



“SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y SUMINISTRO DE RR.HH”

Parte II

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

Alumno: Mario Zamorano

Profesor Guía: María Etchebarne López

Santiago, Junio 2014

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	6
1.1 introducción y justificación de la tesis.....	6
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Metodología.....	7
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	9
3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	10
4. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION.....	12
4.1 OPERACIONES.....	12
4.1.1 Estrategia de Operaciones.....	12
4.1.2 Flujo de operaciones.....	12
4.1.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	13
4.1.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	15
4.2 Plan de implementación.....	15
4.2.1 Estrategia de Desarrollo.....	15
4.2.2 Avances y requerimientos de recursos.....	17
4.2.3 Carta Gantt.....	19
5. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	20
5.1 Estructura organizacional.....	20
5.2 Determinar dotación y sus características.....	21
5.3 Incentivos y compensaciones.....	22
5.4 Equipo Gestor.....	22
6. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS.....	24
6.1 Modelo de ingresos y proyecciones de ventas.....	24
6.1.1 Tabla de supuestos*.....	24
6.1.2 Estimación de ingresos.....	24
6.2 Estado de resultado y flujo de caja.....	26
6.3 Hoja de Balance.....	27
6.4 Análisis económico y evaluación financiera.....	28
6.4.1 Capital de trabajo.....	28
6.4.2 Déficit operacional.....	28

6.4.3 Evaluación financiera del proyecto.....	28
6.4.3.1 Tasa de descuento.....	28
6.4.3.2 valor residual o terminal.....	29
6.4.3.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	29
6.5 Análisis de riesgos.....	30
6.5.1 Punto de equilibrio.....	30
6.5.2 Ratios financieros relevantes.....	30
6.5.3 Estructura de financiamiento.....	31
6.5.4 Análisis de sensibilidad.....	31
7. OFERTA Y FINANCIAMIENTO A LOS INVERSIONISTAS.....	33
7.1 Oferta para el inversionista.....	33
7.2 Aumento de capital.....	33
7.3 Estructura societaria.....	33
7.4 VAN y TIR para el inversionista.....	33
8. CONCLUSIONES.....	34
9 ANEXOS.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la tendencia cada vez más creciente de las compañías en externalizar sus servicios que no son parte de su núcleo estratégico, a causa principalmente de diversos factores como la búsqueda de flexibilidad laboral, ahorro de costos, y menor tiempo en el reclutamiento y selección del personal, entre otros. Es por esto que las empresas de outsourcing y servicios transitorios están siendo cada vez más demandadas, tanto en Chile como en el Mundo entero. En Chile de acuerdo a la encuesta laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo, el porcentaje de las empresas que subcontrataron personal es de un 37.8% en el año 2011. Siendo en el año 2004 en el que se alcanzó la mayor cifra en la última década con un 50.5%. Por otra parte esta misma encuesta señala que los perfiles de trabajadores que más se contratan por Servicios Transitorios son, administrativos (64%), técnicos y profesionales de nivel medio (39%) y operadores de instalaciones, máquinas y montadores (36%).

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 de los Bancos e Instituciones Financieras de País y las Estaciones de Metro de Santiago de Chile.

Esta empresa permitirá 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, evaluar su continuidad y hacer el negocio sostenible y sustentable en el tiempo.

Training & EST S.A., tiene como oferta de valor el poder satisfacer los requerimientos y necesidades de Los Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago, suministrando cajeros capacitados, especializados y con un fuerte enfoque en la calidad de servicio. Para lograr este objetivo, nuestra empresa efectuara un proceso de selección de personal riguroso, que permita identificar al personal con las competencias necesarias para desempeñarse como cajero. El personal que avanza en el proceso de selección, es

capacitado en el curso de cajeros, con una sólida base técnica y teórica, lo que les permitirá insertarse laboralmente en nuestros clientes, sin necesidad de inducción previa.

Por otra parte, el que estas empresas opten por un servicio de outsourcing, o servicio transitorio, les entrega un beneficio financiero, ya que ahorran en costos inherentes al de un empleado de contrato fijo de la empresa, debido a que cuentan con más beneficios que con respecto al personal externo. Además el contar con personal externo da mayor flexibilidad en la función que realiza, debido a que se puede contratar por horas, días, semanas o meses, y de esa manera se pueden acomodar los requerimientos a las fechas en que las empresas tengan una mayor demanda, por otra parte se reducen los tiempos y costos en el reclutamiento y selección de los cajeros. De esta forma, las empresas hacen más eficiente sus costos de mano de obra.

Nuestros clientes Bancos e Instituciones Financieras son muy intensivos en requerir cajeros especializados y que sean capaces de brindar un servicio de excelencia, y además, estén alineados con los valores de la organización, ya que por ser grandes empresas y de prestigio, cuidan mucho su imagen y marca, valorando mucho más un servicio de calidad que pagar un menor precio, ya que si no cumplen con este atributo sus clientes son principalmente los que los evalúan mal y por consiguiente se genera un mayor riesgo a perderlos.

A su vez, nuestro cliente Metro, requiere también de cajeros enfocados fuertemente en la calidad de servicio pero el nivel de las transacciones que realizan es menos complejo por lo que se requiere de un nivel de cajero menos especializado. También es provisto por nuestra empresa ya que los alumnos capacitados en el curso de cajero que obtengan una menor calificación serán destinados a atender los requerimientos de este cliente.

Nuestra oferta a los inversionistas es invertir en una empresa de servicios de cajeros especialista con un fuerte potencial de crecimiento (112% aumento en ventas al segundo año y un 114% en el tercer año) y con un margen atractivo, (10% el segundo año y un 14% en el tercer año), además les ofrecemos optar a beneficiarse de un ROE de un 105% en el segundo año y de un 74% en el tercer año. Todo lo anterior lo podemos lograr ya que estaremos en un nicho de mercado en el que la competencia aun es baja (no existe especialización de cajeros), y el negocio se genera por una necesidad que tienen las empresas de contar con cajeros mejor capacitados.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 introducción y justificación de la tesis.

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, del año 2010 al año 2011, mientras que Latinoamérica experimentó un crecimiento que alcanzaba el 12,6%, Asia (APAC, Asia-Pacific Contact Center Outsourcing) registró un porcentaje que no superaba el 7,9%. (Ver Anexo 1)

En Chile, la empresa Penta MG Group. 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).

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 5) En la actualidad, el servicio de cajeros de Bancos, Instituciones Financieras y el Metro no son bien evaluados 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 plan operacional y un plan financiero correspondiente a la segunda parte del plan de negocios para la creación de la empresa Training & EST S.A. que prestara servicios de capacitación y suministro de recursos humanos, específicamente de cajeros externos para los Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago para las regiones, Quinta, Octava y Metropolitana.

Los Objetivos específicos son :

- A partir de la investigación de mercado realizada en la primera etapa del plan de negocios, se plantea desarrollar un plan organizacional, definiendo roles y funciones.
- Desarrollar un plan de operaciones que se considere un flujo operacional, el detalle de los recursos humanos, técnicos y de infraestructura requeridos para el desarrollo del negocio.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto desarrollando proyecciones financieras para un horizonte de tres años.
- Desarrollar una estrategia de financiamiento que incluya la oferta de eventuales inversionistas.

1.3 Metodología

A Continuación se describirá la metodología empleada para desarrollar cada uno de los puntos específicos de esta parte II del plan de negocios.

Primero se identifico que existe una oportunidad de negocio en la prestación de servicios externos que esta en desarrollo en nuestro País y hay potencial de crecimiento, luego analizando la industria nos dimos cuenta que en el segmento principalmente de los servicios externos a los Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago, las empresas que los proveen de cajeros externos no son especialistas y exclusivos para atender las sucursales y estaciones de Metro. Es así como en el caso específico del Metro, no satisfacen los requerimientos específicos de ellos y además no están alineados con los valores y estándares de calidad que practican estas mismas empresas, posteriormente a través de encuestas a estas mismas empresas y a sus clientes nos indicaron que efectivamente los actuales empresas que realizan este servicio no les entregan un servicio integral,

especializado y acorde a los principios y valores de calidad de servicio que tiene actualmente estas empresas (Bancos e Instituciones Financieras y Metro), por lo que nuestra misión como empresa consistió en buscar aquellos atributos que les entregaran valor a nuestros clientes y así obtener nuestra ventaja competitiva.

