



“SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y SUMINISTRO DE RR.HH”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Christian Blanchard Celedón

Profesor Guía: María Etchebarne López

Santiago, Junio 2014



Training & EST S.A.

“SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y SUMINISTRO DE RR.HH”

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS	6
1.1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. METODOLOGÍA	7
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	8
2.1. VISIÓN.....	8
2.2. MISIÓN	8
3. ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA	9
3.1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD.....	9
3.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTES OBJETIVOS.....	9
3.3. ANÁLISIS EXTERNO – INTERNO	10
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	20
5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	21
5.1. MODELOS DE INGRESOS.....	21
5.2. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y CANALES DE VENTAS.....	21
5.3. PROMOCIÓN	23
5.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA	23
5.5. PROYECCIONES DE VENTA.....	24
6. CONCLUSIONES	25
7. ANEXOS.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	38

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la tendencia cada vez más creciente de las compañías en externalizar sus servicios, las empresas de outsourcing y servicios transitorios están siendo cada vez más demandadas. En Chile de acuerdo a la encuesta laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo, el porcentaje de las empresas que subcontrataron personal el año 2011, fue de un 37,8%.

Dado lo anterior, nuestro Plan de Negocios estará enfocado en formar una empresa de Servicios Transitorios, Outsourcing y Capacitación de cajeros externos, cuyo nombre será Training & EST S.A., la cual permitirá proveer los servicios de suministro de recursos humanos y capacitación de cajeros especializados al sector Financiero y Metro de Santiago, permitiendo cubrir los requerimientos de personal de reemplazo en todos los aspectos que reglamenta la actual Ley N° 20.123 de Subcontratación, cubriendo la función de cajeros en las regiones Metropolitana, del Biobío y de Valparaíso.

La estrategia de la empresa considera un horizonte de tiempo de 3 años, que nos permitirá dar a conocer la empresa y posicionarla en el mercado.

Training & EST S.A., tiene como oferta de valor el poder satisfacer los requerimientos y necesidades de Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago, suministrando cajeros capacitados y especializados, con un fuerte enfoque en la calidad de servicio al cliente final. Para lograr este objetivo, se efectuarán procesos de selección de personal rigurosos que permitirán identificar al personal idóneo, con las competencias necesarias para desempeñar la función de cajero. El personal que avanza en el proceso de selección, es capacitado en el curso de cajeros, entregándoles una sólida base técnica y teórica, lo que les facilitará la inserción laboral en nuestros clientes, sin necesidad de inducción previa. Nuestros clientes del segmento Bancos e Instituciones Financieras solicitan cajeros especializados, capaces de brindar un servicio de excelencia, y que además, estén alineados con los valores de la organización, ya que al ser grandes empresas, cuidan su imagen de marca y prestigio, prefiriendo pagar más por contar con cajeros que entreguen un servicio de calidad al cliente final. Si no cumplen con este atributo, sus clientes los evalúan mal y por consiguiente se puede generar un riesgo y perderlos. El cliente Metro requiere cajeros menos especializados, con un nivel de transacciones bajo, pero enfocados fuertemente en la calidad de servicio al cliente final.

1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1. Introducción y Justificación

En 2012 la industria de externalización de servicios de Contact Center en Latinoamérica creció más rápidamente que en cualquier otra región del mundo. A modo de ejemplo, entre los años 2010 - 2011, Latinoamérica experimentó un crecimiento que alcanzaba el 12,6%, y Asia (APAC, Asia-Pacific Contact Center Outsourcing) registró un porcentaje del orden del 7,9%. (Ver Anexo 1)

Hoy en día, Bancos, Instituciones Financieras y el Metro tienen externalizada una parte importante de sus servicios; dado lo anterior, necesitan contar con cajeros externos que estén alineados con los estándares de eficiencia, y comprometidos con entregar un servicio de excelencia a los clientes. (Ver anexo 3) En la actualidad, el servicio de cajeros no es bien evaluado por el cliente final. Esto se ve reflejado en las malas evaluaciones que realizan sus clientes por el servicio recibido.

Para mejorar el servicio de cajeros con los atributos de excelencia y orientado al cliente, se desarrollará un especial e innovador sistema de selección, capacitación y entrenamiento de cajeros, que involucra los aspectos teóricos y prácticos de la función a desempeñar, con énfasis en la calidad de servicio que deben entregar y al buen manejo de los sistemas que forman parte de la labor diaria, como es el caso de la función de cajero con uso de terminal computacional. Adicionalmente, Training & EST S.A., será capaz de obtener en el menor tiempo posible cajeros capacitados para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

1.2. Objetivos

El objetivo general de la presente tesis es desarrollar un análisis de mercado e industria, y un plan de marketing correspondiente a la primera parte del plan de negocios para la creación de la empresa Training & EST S.A., que proveerá servicios de capacitación, búsqueda y selección de personal y suministro de RR.HH especializada en cajeros externos, y que cuente con cobertura nacional.

Los objetivos específicos son:

- Identificar y dimensionar la oportunidad de mercado existente
- Definir un modelo de negocios inicial y su visión y misión
- Realizar un análisis de mercado e industria en base a una investigación de mercado para determinar la viabilidad estratégica y comercial del negocio
- Desarrollar un plan de marketing para la empresa que defina los servicios, el modelo de ingresos, el modelo de comercialización y ventas, las actividades de promoción
- Definir la estrategia competitiva de la empresa
- Desarrollar las proyecciones de venta de la empresa

1.3. Metodología

Para lograr los objetivos específicos planteados se exponen las siguientes actividades:

- Diagnóstico del mercado y oferta de servicios en mercado objetivo
- Definición de propuesta de valor a los clientes
- Análisis FODA y PORTER
- Definición de estrategias comerciales, respondiendo a las encuesta realizadas
- Iniciativas y acciones para abordar el mercado y posicionarse
- Evaluación financiera de la viabilidad del proyecto

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Training & EST S.A., permitirá proveer un servicio de cajeros especializados al sector de los Bancos e Instituciones Financieras y en Metro de Santiago. Además, se hará cargo de cubrir los requerimientos de personal de reemplazo en todos los aspectos que reglamenta la actual Ley N° 20.123 de subcontratación, cubriendo el cargo de cajeros externos para las regiones Metropolitana, Biobío, y de Valparaíso.

2.1. Visión

Ser considerada una empresa de servicios de capacitación especializada, proveedora líder de cajeros capacitados con altos estándares de calidad, y posicionarse dentro de las 3 empresas más importantes del país en el rubro de servicios de cajeros externos.

2.2. Misión

Capacitar y formar personas para el cargo de cajero, a través de cursos teóricos y prácticos impartidos por nuestra empresa e insertarlos laboralmente en Bancos e Instituciones Financieras y en Metro de Santiago.

3. ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA

3.1. Necesidad y Oportunidad

- La legislación vigente permite a las empresas externalizar los servicios que no son de su Core Business, por lo tanto, las empresas con la finalidad de bajar costos tienden a preferir externalizar los servicios
- Segmentos de mercado insatisfechos que no cuentan con personal transitorio de calidad y que cumplan sus estándares de servicio al cliente
- Competidores que no cumplen con los requerimientos de certificación de calidad que exigen los clientes de Bancos e Instituciones Financieras y el Metro
- Contar con cobertura en las tres principales regiones del País
- Posibilidad de generar nuevos negocios al buscar satisfacer requerimientos específicos de cada cliente

3.2. Características del Mercado y Clientes Objetivos

3.2.1. Características del Mercado

El mercado objetivo en el que enfocaremos nuestro negocio de cajeros externos serán Bancos e Instituciones Financieras que tienen sucursales y que atienden público en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Biobío; y la Red de estaciones de Metro de Santiago.

