

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN SERVICIO BASADO EN UN
REPOSITORIO DE ANTECEDENTES JUDICIALES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PABLO ANTONIO RAMÍREZ DELGADO

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
VERÓNICA OCHARÁN TOLOSA**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: PABLO ANTONIO RAMÍREZ DELGADO
FECHA: 23/01/2015
PROF. GUÍA: RENÉ ESQUIVEL

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN SERVICIO BASADO EN UN REPOSITORIO DE ANTECEDENTES JUDICIALES

En el mercado de reclutamiento y selección de personal, es cada vez más frecuente la verificación de datos de postulantes a puestos de trabajo, particularmente en procesos de selección masiva. En este ámbito, la empresa de servicios de información y de personal ATCOM pretende evaluar la opción de incorporar un proyecto como una nueva unidad estratégica de negocios.

Este proyecto corresponde a un servicio de verificación de antecedentes judiciales, al cual se puede acceder mediante una plataforma web y que permite obtener todos los datos de causas penales o civiles, ya sea que estén vigentes o no, utilizando como parámetro de entrada el RUT o el nombre completo de una persona.

Actualmente, en los procesos de reclutamiento dentro de las empresas, se exige el certificado de antecedentes, un documento que no entrega información completa y suficiente al evaluar el riesgo de contratar a una persona para ocupar algún puesto en particular, por lo que la principal propuesta de valor del proyecto es la digitalización de un trámite que entrega mayor riqueza en la información, a un precio similar y con un servicio de post-venta que permita incorporar nuevas alternativas y servicios anexos (como verificación de datos laborales) en el futuro.

Para poder evaluar el proyecto, se elaboró un plan de negocios, siguiendo la metodología habitual para un plan de este tipo, como por ejemplo, análisis de medio interno y externo, plan de marketing, operaciones y recursos humanos, además de un plan financiero.

Resultó útil la realización de un análisis de mercado para conocer si existe algo similar que se esté ofreciendo actualmente, además de entrevista a potenciales clientes que permitan proyectar los resultados de implementar el negocio.

Según la evaluación económica del proyecto, el flujo de caja entregó como resultado bajo un escenario normal un VAN cercano a los \$45 millones con una TIR de 19%. Este resultado, entrega como conclusión que es recomendable implementar el proyecto, considerando que al tener el respaldo de una empresa, es posible probar ya que disminuye el riesgo al tener costos más bajos que si se considera el proyecto para encantar a un inversionista externo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios, porque sin Él, sin su gracia y su amor, nada de esto podría ser posible Gracias Dios por tu fidelidad y por traerme hasta aquí, por acompañarme en los momentos más difíciles, cuando estuve a punto de caer y Tú me sostuviste en tus brazos.

Agradecer también a mis padres, Sergio y Alexandra, por apoyarme y amarme incondicionalmente en cada año y etapa de mi vida universitaria, sustentarme y animarme a seguir en los periodos de dificultad. Los amo papis.

Gracias a mi hijo Pablito, que llegó a mi vida cuando comencé esta etapa universitaria y ha sido mi principal motivación para salir adelante. Hijo, fuiste mi referencia ya que al ver como ibas creciendo, también yo iba creciendo y pasando etapas en la universidad. Te amo hijo.

Gracias a Martha, mi polola, que se convirtió en mis últimos años universitarios en ese empujón final muy necesario para poder cerrar la etapa. Gracias amor por estar cuando más te necesité y gracias por tu paciencia. Te amo.

Gracias a mis amigos, compañeros y a personas en general que de alguna manera estuvieron ahí y fueron parte de mi proceso en la universidad.

Jamás olvidaré desde dónde partí y hasta donde me trajo Dios. Sin Dios, ni esta memoria, ni mi carrera, ni mi vida hubieran sido posibles.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	2
3.	OBJETIVOS.....	5
3.1.	Objetivo General	5
3.2.	Objetivos Específicos	5
4.	MARCO CONCEPTUAL	5
4.1.	Herramientas de Análisis.....	6
4.1.1.	Análisis PEST	6
4.1.2.	Análisis FODA	7
4.1.3.	Mix de Marketing	8
4.1.4.	Flujo de Caja	9
4.2.	Modelo de las 5 Fuerzas – Visión según Michael Porter.....	10
4.3.	Investigación de Mercados - Visión según Kinnear y Taylor	12
4.4.	Business Model Generation - Visión según Osterwalder y Pigneur	13
5.	METODOLOGÍA	17
6.	ALCANCES.....	21
7.	RESULTADOS ESPERADOS	21
8.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	21
8.1.	Tamaño de mercado	21
8.2.	Información de la competencia.....	27
8.3.	Análisis de la competencia	29
9.	ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO	30
9.1.	Análisis PEST.....	30
9.1.1.	Factor Político-Legal.....	31
9.1.2.	Factor Económico.....	31
9.1.3.	Factor Social.....	33
9.1.4.	Factor Tecnológico	33
9.2.	Análisis FODA	34
9.2.1.	Fortalezas	34
9.2.2.	Oportunidades	34
9.2.3.	Debilidades.....	35
9.2.4.	Amenazas.....	35

10. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	36
10.1. Amenaza de nuevos entrantes.....	36
10.2. Poder de negociación de proveedores.....	36
10.3. Poder de negociación de compradores.....	37
10.4. Amenaza de productos sustitutos	38
10.5. Rivalidad entre competidores.....	38
11. MODELO CANVAS.....	39
11.1. Segmentos de clientes.....	39
11.2. Propuesta de Valor	39
11.3. Canales de distribución.....	41
11.4. Relación con el cliente	41
11.5. Flujos de ingresos	42
11.6. Recursos clave.....	42
11.7. Actividades clave	42
11.8. Alianzas clave	43
11.9. Estructura de costos	43
12. PLAN DE MARKETING	44
12.1. Análisis de entrevistas a potenciales clientes	44
12.2. Marketing Estratégico	45
12.2.1. Estrategia Genérica.....	45
12.2.2. Estrategia de Posicionamiento	46
12.3. Marketing Táctico.....	47
12.3.1. Producto.....	47
12.3.2. Precio	47
12.3.3. Promoción	48
12.3.4. Plaza	48
13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	48
13.1. Personal y funciones asociadas.....	49
13.2. Capacitación del personal.....	50
13.3. Remuneraciones del personal.....	50
14. PLAN DE OPERACIONES	51
14.1. Procesos con foco en los clientes	51
14.1.3. Venta del Servicio.....	52
14.2. Procesos Internos	52

14.2.1.	Mantenimiento	52
14.2.2.	Oficina y horario de atención	53
15.	PLAN FINANCIERO	53
15.1.	Inversión para el proyecto	53
15.1.1.	Plataforma Web	54
15.1.2.	Marketing	54
15.1.3.	Oficina	55
15.2.	Depreciación	56
15.3.	Ingresos	56
15.4.	Egresos	56
15.4.1.	Costos Fijos	57
15.4.2.	Costos Variables	57
15.4.3.	Gastos de Administración	57
15.5.	Sensibilización del Flujo de Caja	57
15.6.	Resultados del Análisis Financiero	61
15.7.	Análisis de Escenarios Adicionales	62
15.8.	Conclusiones del Análisis Financiero	65
16.	CONCLUSIONES	65
17.	BIBLIOGRAFÍA	67
18.	ANEXOS	68
Anexo A –	Entrevista a Potenciales Clientes	68
Anexo B –	Resultados de la Entrevista	70
Anexo C –	Gastos de Administración	76
Anexo D –	Flujo de Caja Escenario Normal	77
Anexo E –	Flujo de Caja Escenario Pesimista	83
Anexo F –	Flujo de Caja Escenario Optimista	89