Posteriormente tuvimos que realizar la planificación de los recursos, tanto humanos como financieros, necesarios para llevar a cabo este negocio y evaluar cual es la cuota de mercado que me permita ser rentable y alcanzable en el corto plazo, de acuerdo a mi posición en el mercado que sabemos es menos ventajosa al ser una empresa nueva . Junto con esto realizamos la evaluación económica y financiera del proyecto para tener claridad de cómo lograr los objetivos para crecer en el tiempo y ser rentable para nuestros accionistas y socios.

Por último planificamos a través de una carta Gantt la puesta en marcha del negocio y dejamos en manos del Directorio la realización del seguimiento y control a la ejecución de la planificación estratégica de la empresa y a la ejecución de la implementación del negocio de acuerdo a lo proyectado en la carta Gantt, realizando de esta manera las mejoras y correcciones que sean necesarias en forma proactiva.

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 para el 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 en las Regiones Metropolitana, Biobío, y de Valparaíso.

Misión, Visión y Objetivo

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.

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.

Objetivo: formar una empresa en el mercado nacional proveedora de servicios de capacitación, búsqueda y selección de personal y suministro de RR.HH especializada en cajeros externos, y que cuente con cobertura nacional.

Los valores se centran en tres principios fundamentales construidos por la administración. Estos valores servirán para marcar las decisiones y acciones de todos quienes laboran en la empresa, son complementarios entre sí y conjugan lo que el personal de **Training & EST S.A.** es y lo que aspira a ser.

- **Preocupación por el cliente:** trabajamos por ser una de las mejores empresas de servicios transitorios, outsourcing y de capacitación del País
- **Colaboración:** trabajando en equipo, avanzamos más rápido
- **Transparencia y Probidad:** la transparencia y probidad están detrás de todos nuestros actos y el de nuestros empleados.

3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

Debido al auge de las empresas de outsourcing y servicios transitorios¹, por externalizar aquellos servicios y procesos que no tienen relación directa con el core de su negocio, se visualizan oportunidades de crecimiento en estas áreas.

Las empresas que prestan servicios transitorios (EST) tienen como objeto social el suministro de trabajadores a una empresa usuaria para que realice una determinada labor, de carácter transitorio u ocasional. Esto con el fin de poder dedicar al personal interno a realizar aquellas labores que agregan más valor a la organización y que estén relacionadas con el core del negocio y así lograr resultados más eficientes y menos costosos en las actividades tercerizadas.

El mercado objetivo en la que enfocaremos nuestro negocio de cajeros externos será Metro de Santiago y Bancos e Instituciones financieras que operan en el País.

La industria de servicios de cajeros está en crecimiento (ver anexo 1) 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 nuestro cliente pueda recibir 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)

A causa del auge de las empresas por externalizar aquellos servicios que no tienen relación directa con el core de su negocio, se visualizan oportunidades de crecimiento en la industria del servicios de cajeros externos. (Ver anexo 1). Hoy en día, los Bancos, Instituciones Financieras y el Metro son más exigentes y demandantes de servicios de excelencia, con una fuerte orientación a la calidad de servicio. (Ver anexo 5). En la actualidad, son pocas las empresas que ofrecen un servicio de cajeros con altos estándares de calidad y excelencia de

¹ Fuente: Estudio Penta MG Group, 2011

acuerdo a lo que detectamos en un análisis realizado a nuestros competidores. (Ver anexo 2). A su vez las empresas que imparten el curso de cajero, son Institutos Profesionales que ofrecen diversas carreras y no tienen dentro de su negocio el servicio de outsourcing de cajeros, por lo tanto, no son especialistas. Existen empresas de outsourcing de cajeros que contratan cajeros con el curso realizado previamente y que tengan experiencia de al menos un año en Bancos e Instituciones Financieras.

4. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION

4.1 OPERACIONES

4.1.1 Estrategia de Operaciones

- Ser capaces de entregar a nuestros clientes cajeros externos capacitados con un estándar de calidad de servicio por sobre el promedio de los cajeros que capacita la competencia.
- Contar con los relatores – profesores, con la mayor experiencia, además de conocedores del rubro, lo que les permitirá poder capacitar a nuestros cajeros externos tanto en lo teórico como en lo también fundamental que es lo práctico, de forma de lograr que sea insertado laboralmente y apto para realizar su labor con el menor tiempo de inducción por parte de nuestros clientes.
- Poder ofrecer un servicio de calidad homogénea en todas las regiones en las que capacitamos a nuestros cajeros externos y les ofrecemos a nuestros clientes el servicio de cajeros externos transitorios.
- Incentivar continuamente la generación de nuevas ideas de cómo mejorar nuestro servicio, ser innovadores o capacitar de mejor manera a nuestros cajeros de forma de aprovecharnos de nuestra ventaja competitiva de contar con socios gestores en la empresa que son conocedores del rubro de nuestros clientes.
- Poder lograr en el corto plazo ser reconocidos en el mercado, como una empresa seria con altos estándares de servicio y cumplimiento en lo ofrecido, lo que nos permitirá poder incrementar nuestra base de clientes y así poder generar un mayor número de cajeros capacitados y un mayor número de cajeros insertos laboralmente a través de nuestra empresa de servicio de cajeros externos, logrando así aumentar nuestra participación de mercado año a año

4.1.2 Flujo de operaciones

Se identifican 6 procesos en la operación de la empresa que se detalla a continuación:

- **Definición de los requerimientos de los clientes**, con ello este el primer paso que sienta las bases para el siguiente paso del proceso.
- **Reclutar**: Para que las personas se enteren de nuestros cursos se realizara promoción de avisos en páginas web, dirigidas a sitios que visita muy frecuentemente personas

jóvenes que estén recién salidas del colegio, además de diarios de circulación masiva y que están orientados a los segmentos de menores ingresos como la cuarta, lun, la tercera, publímetro, la hora y diarios regionales. Por otra parte realizaremos promociones y afiches que llevaremos a los mejores liceos de las regiones en la que tenemos las oficinas de la empresa.

- **Selección:** es la elección del postulante, de acuerdo a las necesidades que nos propuso el cliente (Bancos y/o Metro). cumpliendo así también con el perfil del postulante que se requiere, luego se recepcionan los curriculum. El equipo de selección realiza Test de habilidades numéricas, competencias y entrevista.
- **Capacitación:** los postulantes que aprueban el proceso de selección, son invitados a un taller de inducción que da inicio al proceso de formación de cajeros. Finalizada la inducción, se da inicio a la capacitación teórica – práctica de cajeros. Los alumnos que aprueban el curso son entrevistados por el equipo de selección (sicólogos) y colocación del personal con la finalidad de evaluar las competencias técnicas y personales.
- **Colocación de cajeros en Bancos y/o Metro:** los alumnos destacados de cada curso de capacitación son reclutados y contratados por Training & EST S.A. El equipo de selección y colocación del personal clasifican a los alumnos según su perfil para ser insertados laboralmente en Bancos y/o Instituciones Financieras o en el Metro.
- **Seguimiento y control :** una vez por semestre se evaluara si se ha cumplido con las metas de capacitación de cajeros en cuanto a cantidad de alumnos capacitados y su nivel de preparación, medido a través de sus calificaciones en los test finales y por otra parte, si se ha cumplido con los estándares de calidad de servicio que nos solicitan los clientes y en base a encuestas a ellos y a la recepción de cartas de reclamo, podremos evaluar si se ha cumplido con las expectativas de servicio que les ofrecimos a nuestros clientes Bancos e Instituciones Financieras.

4.1.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

El rol del personal de selección, capacitación y colocación de cajeros es fundamental en el éxito del negocio. Debe existir una integración vertical hacia adelante (con el cliente) y hacia atrás (con el área de selección) para que la operación y colocación de cajeros sea exitosa.