La industria de servicios de cajeros está en crecimiento existiendo una demanda insatisfecha no cubierta por las empresas que operan en el mercado. De las siete empresas que ofrecen este servicio en Chile, un número reducido de empresas (tres) prestan un servicio de calidad.

En la actualidad, uno de los requisitos que exigen las grandes compañías a las empresas de servicios de cajeros es que cuenten con cobertura geográfica a nivel nacional, de forma que solo una empresa les suministre el servicio para que éstas atiendan todas las sucursales que tienen en el País con la finalidad de que reciban un nivel de servicio homogéneo.

Un análisis de la industria permitió identificar un requisito muy valorado por las compañías y que pocas empresas cumplen, que es contar con procesos bajo la

certificación ISO 9001 e impartir cursos certificados por una OTEC. (Organismos Técnicos de Capacitación)

3.2.2. Clientes Objetivos

Los clientes objetivos son alumnos que realizan el curso de capacitación de cajeros, y clientes finales (Bancos e Instituciones Financieras y Metro) a través de la inserción laboral de los cajeros.

3.3. Análisis Externo – Interno

3.3.1. Análisis Externo - PESTEL

El análisis de la industria de servicio de cajeros externos se realizó en Chile entre los años 2013 - 2014.

Político: la situación política es muy estable en el país, el programa de gobiernoⁱ de la Presidenta Michelle Bachelet permitirá dar continuidad a las políticas públicas implementadas en el gobierno del ex Presidente Sebastián Piñera, reforzando las reformas laborales y leyes que impacten positivamente al trabajador. Las reformas laborales en el ámbito de servicios de outsourcing, permitirán amparar los intereses del trabajador que prestan servicios en otras empresas, fiscalizando con mayor rigurosidad a las empresas para que cumplan la normativa legal, velando para que las relaciones entre trabajador – empresa sean positivas. Por lo tanto, el riesgo es bajo debido a la positiva estabilidad política.

Económico: la situación económica es estable en el país, con proyecciones de crecimiento del PIB de un 3,5% para el año 2014 y de un 4,9% para el año 2015, de acuerdo a un informe de proyecciones económicas elaborado por la OCDEⁱⁱ, situando a Chile como el de mejores proyecciones de entre los países miembros del OCDE. La Comisión Chilena del Cobreⁱⁱⁱ (Cochilco) mantuvo sus proyecciones para el precio promedio del cobre fijadas el pasado septiembre 2013, de 3,15 dólares por libra para 2014 y auguró una producción récord de 6 millones de toneladas, que suponen un 5,2 % más que el 2013. Específicamente en el plano económico de la industria de servicios de

Outsourcing y transitorios, en Latinoamérica se estima un crecimiento del 6,68% en los próximos cinco años. Fuente Attento.com.

Según el estudio de Penta MG Group, (ver anexo 1) en Chile el negocio de la externalización mueve cerca de US\$ 634 millones anuales y ofrece oportunidades laborales a 663.380 personas; es decir, al 12% del total de trabajadores contratados; por lo tanto, hay mucho espacio para crecer en esta industria. Este informe señala que las actividades de tercerización más relevantes en la industria de Outsourcing son el aseo y mantención, el servicio al cliente (como cajeros y call centers), la seguridad, los procesos de entrada de datos y las cobranzas. En esta industria, de acuerdo a los registros de la Dirección del Trabajo, participan 190 empresas y mueve del orden de los US\$ 368 millones al año. Asimismo, proporcionan posibilidades de ocupación a cerca de 70 mil personas, lo que representa el 1% de la fuerza laboral.

Socio-cultural: las empresas que ofrecen el servicio de outsourcing y de servicios transitorios, le entregan a las personas un beneficio social positivo al lograr una oferta de trabajo, restringiendo de esa manera el impacto social que provoca el desempleo. Training & EST S.A., ofrece la posibilidad de trabajar en forma habitual, part time, temporadas peak o reemplazos, y existe la potencial ventaja social de que estos trabajadores sean contratados finalmente por nuestros clientes de forma permanente.

Tecnológico: la incorporación de tecnologías en los servicios de outsourcing permite eficientar los procesos y mejorar los sistemas de información. El riesgo tecnológico que nos afecta como empresa es la tendencia global de ser atendidos en forma virtual, lo que impacta a nuestro servicio que consiste en una atención directa con las personas, sin embargo, de acuerdo con estudios internos de los Bancos a los cuales tuvimos acceso, indican que mientras no se deje de operar con cheques, monedas o con vales vistas, las cajas de atención de público en las sucursales van a seguir existiendo. En el metro cada vez es más frecuente la instalación de cajeros automáticos para cargar las tarjetas BIP e incluso se pueden cargar en forma virtual a través de redcompra. Por consiguiente, el riesgo es relevante en el largo plazo. No obstante, nuestro desafío está en reinventar nuestra oferta de servicio para ser sostenible en el tiempo. Como es de conocimiento público, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones solicitó a Metro la administración del servicio de recarga de tarjetas BIP de Santiago; esto ha significado

aumentar el número de cajeros para la recarga de tarjetas BIP que son utilizadas en el transporte público, por lo tanto, es muy importante contar con cajeros en las boleterías de Metro y en lugares habilitados en las distintas comunas de la región metropolitana. Además, dado al gran número de usuarios que utilizan el Metro diariamente (aproximadamente 2.300.000 personas^{iv}), la empresa ha puesto a disposición de los clientes dispensadores de boletos automatizados y de recarga de tarjetas en algunas estaciones de Metro, sin embargo, a pesar de las innumerables campañas de publicidad para incentivar su uso, no son utilizadas de forma masiva por los clientes que usan la Red, los que prefieren ser atendidos por cajeros en las boleterías de Metro, debido a que según ellos, se hace más demoroso y poco eficiente la compra de boletos y carga de tarjetas BIP por medio de dispensadores automatizados. Esto se obtuvo a través de encuestas realizadas a clientes del Metro de Santiago.

Ecológico: la industria de servicio de outsourcing de cajeros externos no está afectada a grandes riesgos ecológicos, debido a que el servicio que realizan no afecta el medio ambiente con emisiones contaminantes, solo se utiliza energía como la electricidad para el gran volumen de transacciones que se hacen en terminales, y papeletas para algunos servicios en los bancos que son almacenados digitalmente y luego reciclados. Además, nuestros clientes cuentan con políticas de sustentabilidad.

Training & EST S.A., es una empresa de servicios que no genera externalidades negativas al medio ambiente, uno de sus objetivos es fomentar procesos y sistemas que sean sustentables y amigables con el medio ambiente.

Legales: existen leyes básicas que regulan nuestro negocio como la ley de sub contratación N° 20.123. El nuevo programa de gobierno robustecerá las leyes laborales con mayor fiscalización. Además, se preocupará de los trabajadores, fortaleciendo las relaciones entre empresas y sindicatos. Dado lo anterior, la industria no se verá afectada por cambios legales y laborales sustanciales, debido a la estabilidad política que enfrenta el país y que se mantendría con el nuevo gobierno.