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 – Análisis PEST</i>	7
<i>Cuadro 2 – Análisis FODA</i>	8
Cuadro 3 – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	10
Cuadro 4 – El modelo Canvas	13
Cuadro 5 – Tamaño de las empresas según cantidad de trabajadores.	22
Cuadro 6 – N° de Empresas y Trabajadores Dependientes (Por Rubro) – Chile 2013	23
Cuadro 7 – Proporción de Trabajadores por rubro en Chile (2013)	24
Cuadro 8 - N° de Empresas y Trabajadores Dependientes (Por Rubro) – R.M. 2013	25
Cuadro 9 – Proporción de Trabajadores por rubro en la R.M. (2013)	25
Cuadro 10 – Cálculo consultas promedio mensual objetivo	27
Cuadro 11 – Lista de precios de Data Jurídica.....	28
Cuadro 12 – “Expectativas de las empresas y consumidores” – Banco Central de Chile	32
Cuadro 13 – Remuneración bruta según cargo.....	50
Cuadro 14 – Inversión “Plataforma Web”	54
Cuadro 15 – Inversión “Marketing”	55
Cuadro 16 – Inversión “Oficina”	55
Cuadro 17 – Depreciación de activos.....	56
Cuadro 18 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Normal	58
Cuadro 19 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Pesimista	59
Cuadro 20 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Optimista.....	60
Cuadro 21 – VAN y TIR según escenarios (Tasa de descuento, 15%).....	61
Cuadro 22 – Utilidad en el tiempo para escenario que considera la mitad de la inversión inicial	62
Cuadro 23 – VAN y TIR según escenarios, considerando la mitad de la inversión de plataforma web	63
Cuadro 24 – VAN y TIR según escenarios, considerando el doble de la inversión de plataforma web	63
Cuadro 25 – VAN en distintos escenarios según tasa de descuento con la que se evalúa el proyecto.	64

1. INTRODUCCIÓN

En el último tiempo ha sido posible ver cómo todos los trámites y servicios se han ido digitalizando. La existencia de plataformas web que realizan consultas a enormes bases de datos que están disponibles *online* ha facilitado el acceso a la información, y han reducido el tiempo que toma actualmente satisfacer los requerimientos.

Precisamente debido a estas razones, es que dicha tecnología aplicada al ámbito de reclutamiento de personal está siendo muy utilizada por la rapidez en que se pueden recopilar datos de los postulantes, ya que quienes postulan a puestos de trabajo pueden poner a disposición vía web sus antecedentes laborales e información relevante. Es más, un reciente estudio realizado por la empresa chilena de reclutamiento y *headhunting* Reqlut¹, que fue la primera encuesta de Redes Sociales en Reclutamiento realizado en conjunto con cerca de 70 empresas, pudo identificar que un 87% de las empresas reconoce haber utilizado las redes sociales para reclutar personal. De éstas, un 75% utilizó *LinkedIn*, mientras que un 49% utilizó *Facebook*, 21% utilizó *Twitter* y un 8% utilizó *Google+*.

Por lo tanto, es relevante, al realizar un proceso de selección de postulantes, poder conocer más sobre ellos. Un ejemplo concreto, es saber si la persona que postula a un puesto de trabajo cuenta con algún antecedente judicial o penal que posiblemente no sea compatible con el cargo al cual se está postulando. Esta situación constituye una oportunidad para desarrollar un negocio, debido a que actualmente ATCOM, una empresa de servicios relacionados a tecnologías de información, cuenta con la información necesaria para satisfacer lo descrito anteriormente en un sitio web, es decir, se tiene una plataforma que tiene cruces de muchas bases de datos que están disponibles en internet, especialmente del poder judicial, de manera de poder validar mediante RUT o nombre completo, la información y antecedentes judiciales de una persona.

Se busca entonces elaborar un plan de negocios que permita determinar si es conveniente la realización del proyecto que se planteará, pensando que puede ser una oportunidad para ATCOM de abrir una nueva unidad de negocios. Para esto, en primer lugar se buscará determinar el tamaño del mercado al cual se busca acceder, para posteriormente realizar un análisis interno y externo, de manera de evaluar aspectos legales, económicos, y fortalezas y debilidades del proyecto.

Luego, con la ayuda del modelo Canvas, y los planes de marketing, recursos humanos y de operaciones, se analizará los requerimientos del proyecto, para promocionarlo, el equipo necesario para funcionar y cómo se operará el negocio.

¹ Cooperativa.cl (28 de enero 2014), *El 87 por ciento de las empresas reclutan en redes sociales* [Online]. Disponible: <http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/redes-sociales/el-87-por-ciento-de-las-empresas-reclutan-en-redes-sociales/2014-01-28/191313.html>

Finalmente, con el plan financiero se establecerán todos los ingresos y costos asociados, dando paso a las conclusiones que permitirán evaluar en conjunto con el resto de lo realizado en este trabajo, si el negocio es rentable.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Antiguamente, una práctica común para conocer más sobre los postulantes a puestos de trabajo, era solicitar información al Directorio de Información Comercial (DICOM) sobre la situación comercial de éstas personas, es decir, saber si presentaban deudas vigentes y el monto de ellas, qué tan riesgosos eran a nivel económico y financiero, la cantidad de empresas o particulares que han consultado históricamente por dicha persona, para que de esta manera se pudiese tomar una decisión de contratación con la seguridad de que el nuevo empleado no posea ningún problema de deudas importantes.

Por ley, se obliga a los bancos e instituciones financieras, notarios, juzgados civiles y al Conservador de Bienes Raíces entre otras instituciones, tanto públicas como privadas, a entregar información quincenalmente a la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), referente a los deudores chilenos. Este informe es el conocido boletín comercial, que la CCS comercializa a DICOM Equifax, siendo éste un monopolio de información comercial y financiera.

Ya que DICOM es la única institución que cuenta con esta gran base de datos, su modelo de negocios se basa en entregar un completo informe comercial de las personas, de manera rápida y eficiente, donde actualmente todo el trámite se realiza vía web. En este caso, especialmente durante la década de los años 80 y 90, con el aumento gradual de la entrega de crédito, era de mucho interés de Bancos e Instituciones Financieras, ya que otorgaba una solución a las asimetrías de información existentes en el mercado de los créditos, considerando que cada institución solo contaba con los datos y el comportamiento de pago y morosidad de su cartera de clientes, pero no conocía información referente a clientes de otras instituciones que podrían eventualmente ser nuevos usuarios y solicitar algún crédito o producto.