El rol del personal de selección es ser capaz de poder entregar a la empresa cajeros que estén estrictamente de acuerdo con el perfil de cajeros que nos solicitan nuestros clientes.

El rol del personal de capacitación es poder entregar las mejores herramientas tanto teóricas como prácticas para que los cajeros puedan ser reconocidos en el mercado con una capacitación especializada en lo práctico, con una fuerte base teórica y capaz de ser introducido laboralmente en el cliente con el menor tiempo de inducción.

El rol de la administración de la empresa, es clave en el crecimiento de la compañía, deben ser capaces de poder introducir la empresa en el mercado y adjudicarse nuevos clientes los que nos permitirá insertar en el menor tiempo posible laboralmente a los cajeros externos y así además cumplir con ellos en sus expectativas de contar con un trabajo en el menor tiempo para el cual fueron capacitados y dependiendo de su desempeño poder hacer carrera laboral, ya que pueden ser eventualmente contratados por nuestros clientes como cajeros internos.

La tecnología a utilizar por nuestra compañía será de la más alta competencia técnica y con versiones actualizadas de los software para estar a tono con la que utilizan nuestros clientes y va a ser con la cual van de desarrollar su trabajo nuestros cajeros externos y además los recursos tecnológicos deben de cumplir con los requerimientos técnicos que nos plantea nuestra estrategia de diferenciación por el elevado nivel de capacitación que realizamos a los cajeros externos.

Los procesos más relevantes son el de selección de los cajeros de acuerdo a los perfiles que nos requieren los clientes, luego el siguientes proceso relevante es la capacitación de estos cajeros, luego se reclutan a los mejores alumnos de los cursos y de acuerdo a sus capacidades son destinados a cumplir las labores de cajeros externos a las entidades Financieras o al Metro de Santiago. Un proceso intermedio que es muy relevante es el que realizan los socios gestores y el Gerente Comercial en la captación de clientes (Bancos e Instituciones Financieras y Metro). Otro proceso que se realizara en forma mensual es la labor que realiza el Directorio en evaluar la gestión de la empresa y definir los cambios de rumbo o estrategias que de forma proactiva sea requerido realizar para cumplir con los objetivos planificados.

La selección de los relatores y profesores es un proceso clave ya que son la materia prima de nuestro servicio de capacitación de cajeros, deben de tener al menos 10 años de experiencia en el rubro de Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago.

Otro proceso clave es la selección de los administradores de los contratos de los clientes ya que son los que tienen la relación más directa con los clientes son los que administran la logística de la distribución de los cajeros y son los que resuelven en una primera instancia

los conflictos que se puedan eventualmente producir con los clientes ya que si no son resueltos por ellos, serán resueltos por los Gerentes de las respectivas áreas que sean las afectadas.

4.1.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Estratégicamente hemos definido que debemos estar cerca de nuestros clientes y ofrecerles nuestro servicio de cajeros externos en las ciudades o regiones en las que ellos además tienen el mayor número de sucursales. Debido a esto es que se decidió que las regiones en las que tendremos oficinas de capacitación y de coordinación de las administraciones y logísticas de los contratos de servicio de cajeros externos serán en:

Región Metropolitana, específicamente en la Comuna de Santiago, por ser más central y con más accesos para nuestros alumnos, en la Región del Biobío, específicamente en la ciudad de Concepción por ser la ciudad de esta región con la mayor cantidad de habitantes y en la Región de Valparaíso, específicamente en la comuna de Viña del Mar, debido a que es esa ciudad en la que se registra el mayor número de Institutos y Centros de formación técnica y además está cerca de Valparaíso y Villa Alemana que son dos ciudades con potencial de alumnos que nos interesa capacitar.

4.2 Plan de implementación

4.2.1 Estrategia de Desarrollo

Para afrontar las innumerables complejidades que encierra el mercado de outsourcing y servicios transitorios, se hace necesario planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta. Para lograr esto, utilizaremos una Estrategia de Crecimiento Intensivo, la cual nos permitirá crecer y desarrollarnos en el mercado. Esta estrategia nos permitirá la especialización en proveer personal de servicio transitorio de Calidad para las entidades financieras, bancos y Metro, asegurando un crecimiento sostenible en el tiempo. La estrategia de desarrollo considera un horizonte de planificación de 3 años, que a continuación se detalla:

Primer año:

- Financiamiento (diciembre 2013 a marzo 2014)
- Constitución legal (enero 2014) y asesoramiento Contable, Tributario y Legal
- Contrato arriendo de instalaciones (marzo 2014)
- Compra de computadores, muebles y artefactos necesarios para el funcionamiento administrativo de la empresa (marzo 2014)
- Contratación de Personal (marzo-mayo 2014)
- Realizar cursos de capacitación
- Ofrecer nuestros servicios en la industria Bancaria y Financiera promoviendo el modelo de selección y capacitación de cajeros
- Realizar los primeros contratos con Bancos o instituciones Financieras
- Insertar los primeros cajeros al mercado Bancario e Instituciones Financieras

Segundo año:

- Mejoras en los procesos → $\Delta+$ eficiencia; $\Delta-$ costos
- Definición de estructura → Potenciar Reclutamiento; Competencias Gerenciales
- Desarrollo de sistema para la gestión y control de solicitudes de cajeros
- Implementación de sistema de control de asistencia
- Pago de remuneraciones vía transferencias electrónicas
- Participar en licitaciones de Bancos, Instituciones Financieras y Metro
- Realizar cursos de capacitación

Tercer año:

- Foco en Disminución de Pérdida de Caja
- Propuesta Comercial → $\Delta+$ Captación Trabajadores de calidad
- Incorporación de cajeros al Metro
- Implementación de un ERP y sistema de remuneraciones, lo que permitirá eficiencia y mejora de operaciones y procesos de trabajo, aumentando la productividad
- Continuar realizando cursos de capacitación

Al finalizar la ejecución del Plan de Desarrollo de tres años, se evaluará la estrategia para ampliar la cobertura del servicio a nuevas regiones del país. Para lograrlo, se replicará el modelo de negocios implementado con similar requerimiento de recursos humanos, técnicos y calidad.

4.2.2 Avances y requerimientos de recursos

Los avances en la implementación de la empresa cuentan con una serie de hitos claves, tales como la constitución legal, elaboración de contratos, arriendos, compra e instalación de equipos, capacitaciones, hasta el inicio de operaciones. El total tiempo requerido para la implementación es de 24 semanas (6 meses). Una de las características que requieren de tiempo son la constitución legal, selección y capacitación, certificación OTEC y campañas de marketing.

La siguiente tabla, indica los principales recursos con los que debe contar la empresa

Tabla N°11: Recursos

Recursos	Mensual en \$
Contrato de arriendo total de las tres instalaciones	1.400.000
Compra de equipos y mobiliario (1)	29.300.000
Sueldo de seis docentes, c/u de MM\$1,5	9.000.000
Sueldo de tres adm. de contrato, c/u de MM\$1,5	4.500.000
Software de gestión y control (1)	7.000.000
Sotware de Simulación de cajas	3.000.000
Publicidad, avisos y campaña de marketing (2)	2.792.347
(1) gasto total que se amortiza en tres años	
(2) estimación del 5% de los ingresos prom. c/año	
Total	56.992.347

Fuente: Elaboración propia

Hitos relevantes:

- Definición de capital: definición de nivel de capital, definición de modalidad de financiamiento
- Aspectos legales: formación de la empresa notarialmente (escrituración), legalización pública de la sociedad, registro de marca y nombre de la empresa, inscripción de rol tributario, obtención de patente comercial
- Instalación de oficina: contrato de arriendo, compra de mobiliario, compra de computadores, compra de telefonía e internet
- Reclutamiento y capacitación del personal: recopilación de currículum vitae, entrevistas, exámenes psicológicos, contratación y capacitación.
- Lineamientos generales: reunión de gerencias, jefaturas y formalización de acuerdos, que se plasmaran en las reuniones mensuales del Comité de Dirección.
- Plan de visitas a potenciales clientes nuevos: visitas a Bancos e Instituciones Financieras y Metro de Santiago.

