciones bajo un contrato indefinido, debe aportar el 0,6% de su remuneración imponible.
- Impuesto sobre la renta: correspondiente al Impuesto Único de Segunda Categoría, el cual hace referencia a un tributo mensual progresivo aplicado a los pensionados y trabajadores dependientes, siempre y cuando su trabajo sea su única fuente de ingresos. Este descuento en el sueldo bruto corre sólo para los empleados que perciben más de 13,5 Unidades Tributarias Mensuales (UTM). Se aplica una vez descontadas las cotizaciones de AFP, salud y cualquier ingreso considerado "no remuneracional". A partir de la siguiente tabla:

MONTO DE CÁLCULO DEL IMPUESTO ÚNICO DE SEGUNDA CATEGORÍA					
Períodos	Monto de la renta líquida imponible		Factor	Cantidad a rebajar (No incluye crédito 10% de 1 UTM derogado por N° 3 Art. Único Ley N° 19.753, D.O. 28.09.2001)	Tasa de Impuesto Efectiva, máxima por cada tramo de Renta
	Desde	Hasta			
MENSUAL	-	\$ 583.173,00	0,00	-	Exento
	\$ 583.173,01	\$ 1.295.940,00	0,04	\$ 23.326,92	2,20%
	\$ 1.295.940,01	\$ 2.159.900,00	0,08	\$ 75.164,52	4,52%
	\$ 2.159.900,01	\$ 3.023.860,00	0,135	\$ 193.959,02	7,09%
	\$ 3.023.860,01	\$ 3.887.820,00	0,23	\$ 481.225,72	10,62%
	\$ 3.887.820,01	\$ 5.183.760,00	0,304	\$ 768.924,40	15,57%
	\$ 5.183.760,01	\$ 6.479.700,00	0,355	\$ 1.033.296,16	19,55%
	\$ 6.479.700,01	Y MAS	0,40	\$ 1.324.882,66	MAS DE 19,55%

Ilustración 20: Tabla de renta líquida para cálculo de impuesto  
Fuente: SII

## Anexo J: Cotización de equipos

En el caso de los celulares se considera la cotización obtenida de planes y equipos provistos por una empresa de telecomunicaciones y venta de equipos, en este caso Entel.

Artículo	Precio	Cantidad	Costo de tus productos
 Samsung A03 128 GB - Black	\$ 138.990	- 10 +	\$ 1.389.900

Ilustración 21: Cotización de equipos  
Fuente: Entel

Planes Pro - Con equipo en arriendo		Cuota inicial	Seleccionar
<b>Plan Pro Libre Ultra</b> Gigas y minutos libres	Dcto. por 12 meses <b>\$47.691 /mes</b> Normal \$52.990	<b>\$0</b>	<input type="radio"/>
<b>Plan Pro Libre Plus</b> Gigas y minutos libres	Dcto. por 12 meses <b>\$37.791 /mes</b> Normal \$41.990	<b>\$0</b>	<input type="radio"/>
<b>Plan Pro Libre</b> Gigas y minutos libres	Dcto. por 12 meses <b>\$26.991 /mes</b> Normal \$29.990	<b>\$0</b>	<input checked="" type="radio"/>

**Ilustración 22: Cotización de planes de telefonía celular**  
Fuente: Entel

En el caso de los notebooks, se considera la compra de equipo con soporte informático, en este caso la empresa Lenovo cuenta con un plan para Pymes que compran montos anuales, tiene como servicio Pro para asistencia técnica.



**ThinkPad E15**  
**3era Gen (15.6",**  
**AMD)**  
Desde  
**\$849.990**  
Impuestos incluidos

- Portátil empresarial 15.6" con tecnología AMD Ryzen™
- Teclado numérico
- Potentes opciones de seguridad



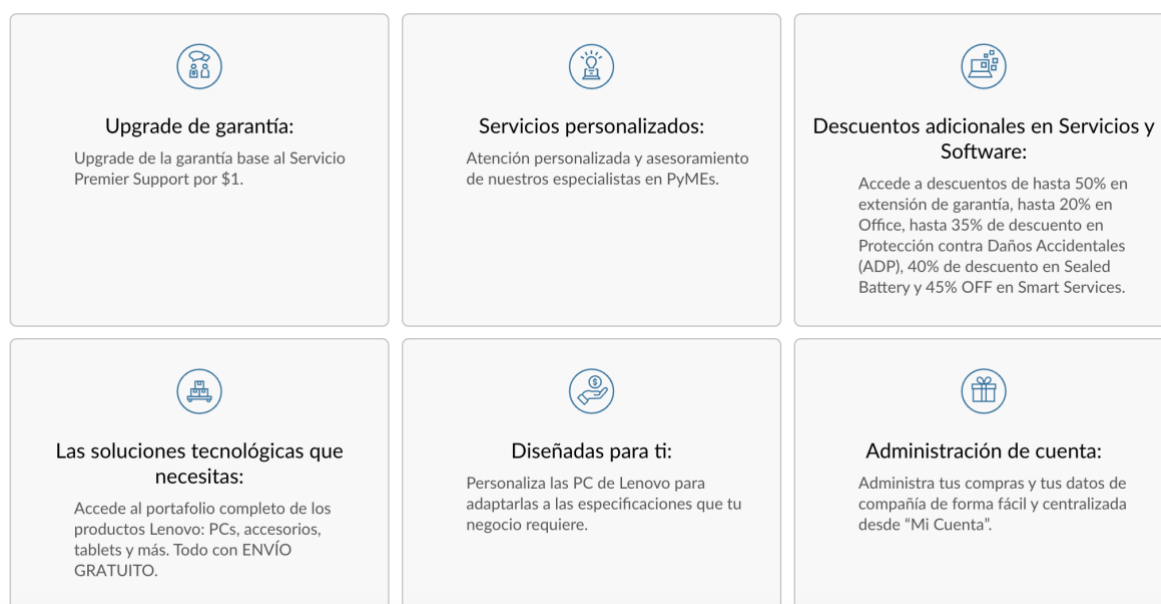
**Compras entre \$0 y \$15.000.000 anuales**

- Únete gratis, sin mínimo de compra.
- Paquetes Microsoft Office hasta 15% OFF con la compra de tu equipo\*\*.
- Hasta 40% de descuento en garantías.
- 25% de descuento en Protección contra Daños Accidentales (ADP).
- 30% de descuento en Sealed Battery.
- 35% OFF en Smart Services.
- Premium Support GRATIS con la compra de equipos Think.
- Recompra fácil, con 1 solo click.