Conclusión

Realizado el análisis PESTEL, no se vislumbran riesgos relevantes que afecten a la industria, debido a la estabilidad política y económica imperante en el país. En el ámbito

político se visualiza continuidad en las políticas públicas, reforzando las reformas laborales y leyes que impacten positivamente al trabajador. En el ámbito económico, dado el crecimiento del PIB, las proyecciones positivas del precio y producción del cobre, el riesgo en la economía es bajo. En el ámbito socio-cultura, el servicio de outsourcing puede verse afectado por riesgos, debido a que el estilo de vida de las personas impactan las decisiones de las empresas. Por otra parte, el riesgo de que hoy las tecnologías reemplacen a las personas en los servicios de outsourcing en el largo plazo es medio debido a la constante tendencia globalizada a nivel mundial de la atención virtual y servicios online. Por otra parte es importante destacar que los servicios prestados son amigables con el medio ambiente, con bajas emisiones de contaminantes, solo se utiliza energía como la electricidad para las transacciones, y papeletas para algunos servicios en los Bancos que son almacenados digitalmente y luego reciclados. Por último, no se distinguen riesgos legales y laborales que afecten el desarrollo de esta Industria, solo se debe cautelar las leyes básicas que regulan nuestro negocio como lo es la ley de sub contratación N° 20.123.

3.3.2. Análisis Externo - PORTER

La industria de servicios de cajeros externos en Chile, se encuentra en una etapa de crecimiento, y al situarnos en el año 2014, nos encontramos con estabilidad política, económica y social.

Amenaza de nuevos competidores

- ❖ Cajeros de Metro →Alta
- ❖ Cajeros de Bancos e Instituciones Financieras →Media – Baja

Debido a:

- Existen altas barreras de entrada (debido a economías de escala, know how, etc.)
- Existen servicio que se han estandarizado
- Servicios con bajos niveles de diferenciación para cajeros de Metro (bajo número de transacciones) → Amenaza Alta
- Servicios con nivel de diferenciación medio - alto para cajeros de Bancos e Instituciones Financieras (alto número de transacciones y servicios especializados)
→Amenaza Media - Baja

Poder de Negociación de los Proveedores

❖ Cajeros de Metro y Bancos e Instituciones Financieras → Media - Baja

Debido a:

- Los relatores, sicólogos y administradores de contratos de nuestros clientes: existen gran cantidad de ellos disponible en el mercado que puedan prestar este servicio, por ende, el poder de negociación de ellos es bajo, sin embargo, los relatores y sicólogos que se requieren para esta industria deben ser especialistas en su rubro, lo que los hace escasos, dado lo anterior, pueden tener un grado de negociación medio, ya que existe un gran número de estos profesionales pero son pocos los especialistas → Media
- Arriendos de salas de capacitación: existe una variedad de oficinas y salas de capacitación que se utilizan para formar a los alumnos → bajo poder de negociación del proveedor
- Insumos básicos: muchas empresas entregan a bajo costo los insumos para realizar la capacitación, por ejemplo, papeletas de depósito, giros, vales vistas, cheques, billetes falsos, dinero extranjero (Dólar, Euro, libra, Yen), entre otros; → bajo poder de negociación de los proveedores

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

❖ Cajeros de Metro y Bancos e Instituciones Financieras → Alta

- Debido a que existe un número relevante de empresas que operan en la industria (7 empresas), los clientes tienen una variedad de empresas que les permiten poder negociar los precios.
- La diferenciación en servicio con alto valor agregado es el desafío a satisfacer en esta industria, ya que actualmente se está compitiendo en base al precio del servicio ofrecido y no se está compitiendo por una especialización de cajeros, lo que es un valor agregado y diferenciador para la industria. (ver Anexo 4)
- Los clientes de Bancos e Instituciones Financieras son menos sensibles al precio, prima más la experiencia y eficiencia de los cajeros, por lo tanto, están dispuestos a pagar más por un servicio de mayor calidad. (ver Anexo 4)
- Los clientes de Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago, cuidan su prestigio e imagen de marca, por ende, solicitan a los mejores cajeros, capaces de

prestar el mejor servicio a sus clientes, realizando el trabajo con menos errores y de forma más eficiente.

- Los costos de cambio que tienen actualmente los clientes, es bajo, debido a que se compite por precio y no por servicio, por lo que nuestro desafío es cambiar este paradigma y crear barreras de salida más sólidas en base al servicio que se entrega, creando vínculos emocionales e innovando en servicios complementarios que nos permitan afianzar la relación con los clientes.

Amenaza de los Sustitutos

❖ Cajeros de Metro y Bancos e Instituciones Financieras →Alta

Debido a:

- Para el nicho de servicios estándares, la amenaza es alta, ya que el servicio lo pueden realizar internamente o bien, existen muchas empresas que pueden prestar este servicio.
- Para el nicho de servicios especializados, la amenaza es baja, ya que normalmente las empresas no tienen ese conocimiento y experiencia al interior de la empresa.
- Existe un nivel medio de sustitución en el servicio de los cajeros externos, ya que la cultura de nuestro País, está acostumbrada al contacto personal en desmedro de los servicios tecnológicos referidos a las transacciones de depósitos y cobro de cheques; si bien es cierto que se han producido grandes avances tecnológicos en la atención autónoma y a distancia a los clientes, sigue siendo relevante la cantidad de transacciones de cheques y retiro de efectivo que se realizan en la atención de las cajas de los Bancos e Instituciones Financieras en Chile.

Intensidad de la Rivalidad

❖ Clientes Bancos e Instituciones Financieras → Media - Baja

- Bajo número de competidores relevantes (tres competidores)
- Servicios con grado medio de diferenciación en el segmento que atiende a los clientes que realizan transacciones más complejas.

❖ Cliente Metro de Santiago →Media - Alta

- Alto número de competidores en el segmento que atiende a los clientes que realizan transacciones menos complejas.

- Servicios con baja diferenciación en el segmento que atiende a los clientes que realizan transacciones menos complejas.
- Bajos costos de cambio en este mismo segmento.
- Bajas barreras de salida ya que la inversión no es muy elevada.
- Logística en la colocación de los cajeros en los diversos turnos que realiza metro.

Conclusión

En el segmento de cajeros que prestarán el servicio a Metro, y que realizan transacciones menos complejas, el atractivo del sector es bajo, debido principalmente a tres razones:

- La alta competencia
- Baja diferenciación del producto
- Bajos costos de cambio

En el segmento de cajeros que atenderán a los Bancos e Instituciones Financieras, y que realizan transacciones más complejas, el atractivo es Medio - Alto, debido a que estos clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por satisfacer los servicios que les entreguen un mayor valor agregado, son menos sensibles al precio, les importa la experiencia en servicio, la calidad de servicio de los cajeros, la excelencia y eficiencia del servicio prestado, y se privilegia una la relación de largo plazo con la empresa prestadora del servicio externo. (Ver anexos 3 y 4)

3.3.3. Análisis Interno - FODA

Fortalezas

- Proceso de reclutamiento y selección de personal riguroso que permita identificar las competencias necesarias para desempeñarse como cajero.
- Cursos de cajeros especializados
- Personal seleccionado y formado por Training & EST S.A., lo que permite disponer del personal calificado en el menor tiempo posible.
- Potente equipo directivo con conocimiento y experiencia en el rubro de servicios transitorios y gestión de RRHH.