Hoy en día, debido al aumento de medidas legislativas que resguardan el derecho de los trabajadores y de las personas en general, específicamente en el uso de datos sensibles de los ciudadanos como la información de deudas que era utilizado para discriminar a un postulante en un proceso de selección de personal, durante el año 2012 se promulgó la ley 20.585 conocida como la “Ley DICOM” que prohíbe estrictamente el uso de la información comercial para descartar postulantes a puestos de trabajo y dejándola solo para uso de bancos e instituciones financieras y así conocer el riesgo de crédito del solicitante.

Pese a esto, existen otros datos de interés por parte de las empresas al momento de reclutar y que son verificados tanto por las unidades de recursos humanos de las grandes empresas, como las consultoras externas que se dedican

a estos temas. Entre estos datos, se encuentra la verificación de información académica, como por ejemplo, tener la certeza que la profesión informada por el postulante corresponde efectivamente tanto a la carrera señalada como a la casa de estudios que otorgó el título profesional. También se validan antecedentes laborales con el objetivo de saber la experiencia del postulante, conocer el motivo de la desvinculación de su último trabajo y verificarlo mediante referencias o llamados telefónicos a las empresas donde el postulante se ha desempeñado con anterioridad.

También se busca conocer información sobre antecedentes judiciales del postulante, de manera de saber si ha estado involucrado en hechos delictivos importantes y evitar una contratación riesgosa para la empresa. Para esto, se le solicita a quién postula al trabajo que, dentro de la documentación que se le pide, incluya el Certificado de Antecedentes que emite el Registro Civil, con un valor actual de CLP\$1.050.-. Cabe señalar que la información provista en el Certificado de Antecedentes, solo incluye información de ciertas condenas efectivas o condenas por tercera vez debido a faltas penales² y no incluye información sobre controles de detención, causas vigentes en algún tribunal, entre otras causas.

Por esta razón, se detecta una oportunidad al contar con bases de datos que sí poseen información actualizada sobre cualquier causa vigente que tenga una persona en el sistema judicial chileno, debido a que se puede ofrecer un servicio que otorgue datos completos sobre una persona en cuanto a temas judiciales, complementando de mejor manera los antecedentes judiciales que presenta un certificado otorgado por el registro civil. Por otro lado, la capacidad de poder entregar esta información directamente a quién la solicita, de manera inmediata y vía web (en línea), es una gran oportunidad para ofrecer mayor rapidez y facilitar el proceso de obtener esta información para las empresas interesadas. Es decir, ofrecer un trámite digital, instantáneo y que presenta mejor información con mayor precisión, es parte de la propuesta que se plantea para capturar clientes.

Esta oportunidad es detectada por ATCOM, una empresa de servicios de tecnologías de información y de suministro de personal externo a otras empresas, que mediante este proyecto, busca evaluar la rentabilidad de incorporar este proyecto como un servicio que se ofrezca como empresa, es decir, implementar este servicio como una nueva unidad estratégica de negocios, integrando nuevas aristas que permitan entregar un servicio más completo y atraer nuevos clientes que requieran este tipo de información.

En el mercado, existen empresas que realizan servicios completos de reclutamiento de personal, es decir, es un servicio que se ha externalizado donde otras empresas se dedican a buscar personal de manera masiva y validar antecedentes tanto judiciales como también las referencias laborales de trabajos anteriores de los postulantes, señaladas en el currículum presentado. Por lo tanto, se busca conocer cómo las demás empresas realizan estos procesos, cuál es el

² https://www.registrocivil.cl/PortalOI/html/faq/Cod_Area_8/Cod_Tema_46/pregunta_284.html

modelo de negocio y cómo llegan a los clientes, validar si existe un mercado y qué tan frecuente es la utilización de este tipo de datos dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con dicho propósito en mente, se realizaron más de 10 entrevistas a diversos encargados de gerencias de recursos humanos (ver anexo A y B), donde destacan dos entrevistas, debido a la gran dotación de personal (mayor a 2.000), una empresa de retail chileno y una importante empresa transnacional del transporte de contenedores, almacenamiento y distribución de productos.

Dada la alta rotación que presentan en sus empresas, según señalan, cercana al 40% anual (ver anexo B), es de importancia conocer información penal sobre sus próximos empleados, debido a que un 28% del total de las desvinculaciones de personal en promedio anual corresponde a hurtos dentro de la empresa.

Consultados por si se interesarían en un servicio de verificación de antecedentes judiciales, las empresas entrevistadas responden afirmativamente, pero con una limitante, el precio, debido a que ya externalizan parcialmente el reclutamiento y la selección de su personal, por lo que incurrir en aún más gastos sin demostrar a priori que es una inversión rentable para la empresa no es buen negocio para ellos.

Otros factores importantes que destacan consideran la veracidad y correcta entrega de los datos, esto se refiere a que al momento de realizar una consulta por una persona, la información judicial que entregue el servicio corresponda efectivamente a la persona consultada y no exista ningún tipo de error, ya que cometer una equivocación en datos delicados como estos constituye una falla grave en el servicio. También se señala la rapidez en la entrega del servicio, fundamental que se entregue *online*, que los datos estén constantemente actualizados y que no existan demoras en las consultas, por lo que cobra importancia manejar los datos en un buen servidor con una conexión estable.

En base a lo anterior, especialmente considerando las entrevistas a potenciales clientes, existe un mercado para el servicio y hay una oportunidad para entrar a un negocio de este tipo, pero para probar su rentabilidad y la factibilidad de realización, es necesario la elaboración de un plan de negocio que pueda determinar la respuesta a estas interrogantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para un servicio de acceso a bases de datos de antecedentes judiciales, con el propósito de apoyar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado para determinar el mercado objetivo del servicio.
- Establecer el modelo de negocio para el servicio.
- Definir un plan de marketing con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del mercado objetivo.
- Evaluar escenarios financieros para la realización del negocio.
- Calcular la rentabilidad del negocio.

4. MARCO CONCEPTUAL

Debido a que la elaboración de un plan de negocio se enmarca en el análisis y verificación de diferentes factores que influyen en cómo se llevará a cabo el negocio, es necesario basarse en algunas visiones que tienen autores que han trabajado en el tema de modelos de negocio, como Alex Osterwalder quién en su libro *Business Model Generation* permite tener una idea bastante completa sobre cómo comenzar con un modelo de negocios. También es necesario utilizar algunas herramientas que permitan realizar análisis sobre la situación actual, sobre el entorno de desarrollo del negocio y por supuesto, herramientas que permitan hacer una evaluación económica al proyecto, de manera de saber antes de llevarlo a cabo completamente, si este negocio resulta rentable de realizar.

Dado lo explicado anteriormente, se muestran a continuación las herramientas de análisis que se utilizarán a lo largo de la memoria, además de la visión desarrollada por Osterwalder sobre cómo generar un modelo de negocios, el modelo Canvas.

4.1. Herramientas de Análisis

Idealmente para comenzar un proyecto de estas características, es de bastante utilidad realizar ciertos análisis de entorno, para conocer qué factores a nivel externo pueden afectar tanto positivamente como negativamente al desarrollo exitoso de un modelo de negocios. También conocer a nivel interno cuales son las fortalezas y debilidades que se tienen con respecto a la competencia o potenciales competidores, con el objetivo de tener una preparación que permita hacer frente a cualquier adversidad detectada y potenciar las ventajas que se consideren importantes para el desarrollo del negocio.