*\*descuento adicional sobre precios de LenovoPRO.*

*\*\*en modelos seleccionados.*

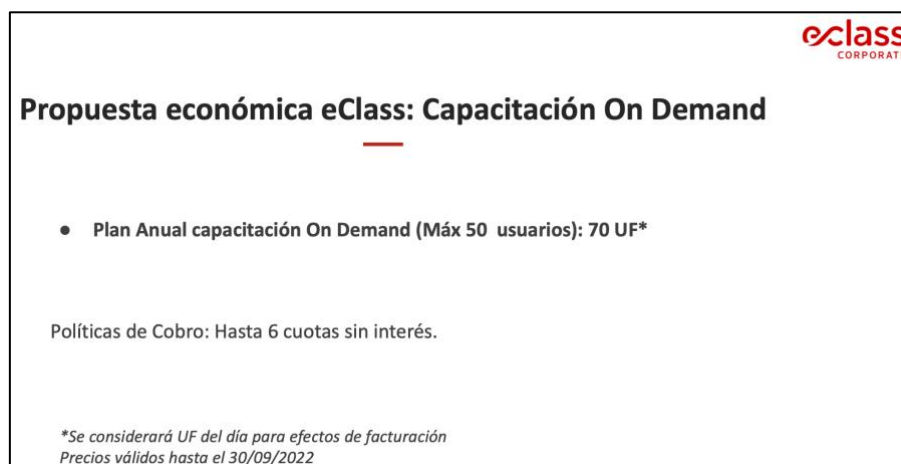
**Ilustración 23: Cotización de planes equipos y servicio de soporte**  
Fuente: Lenovo



**Ilustración 24: Servicio de soporte ofrecido por Lenovo a Pymes**  
Fuente: Lenovo

## Anexo K: Cotización de Capacitación

En el caso de los las capacitaciones se considera la cotización obtenida de planes anuales provistos por una empresa de cursos/ capacitaciones



**Ilustración 25: Capacitación para colaboradores**  
Fuente: eClass

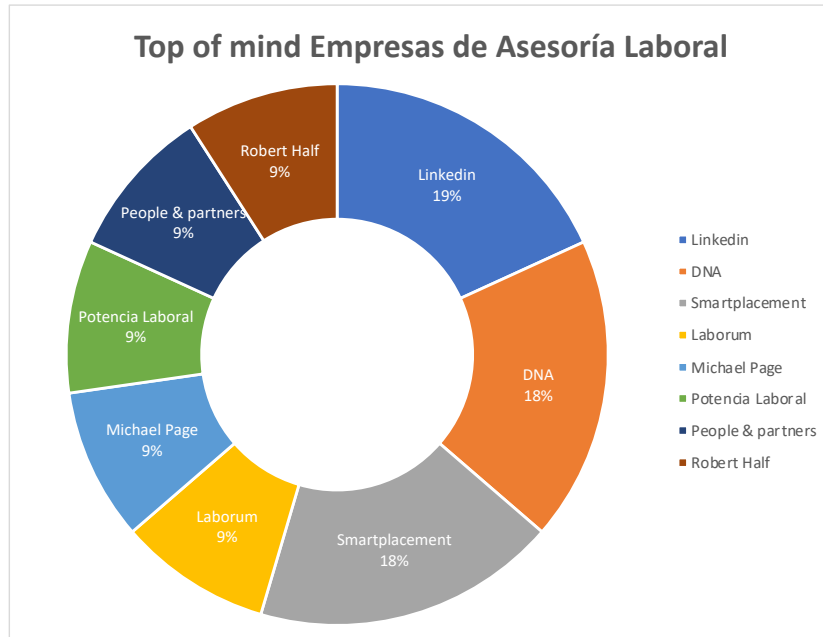
## Anexo L: Resultado de encuesta para profesionales con postgrado

A continuación se detallan las respuestas por cada pregunta para profesionales con postgrado:

Nº	Pregunta		
1	¿Conoce empresas de asesoría en búsqueda laboral en Chile?	<b>Conoce empresas de asesoría laboral en Chile</b>	<b>Total</b>
		Si	71,43%
		No	21,43%
		Quizás	7,14%

Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio de asesoría en la búsqueda laboral en Chile?

2



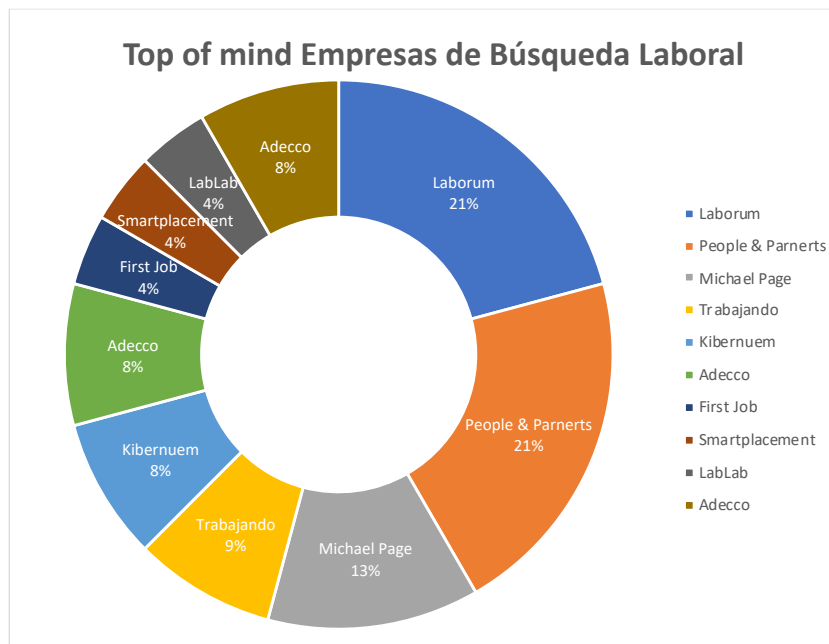
¿Conoce empresas que presten u ofrezcan un servicio similar a una asesoría laboral para búsqueda laboral en Chile?

3

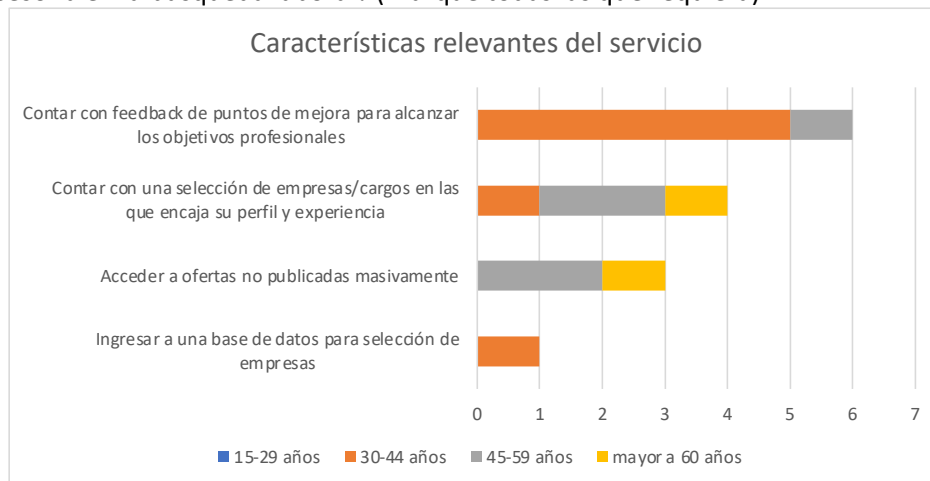
Conoce empresas de asesoría laboral en Chile	Total
Si	47,62%
No	40,48%
Quizás	11,90%

Dado que su respuesta anterior fue si, ¿Cuál empresa conoce que preste un servicio similar a una asesoría en la búsqueda laboral en Chile?