- Se cuenta con manuales de capacitación de características prácticas más que teóricos.
- Especialización en segmentos de Bancos e Instituciones Financieras y el Metro.
- Amplia base de datos de información de candidatos de institutos y centro de formación técnica.
- Políticas de retención de cajeros para disminuir la rotación.
- Continúa capacitación de los trabajadores en nuevas tecnologías y en los sistemas que ocupan los clientes.

Debilidades

- Empresa en formación, lo que requiere un esfuerzo adicional para posicionarse y adquirir una cuota del mercado.
- Falta de experiencia en el mercado.
- No contar previamente con una imagen de marca y prestigio para alumnos, relatores y clientes.

Las debilidades las enfrentaremos entregando al mercado cajeros especializados. Para lograr esto, realizaremos un riguroso proceso de selección, o bien, escogeremos a los mejores alumnos de Institutos y Centros de Formación Técnica, para colocarlos en las instituciones financieras, lo que nos asegurará calidad y confianza del personal que suministramos. Esto permitirá ganar prestigio, reputación y posicionar la marca de nuestra empresa.

Oportunidades

- La legislación vigente permite a las empresas externalizar los servicios que no son de su Core Business, por lo tanto las empresas con la finalidad de bajar costos tienden a preferir externalizar los servicios.
- Segmentos de mercado insatisfechos que no cuentan con personal transitorio de calidad y que cumplan sus estándares de servicio al cliente.
- Competidores que no cumplen con los requerimientos de certificación de calidad que exigen los clientes de Bancos e Instituciones Financieras y Metro.
- Posibilidad de contar con cobertura en las tres principales regiones del País.

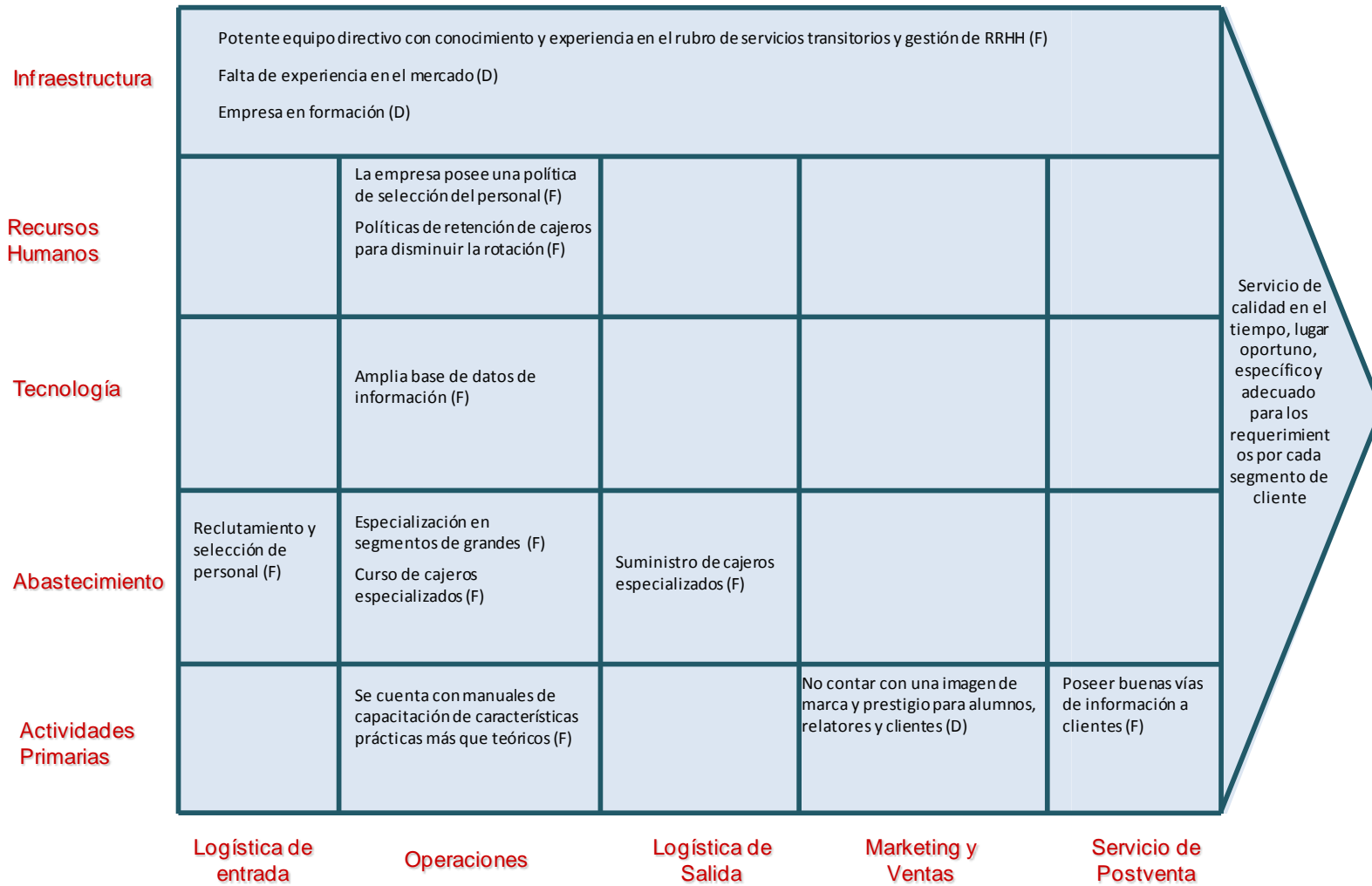
- Generación de nuevos negocios al buscar satisfacer requerimientos específicos de cada cliente.

Amenazas

- Empresas que prestan servicios transitorios de otros rubros quieran ingresar a nuestro segmento objetivo.
- Baja barreras de entradas para nuevos competidores.
- Baja inversión inicial.

Las amenazas las enfrentaremos suministrando al mercado cajeros especializados para el segmento de Instituciones Financieras y Metro. Por otra parte, contaremos con cobertura geográfica en las tres principales regiones, lo que permitirá a nuestros clientes tener una sola empresa de servicios que satisfaga todas sus necesidades con un servicio homogéneo.

3.3.4. Análisis Interno - CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1. Servicios

Seleccionar y proveer cajeros capacitados bajo exigentes estándares de calidad a los Bancos e Instituciones Financieras y el Metro, acorde con los requerimientos que plantea el dinámico mercado de los servicios. Training & EST S.A. cuenta con un equipo de consultores, reclutadores y relatores especialistas en la formación y capacitación de cajeros externos. Capacitaremos a alumnos que realizarán los cursos de cajeros y a los alumnos destacados, les ofrecemos empleo full y part time, para trabajar en forma habitual o en temporadas peak, licencias médicas o reemplazos. Adicionalmente al servicio ofrecido, gestionaremos todos los aspectos administrativos y contractuales de servicios transitorios y de subcontratación, lo que le permitirá al cliente concentrarse en lo estratégico de su negocio.

4.2. Búsqueda y selección

Para identificar a los mejores candidatos, contaremos con profesionales especializados, capaces de detectar las necesidades de nuestros clientes a través de entrevistas, estudios de mercado y focus group. Nos apoyaremos con psicólogos que evaluarán y seleccionarán candidatos identificando sus habilidades y competencias según el perfil deseado. Realizaremos convenios con institutos y centros de formación técnica que impartan carreras relacionadas con contabilidad y administración, y entregaremos 3 becas a los mejores alumnos de cada promoción, los que podrán realizar el curso de cajeros sin costos. Esto permitirá reclutar y especializar a los mejores alumnos, generando personal idóneo para desempeñarse en Bancos e Instituciones Financieras.