- Contratación de servicios de difusión: creación de página web, publicación en diarios, contrato de difusión radial, contrato de merchandising

4.2.3 Carta Gantt

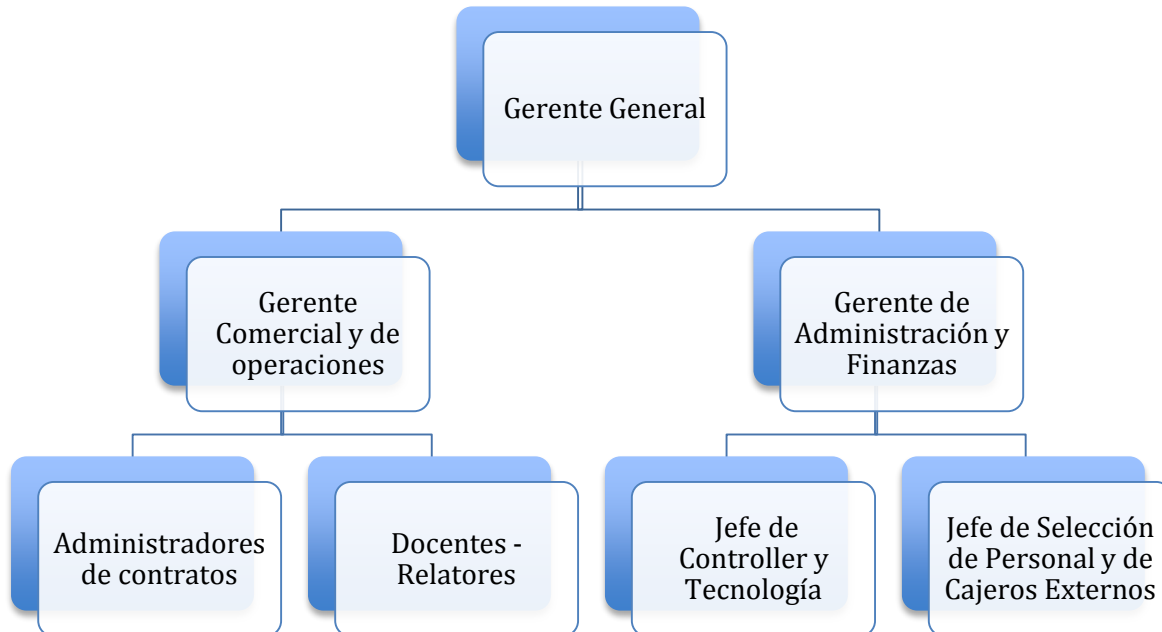
Tabla N° 12: Actividades y responsables (puesta en marcha de la empresa)

Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Responsable
Crear OTEC	15 días	jue 02-01-14	mié 22-01-14	Jefe de Reclutamiento
Financiamiento	30 días	jue 23-01-14	mié 05-03-14	Gerente general y Gerente o
Constitución legal	30 días	jue 23-01-14	mié 05-03-14	Abogado asesor
Contrato arriendo de instalaciones	5 días	jue 06-03-14	mié 12-03-14	Jefe de Adquisiciones
Compra de equipos y mobiliarios	5 días	jue 13-03-14	mié 19-03-14	Jefe de Adquisiciones
Seleccionar Docentes	15 días	jue 06-03-14	mié 26-03-14	Jefe de Reclutamiento
Seleccionar especialistas de apoyo	10 días	jue 06-03-14	mié 19-03-14	Gerente de Reclutamiento, C
Campaña de Marketing 1	30 días	jue 27-03-14	mié 07-05-14	Gerente Comercial
Certificar OTEC	30 días	jue 13-03-14	mié 23-04-14	Jefe de Reclutamiento
Implementar Software de cajero	15 días	jue 23-01-14	mié 12-02-14	Jefe de tecnología
Contratación administradores de contrato	15 días	jue 13-03-14	mié 02-04-14	Jefe de Adquisiciones
Publicación de aviso en CFT	1 día	jue 13-03-14	jue 13-03-14	Secretaria de gerencia
Publicación de aviso en Prensa	1 día	jue 13-03-14	jue 13-03-14	Secretaria de gerencia
Reuniones con Bancos e Instituciones Financiera	15 días	vie 14-03-14	jue 03-04-14	Gerentes de Operaciones y
Reuniones con Metro	10 días	vie 14-03-14	jue 27-03-14	Gerentes de Operaciones y
Selección de alumnos	15 días	jue 13-03-14	mié 02-04-14	Jefe de Reclutamiento
Capacitación de Alumnos 1	60 días	jue 03-04-14	mié 25-06-14	Docentes
Campaña de Marketing 2	30 días	jue 08-05-14	mié 18-06-14	Gerente Comercial
Capacitación de Alumnos 2	60 días	jue 26-06-14	mié 17-09-14	Docentes

Fuente: Elaboración propia, ver anexo N° 6

5. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

5.1 Estructura organizacional



La estructura Organizacional que elegimos es del tipo Funcional debido a que como la empresa trabaja en condiciones estables y son los pocos la variedad de los servicios que presta, de esta manera agrupamos a las personas que realizan labores semejantes utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Vamos a contar con dos socios Gestores que serán los encargados de la plana Directiva de la compañía, uno de los socios gestores será el Gerente General y el otro socio será responsable de la Gerencia Comercial y de operaciones, además se contará con un Gerente responsable de las finanzas de la compañía.

En la Tercera línea de jerarquía de la empresa se encuentran dependiendo Jerárquicamente del Gerente Comercial y de operaciones a los administradores y supervisores de contrato, quienes son los responsables de la gestión de logística y administrativa de los contratos que tenemos con nuestros clientes Bancos e Instituciones Financieras y el Metro, además en esta línea se encuentran los Docentes y relatores quien son los encargados de dictar los cursos y capacitar a los alumnos que postulan a ser cajeros externos.

En la tercera línea jerárquica, pero dependiendo del Gerente de Finanzas se ubica el Jefe de Controller y Tecnología que es la persona encargada de hacer el control financiero y de gestión de la empresa y además de velar por la correcta implementación y funcionamiento de las herramientas tecnológicas para el servicio de la empresa y de la capacitación de los alumnos. En esta misma línea y dependiendo del Gerente de Finanzas se ubica el Jefe de selección de personal y de cajeros externos que será el encargado de coordinar que los psicólogos realicen su labor de selección de acuerdo a los requerimientos definidos por el cliente y se adecuen a los que la empresa definió de acuerdo a su plan estratégico.

En la cuarta línea jerárquica se ubica las secretarías de las diversas sedes quienes son las responsables de coordinar los diversos requerimientos de los empleados y alumnos manejar la base de datos de los alumnos con sus antecedentes actualizados para contactarlos a la brevedad y sin pérdida de tiempo ante eventuales requerimientos de sus servicios una vez que sean solicitados por nuestros clientes.

5.2 Determinar dotación y sus características

- 2 Socios Gestores, son ex Ejecutivos de Banco y de Metro, con profesiones de Ingeniería Comercial y Civil Industrial, con experiencia de más de 10 años cada uno en su empresa.
- 3 Administradores de contrato, uno residente en Santiago, otro residente en Valparaíso y otro residente en la ciudad de Concepción, profesional de no más de 35 años, de profesión de Ingeniero comercial o Contador auditor con experiencia de al menos tres años en el sector de logística y distribución y con capacidad para trabajar con personas y bajo presión
- 6 Docentes (Profesores) , dos para cada una de las tres regiones en las que atendemos, son personas que han sido ex empleados de Bancos e Instituciones Financieras que tienen una probada experiencia de al menos 10 años, lo que les permite poder enseñar a los alumnos las materias del curso con un fuerte enfoque en la parte práctica.
- 3 Psicólogos, residentes en las tres regiones mencionadas anteriormente con experiencia de al menos tres años, probada en la selección de cajeros o ejecutivos de Bancos e Instituciones Financieras.
- 1 Contador Auditor, residente en Santiago, con experiencia de al menos tres años en empresas en donde haya realizado la confección de Estados Financieros y sus respectivos controles de gestión e informes al Directorio. Además será el responsable

de computación y gestionara el uso y funcionalidades de la página web y supervisara el adecuado funcionamiento de los sistemas internos de la empresa, se requiere de experiencia previa de al menos dos años realizando labores similares a la encomendada.