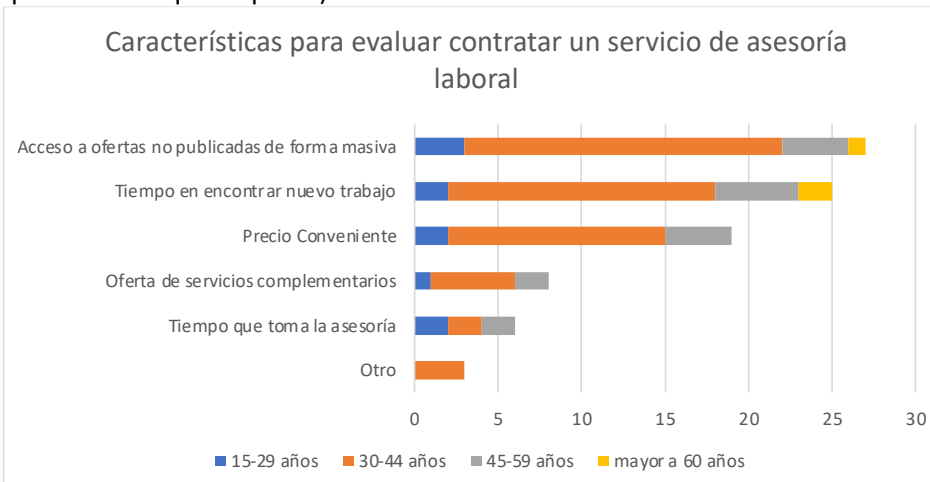
4



5 ¿Cuáles son las características más relevantes a la hora de evaluar contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral? (Marque todas las que requiera)



6 ¿Qué variable en su opinión es la que lleva o llevaría a contratar este tipo de servicio? (Marque todas las que requiera)



7 ¿Ha accedido/ contratado o utilizado un servicio de asesoría para búsqueda laboral, outplacement o similar?

Respuesta	Cantidad	%
Si	10	23,8%
No	32	76,2%

8 ¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral para encontrar un nuevo trabajo?

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Si	25,0%	52,2%	25,0%	0,0%	43,8%
No	50,0%	34,8%	25,0%	100,0%	37,5%
Quizás	25,0%	13,0%	50,0%	0,0%	18,8%

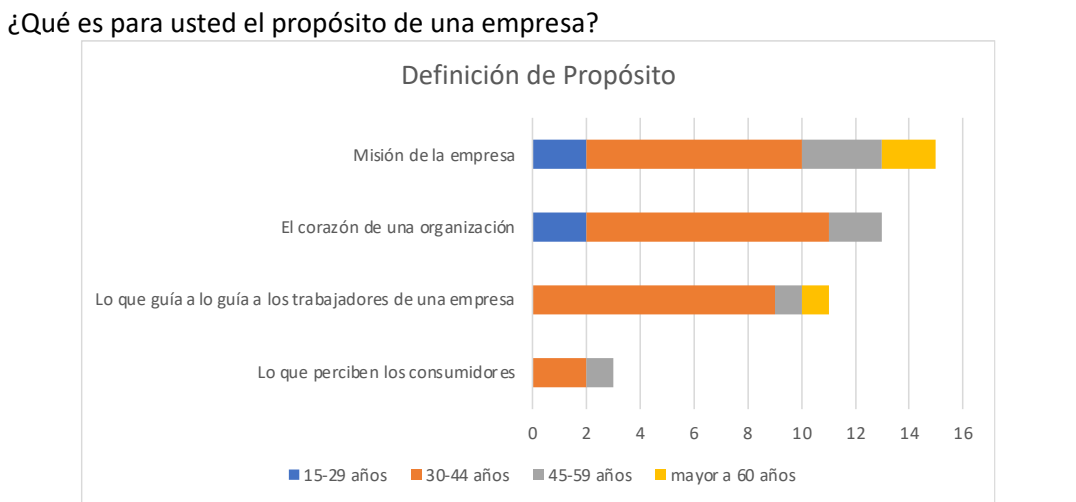
9 ¿Contrataría un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo estando con trabajo?

Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Si	50,0%	65,2%	75,0%	0,0%	62,5%
No	25,0%	8,7%	25,0%	100,0%	15,6%
Quizás	25,0%	26,1%	0,0%	0,0%	21,9%