4.3. Subcontratación

Training & EST S.A., ofrecerá soluciones a clientes interesados en externalizar el servicio de cajeros, pudiendo subcontratar esta necesidad a nosotros. Nos preocuparemos de capacitar y reclutar al personal, y luego insertarlos en las empresas que necesiten subcontratar el servicio de cajeros, haciéndonos cargo de los procesos administrativos implicados, y nuestros administradores de contratos mantendrán una relación cercana con los clientes, asegurándoles un servicio altamente eficiente y de calidad.

5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1. Modelos de ingresos

Training & EST S.A., presenta dos tipos de ingresos: impartirá cursos de capacitación de cajeros y su inserción laboral a través de Subcontratación o Servicios Transitorios de cajeros externos.

El primer ingreso está asociado a las personas que recurren a realizar el curso de capacitación de cajeros, y que debe ser cancelado íntegramente por ellos. El costo del curso es de \$210.000 por un mes de capacitación. El costo no lo asume la empresa, debido a que esta será la manera de crear un compromiso y responsabilidad en realizar el curso. Con estos ingresos se logra cubrir el 100% de los costos de la capacitación. Al finalizar el curso de 96 hrs (un mes), reciben un certificado que acredita la realización y aprobación del curso de cajero. Esta fuente de ingresos representará el 36% de los flujos totales estimados en el primer año.

La segunda fuente de ingresos provendrá de la inserción laboral del alumno capacitado en los segmentos de clientes que ya definimos. Estos ingresos corresponden al 64% de los flujos totales de la empresa en el primer año.

5.2. Modelo de comercialización y canales de ventas

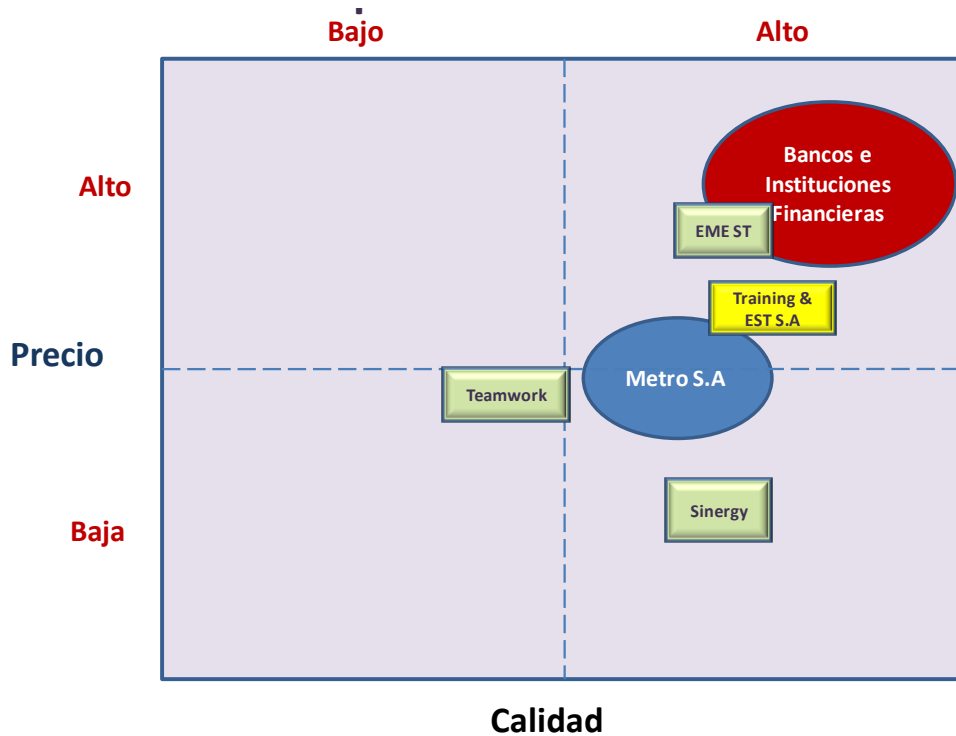
5.2.1. Modelo de comercialización

Antes de planificar nuestra campaña de marketing, necesitamos saber en qué contexto se deberá situar nuestra empresa respecto a la competencia para que penetre en la mente del cliente. Para lograr este objetivo definimos los principales parámetros para posicionar nuestra empresa, "Precio" y "Calidad en la Atención al Cliente", donde privilegiaremos los atributos referentes a la relación y comunicación con el cliente, habilidades sociales en el trato con el cliente, y asesoramiento y atención de reclamos.

Nuestro desafío será entregar un servicio de calidad a los clientes. Debido al estudio realizado a nuestros competidores (ver anexo 2), la empresa EME ST se situaría sobre nuestra empresa en precio pero levemente más bajo en calidad. En cuanto a la empresa Sinergy se situaría muy por debajo de nosotros en precio pero con una menor calidad de servicio. Por último, la empresa Teamwork se situaría muy por debajo de nosotros en

precio y calidad de servicio. Nuestra estrategia de posicionamiento será situarnos sobre nuestra competencia en calidad de servicio y sobre la media en cuanto a precio. El cliente deberá pagar un poco más para contar con un servicio de calidad.

Gráfico N°1: Mapa de posicionamiento de Training & EST S.A., v/s Competencia



Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Canales de ventas

Nos permitirán comercializar nuestros servicios y llevarlos al cliente en diferentes formas. Nuestros servicios se presentan en las instalaciones de la empresa. El seleccionar los canales de distribución correctos nos dará una ventaja competitiva y una oportunidad de expandir el negocio a una tasa más rápida que el crecimiento orgánico. Los principales canales son:

- **Ejecutivos de ventas:** este canal nos permitirá tener un contacto directo con los clientes, el cual nos facilitará ofrecer nuestros servicios especializados a Bancos e Instituciones Financieras. Contaremos con un modelo de distribución de agentes y fuerza de ventas directa.

- **Multicanal:** nos permitirá crear puntos múltiples de interacción con los clientes y que debemos administrar cuidadosamente para no generar molestia. Los clientes pueden ser contactados vía telefónica, correos y portal virtual.
- **Internet:** el modelo de distribución de Internet de bajo costo permite ofrecer nuestros servicios con precios competitivos.

5.3. Promoción

Las promociones serán a través de campañas publicitarias, páginas web, voz a voz, entre otros. Algunas promociones serían:

- Descuentos especiales en tarifas por introducción en el mercado
- Descuento por recomendación: cuando un cliente recomiende el servicio a otra persona o empresa, recibirán un descuento especial en la tarifa por un periodo de tiempo definido

La publicidad proporcionará información a la audiencia con el propósito de colaborar con los objetivos de crecimiento de la empresa, apuntando a los Bancos o Instituciones Financieras y Metro de Santiago. La frecuencia de los anuncios publicitarios de manera que los clientes puedan captar la idea que comunicamos será de 2 veces al mes. La venta personal nos proporcionará información sobre el servicio que ofrecemos, la cual puede resultar más efectiva ya que la atención es más personalizada. Las relaciones públicas proporcionarán información a un cliente determinado del status de la compañía, de la marca y del servicio.