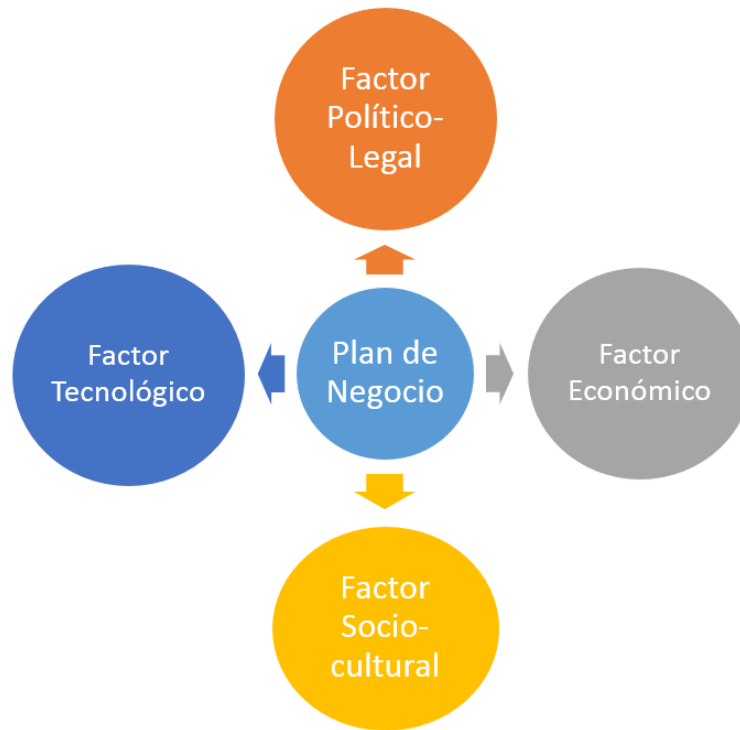
4.1.1. Análisis PEST

El estudio del medio externo es de vital importancia cuando una empresa busca definir su estrategia. De acuerdo a cómo se realice esta evaluación y sus resultados, será la manera que la empresa pueda desarrollarse y adaptarse a las condiciones imperantes en el momento. Para esto, se considera realizar un análisis del medio externo que involucra 4 factores de relevancia, conocido como análisis PEST. Según la sigla PEST, estos factores, aplicados a la realidad del negocio son:

- Político-Legales: Considera el marco legal en que puede operar un servicio que maneja datos personales, proyectos de ley que estén en tramitación y que pueden afectar al desarrollo del negocio.
- Económicos: Entorno económico, centrado en Chile. Ciclo económico, confianza en la economía desde la perspectiva de las empresas y de los ciudadanos, reforma tributaria y sus efectos.
- Socio-culturales: Considera movimientos sociales, estilo de vida de las personas, capacidad de generar conciencia sobre determinados temas y provocar que sean tratados a la brevedad de acuerdo a la exposición mediática que se pueda generar.
- Tecnológicos: Ciclos de la tecnología, utilización de redes sociales y otros servicios web en el reclutamiento y contratación de personal, importancia que tiene la tecnología para las empresas.

El cuadro 1 muestra los 4 factores del análisis PEST:

Cuadro 1 – Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Análisis FODA

Es un análisis que permite conocer la situación actual de una determinada organización en cuanto a 4 puntos; 2 puntos internos a la organización que son las Fortalezas y las Debilidades y 2 puntos externos a la organización que son las Oportunidades y Amenazas.

- Fortalezas: Considera las características y cualidades especiales de la organización, que le entrega un plus y una diferencia clave frente a la competencia.
- Oportunidades: Se refiere a factores que son mejorables en la organización y que deben ser explotadas para obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Explicita características que hacen figurar a la organización en una posición no favorable a la competencia.

- Amenazas: Muestra situaciones externas que pueden atentar con el buen funcionamiento de la organización, generalmente acciones que puede realizar la competencia y que resultan una amenaza para la empresa.

En el cuadro 2 se aprecia un diagrama que resume el análisis FODA.

Cuadro 2 – Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Mix de Marketing³

Reúne 4 acciones básicas y necesarias para mostrar la relación de la empresa con sus clientes mediante los productos y/o servicios que ofrece. Este mix de marketing es mejor conocido como “Las 4 P”.

³ Equipo Editorial de Buenos Negocios (01 septiembre 2013), *Las 4 P del Marketing* [Online]. Disponible: <http://www.buenosnegocios.com/notas/324-las-4-p-del-marketing>

- Producto: Está referido a definir qué es lo que se va a ofrecer a los clientes, involucrando todas las características de este, como la forma, colores, contenido, etc., idealmente algo diferenciador a lo ya existente en el mercado.
- Precio: Busca determinar el precio final al cual el producto será comercializado, basándose en la valoración que los clientes puedan tener sobre él, en la valoración de productos o servicios existentes en el mercado que presten características similares o el posicionamiento que se busca alcanzar con el producto.
- Plaza: La plaza se refiere a los canales de venta por los cuales será comercializado el producto, de acuerdo a sus características, segmentación o público objetivo. Algunos canales típicos de venta son los canales web, distribuidores, puntos de venta directa (locales propios), etc.
- Promoción: Luego de tener el producto completamente definido y basándose en el público objetivo, se intenta determinar cómo se dará a conocer el producto o servicio que se está ofreciendo, donde las estrategias de marketing y publicidad son las utilizadas para esta etapa.

4.1.4. Flujo de Caja⁴

El flujo de caja es una herramienta muy importante en el plan de negocios, ya que muestra un resumen de manera cuantificable del proyecto y ayuda a poder revisar rápidamente factores importantes del negocio, la estructura, alcances y limitaciones del proyecto, además de mostrar los resultados económicos que eventualmente tendrá el negocio en un horizonte de tiempo (generalmente 5 años). Muestra todos los ingresos y egresos presentes y futuros que tiene el proyecto.