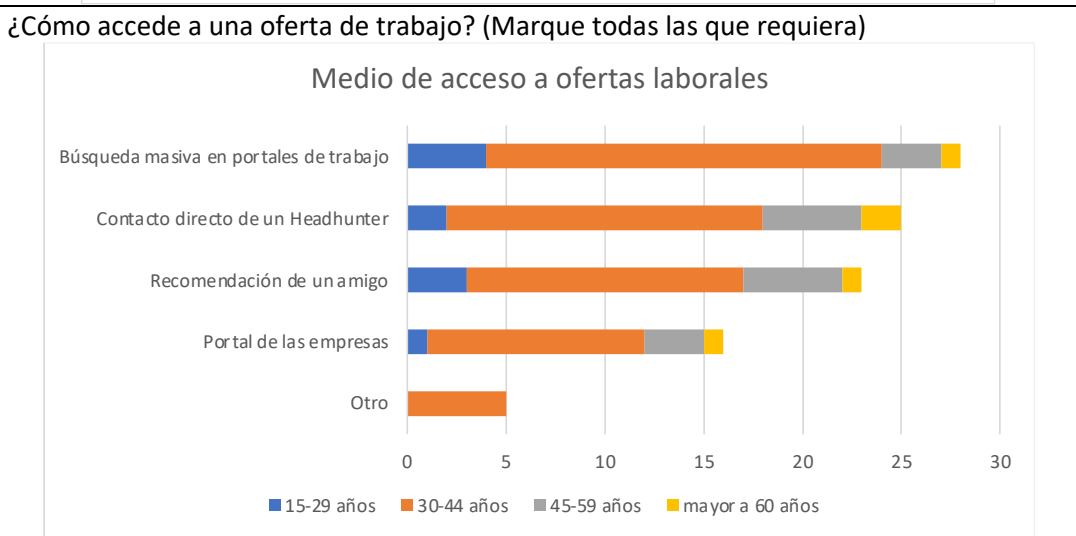
10	¿Cómo pagaría por este tipo de servicio asesoría laboral?					
	<b>Forma de pago</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Monto fijo	50,0%	60,9%	75,0%	100,0%	62,5%
	% del sueldo actual	50,0%	34,8%	25,0%	0,0%	34,4%
	% del sueldo futuro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otro	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
11	¿Cuánto pagaría por este tipo de servicio ?					
	<b>Rango de disposición a pagar</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Menos de 200.000	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	45,0%
	200.000 a 400.000	50,0%	42,9%	66,7%	0,0%	45,0%
	400.001 a 600.000	0,0%	7,1%	33,3%	0,0%	10,0%
	600.001 a 700.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
700.001 o más	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
12	¿Qué % del sueldo futuro pagaría por este tipo de servicio ?					
	<b>Rango de disposición a pagar</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Menor de 3%	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%
	Entre 3 y 5%	50,0%	50,0%	100,0%	-	54,5%
	Entre 5% y 8%	50,0%	12,5%	0,0%	-	18,2%
	Entre 8% y 10%	0,0%	25,0%	0,0%	-	18,2%
Mayor a 10%	0,0%	12,5%	0,0%	-	9,1%	
13	¿Qué % del sueldo actual pagaría por este tipo de servicio ?					
		<b>% del sueldo actual</b>	<b>%</b>			
		Menor de 3%	0,0%			
		Entre 3 y 5%	0,0%			
		Entre 5% y 8%	0,0%			
		Entre 8% y 10%	0,0%			
	Mayor a 10%	0,0%				
14	¿Cuánto pagaría aproximadamente por este tipo de servicio?					
		<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>			
		Monto fijo	20			
		% sueldo futuro	11			
	De acuerdo a sueldo	1				
15	¿Cree que contratará este tipo de servicio en los próximos 3 años?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>%</b>
	Si	25,0%	26,1%	0,0%	100,0%	25,0%
	No	25,0%	34,8%	50,0%	0,0%	34,4%
Quizás	50,0%	39,1%	50,0%	0,0%	40,6%	
16	¿Contar con un diagnóstico gratuito sería de utilidad al momento de contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Si	100,0%	96,4%	71,4%	100,0%	92,9%
	No	0,0%	3,6%	14,3%	0,0%	4,8%
No sabe	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	2,4%	
17	¿Ha pensado en realizar un postgrado/MBA/ magister u otro?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Si	100,0%	85,7%	57,1%	0,0%	76,2%
	No	0,0%	7,1%	14,3%	100,0%	14,3%
No sabe	0,0%	7,1%	28,6%	0,0%	9,5%	
18	¿Cree que un servicio que le ayude a encontrar un match entre empresa y ustedes sea de utilidad luego de realizar un postgrado/MBA/ magister?					
	<b>Respuesta</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>
	Si	100,0%	75,0%	75,0%	0%	78,1%
	No	0,0%	16,7%	25,0%	0%	15,6%
No sabe	0,0%	8,3%	0,0%	0%	6,3%	



19



20

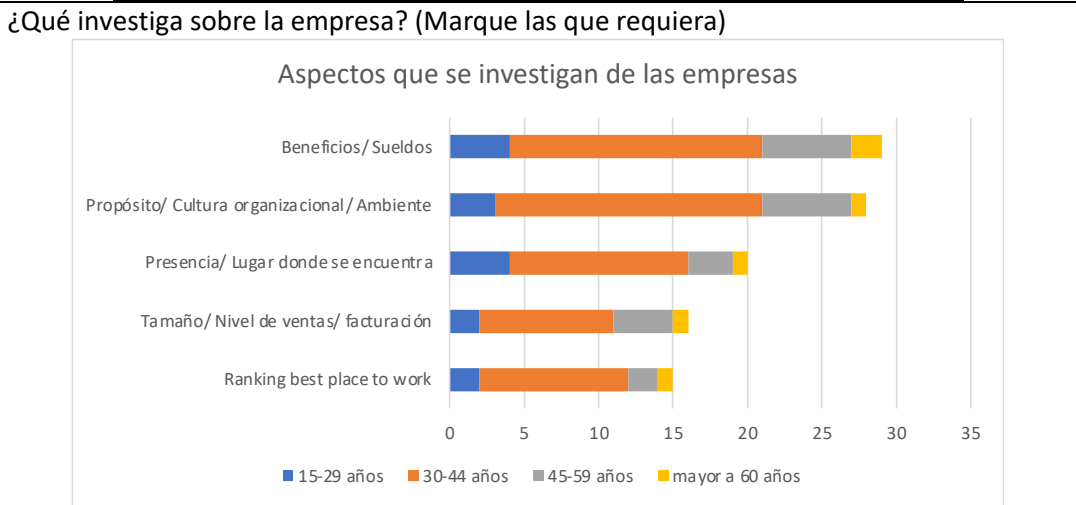


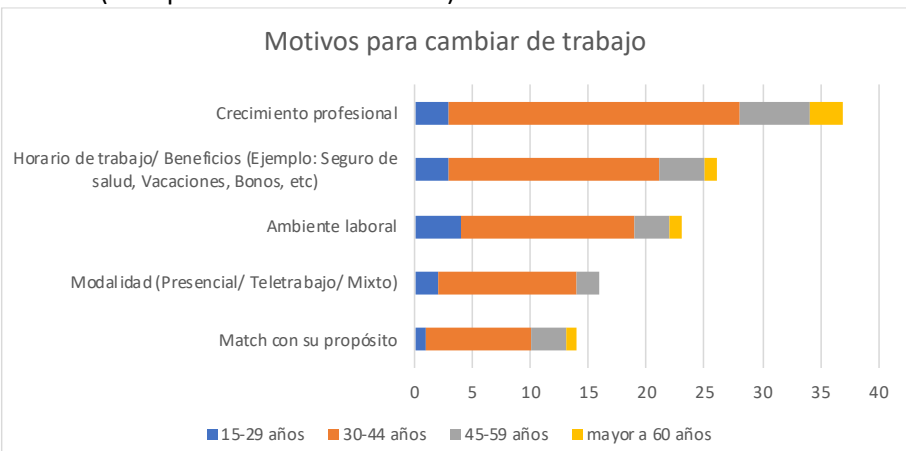
21

¿Normalmente investiga sobre la empresa el propósito/ cultura de la empresa/ ambiente laboral a la que está postulando?