- 1 Secretaria ejecutiva, con excelente manejo de computación y eficiencia en la gestión de manejo de bases de dato, se requiere experiencia de al menos un año.
- Por lo tanto la dotación de personal contratado por la empresa es de 18 personas.

5.3 Incentivos y compensaciones

Los docentes serán los únicos en la primera etapa de tres años de la empresa que recibirán un beneficio adicional de un 30% en su remuneración al finalizar cada año de su gestión luego de la evaluación de desempeño respectiva. Esto es por lo estratégico de nuestro modelo de negocio que este personal se mantenga fidelizado con la empresa.

Al resto de los cargos se les cancelara una renta que va a estar dentro del promedio del mercado (evaluada una vez al año y comparada con el mercado a través de consultas de estudios de rentas que se encuentren disponibles en el mercado) y una vez finalizado el tercer año de vida de la empresa, se evaluara de acuerdo al cumplimiento de las proyecciones de la compañía el otorgamiento de bonos por cumplimiento de metas anuales en los que participaran el 100% de los empleados, de forma de incentivarlos al lograr obtener las metas más ambiciosas y compensar de esta forma su valioso compromiso con la compañía.

5.4 Equipo Gestor

El comité de Dirección es el organismo sobre el cual recaerá la función de gestión del negocio de la empresa y de la coordinación de las diferentes áreas de ella. Los miembros de este Comité de Dirección lo conforman los dos Socios Gestores , que cuentan con más de 10 años de experiencia en la los rubros de Bancos e Instituciones Financieras y el Metro de Santiago, lo que le aportara a la gestión de la compañía, su conocimiento de los atributos que buscan satisfacer nuestros clientes y la forma en la que ellos valoran su cumplimiento en los aspectos claves del negocio, por otra parte el Gerente de Finanzas, que será el encargado de hacer los reportes de gestión que evaluará el Directorio, a su vez , ellos además tomaran conocimiento de estos informes e indicaran las medidas de corrección en los casos que ameriten o se definirán los nuevos lineamientos del rumbo del negocio de la empresa.

El comité de Dirección sesionara una vez al mes y se dejara el resumen de los acuerdos de él, en sus respectivas actas mensuales, las cuales deberán estar disponibles para su revisión o consulta en cualquier momento en la compañía.

Se evaluara en el plazo de dos años la incorporación al Comité de Dirección a un Director externo que cumpla con el perfil de asesor destacado de empresas, para que nos aporte a mejorar la gestión de la Compañía. Se requiere a un profesional de preferencia docente de una Universidad tradicional destacada, para de esa manera nos aporte con nuevos conceptos de negocios o prácticas que las podamos implementar en la empresa para mejorar la gestión tanto financiera como de la administración estratégica de la compañía, de forma de lograr los objetivos en forma sustentable y sana, para así crecer en forma ordenada y con seguridad al minimizar los riesgos.

6. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

6.1 Modelo de ingresos y proyecciones de ventas

6.1.1 Tabla de supuestos*

Tabla de Supuestos	
Tasa de Impuesto anual	20,0%
Retorno del mercado anual	7,0%
Tasa de Inflación anual promedio	5,0%
Tasa libre de riesgo (BCP 5)	4,7%
Premio por Riesgo del mercado	5,5%
Cuentas por cobrar	1 mes de ventas para el año 2014
	1,5 mes de venta para el año 2015 y 2016
Proveedores	1 mes de GAV para cada año
Leyes sociales	Se aproxima al 21% del total de las rem. Imp. con tope de renta de UF 72,3(\$ 1.706.280)
Tasa de costo de financiamiento	Int por BG a una tasa del 5% anual , por el 20% de los ingresos del año 2014 de servicio de cajeros de Metro que se exige que sean garantizados
	Intereses Ptmo inicial para financiar cuatro meses de GAV a una tasa anual de 15 % .(incluye inflación)
Capital inicial	10.000.000

* Detalles de los supuestos en anexo 7

6.1.2 Estimación de ingresos

Ingresos año 2014	
Servicios a Bancos e Inst. Financ.	1% del mercado (56 cajeros)
Precio de venta de cajeros full time	\$726.000(corresp al 60 % de los ingresos)
Precio de venta de cajeros part time	\$504.167(corresp. al 40% de los ingresos)
Servicios de Cajeros de Metro	0% de los ingresos hasta el 3º año
Ingresos por capacitación a cajeros	precio del curso es de \$ 210.000
Alumnos capacitados al año	1.152 alumnos (2 clases al día en tres sedes)
Porcentaje de ocupación de las salas	80% de ocupación, cada sala de 20 alumnos
Cantidad de horas pedagógicas	25 horas cada curso

Ingresos año 2015	
Servicios a Bancos e Inst. Financ.	2,5% del mercado (140 cajeros)
Precio de venta de cajeros part time	incremento del valor de l servicio en un 5%
Precio de venta de cajeros full time	incremento del valor de l servicio en un 5%
Servicios de Cajeros de Metro	0% de los ingresos hasta el 3° año
Ingresos por capacitación a cajeros	Se incrementa el valor del curso en un 5%
Alumnos capacitados al año	No se aumenta la cant. de alumn. capacitados
Porcentaje de ocupación de las salas	Se mantiene con respecto al año anterior
Cantidad de horas pedagógicas	Se mantiene con respecto al año anterior

Ingresos año 2016	
Servicios a Bancos e Inst. Financ.	4% del mercado (225 cajeros)
Precio de venta de cajeros part time	incremento del valor de l servicio en un 5%
Precio de venta de cajeros full time	incremento del valor de l servicio en un 5%
Servicios de Cajeros de Metro	25% dl mercado (232 cajeros)
Precio de venta de cajeros Full time	\$299.838 (80% de los ingresos)
Precio de venta de cajeros Part time	\$249.865 (20% de los ingresos)
Ingresos por capacitación a cajeros	Se incrementa el valor del curso en un 5%
Alumnos capacitados al año	No se aumenta la cant. de alumn. capacitados
Porcentaje de ocupación de las salas	Se mantiene con respecto al año anterior
Cantidad de horas pedagógicas	Se mantiene con respecto al año anterior

6.2 Estado de resultado y flujo de caja

ESTADOS DE RESULTADOS	31-dic-14	%	31-dic-15	%	31-dic-16	%
INGRESOS OPERACIONALES	670.163	100%	1.420.776	100%	3.033.797	100%
COSTOS DE EXPLOTACIÓN	442.096	66%	974.294	69%	2.187.428	72%
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	228.067	34%	446.481	31%	846.369	28%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	240.482	36%	252.507	18%	265.132	9%
UTILIDAD OPERACIONAL	-12.415	-2%	193.975	14%	581.237	19%
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0%	0	0%	0	0%
INGRESOS FINANCIEROS	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0%	0	0%	0	0%
GASTO NO OPERACIONALES	8.290	1%	15.676	1%	31.679	1%
GASTOS FINANCIEROS	8.290	1%	15.676	1%	31.679	1%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	0	0%	0	0%	0	0%
CORRECCIÓN MONETARIA	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	-20.706	-3%	178.299	13%	549.559	18%
IMPUESTO A LA RENTA	4.141	1%	-35.660	-3%	-109.912	-4%
UTILIDAD	-16.565	-2%	142.639	10%	439.647	14%

	Flujo de Caja		
	Años		
	2014	2015	2016
Saldo Inicial	M\$	M\$	M\$
Ingresos	670.163	1.420.776	3.033.797
Costos variables	442.096	974.294	2.187.428
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	228.067	446.481	846.369
Gastos operacionales	240.482	252.507	265.132
EBITDA	-12.415	193.975	581.237
Depreciación	-13.100	-13.100	-13.100
Impuesto (tasa del 20% anual)	4.141	-31.519	-109.912
UDI	-25.515	149.356	458.226
Inversiones			
Activo fijo	-39.300		
Saldo del año	-64.815	149.356	458.226
Saldo acumulado	-64.815	84.541	542.767
Prestamos Bancarios	80.161		
Amortizacion de prestamos	26.720	26.720	26.720
Nuevo saldo del año	-11.375	57.821	516.046
Saldo acumulado	-11.375	46.446	562.492