5.4. Estrategia competitiva

Es aquello que nuestra empresa necesita para poder asegurarse beneficios a largo plazo, y estará dada por nuestro servicio de formación de cajeros especializados con un estándar por sobre el promedio del mercado actual.

Algunas ventajas competitivas:

- Especialización en proveer personal de servicio transitorio de calidad para las entidades Financieras, Bancos y el Metro.
- Capacitación a los cajeros con una fuerte base teórica y práctica, que les permite

estar insertos laboralmente en un menor tiempo en los puestos de trabajo de los clientes y con menores costos de inducción para ellos.

- Cajeros externos formados con un especial enfoque en la calidad de servicio, que estén a la altura de los requerimientos que en este aspecto solicitan nuestros clientes, por lo que nos medirán constantemente su cumplimiento, logrando como objetivo primordial, que el cliente final no detecte diferencias de calidad de servicio al comparar su servicio con el de un funcionario interno de nuestros clientes.
- Personal calificado con probada experiencia en el sector financiero que prestarán el servicio de Relatores – Profesores.
- Costos estructurales absorbidos por la actividad actual.
- Contar con una moderna infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a nuestros alumnos. (cajeros capacitados)
- Contar con cobertura en las tres principales Regiones del País (Metropolitana, Biobío y Valparaíso).

5.5. Proyecciones de venta

El mercado de servicios de outsourcing de cajeros está generando una corriente de inversión optimista reflejada por una estimación de crecimiento del 6,68% en los próximos cinco años.

Bancos e Instituciones Financieras

- Mercado objetivo (al tercer año) = 7,5% del total de cajeros externos de Bancos e Instituciones Financieras
- Se estima una colocación de 421 cajeros al tercer año

Metro de Santiago

- Mercado objetivo (en el tercer año) = 25% del total de cajeros externos que trabajan en Metro
- Se estima una colocación de 232 cajeros en Metro en el tercer año

6. CONCLUSIONES

Existe un nicho de mercado con una necesidad insatisfecha en la que podemos generar un valor agregado al ofrecer un servicio especializado y diferenciado de cajeros externos para los segmentos de Bancos e Instituciones Financieras.

Por otra parte, nuestro negocio crece en el tiempo enfocado principalmente en generar una mayor cuota de mercado en el segmento, logrando además, atractivos retornos financieros para los inversionistas y accionista de la empresa.

Recomendaciones

Internas

- Ejecutar modelo de selección del personal suministrado por Training & EST S.A., no recurriendo al mercado laboral de forma directa ya que la principal diferenciación con la competencia es la forma en la que capacita y entrena al personal.
- Eficientar los procesos para disminuir costo y mejorar en forma constante la gestión.
- Formalizar la estructura organizacional y los procedimientos internos.
- Profesionalizar la empresa.
- Generar la capacidad interna de cajeros externos para cubrir la demanda por insertar los cajeros en los clientes objetivos.

Externas

- Expandir los servicios a clientes de Retail en la medida que sea rentable y podamos competir sin arriesgar la imagen de marca.
- Ofrecer nuevos servicios en la industria financiera conservando el modelo de selección por Training & EST S.A.
- Crear figura jurídica para ampliar el negocio a la subcontratación.
- Ampliarse en la industria en la medida que nos sea rentable y obtengamos sinergias.

7. ANEXOS

Anexo 1: Tendencias que evidencian que el Outsourcing y los Servicios Transitorios están en crecimiento.

La tercerización, de la que tanto se habla hoy en día no es una moda, sino una estrategia de negocios que le permite a las empresas –independientemente de su tamaño- ser más eficientes, rentables y competitivas.

En términos generales, el Outsourcing (el proveedor está localizado en el mismo país del usuario), consiste en la asignación parcial o total de tareas relacionadas con la Tecnología de la Información (TI), o con los procesos que no afectan directamente el negocio, a un proveedor especializado para su debida gestión. Esto con el fin de poder dedicar el personal interno a aquellas labores que agregan más valor a la organización y que están relacionadas con el core del negocio y así lograr resultados más eficientes y menos costosos en las actividades tercerizadas.

Es por ello que se está generando una corriente de inversión optimista que rodea al mercado de servicios de outsourcing en esta región. Esto se refleja en el hecho de que se estima un crecimiento del 6,68% en los próximos cinco años. Fuente Attento.com

En Chile, la empresa Penta MG Group.E, realizó un análisis de esta actividad en el año 2011, del mercado doméstico, llegando a la conclusión de que uno de los efectos más notorios de la ley 20.123 es que está propiciando que muchas compañías externalicen toda un área y la deleguen a firmas de outsourcing formadas por antiguos empleados, quienes se independizan expresamente para tal efecto.

Las oportunidades, en tal sentido, son muchas. Penta MG Group descubrió que aún existe un enorme mercado potencial, ya que Chile, en este aspecto, está muy lejos de los niveles de desarrollo alcanzados en Japón, Estados Unidos o Sudáfrica, por ejemplo (aunque está sobre países como Argentina, Italia o Uruguay).

Evidencia de estos espacios para seguir avanzando es que el PIB sectorial crece a tasas más aceleradas que el global chileno, con un incremento, según el INE, del 5% en el período 2008-2009; o sea, dos puntos porcentuales sobre el del producto nacional.

Es una industria en pleno crecimiento. Es más, como sector que apoya las actividades principales de las empresas, es muy difícil que caiga en recesión cuando la economía se

frene. En ese caso, probablemente sólo se ralentice su ritmo de crecimiento.

Según el estudio, a nivel local el negocio de la externalización mueve cerca de US\$ 634 millones anuales y ofrece oportunidades laborales a 663.380 personas; es decir, al 12% del total de trabajadores contratados.

El análisis de Penta MG Group muestra, además, que las actividades más externalizadas son el aseo y mantención, el servicio al cliente (como cajeros y call centers), la seguridad, los procesos de entrada de datos y las cobranzas.

También revela que para el manejo de ciertos aspectos clave de la gestión de recursos humanos (como la búsqueda y selección de personal, el pago de las remuneraciones e incentivos, los contratos, las evaluaciones y los perfilamientos) el 25,7% de las empresas utiliza los servicios de agentes externos.

Otro dato es que, si bien las organizaciones están externalizando todo aquello que no se relaciona derechamente con el negocio, existe un grupo relevante de compañías (el 31,6%) que subcontrata su actividad principal en lo concerniente a alguna de las etapas del desarrollo del servicio o producto que venden en sus respectivos mercados.

El estudio igualmente ofrece una fotografía de las empresas de servicios transitorios; esto es, de firmas que proveen empleados que se desempeñan en sus funciones sólo durante algunas semanas, típicamente durante períodos peak como ocurre con el Retail y los vendedores que refuerzan su plantilla en el período de Navidad. De hecho, el sector comercio concentra el 21% de la demanda de este servicio, seguido de lejos por la agricultura, que representa el 10%.

Esta es una actividad en la que, de acuerdo a los registros de la Dirección del Trabajo, participan 190 empresas y mueve del orden de los US\$ 368 millones al año. Asimismo, proporcionan posibilidades de ocupación a cerca de 70 mil personas, lo que representa el 1% de la fuerza laboral, según estadísticas de la misma repartición, del INE y de Penta MG Group. Fuente Diario la tercera domingo 17 de abril de 2011.