Respuestas	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total
Si	100,0%	82,1%	100,0%	66,7%	85,7%
No	0,0%	17,9%	0,0%	33,3%	14,3%

22



23	<p>¿Considera importante que su perfil/ propósito encaje con el de la empresa a la que postula?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%	Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	No sabe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%																										
Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%																										
No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																										
No sabe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																										
24	<p>¿Usted considera que la renta o sueldo es lo más importante para encontrar o buscar otro trabajo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>50,0%</td> <td>42,9%</td> <td>85,7%</td> <td>33,3%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>50,0%</td> <td>57,1%</td> <td>14,3%</td> <td>66,7%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>Quizás</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	50,0%	42,9%	85,7%	33,3%	50,0%	No	50,0%	57,1%	14,3%	66,7%	50,0%	Quizás	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	50,0%	42,9%	85,7%	33,3%	50,0%																										
No	50,0%	57,1%	14,3%	66,7%	50,0%																										
Quizás	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																										
25	<p>¿Cuáles son los principales motivos que lo llevan a cambiar de trabajo distintos a la renta/sueldo? (Marque todas las necesarias)</p> <p style="text-align: center;"><b>Motivos para cambiar de trabajo</b></p>  <table border="1"> <caption>Approximate data from the chart 'Motivos para cambiar de trabajo'</caption> <thead> <tr> <th>Motivo</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Crecimiento profesional</td> <td>2</td> <td>26</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Horario de trabajo/ Beneficios</td> <td>2</td> <td>18</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ambiente laboral</td> <td>2</td> <td>15</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Modalidad</td> <td>2</td> <td>12</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Match con su propósito</td> <td>1</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Motivo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Crecimiento profesional	2	26	6	2	Horario de trabajo/ Beneficios	2	18	2	1	Ambiente laboral	2	15	2	1	Modalidad	2	12	1	0	Match con su propósito	1	8	2	1
Motivo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años																											
Crecimiento profesional	2	26	6	2																											
Horario de trabajo/ Beneficios	2	18	2	1																											
Ambiente laboral	2	15	2	1																											
Modalidad	2	12	1	0																											
Match con su propósito	1	8	2	1																											
26	<p>¿Qué tan atractivo le parece un servicio de asesoría en búsqueda laboral que encuentre empresas que hagan match con su perfil/proósito?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy atractivo</td> <td>0,0%</td> <td>42,9%</td> <td>28,6%</td> <td>33,3%</td> <td>38,1%</td> </tr> <tr> <td>Interesante</td> <td>0,0%</td> <td>57,1%</td> <td>57,1%</td> <td>66,7%</td> <td>59,5%</td> </tr> <tr> <td>Poco atractivo</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>14,3%</td> <td>0,0%</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%	Muy atractivo	0,0%	42,9%	28,6%	33,3%	38,1%	Interesante	0,0%	57,1%	57,1%	66,7%	59,5%	Poco atractivo	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	2,4%	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	%																										
Muy atractivo	0,0%	42,9%	28,6%	33,3%	38,1%																										
Interesante	0,0%	57,1%	57,1%	66,7%	59,5%																										
Poco atractivo	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	2,4%																										
Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																										
27	<p>¿Valoraría que el servicio de asesoría laboral cuente con un seguimiento hasta conseguir nuevo trabajo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100,0%</td> <td>92,9%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>95,2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>0,0%</td> <td>7,1%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>4,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	100,0%	92,9%	100,0%	100,0%	95,2%	No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	No sabe	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	4,8%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	100,0%	92,9%	100,0%	100,0%	95,2%																										
No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																										
No sabe	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	4,8%																										
28	<p>¿Cree relevante que el servicio de asesoría laboral ofrezca también servicios de desarrollo de competencias para alcanzar sus objetivos profesionales?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>75,0%</td> <td>89,3%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>90,5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,0%</td> <td>7,1%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>4,8%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>25,0%</td> <td>3,6%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>4,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Si	75,0%	89,3%	100,0%	100,0%	90,5%	No	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	4,8%	No sabe	25,0%	3,6%	0,0%	0,0%	4,8%						
Respuesta	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																										
Si	75,0%	89,3%	100,0%	100,0%	90,5%																										
No	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	4,8%																										
No sabe	25,0%	3,6%	0,0%	0,0%	4,8%																										
29	<p>¿Qué edad tiene?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango Edad</th> <th>Número de profesionales</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15-29</td> <td>3</td> <td>7,1%</td> </tr> <tr> <td>30-44</td> <td>28</td> <td>66,7%</td> </tr> <tr> <td>45-59</td> <td>8</td> <td>19,0%</td> </tr> <tr> <td>mayor a 60</td> <td>3</td> <td>7,1%</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>42</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Rango Edad	Número de profesionales	%	15-29	3	7,1%	30-44	28	66,7%	45-59	8	19,0%	mayor a 60	3	7,1%	<b>Total general</b>	<b>42</b>													
Rango Edad	Número de profesionales	%																													
15-29	3	7,1%																													
30-44	28	66,7%																													
45-59	8	19,0%																													
mayor a 60	3	7,1%																													
<b>Total general</b>	<b>42</b>																														