6.3 Hoja de Balance

	31-dic-14		31-dic-15		31-dic-16	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%
BALANCE						
ACTIVO CIRCULANTE	103.186	80%	278.052	96%	823.589	100%
DISPONIBLE	11.652	9%	3.225	1%	213.774	26%
CUENTAS POR COBRAR	55.847	43%	177.597	61%	379.225	46%
CUENTAS POR COBRAR EMPRESAS RELACIONADAS		0%		0%		0%
EXISTENCIA	35.687	28%	97.230	33%	230.590	28%
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES		0%		0%		0%
ACTIVO FIJO	26.200	20%	13.100	4%	0	0%
ACTIVO FIJO (PROPIEDADES Y TERRENOS)		0%		0%	0	0%
OTROS ACTIVOS FIJOS (MAQ., VEH. Y MUEBLES)	39.300	30%	26.200	9%	13.100	2%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-13.100	-10%	-13.100	-4%	-13.100	-2%
OTROS ACTIVOS	0	0%	0	0%	0	0%
EMPRESAS RELACIONADAS						
OTROS ACTIVOS						
TOTAL ACTIVO	129.386	100%	291.152	100%	823.589	100%
PASIVO CIRCULANTE	82.510	64%	128.056	44%	230.694	28%
BANCOS	26.720	21%	26.720	9%	26.720	3%
ACREEDORES Y PROVEEDORES	36.841	28%	81.191	28%	182.286	22%
CUENTAS POR PAGAR EMPRESAS RELACIONADAS						
PROVISIÓN Y RETENCIÓN	18.949	15%	20.145	7%	21.688	3%
ANTICIPOS CONTRATOS						
OTROS						
PASIVO LARGO PLAZO	53.441	41%	26.720	9%	0	0%
BANCOS	53.441	41%	26.720	9%	0	0%
ACREEDORES Y PROVEEDORES						
CUENTAS POR PAGAR EMPRESAS RELACIONADAS						
OTROS						
PATRIMONIO	-6.565	-5%	136.375	47%	592.895	72%
CAPITAL	10.000	8%	10.000		10.000	1%
RESERVAS	0	0%	300		609	0%
OTRAS RESERVAS						0%
UTILIDADES ACUMULADAS	0	0%	-16.565	-6%	142.639	17%
UTILIDAD DEL PERIODO	-16.565	-13%	142.639	49%	439.647	53%
DIVIDENDOS						
TOTAL PASIVOS	129.386	100%	291.152	100%	823.589	100%

6.4 Análisis económico y evaluación financiera

6.4.1 Capital de trabajo

INDICADORES DE LIQUIDEZ	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
CAPITAL DE TRABAJO	20.676	149.996	592.895
RAZÓN ÁCIDA	0,82	1,41	2,57
RAZÓN CORRIENTE	1,25	2,17	3,57

El Capital de trabajo, se obtuvo mediante el cálculo de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante de cada año.

6.4.2 Déficit operacional

Ratios Operacionales		31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
% Margen de Explotación / Ventas	%	34,0%	31,4%	27,9%
% Utilidad Operacional / Ventas	%	-1,9%	13,7%	19,2%

Datos obtenidos del Estado de Resultados de cada año.

6.4.3 Evaluación financiera del proyecto

6.4.3.1 Tasa de descuento

Tasa de descuento			
Beta desapalancado			1,10
Premio por riesgo de mercado			5,5%
Tasa libre de Riesgo (BCP 5)			4,7%
Tasa de Riesgo de Empresa sin cotizar en Bolsa			3%
Tasa de Costo de Capital			13,7%
Beta Empresa del rubro de Servicios Externos.			
Adecco (abierta a la Bolsa)		1,10	Desempalancado por Hamada
Beta Apalancado de Adecco		1,65	
Tasa de impuesto		20,0%	
Apalancamiento de Adecco		62,0%	
al 31.3.2014			

La tasa libre de riesgo de 4,7 % se obtuvo de la información que proporciona el Banco Central a través de su página web www.bcentral.cl, para los Bonos del Banco Central de Chile en pesos a cinco años plazo.

Para hacer más representativo el beta al mercado del cual se está inserto el negocio se tomó el beta de la única empresa del rubro que se pudo encontrar que cotiza en bolsa que es Adecco . Por otra parte se le agrego a la tasa de descuento un premio por Riesgo (castigo) por ser la empresa que estamos evaluando una empresa que no cotiza en bolsa , dicho premio por riesgo se designa en un 3% adicional.

6.4.3.2 valor residual o terminal

La inversión en activo fijo es de un monto bajo (MM\$ 39), por consiguiente de acuerdo a los flujos anuales de la empresa este monto puede ser depreciado en un 100% al tercer año y solo se evaluara en esa oportunidad si se justifica realizar una inversión adicional en reparación de mobiliario ya que no se contempla incrementar el volumen de alumnos capacitados, si es que no se incrementa el número de sedes de capacitación.

6.4.3.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

VAN (M\$)	370.015
TIR	305%
COMPROBACIÓN	0%

	2014	2015	2016	Payback (años)
Flujos	-64.815	149.356	458.226	2 Años 27 días
Inversión de M\$129.462	-194.277	-44.921	413.305	

Cálculo de ROI o ROA	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
Utilidad despues de impuestos	-16.565	142.639	439.647
Activos medios	129.386	161.766	532.437
ROI o ROA	-13%	88%	83%
	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
Margen sobre las ventas	-2%	10%	14%
Rotación del activo	5	9	6
ROI o ROA	-13%	88%	83%

El VAN es elevado porque considera flujos crecientes en el tiempo, así también la TIR es elevada porque la empresa logra incrementar las ventas y retornos positivos crecientes, sin requerir de invertir en capital adicional .

Con respecto al Retorno sobre los activos (ROI) mejora sustancialmente desde el segundo año que es donde se paga la inversión inicial, como lo demuestra el cálculo del payback. El ROI tan elevando a partir del segundo año nos indica que la empresa logra ser más eficiente y es menos intensiva en el requerimiento de capital, es decir se esta ganando mas dinero con menos inversión.

6.5 Análisis de riesgos

6.5.1 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
Costo fijo	240.482	252.507	265.132
Margen bruto	34%	31%	28%
Punto de equilibrio	706.645	803.516	950.361

Las ventas de la empresa en el primer año estan bajo en un 5% del punto de equilibrio, en cambio en el segundo año las ventas de la empresa estan en un 43% sobre el punto de equilibrio y en el terecer año las ventas de la empresa estan en un 69% por sobre el punto de equilibrio.

6.5.2 Ratios financieros relevantes

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO	-19,71	2,13	1,39
DEUDA TOTAL / PATRIMONIO	-20,71	1,13	0,39
DEUDA CORTO Y L.P. / PASIVO TOTAL	1,05	0,53	0,28

INDICADORES DE RENTABILIDAD	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
UTILIDAD /PATRIMONIO	252,33%	104,59%	74,15%
UTILIDAD / INGRESOS OPERACIONALES	-2,47%	10,04%	14,49%
VENTA PROMEDIO MES	55.847	118.398	252.816

Los ratios de endeudamientos, indican que la empresa en el primer año está muy endeudada y es principalmente por su bajo capital con respecto a sus pasivos, sin embargo esto va a ser revertido en los próximos años debido a la reinversión de la utilidades en la misma compañía.

Con respecto a la rentabilidad los indicadores demuestran que a medida de que la empresa incrementa las ventas también los acompaña el crecimiento en la rentabilidad del negocio.

6.5.3 Estructura de financiamiento

	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16
Pasivos financieros	26.720	26.720	26.720
Patrimonio	-6.565	136.375	592.895
Estructura de Financiamiento	-407%	20%	5%

Esta estructura está dada principalmente como se mencionó anteriormente en que el patrimonio es bajo en el primer año y luego la empresa al no requerir mas deuda se hace sustentable por si sola en el tiempo, cubriendo sus compromisos con recursos propios.