Para poder analizar mejor el flujo de caja, de manera sencilla y rápida, existen ciertos indicadores que se obtienen a partir de los valores que tiene el flujo. Entre ellos está el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

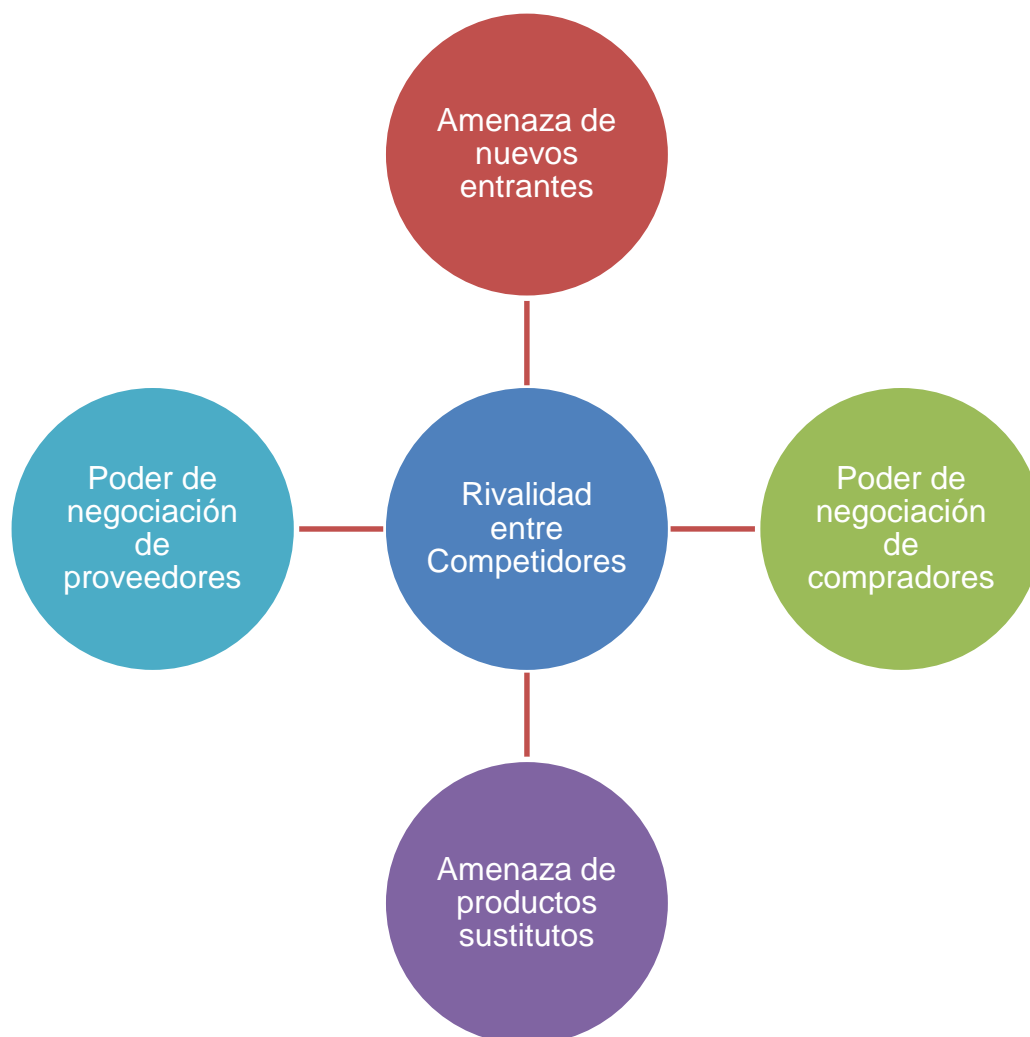
- VAN: Es un indicador que permite calcular el valor presente de la suma de los flujos futuros de un determinado proyecto. Se dice que un negocio es rentable cuando este valor es mayor a 0.
- TIR: Es aquella tasa de descuento que hace que el VAN tenga el valor 0. Es un indicador de rentabilidad, donde a mayor valor de la TIR, se obtiene mayor rentabilidad.

⁴ Guido Sánchez Yábar, *Curso: Planes de Negocios*.

4.2. Modelo de las 5 Fuerzas⁵ – Visión según Michael Porter

El modelo de las 5 Fuerzas, basa su análisis en un modelo estratégico que permite conocer qué atractivo tiene la industria para una empresa o un negocio, considerando factores del medio externo, como lo son clientes, proveedores y competidores. Estas 5 fuerzas, se resumen de la siguiente manera, como puede ser visto en el cuadro 3:

Cuadro 3 – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva (1982) – Michael Porter

Las fuerzas de Porter señaladas en el cuadro 3, son las que finalmente determinan qué tan rentable es el sector de la industria al que se apunta y permite conocer los riesgos potenciales de entrar en el mercado. Cada fuerza se encarga

⁵ Curso “Dirección Estratégica” (otoño 2013), Jerko Juretić. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

de medir y resaltar algunos factores que son relevantes para el análisis, los que se describen a continuación:

- a) Amenaza de nuevos entrantes: Analiza principalmente las barreras de entrada. Economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costos por cambiar, acceso a canales de distribución, desventaja de costos que no dependen de la escala, políticas públicas.
- b) Poder de negociación de proveedores: Las medidas que pueden tomar los proveedores consiste en aumentar los precios o disminuir la calidad de sus productos. Por lo tanto, los proveedores tienen poder de negociación en la medida de que: Esté concentrado en pocas firmas, existan pocos productos sustitutos, el comprador no es un cliente importante, el producto que se suministra es un insumo importante, existe un alto costo para el cliente al cambiarse de proveedor, hay una amenaza creíble de que el cliente pueda hacer integración hacia adelante.
- c) Poder de negociación de compradores: Los compradores en general negocian un menor precio, una mejor calidad de productos y más servicios. Este grupo tiene poder de negociación cuando: Compran un porcentaje importante de la producción, la venta del producto representa una parte importante de los ingresos de quien vende, el cambiar de producto tiene un costo bajo, existe una industria con productos estandarizados, hay una amenaza creíble de integración hacia atrás.
- d) Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que cumplen una función similar a otros productos de la industria. Son considerados una gran amenaza si: existen bajos costos de cambio para los clientes, el precio del producto sustituto es menor, la calidad del producto sustituto es igual o superior en comparación a otros productos de la industria.
- e) Rivalidad entre competidores: Las acciones o decisiones que toma una empresa a nivel estratégico, tienen una repercusión en decisiones que toman los competidores, en respuesta a la estrategia planteada. Los factores que influyen en la rivalidad de competidores, en general son los siguientes: Existe una gran cantidad de competidores, hay un lento crecimiento en la industria, hay altos costos fijos o altos costos de almacenaje, poca diferenciación, altos intereses estratégicos y altas barreras de salida.

4.3. Investigación de Mercados⁶ - Visión según Kinnear y Taylor

De acuerdo a lo expuesto en el libro de Kinnear y Taylor, la investigación de mercados ha sido definida por diversas instituciones, como por ejemplo, la American Marketing Association (AMA). La explican como la función que conecta mediante la información al cliente/consumidor con quién ejerce el rol de comercializador. De esta forma, con la información disponible es posible determinar oportunidades presentes en el mercado y así poder generar acciones de marketing, las cuales pueden ser perfeccionadas en el tiempo, considerando la investigación de mercados también como un proceso.

También engloba subprocesos que incluye una manera de obtener la información, un análisis de resultados y determinar aprendizajes al respecto que implique una toma de decisiones o la elección de una estrategia. Para esto, es importante determinar potenciales clientes, donde luego es necesario utilizar encuestas, entrevistas, focus groups entre otros métodos para obtener datos, además de realizar un análisis sobre aquellos factores que son importantes para los clientes, de manera de alcanzar el objetivo de satisfacer sus necesidades.

La investigación de mercado finalmente acaba por responder las interrogantes iniciales que se puedan tener, entre ellas conocer qué está ocurriendo en el mercado actual, qué proyecciones se esperan en el mercado, qué competidores están en el segmento de mercado al que se apunta, qué es lo que los clientes necesitan, quién o quiénes están desarrollando un modelo de negocios similar al que se pretende ejecutar, etc.