30	Favor indicar su genero		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Genero</th> <th>Cantidad</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femenino</td> <td>12</td> <td>28,6%</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>30</td> <td>71,4%</td> </tr> </tbody> </table>			Genero	Cantidad	%	Femenino	12	28,6%	Masculino	30	71,4%
	Genero	Cantidad	%											
	Femenino	12	28,6%											
	Masculino	30	71,4%											
31	¿Cuál es su nivel educacional?													
	<b>Respuestas</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	Postgrado (Magister, MBA, Doctorado)	30,8%	32,2%	31,8%	50,0%	32,8%								
	Universitario	69,2%	67,8%	68,2%	50,0%	67,2%								
32	¿Cuál es su profesión/ oficio?													
	<b>Profesión</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	Ingeniero	4	26	5	3	38								
	Psicólogo			1		1								
	Contador			1		1								
	Economista		1			1								
	Asistente Social		1		1									
33	¿Cuál es su ocupación actual/cargo?													
	<b>Respuestas</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	Analista	25,0%	7,1%	14,3%	0,0%	9,5%								
	Supervisor	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	2,4%								
	Jefe	25,0%	42,9%	28,6%	33,3%	38,1%								
	Subgerente	50,0%	21,4%	28,6%	33,3%	26,2%								
	Gerente	0,0%	10,7%	0,0%	33,3%	9,5%								
	Otro	0,0%	14,3%	28,6%	0,0%	14,3%								
34	¿En qué etapa de su vida profesional se encuentra actualmente?													
	<b>Respuestas</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	Iniciando la vida laboral	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								
	En los primeros años en el mundo laboral	75,0%	7,1%	0,0%	0,0%	11,9%								
	Con algunos años de experiencia, pero aún varios años de carrera por delante	25,0%	89,3%	100,0%	33,3%	81,0%								
	Pensando en el retiro/ jubilación	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	4,8%								
	Otro	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	2,4%								
35	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?													
	<b>Experiencia laboral</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	Entre 0 a 5 años	75,0%	7,1%	0,0%	0,0%	11,9%								
	Entre 5 a 10 años	0,0%	35,7%	0,0%	0,0%	23,8%								
	Entre 10 y 15 años	25,0%	42,9%	14,3%	0,0%	33,3%								
	Mayor a 15 años	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%	31,0%								
36	¿En país y ciudad/comuna reside?		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Región</th> <th>Cantidad</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Metropolitana</td> <td>42</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			Región	Cantidad	%	Metropolitana	42	100%			
	Región	Cantidad	%											
	Metropolitana	42	100%											
37	Favor indicar su tramo de ingresos en pesos chilenos													
	<b>Rango de sueldo</b>	<b>15-29 años</b>	<b>30-44 años</b>	<b>45-59 años</b>	<b>mayor a 60 años</b>	<b>Total</b>								
	0 a \$899.000	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	2,4%								
	\$899.000 a \$1.360.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								
	\$1.360.000 a \$1.986.000	50,0%	14,3%	28,6%	0,0%	19,0%								
	\$1.986.000 a \$2.739.000	25,0%	32,1%	0,0%	0,0%	23,8%								
	\$2.739.000 a \$3.500.000	0,0%	21,4%	14,3%	66,7%	21,4%								
	\$3.500.000 a \$5.000.000	25,0%	28,6%	42,9%	0,0%	28,6%								
	mayor a \$5.000.000	0,0%	3,6%	0,0%	33,3%	4,8%								

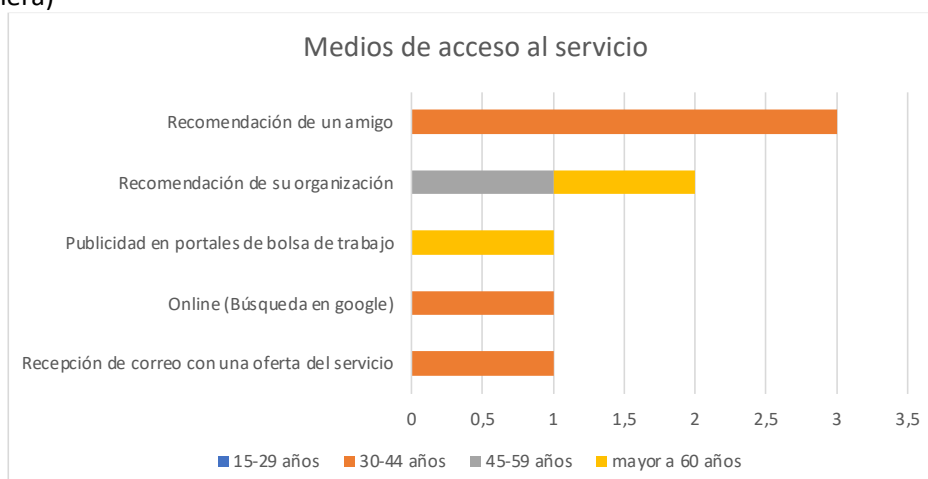
Tabla 73: Respuestas a preguntas para investigación de mercado

Fuente: Elaboración propia

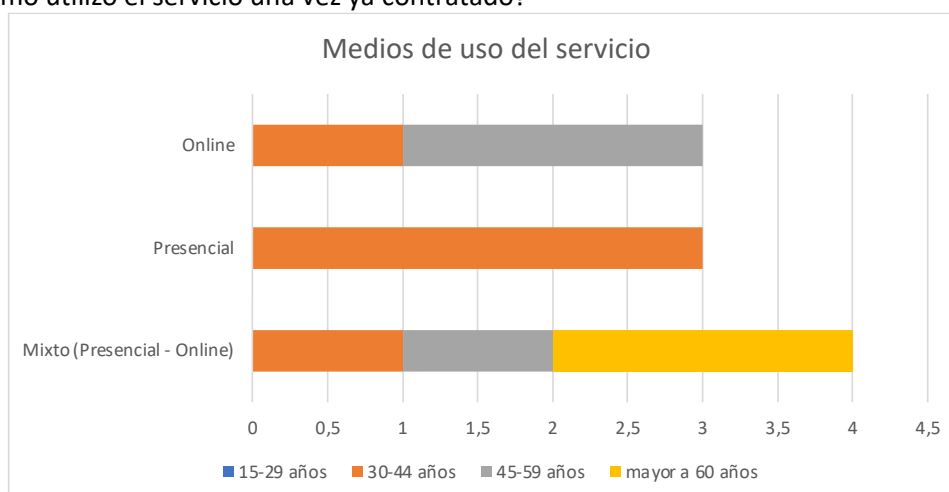
Las respuestas a las preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría laboral, se detallan a continuación:

Nº	Pregunta																																				
1'	<p>Dado que su respuesta anterior es sí, lo ha contratado o utilizado recientemente? Favor indique cuánto tiempo ha pasado desde que contrató.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Tiempo</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6 meses o menos</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>33,3%</td> <td>0,0%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>6 meses a 1 año</td> <td>0,0%</td> <td>60,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>30,0%</td> </tr> <tr> <td>1 a 2 años</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>Más de 2 años</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>66,7%</td> <td>100,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Tiempo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	6 meses o menos	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%	6 meses a 1 año	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	30,0%	1 a 2 años	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	10,0%	Más de 2 años	0,0%	20,0%	66,7%	100,0%	50,0%						
Rango de Tiempo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																
6 meses o menos	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%																																
6 meses a 1 año	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	30,0%																																
1 a 2 años	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	10,0%																																
Más de 2 años	0,0%	20,0%	66,7%	100,0%	50,0%																																
2'	<p>¿Cómo calificaría su experiencia en cuanto al servicio entregado?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>0,0%</td> <td>10,0%</td> <td>16,7%</td> <td>0,0%</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>0,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>100,0%</td> <td>55,6%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>16,7%</td> <td>0,0%</td> <td>16,7%</td> </tr> <tr> <td>Pobre</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>16,7%</td> <td>0,0%</td> <td>16,7%</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Excelente	0,0%	10,0%	16,7%	0,0%	11,1%	Buena	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	55,6%	Regular	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%	Pobre	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%	Mala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Calificación	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																
Excelente	0,0%	10,0%	16,7%	0,0%	11,1%																																
Buena	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	55,6%																																
Regular	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%																																
Pobre	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	16,7%																																
Mala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																
3'	<p>¿Cuál fue la característica más importante de servicio que contrato y le entregaron? (Marque todas las que requiera)</p> <p>Características para contratar un servicio de asesoría laboral</p> <table border="1"> <caption>Características para contratar un servicio de asesoría laboral</caption> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Encontrar una empresa que haga match con tu propósito</td> <td>3</td> <td>20</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Encontrar un mejor sueldo</td> <td>1</td> <td>12</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Encontrar un mejor ambiente laboral</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales</td> <td>1</td> <td>8</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Encontrar una empresa que haga match con tu propósito	3	20	3	1	Encontrar un mejor sueldo	1	12	5	1	Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil	2	11	4	1	Encontrar un mejor ambiente laboral	1	10	3	0	Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales	1	8	3	0	Otro	1	1	0	0	
Característica	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años																																	
Encontrar una empresa que haga match con tu propósito	3	20	3	1																																	
Encontrar un mejor sueldo	1	12	5	1																																	
Conocer empresas/ roles que hacen match con tu perfil	2	11	4	1																																	
Encontrar un mejor ambiente laboral	1	10	3	0																																	
Identificar puntos a mejorar para alcanzar los objetivos profesionales	1	8	3	0																																	
Otro	1	1	0	0																																	
4'	<p>¿Contrato o accedió a un servicio adicional al base contratado durante el proceso?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Respuesta</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> <td>30,0%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>4</td> <td>40,0%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>3</td> <td>30,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Respuesta	Total	Si	3	30,0%	No	4	40,0%	No sabe	3	30,0%																								
Respuesta	Respuesta	Total																																			
Si	3	30,0%																																			
No	4	40,0%																																			
No sabe	3	30,0%																																			
5'	<p>Dado que su respuesta anterior fue sí. ¿Qué servicio adicional contrato?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluación de Ingles</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Acupuntura</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Evaluación de Ingles	1	Acupuntura	1	Otro	1																												
Respuesta	Cantidad																																				
Evaluación de Ingles	1																																				
Acupuntura	1																																				
Otro	1																																				
6'	<p>¿En cuánto tiempo post la asesoría consiguió o cambio de trabajo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de tiempo en encontrar un nuevo trabajo</th> <th>15-29 años</th> <th>30-44 años</th> <th>45-59 años</th> <th>mayor a 60 años</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 3 meses</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>33,3%</td> <td>0,0%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>Entre 3 a 6 meses</td> <td>0,0%</td> <td>40,0%</td> <td>66,7%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>Entre 6 a 9 meses</td> <td>0,0%</td> <td>20,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>Entre 9 a 12 meses</td> <td>0,0%</td> <td>40,0%</td> <td>0,0%</td> <td>50,0%</td> <td>30,0%</td> </tr> <tr> <td>Mayor a 1 año</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de tiempo en encontrar un nuevo trabajo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total	Menos de 3 meses	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%	Entre 3 a 6 meses	0,0%	40,0%	66,7%	50,0%	50,0%	Entre 6 a 9 meses	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	10,0%	Entre 9 a 12 meses	0,0%	40,0%	0,0%	50,0%	30,0%	Mayor a 1 año	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rango de tiempo en encontrar un nuevo trabajo	15-29 años	30-44 años	45-59 años	mayor a 60 años	Total																																
Menos de 3 meses	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%																																
Entre 3 a 6 meses	0,0%	40,0%	66,7%	50,0%	50,0%																																
Entre 6 a 9 meses	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	10,0%																																
Entre 9 a 12 meses	0,0%	40,0%	0,0%	50,0%	30,0%																																
Mayor a 1 año	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%																																

7' ¿Cómo encontró/accedió al servicio antes de contratarlo? (Marque todas las que requiera)



8' ¿Cómo utilizó el servicio una vez ya contratado?



Medio de uso del servicio	%
Presencial	30,0%
Online	30,0%
Mixto (Presencial - Online)	40,0%

9'

¿Le hubiese gustado tener otra forma de acceso al servicio?

Cambio Medio de uso del servicio	%
Si	30,0%
No	70,0%

10'

Dado que su respuesta anterior fue si. ¿Cuál hubiese sido la forma que le hubiese gustado tener acceso al servicio?

Respuestas	%
Presencial	50,0%
Online	50,0%
Mixto (Presencial - Online)	0,0%

11'

¿Cómo pago por el servicio?

Forma de pago del servicio	15-29 años	30-44 años	45-59 años	Mayor a 60 años	Total
Monto fijo por paquete de servicios	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%
Un % del sueldo futuro en caso de conseguir otro trabajo	0,0%	40,0%	66,7%	50,0%	50,0%
Un % del sueldo actual	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	10,0%
Pagado por el ex empleador	0,0%	40,0%	0,0%	50,0%	30,0%
Gratuito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

12 ,	¿Cuánto pago aproximadamente por este tipo de servicio?	<b>Rango de disposición a pagar</b>	<b>%</b>	
		Menos de 200.000	30,0%	
		201.000 a 400.000	30,0%	
		401.000 a 600.000	0,0%	
		601.000 a 700.000	0,0%	
		701.000 o más	40,0%	
13 ,	¿Ha pensado en contratar un servicio de asesoría en la búsqueda laboral que le permita un match entre empresa y su perfil/ propósito para encontrar un nuevo trabajo?	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
		Si	4	40,0%
		No	5	50,0%
		Quizás	1	10,0%

**Tabla 74: Respuestas a preguntas adicionales para quienes contrataron un servicio de asesoría**  
**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo M: Modelo Canvas de negocio para el servicio para la competencia