6.5.4 Análisis de sensibilidad

	Flujo de Caja					
	Años					
	2014	2015	2016	2017		
Saldo Inicial	M\$	M\$	M\$	M\$		
Ingresos	670.163	1.420.776	2.528.164	2.528.164		
Costos variables	442.096	974.294	2.187.428	2.187.428		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	228.067	446.481	340.736	340.736		
Gastos operacionales	240.482	252.507	265.132	265.132		
EBITDA	-12.415	193.975	75.605	75.605		
Depreciación	-13.100	-13.100	-13.100	-		
Impuesto (tasa del 20% anual)	4.141	-31.519	-109.912	-109.912		
UDI	-25.515	149.356	-47.407	-34.307		
Inversiones						
Activo fijo	-39.300					
Saldo del año	-64.815	149.356	-47.407	-34.307	-249.939	PERPETUIDAD
Saldo acumulado	-64.815	84.541	37.134	2.827		
Prestamos Bancarios	80.161					
Amortizacion de prestamos	26.720	26.720	26.720	26.720		
Nuevo saldo del año	-11.375	57.821	10.414	-23.894		
Saldo acumulado	-11.375	46.446	56.860	32.966		
Nuevo VAN Sensibilizado	M\$	5.747				
VAN Antiguo	M\$	370.015				
			TASA DE DESCUENTO	14%		
			Sensibilidad			
			ingresos año 2015	sin variaciones		
			ingresos año 2016	20% menos lo proyectado		

Se mantuvo la tasa de descuento en un 14% y se redujo en un 20% las estimaciones de las ventas para el año 2016 solamente, lo que estreso al máximo los beneficios , sin embargo el van continua siendo positivo pero muy cerca a ser negativo. Por lo tanto la empresa puede tener una desviación en su estimación de las ventas de solo un 20% en el tercer año y continua siendo atractiva como inversión.

7. OFERTA Y FINANCIAMIENTO A LOS INVERSIONISTAS

7.1 Oferta para el inversionista

Empresa con alto potencial de desarrollo rentable en el tiempo y con una sólida estructura financiera que le permite crecer en el tiempo a través de la reinversión de sus utilidades.

7.2 Aumento de capital

No está contemplado en efectuar en los tres primeros años de vida de la empresa realizar aumentos de capital solo se requiere de reinvertir las utilidades de la compañía.

7.3 Estructura societaria

Son dos socios que son dueños del 50% cada uno del capital de la compañía.

7.4 VAN y TIR para el inversionista

Considerando que se evalúa el ingreso a la sociedad de un inversionista que aporta en ella un 14% del capital, los siguientes son los VAN y TIR para el inversionista, considerando una la misma tasa de descuento utilizada anteriormente de un 14%. La inversión es atractiva ya que el van es positivo y la TIR esta sobre la tasa de descuento.

VAN y TIR del inversionista	2014	2015	2016	
Flujos	-64.815	149.356	458.226	
Participación del inversionista	14%			
Flujos ajustados a su participación	-64.815	20.910	64.152	
VAN del inversionista	\$2.789			
TIR del Inversionista	17%			

8. 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 principalmente de los Bancos e Instituciones Financieras en los dos primeros años y luego en el tercer año, nos enfocamos en captar el segmento de cajeros para el metro de Santiago. Lo destacable de nuestro negocio es que somos eficientes en el uso de capital ya que para incrementar las ventas no se requiere de nuevas inversiones de capital lo que genera de esta manera, atractivos retornos financieros para los inversionistas y accionista de la compañía.

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 se capacita y entrena al personal en nuestra empresa.
- Hacer más Eficientes los procesos para disminuir los costos 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 nuestra 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.

9 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 directamente 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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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)

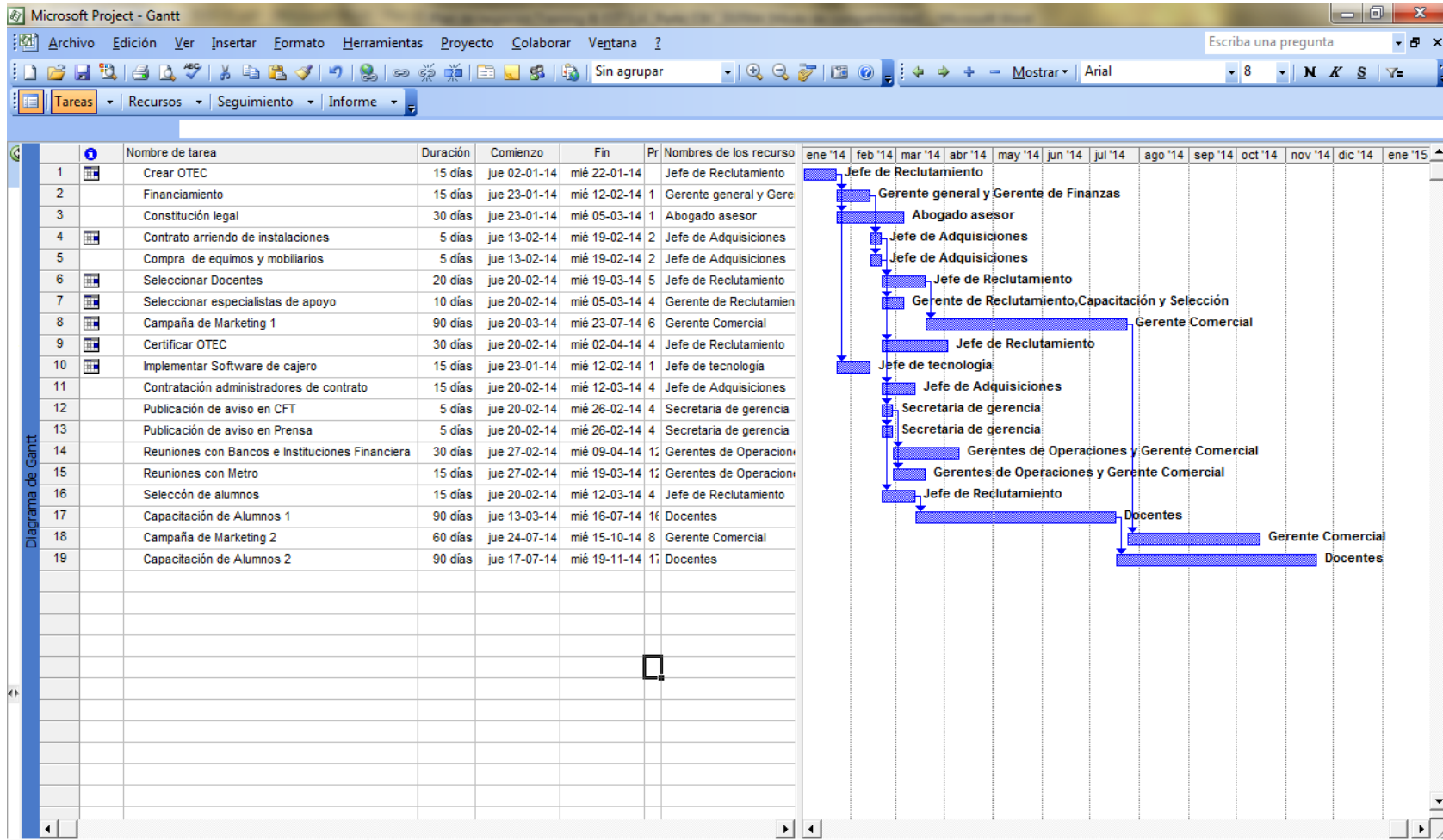
1. Marque con una (X) el NIVEL DE IMPORTANCIA que usted le da a los siguientes aspectos:

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 tengas 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