En particular para efectos de este trabajo, los conceptos expuestos en este punto permiten aprovechar de mejor manera la información disponible sobre la competencia y sobre cómo se mueve actualmente los mercados de información, específicamente para lo que el proyecto engloba. Cobra relevancia debido a que particularmente existe poca información debido a que no existe un mercado demasiado desarrollado, además de no existir productos o servicios que sean exactamente igual a lo que se pretende ofrecer.

Al basarse en esta parte conceptual, se busca tener una idea de lo que podría suceder en el mercado y las posibles respuestas de potenciales clientes, de manera de levantar información que no está disponible fácilmente. Así, poder determinar una estrategia que ayude a ATCOM a plantear el proyecto como una nueva unidad de negocios de la empresa.

⁶ T. Kinnear, J. Taylor (2007), Investigación de Mercados, un enfoque moderno. McGraw Hill ©.

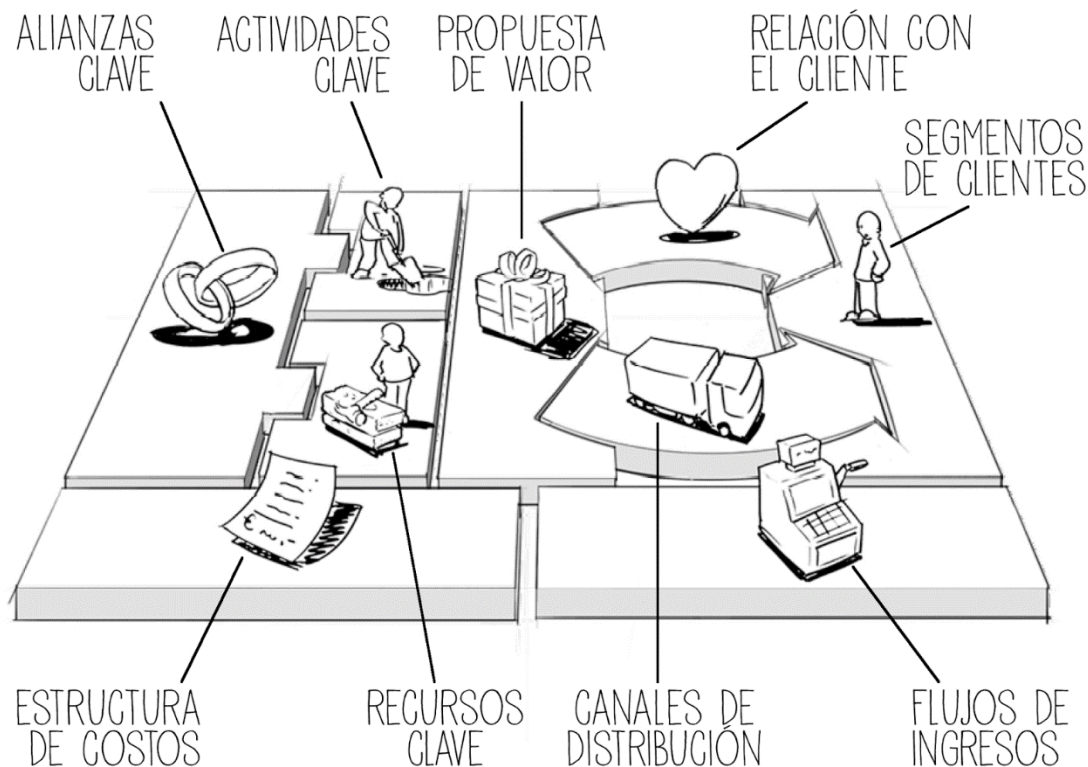
4.4. Business Model Generation⁷ - Visión según Osterwalder y Pigneur

El modelo de generación de negocios de Alex Osterwalder, conocido como modelo Canvas, es una herramienta que permite y ayuda a poder describir, diseñar y analizar un modelo de negocios. Este modelo se basa en 9 módulos los cuales son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

En el cuadro 4 se puede apreciar estos 9 módulos, que se muestran de acuerdo a un esquema presente en el libro, donde se ve la relación que tienen estos elementos clave dentro de la generación de un modelo de negocio.

Estos serán descritos uno a uno a continuación, basándose en el libro de Osterwalder.

Cuadro 4 – El modelo Canvas



Fuente: *Business Model Generation*. Alexander Osterwalder ©

⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation*. Alexander Osterwalder ©

i. Segmentos de clientes

Para una empresa, sus clientes conforman el núcleo de su modelo de negocios, debido a que sin tener clientes que además sean rentables, se hace complejo subsistir económicamente. Hay clientes que se comportan de determinada manera y otros de una manera diferente, los cuales es posible agrupar, donde el modelo de negocio puede definir uno o más grupos o segmentos de clientes de cualquier tamaño (grandes o pequeños). De acuerdo a esta segmentación, se debe definir a qué grupo se va a dirigir la empresa para posteriormente diseñar un modelo de negocio que analice profundamente las necesidades que tiene el cliente objetivo.

ii. Propuesta de valor

Según la visión expuesta por Osterwalder en su libro, la propuesta de valor constituye la principal razón que provoca que un cliente decida preferir una empresa por sobre la otra. El objetivo de una propuesta de valor es dar solución a un problema o simplemente satisfacer una necesidad particular de un cliente. Desde el punto de vista de una empresa, la propuesta de valor representa una serie de ventajas que se ofrecen a los clientes para que puedan escoger. Este valor propuesto puede ser tanto cualitativo (experiencia del cliente, diseño de un producto, etc.), como también cuantitativo (precio más conveniente, rapidez del servicio, entre otras características).

Para poder facilitar la creación de valor para el cliente, Osterwalder propone una lista con ciertos elementos claves para la propuesta, referentes al lanzamiento de un nuevo producto o servicio. Los elementos son los siguientes:

- Novedad: La empresa busca ofrecer al cliente un producto o una experiencia nunca antes vista, haciéndose cargo de necesidades que eran inexistentes en el pasado.
- Mejora del rendimiento: Aumentar el rendimiento de un producto o servicio permite a la empresa generar valor.
- Personalización: Una forma de crear valor, también considera el poder adaptar los productos y servicios de acuerdo a las necesidades particulares que tengan distintos clientes dentro del mercado.
- Realizar el trabajo: Ofrecer servicios que proporcionen ayuda a los clientes, de manera que estos puedan externalizar ciertas tareas para que ellos puedan concentrarse en otras actividades más relevantes, crea valor.
- Diseño: Si bien es difícil de medir, el diseño que tenga un producto en determinado sector, puede ser fundamental para diferenciarse y crear valor.