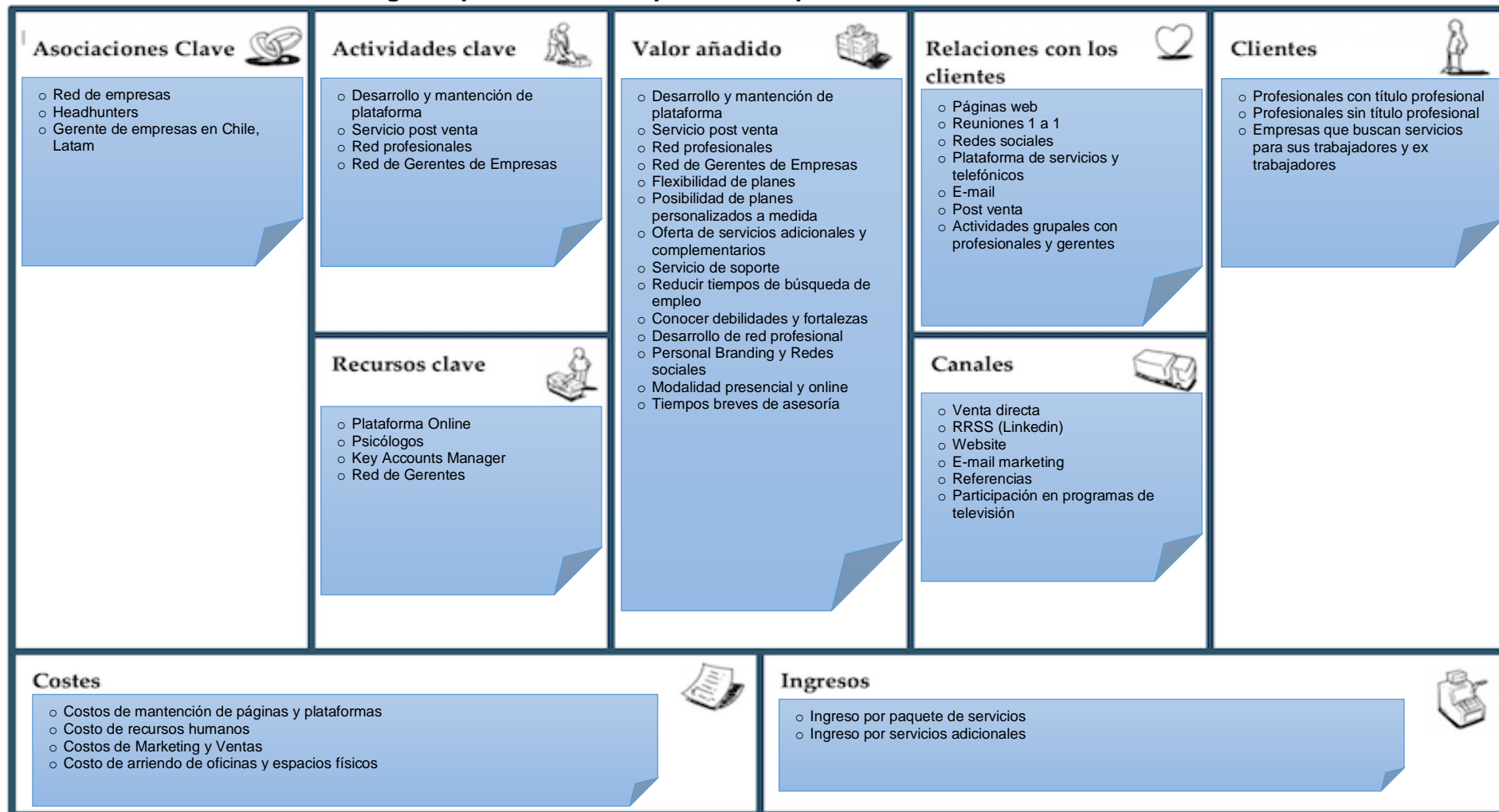


Ilustración 26: Modelo Canvas de negocio para el servicio para la competencia

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N: Paquete de servicio de Potencia Laboral

A continuación, se muestran algunos planes de asesoría laboral de una empresa que presta servicios en el mercado.

Potencia Laboral		Job Hunting	
Especialistas en Coaching profesional, empleabilidad y reubicación laboral		Gestión focalizada y estratégica de opciones laborales para ti.	
<b>Job Hunting</b> Acompañamiento de alto nivel en tu búsqueda laboral Planes de suscripción mensual			
		Job Hunting	Job Hunting Plus
CV expuesto a red de contactos de empresas y Headhunters en todo Chile (+30.000)	✓	✓	✓
CV gestionado con Headhunter en convenio.	✓	✓	✓
Presentación a ofertas laborales.	✓	✓	✓
Gestión de procesos laborales, seguimiento y gestión de feedback.	✓	✓	✓
Informes sobre ofertas gestionadas.	✓	✓	✓
Job Hunter asignado para trabajo focalizado.	✓	✓	✓
Reuniones de seguimiento y avances.	✓	✓	✓
Acompañamiento en entrevistas.	✓	✓	✓
Gestión focalizada de ofertas laborales ilimitada.	✓	✓	✓
Gestión de tu perfil en empresas objetivo ilimitada.	✓	✓	✓
Procesos laborales por mes.	1	Ilimitado	Ilimitado
Costo por proceso laboral adicional dentro de cada periodo.	valor mes	Sin costo	Sin costo
Costo de reactivación de suscripción al pausar, sujeto a disponibilidad de Job Hunters.	80.000	Sin costo	Sin costo
% de primera renta líquida ante reubicación laboral gestionada por Potencia Laboral.	70%	70%	70%
Vigencia de plan desde activación	18 meses	18 meses	18 meses
* Cuota de activación: 3 Sesiones; CV, entrevista y LinkedIn (Se reemplaza por coaching)	500.000	500.000	500.000
* Valor mensual / suscripción	300.000	300.000	400.000

**Ilustración 27: Cotización de paquetes de servicio de Potencia Laboral**  
Fuente: Potencia Laboral

Potencia Laboral		Plan de empleabilidad Gerencia	
Especialistas en Coaching profesional, empleabilidad y reubicación laboral		Asesoría y herramientas estratégicas para tu empleabilidad.	
<b>Plan de empleabilidad - Gerencia</b> Plan personalizado online / 7 Sesiones			
Sesiones 100% personalizadas			
Sesión 1: Potenciamiento de CV   jefe de selección. Sesión 2: Entrenamiento de entrevista laboral   jefe de selección. Sesión 3: Optimización LinkedIn empleabilidad y SSI para la búsqueda laboral.   Marketing director. Sesión 4: Mentoring gerencial con gerente técnico de rubro objetivo para confirmar cargo   gerente técnico. Sesión 5: Mentoring gerencial con gerente técnico de rubro objetivo para confirmar cargo   gerente técnico. Sesión 6: Evaluación de Liderazgo   Gerente de RRHH. Sesión 7: Feedback y cierre de mentoring gerencial, aspectos de mejora en empleabilidad   jefe de selección.			
Acceso ilimitado a herramientas complementarias: ✓ Video entrenamiento de entrevista laboral.      ✓ Acceso a cursos de empleabilidad. ✓ Acompañamiento y consultas hasta emplearte.      ✓ Exposición de perfil con Headhunters y nuestra red.			
<i>Plan se puede complementar con planes de Job Hunting o Job Hunting Plus.</i>			
<b>Entregables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CV Tipo con instructivo para completarlo.</li> <li>• CV corregido por mentor para revisión en sesión online mediante pantalla compartida.</li> <li>• Guía de preparación y entrenamiento de entrevista laboral.</li> <li>• Instructivo para optimización de perfil de LinkedIn.</li> <li>• Video grabación de cada una de las sesiones.</li> <li>• Informe de cada sesión sostenida, realizado por cada mentor.</li> </ul>			
\$ 1.500.000			
Formato: Individual y personalizado, remoto			

**Ilustración 28: Cotización de paquetes de servicio Gerencia de Potencia Laboral**  
Fuente: Potencia Laboral