Anexo 7: Tabla detallada de supuestos de ingresos y costos

Ingresos año 2014
Para el segmento de Bancos e Instituciones Financieras se estima optar al 1% del mercado (56 cajeros)
Se van a colocar al mercado a 56 cajeros externos al mes que corresponden al 1% del mercado
Los cajeros full time , trabajan por 45 horas a la semana , es decir 180 horas al mes
Los cajeros Part Time, trabajan por 30 horas a la semana, es decir 120 horas al mes
El Precio de venta servicio mensual cajero full time Inst Financieras es de \$ 726.000 (representan el 60% de los ingresos)
Precio de venta servicio de cajero Part Time Inst. Financieras es de \$ 504.167 (representan el 40% de los ingresos)
El valor de una hora hombre de un cajero part time es un 25% más cara que la de un cajero full time
Con respecto a los cajeros del metro en el primer año no insertaremos al mercado cajeros
Solo a partir del tercer año podremos colocar cajeros al metro porque se licitan por zonas y son cada tres años
Los ingresos por capacitación de cajeros consideran un precio por cada curso de \$210.000 de costo de alumno
Se capacitara al año a 1.152 alumnos ya que se impartirán 2 clases al día en las tres sedes y con un 80% de ocupación
Cada una de las tres sede tiene una capacidad de 20 alumnos y los cursos duran 25 horas pedagógicas,

Ingresos año 2015
Para el segmento de Bancos e Instituciones Financieras se estima incrementar al 2,5% del mercado (140 cajeros)
Los ingresos por cajeros full time se incrementan en un 5% y ahora representan en 70% de los ingresos
Los ingresos por cajeros Part time se incrementan en un 5% y ahora representan un 30% de los ingresos
Se mantiene el segundo año respecto a los cajeros del metro en el primer año no insertaremos al mercado cajeros
Se mantiene la cantidad de Alumnos que al año se capacitan 1.152
El valor del curso se incrementa en un 5% con respecto al del año anterior

Ingresos año 2016	
Para los cajeros de Bancos e Instituciones Financieras se incremento la participación del mercado al 4% (225 cajeros)	
Se incremento en un 5% del precio del cajero full time	
Se incremento en un 5% del precio del cajero Part time	
Se gana una zona, con lo que se obtiene el 25% de participación en los cajeros para el Metro (232 cajeros)	
El valor de un cajero Part time es de \$249.865 y representa el 20% de los ingresos	
El valor de un cajero full time es de \$ 299.838 y representan el 80% de los ingresos	
Se mantiene la cantidad de Alumnos al año que se capacitan al año 1.152	
225	Cajeros Int Financieras se mantiene en los clientes
232	Cajeros de Metro están prestando el servicio de la empresa
1152	Alumnos capacitados al año
40%	Alumnos capacitados queda inserto en trabajo ofrecido por la empresa

Costo Cajeros Inst Financieras

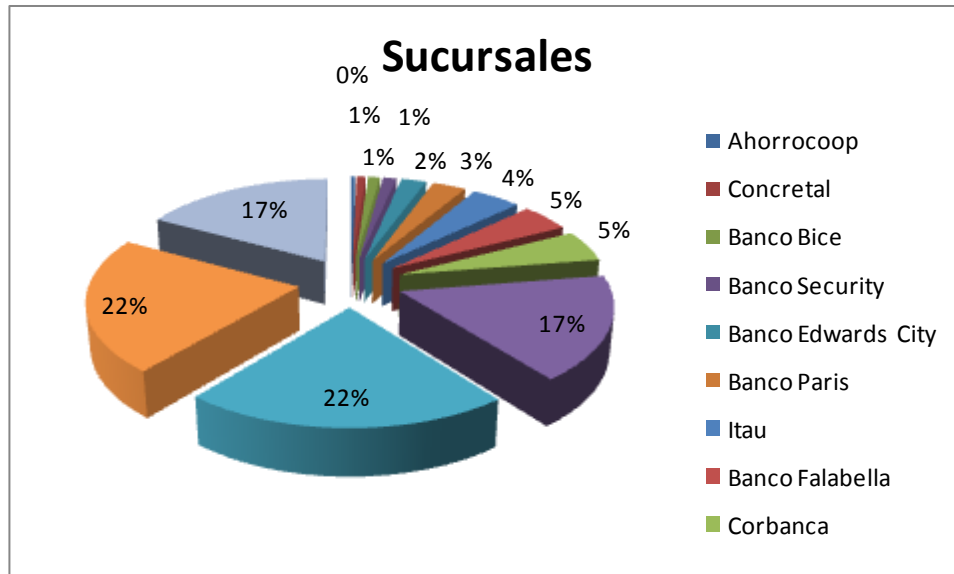
500.000	Costo de venta por un cajero full Time de Int Financieras (margen de un 20% neto)
525.000	Aumento en año 2015 del costo de un cajero Full Time de Inst Financieras en un 5%
551.250	Aumento en año 2016 del costo de un cajero Full Time de Inst. Financieras en un 5%
347.222	Costo de venta por un cajero Part Time de Int Financieras(margen de un 20% neto)
364.583	Aumento en año 2015 del costo de un cajero Part Time de Inst Financieras en un 5%
382.813	Aumento en año 2016 del costo de un cajero Part Time de Inst. Financieras en un 5%

Costo Cajeros de Metro

210.000	Costo de venta por un cajero full Time de Metro(margen de un 18% neto)
220.500	Aumento en año 2015 del costo de un cajero Full Time de Metro en un 5%
231.525	Aumento en año 2016 del costo de un cajero Full Time de Metro en un 5%
175.000	Costo de venta por un cajero Part Time de Metro(margen de un 18% Neto)
183.750	Aumento en año 2015 del costo de un cajero Part Time de Metro en un 5%
192.938	Aumento en año 2016 del costo de un cajero Part Time de Metro en un 5%

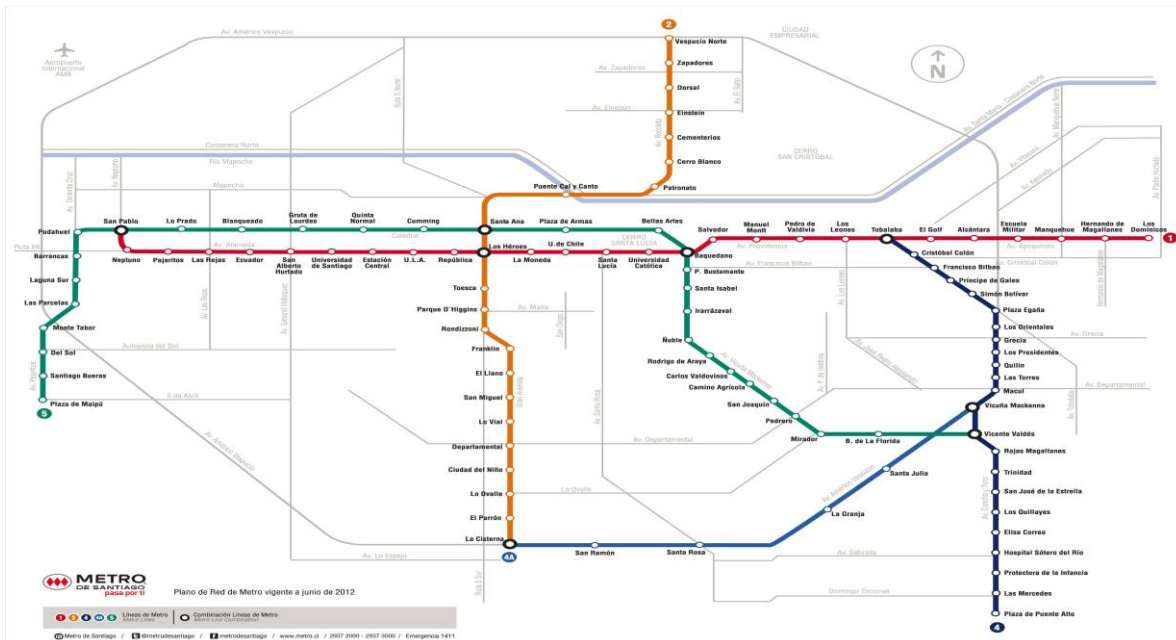
Anexo 8: Gráficos de distribución de sucursales de bancos e instituciones financieras y Metro de Santiago

Bancos e Instituciones Financieras distribuidos por sucursales



Fuente: Elaboración propia

Red de Metro de Santiago



Fuente: www.metrosantiago.cl