- Concepto de marca: El valor que pueden encontrar los clientes en un producto que entregue un *status* de marca, como las marcas de lujo, puede ser relevante en la creación de valor.
- Precio: Una propuesta de valor puede basarse en ofrecer un producto o servicio como los que existen actualmente, con un precio similar o inferior al que existe actualmente en el mercado.
- Reducción de costos: Ayudar a los clientes con un servicio que les permita reducir sus propios costos constituye una manera de crear valor.
- Reducción de riesgos: Disminuir el riesgo implícito al momento de adquirir un nuevo producto o servicio es algo vital para los clientes, por lo que es un aspecto a considerar si se busca crear valor.
- Accesibilidad: Una innovación en un modelo de negocios que puede crear alto valor, es poner a disposición de los clientes ciertos productos o servicios que antes no estaban a su alcance.
- Comodidad/utilidad: Entregar un producto o servicio que haga las cosas más sencillas para los clientes, es una fuente de valor.

iii. **Canales de distribución**

Los canales de distribución, comunicación o de ventas, finalmente constituyen cuál será el contacto entre la empresa y sus clientes. Estos puntos de contacto juegan un rol fundamental a la hora de evaluar la experiencia del cliente. Las funciones principales de un canal de distribución o comunicación se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Permitir que los clientes conozcan los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Ser una ayuda para los clientes al momento de evaluar la propuesta de valor de la empresa.
- Permitir que los clientes puedan comprar productos y servicios específicos de acuerdo a sus necesidades.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Otorgar un servicio de postventa para los clientes.

iv. **Relación con el cliente**

La empresa es quién define el tipo de relación que prefiere establecer con los segmentos de clientes que han establecido. La manera en que la empresa se relaciona con sus clientes puede constituir una potente estrategia, ya que genera

un gran impacto en la experiencia global que pueda tener el cliente al comprar un producto o utilizar cierto servicio.

Las relaciones empresa-cliente pueden estar basadas en 3 puntos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de ventas (venta sugestiva).

v. Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos se refiere al dinero que percibe realmente la empresa, es decir, el flujo de caja de la empresa, de acuerdo a los segmentos de clientes que ha definido y también considerando los gastos en los que se ha incurrido en el proceso. Existen diversas maneras de poder generar fuentes de ingresos, de acuerdo al tipo de negocio que se está llevando a cabo, donde también juega un rol importante el precio que tienen las fuentes de ingresos, que se establecen de manera fija (basado en variables estáticas) o dinámica (precio varía de acuerdo al mercado). Entre los mecanismos propuestos por Alex Osterwalder para generar fuentes de ingresos, destacan la venta de activo, cuota por uso, cuota por suscripción, arriendo o *leasing*, publicidad, etc.

vi. Recursos clave

Un recurso clave está caracterizado por los activos más relevantes que permiten a la empresa elaborar una propuesta de valor y crear valor de tal manera de obtener como resultado un modelo de negocios que funcione y tenga éxito. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser parte de la empresa, obtenerlos de alguna alianza o puede ser un recurso que se arrienda o se obtenga de alguna concesión.

vii. Actividades clave

¿Qué acción se debe realizar en la empresa para que el modelo de negocio propuesto tenga éxito y funcione correctamente? Esta interrogante es la que genera las actividades clave en la empresa, que son fundamentales para crear y dar una propuesta de valor a los clientes, poder llegar a los segmentos que se han definido, establecer la relación con los clientes y también algo muy importante, percibir ingresos. Estas actividades pueden variar de acuerdo al modelo de negocio que se ha establecido.

viii. Alianzas clave

En este punto es importante considerar a proveedores y/o socios que contribuyen al correcto funcionamiento del modelo de negocio. Es común que las empresas se asocien por diversos motivos, donde estas alianzas que se han

generado resultan fundamentales para los modelos de negocio que tienen estas empresas, ya sea para optimizar dicho modelo, adquirir recursos clave o reducir los riesgos.

Se pueden caracterizar 4 tipos de alianzas:

- Alianzas estratégicas, conformadas entre empresas que no compiten entre sí.
- Coopetición, que consiste en una asociación estratégica entre empresas que son competidoras.
- *Joint-ventures*, conformada por una alianza entre 2 o más empresas para generar un nuevo negocio.
- Alianza cliente-proveedor, de manera de garantizar la entrega de suministros.

ix. Estructura de costos

Esta estructura constituye la descripción de cada uno de los costos asociados a la puesta en funcionamiento de un modelo de negocio. Tanto para las etapas de creación de valor, relaciones con clientes y generación de ingresos, existe un costo. Esta estructura está directamente relacionada con el tipo de negocio. En general las empresas basan el diseño de su estructura de costos según la minimización de éstos, donde se busca reducir costos en cada una de las áreas en las que se basa el modelo de negocios, mientras que otras empresas se centran en la creación de valor, como las propuestas de valor que entregan productos o servicios de lujo o de alto nivel de personalización, por lo que es un modelo de negocio que implica mayores costos, sin embargo, se sustenta en cómo se han elaborado los flujos de ingresos. Otros aspectos a considerar dentro de la estructura de costos, son los costos fijos y variables que la empresa tenga, así como también las economías de escala y economías de campo.

5. METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, es fundamental establecer el nexo entre el problema u oportunidad que se han propuesto y la manera de afrontar esta situación utilizando herramientas adquiridas durante la carrera de Ingeniería Civil Industrial, en las distintas asignaturas cursadas.

Por lo tanto, según lo planteado en el marco conceptual, se pretende realizar una investigación de mercado, según algunas técnicas sugeridas por los autores Kinneer y Taylor, en particular, mediante entrevistas. Debido a que la metodología busca responder la interrogante de *cómo* se realizará el trabajo, se procede a detallar la manera en que se llevan a cabo las entrevistas, que serán fundamentales tanto en la investigación de mercado como también en el desarrollo del modelo

Canvas, particularmente en la elaboración de la propuesta de valor y cómo será la relación con los clientes.

- Entrevistas a empresas de los rubros seleccionados y potenciales clientes: Se realizará diversas entrevistas a gerentes y/o coordinadores de las unidades de recursos humanos de empresas de los rubros seleccionados como mercado objetivo, que contarán con una estructura similar entre sí, de manera de obtener información relevante para la investigación del mercado. Las preguntas en general buscarán conocer cómo se hacen actualmente los procesos de selección, porcentajes de rotación de personal, gastos de la empresa en los procesos de reclutamiento y selección, importancia de la información de postulantes, como antecedentes penales y laborales, disposición a pagar por un servicio que entregue antecedentes, entre otras. Además, busca conocer directamente qué factores son importantes al momento de contratar un servicio de verificación de datos, con el fin de poder elaborar una propuesta de valor interesante, que es el eje central de este plan de negocios.
- Consultas a abogados: Se realizará consultas a abogados, de manera de conocer específicamente sobre la legislación vigente en cuanto a la venta y comercialización de bases de datos con información de terceros, la autorización o permisos que se requieren, leyes que amparan o limitan estas prácticas, entre otras.

Además, es útil obtener información y datos concretos para poder cuantificar tamaños de mercado y de esta manera contar con información sobre la competencia. También, se realizará el análisis PEST, que resulta importante para poder conocer aquellos factores que influyen directamente en el desarrollo de negocio y lo impactan de manera positiva o negativa. Para este caso, se recurre a obtener información desde fuentes secundarias, que permitan otorgar un mayor respaldo a los análisis descritos en el marco conceptual. A continuación se detallan las principales fuentes de información, además de ligar el foco y el tipo de análisis que se busca realizar a partir de los datos reunidos.