Anexo 2: Los competidores actuales relevantes son los siguientes:

	Nombre	Tipos de Servicios	Cobertura Nacional	Certificación Iso 9001	Ofrecen curso de cajero	Poseen pagina WEB	Más de 5 años	Cumplimiento
1	SOLUPERSONAL EST S.A	Cajeros	No	No	Si	No	No	20%
2	HELPBANK	Cajeros	No	No	Si	No	No	20%
3	TEMPOLAVORO / Personal Suport	Cajeros, administrativos, secretarias	No	No	Si	Si	Si	60%
4	SINERGY	Cajeros , programadores , analistas, Administrativos, promotores , reponedores, digitadores , call center, etc	Si	Si	Si	Si	No	80%
5	INTERTECNO	Transporte de valores, cajeros ,administrativos, reponedores, digitadores, operadores de call center, etc.	Si	No	No	Si	Si	60%
6	TEAMWORK	subcontratación , Servicios Transitorios, capacitacion , reclutamiento y selección, head hunting, consultoria y administracion de remuneraciones	Si	Si	No	Si	Si	80%
7	EME Servicios Transitorios	Cajeros , administrativos ,asistentes , analistas de cuentas, etc	Si	Si	Si	Si	No	80%
		Cumplimiento	57%	43%	71%	71%	43%	57%

Fuente: Investigación propia realizada a los clientes.

Anexo 3: Bancos e instituciones financieras

N°	Entidad	N° de sucursales
1	Ahorrocoop	7
2	Concretal	16
3	Banco Bice	21
4	Banco Security	24
5	Banco Edwards City	45
6	Banco Paris	60
7	Itau	88
8	Banco Falabella	89
9	Corbanca	101
10	BCI	340
11	Banco Santander	434
12	Banco de Chile	439
13	Banco Estado	342

Tabla: Segmento Grandes Empresas

Promedio	154
Total de sucursales	2.006
Cajeros en total	8.024
Cajeros externos	5.617

Tabla: Resumen Industria

Fuente: <http://www.rankia.cl/foros/bancos-cl/temas/1841295-cuantas-sucursales-tienen-bancos-chilenos-chile>

Anexo 4: Cuestionarios para el estudio de la percepción del servicio que tienen los clientes en las sucursales de su Banco

Cuestionario para clientes que asisten al área de cajeros

Estimado cliente:

A partir de lo importante que resulta su opinión para nuestro banco, agradeceríamos su cooperación, respondiéndonos con la mayor sinceridad las siguientes preguntas. Lo más importante es su ayuda. Gracias.

1. Ud. es cliente de nuestra sucursal desde_____.
2. Ud. asiste a nuestra sucursal (señale con una X)
___ Todos los días ___ Casi todos los días ___ Con cierta frecuencia ___ Casi nunca
3. Marque con una (X) el NIVEL DE IMPORTANCIA que usted le da a los siguientes aspectos:

Aspectos	Muy importante	Importante	Más o menos importante	Poco importante	Sin importancia
1. Rapidez en el servicio que le presta el cajero.					
2. Amabilidad del cajero al atenderlo.					
3. Dominio del puesto de trabajo.					
4. Buena presencia personal.					
5. Confianza en el servicio que presta el cajero.					

6. Trabajo del cajero bien desde el principio.					
7. Agilidad en el manejo del efectivo.					
8. Concentración del cajero en su trabajo.					

4. Marque con una (X) su NIVEL DE SATISFACCIÓN por los siguientes aspectos:

Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Pobre
1. Rapidez en el servicio que le presta el cajero.					
2. Amabilidad del cajero al atenderlo.					
3. Dominio del puesto de trabajo.					
4. Buena presencia personal.					
5. Confianza en el servicio que presta el cajero.					
6. Trabajo del cajero bien desde el principio.					
7. Agilidad en el manejo del efectivo.					
8. Concentración del cajero en su trabajo.					

Resultados de encuesta a personas para conocer la percepción del servicio de los cajeros

La presente encuesta realizada en Diciembre de 2013, la respondieron 26 personas chilenas que trabajan en diversos rubros de la economía, son clientes de Bancos e Instituciones financieras, acceden a las cajas de sus sucursales por lo menos una vez al mes, son hombres y mujeres de edades de entre 25 a 45 años.

El resultado de la encuesta por ítem es el siguiente:

- i. Rapidez en el servicio que presta el cajero:** el 81% de los encuestados considera que es muy importante y el 19 % considera que es importante. Por lo tanto, en esta variable se debe tener especial cuidado si se quiere entregar a los clientes un buen servicio ya que si el cajero es lento por su mal entrenamiento y deficiente capacitación el cliente lo va a percibir como un servicio incompleto que no cumple con sus expectativas.
- ii. Amabilidad del cajero en atenderle:** el 50% de los encuestados considera que es muy importante la amabilidad de los cajeros, el 46% de los encuestados considera que es importante y solo el 4% de los encuestados que es más o menos importante. La amabilidad también es una variable que los clientes valoran, por lo tanto, también debe estar presente en el entrenamiento y capacitación de los cajeros, ya que las empresas tienen sus propios estándares de servicio de calidad a los clientes y se deben cumplir para estar alineados con ellos.
- iii. Buena presencia personal:** el 50% de los encuestados considera que la presencia personal es importante, el 38% considera que es muy importante, el 8% considera que es más o menos importante y solo el 4% considera que es poco importante. La presencia personal es una variable que tampoco se debe descuidar en el servicio de los cajeros ya que es valorada por las personas y cuidada por las grandes empresas por su imagen corporativa.

iv. Confianza en el Servicio que presta el cajero: el 81% de los encuestados considera que es muy importante que el cajero sea confiable, el 15% considera que es importante y solo el 4% considera que es más o menos importante.

La confianza en la labor que realiza el cajero también debe estar presente en las tareas de entrenamiento, para lo cual se debe reforzar con nociones de ética y buenas práctica (moral) en el servicio que prestan.

v. Agilidad en el manejo de efectivo: el 46% de los encuestados considera que es muy importante y el mismo 46% considera que es importante y solo el 8% considera que es más o menos importante.

Esta variable es menos valoradas por los encuestados, sin embargo, debe estar presente en la capacitación y entrenamiento debido a que sigue siendo relevante.

vi. Preocupación del cajero en su trabajo: el 50% de los encuestados considera que es importante, el 46% que es muy importante y solo el 4% que es más o menos importante.

Si bien puede ser considerada como una de las variables menos importantes, no debemos descuidarla en la formación de los cajeros, debemos contar con personal motivado, que sientan que su trabajo es importante, y reforzar el valor y la importancia que tiene su función en las grandes y medianas compañías.

vii. Compromiso del cajero en la atención al cliente: el 68% de los encuestados considera que es muy importante y el 32% considera que es importante.

Esta variable es de importancia para las personas y el desafío para las empresas es lograr que los cajeros entiendan los beneficios de la adecuada atención a los clientes comprometiéndose con ellos en solucionar sus problemas o inquietudes y que no se note que son cajeros externos.

viii. Le importa si el cajero es externo: el 44% de los encuestados considera que es sin importancia, el 24% considera que es poco importante, el 16% considera que es muy importante y solo el 12% considera que es importante.

Esta variable es la que más variedad de respuestas se obtuvieron y denota que las personas aceptan que los cajeros sean externos pero existe la incertidumbre en su calidad de servicio y compromiso para con el cliente, es por ello que se vuelve a planear el desafío de cambiar la imagen de los cajeros externos para que el cliente que es atendido en la sucursal, sienta que está frente a un empleado que tiene los mismo atributos sin importar si es externo.

Conclusión

Las personas valoran en forma importante que el cajero sea rápido en la atención a clientes (bien entrenado), que sea confiable (que conozca de ética y moralidad en los negocios) y que sea comprometido con la atención al cliente (alineados con los valores y prácticas de calidad de servicio). Por lo tanto nuestros enfoques en la capacitación a los cajeros debe de estar reforzados en esta tres variables.

Encuesta virtual realizada: <https://es.surveymonkey.com/s/CBY5QVM>

Anexo 5: Encuesta a Ejecutivos y Gerentes del segmento de Grandes Empresas (Bancos, Instituciones Financieras y Metro)

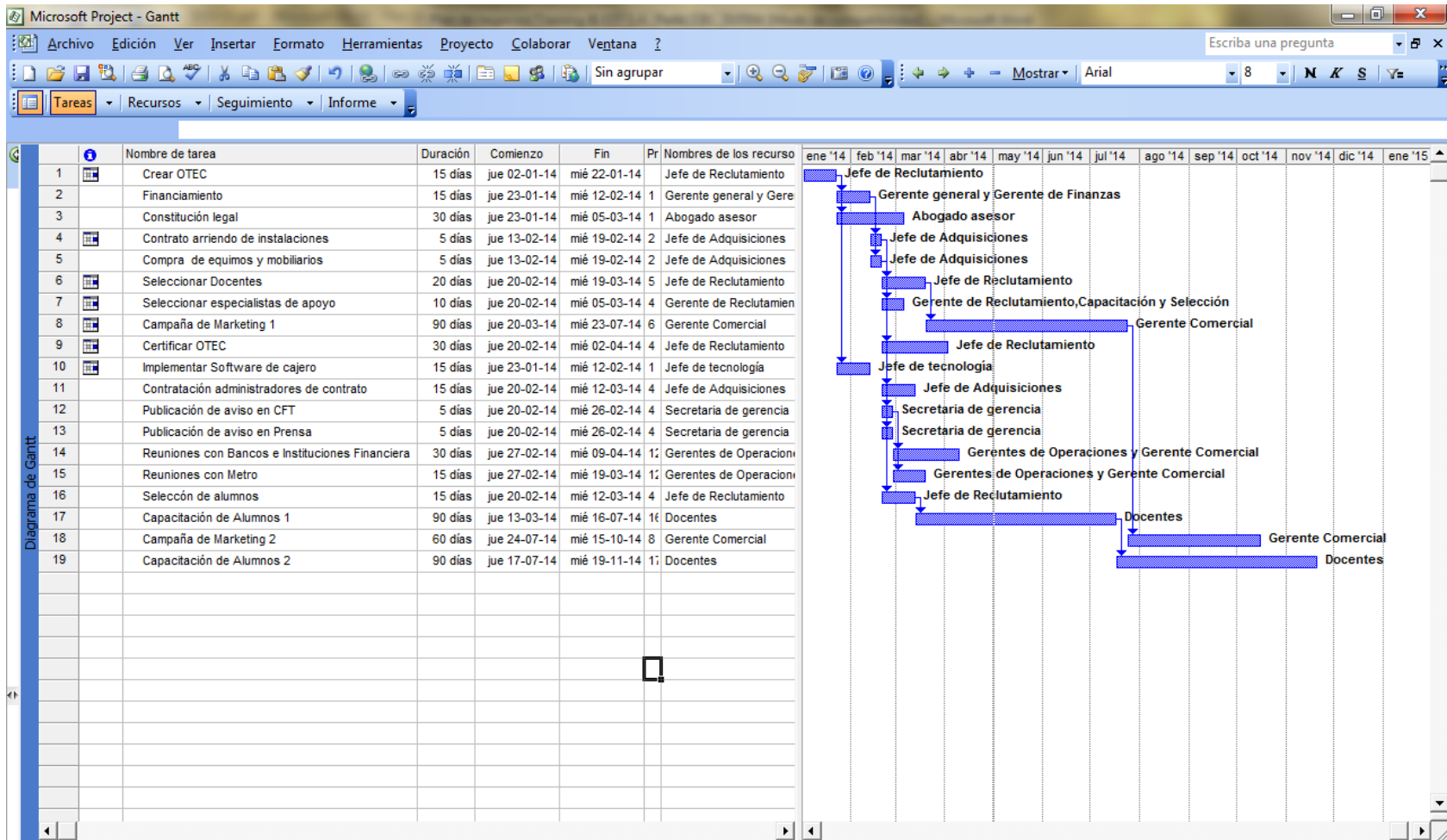
1. Marque con una (X) el NIVEL DE IMPORTANCIA que usted le da a los siguientes aspectos:

Aspectos	Muy importante	Importante	Más o menos importante	Poco importante	Sin importancia
1. Calidad de servicios que presta el cajero.					
2. Rapidez en la atención de Público del cajero					
3. Compromiso del cajero con su trabajo					
4. Confianza en el servicio que presta el cajero.					
5. Está dispuesto a pagar más por un cajero que entregue los cuatro atributos mencionados anteriormente.					

Entrevistamos a 24 ejecutivos (gerentes, subgerentes y jefes de oficina) de tres de los principales Bancos del País, (Banco Santander , Banco de Chile y Banco BCI), que cuentan con el mayor número de sucursales, los encuestados son hombres y mujeres de entre 35 y 55 años que tienen poder de decisión en sus cargos referente a la contratación de cajeros. La conclusión de los resultados de la encuesta indican que en

un 81% de la muestra es para ellos es muy importante que los cajeros tengan los atributos de entregar una calidad en su servicio, rapidez en la atención, sean comprometidos con su trabajo y por último sean confiables en su servicio. Con respecto a la consulta referida a si están dispuestos a pagar más por un cajero que cumpla con los cuatro atributos indicados anteriormente, el 100% de los encuestados indico que está dispuesto a hacerlo, por lo tanto reafirma que este tipo de clientes está dispuesto a pagar por un servicio que les entregue un valor agregado ya que los cajeros son la primera cara visible de Bancos e Instituciones financieros y además ellos se preocupan de diferenciarse de su competencia por la calidad de servicio que le prestan a los clientes.

Anexo 6: Carta Gantt



BIBLIOGRAFIA

- Instituto Nacional de Estadísticas.
- Penta MG Group. Fuente Diario la tercera domingo 17 de abril de 2011.
- "Cómo identificar fuentes de ventajas competitivas: el análisis VRIO" Joan Ramón Sanchis Palacio, V. Campos Climen.
- Generación de modelos de negocios, El Business ModelCanvas, En 2010, autor Alex Osterwalder.
- Rankia.cl/foros/bancos-cl/temas/1841295-cuantas-sucursales-tienen-bancos-chilenos-chile. Junio de 2013.
- Riesgo país <http://www.cesce.es/web/sp/Riesgo-Pais/>

ⁱ <http://www.gob.cl/programa-de-gobierno/>

ⁱⁱ <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/11/893864/Chile-liderara-crecimiento-en-la-OCDE-hasta-2015-pese-a-fuerte-recorte-de-estimacion-de-crecimiento>

ⁱⁱⁱ <http://www.elrancaguino.cl/rancaguino/noticias.php?cod=6587>

^{iv} <http://www.metrosantiago.cl/corporativo>