- INE (Instituto Nacional de Estadísticas): se puede obtener información relevante sobre el mercado laboral y sus variaciones en el tiempo, como porcentaje de desocupación en el país, desglosado por región y rubro. Es necesario para poder cuantificar y estimar la cantidad de consultas potenciales a la base de datos de antecedentes judiciales, es decir, permite tener un respaldo para definir un tamaño potencial de mercado.
- SII (Servicio de Impuestos Internos): provee información sobre la cantidad total de empresas a nivel nacional y la cantidad de trabajadores informados por las empresas, desglosado por región y rubro, que es útil para obtener información referente al mercado. Permite realizar un análisis a la cantidad de personas según el rubro, particularmente en la Región Metropolitana,

donde se pretende comenzar el proyecto, fundamental para la etapa del modelo Canvas de la segmentación de clientes.

- Dirección del Trabajo: Se encuentra disponible en la Dirección del Trabajo el Código del Trabajo, que especifica información sobre derechos y deberes de los trabajadores, que puede ser útil de conocer antes de realizar reclutamiento y selección de personal. El objetivo de obtener esta información, es poder conocer el marco legal vigente y las acciones permitidas a realizar dentro de un proceso de selección, como por ejemplo, la verificación de antecedentes judiciales.
- BCN (Biblioteca del Congreso Nacional): La BCN pone a disposición en su sitio web las leyes vigentes que regulan nuestro país, por lo que se pueden obtener las leyes que están relacionadas y que afectan a la realización de un negocio de este tipo. Esta información está enfocada a la realización del factor político del análisis PEST.
- Información disponible en internet: Esta información permite realizar un análisis más completo, de manera de contar con más datos y sustento en cuanto a las afirmaciones que se realizan. Contempla estudios, entrevistas y publicaciones realizados por diversas empresas, portales, prensa, etc. Es información útil para complementar de mejor manera los análisis de medio interno, externo y también la investigación de mercado.

A continuación, se describe cómo se utilizará las herramientas de análisis y las visiones de los autores citados en el marco conceptual para el desarrollo de la memoria, considerando las entrevistas y la información secundaria descritas anteriormente.

- a) Análisis del Medio Externo: Como análisis del medio externo se realizará un análisis PEST. El principal objetivo de este análisis es conocer en qué posición se encuentra el proyecto con respecto a lo que ocurre actualmente, según los 4 factores del análisis. Para esto, se recurre a las leyes y normas vigentes, análisis de variables macroeconómicas y la evolución de la economía en Chile. También, se estudia los recientes movimientos sociales y cómo puede influir esto, ya sea positiva o negativamente en el proyecto. Finalmente, se realiza un análisis de la incorporación de la tecnología y herramientas computacionales en las empresas.
- b) Análisis del Medio Interno: Para esto, se plantea el análisis FODA. El objetivo de realizar este análisis, es conocer qué oportunidades y amenazas se presentan a partir de este proyecto con respecto al rango de acción que puede ejercer la competencia, de manera de tener una planificación que permita hacer frente a estas situaciones.
- c) Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Usando como base datos del mercado y de la competencia, además de la información de potenciales clientes

reunidas en las entrevistas realizadas, se busca completar un análisis de los riesgos a considerar al momento de entrar al mercado con una propuesta de negocio como la que se tiene en este proyecto, donde la mayor relevancia se centra en las acciones que pueden tomar los competidores.

- d) Investigación de mercado: Basados en Kinneary y Taylor, se contempla realizar entrevistas, en este caso semiestructuradas, de manera de tener mayor cercanía con los clientes y conocer directamente qué realizan actualmente para resolver sus problemas sobre la verificación de antecedentes. También con la información de fuentes secundarias, como el INE y el SII, será posible estimar el tamaño del mercado y realizar segmentación de clientes. Esta investigación de mercado resulta de mucha importancia para el paso siguiente, que es realizar el modelo Canvas, ya que conocer a los clientes y saber qué es lo que necesitan, permitirá elaborar la propuesta de valor que es fundamental para este proyecto.
- e) Modelo Canvas: A partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas y de fuentes secundarias, como información del mercado, la economía y otras variables influyentes, se desarrolla el modelo Canvas que involucra los 9 módulos descritos en el marco conceptual, siendo el principal eje del negocio, la relación con el cliente y la propuesta de valor.
- f) Plan de Marketing: Utiliza los conceptos señalados en el marco conceptual, como el Marketing Mix.
- **Producto**: se define utilizando la información disponible sobre las bases de datos y las entrevistas a potenciales clientes. Para este caso, el producto pasa a ser el servicio de verificación de antecedentes.
 - **Precio**: se realizará entrevistas para determinar disposición a pagar y mediante la información a obtener en fuentes secundarias, como por ejemplo, precios que se manejan en la competencia que entrega servicios similares.
 - **Promoción**: Con información secundaria e información sobre campañas de marketing se ideará una técnica adecuada para la promoción del servicio.
 - **Plaza**: se procederá al análisis de las entrevistas a las diversas empresas, además del análisis actual del mercado, de manera de obtener un buen concepto sobre la distribución del servicio

- g) Evaluación económica: Para esta etapa, como consigna el marco teórico, se realizará mediante un flujo de caja que permitirá realizar un análisis de indicadores como VAN y TIR, además de un análisis de sensibilidad y escenarios. La información necesaria para el flujo de caja se obtendrá tanto de las entrevistas realizadas, como información secundaria recopilada de la web (precios, valores de productos, sueldos de mercado, entre otros), además de utilizar ciertos gastos y montos de inversión, que son valores propios del proyecto y que se conocen con anterioridad.

6. ALCANCES

Los alcances del proyecto principalmente contemplan la elaboración del plan de negocios, donde como principal resultado, se pretende entregar el precio final al cual debe ser comercializado el servicio y la evaluación económica completa, esto se refiere a la inversión, evaluación de costos, VAN del proyecto y tasa de retorno. Esto involucra desde la evaluación del contexto legal para la realización del negocio, la validación del segmento de mercado al que se busca acceder para finalmente concluir con una tarificación de los servicios finales que se van a ofrecer. Con este objetivo, se realizará un flujo de caja a 3 años, debido a que es un proyecto potencialmente riesgoso, por lo que es adecuado hacer un análisis en un plazo como el señalado, de tal manera de no incurrir en supuestos que no tendrían validez en un plazo mayor. El principal objetivo del flujo de caja en este caso, es establecer la rentabilidad del negocio. No se contempla incluir en esta memoria la etapa de implementación del proyecto, sino que solo hasta la etapa de evaluación económica.

7. RESULTADOS ESPERADOS

- Presentar el plan de negocio de manera de conocer la rentabilidad y posibilidades de realizar el proyecto.
- Dado lo anterior, identificar la capacidad real de poder entrar al mercado objetivo, con el servicio planteado.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1. Tamaño de mercado

Con el fin de obtener una idea global del tamaño potencial de mercado para el negocio, se utilizará las entrevistas realizadas a potenciales clientes que además tienen vasta experiencia en el rubro en el cual se desempeñan. También se ha buscado información en fuentes secundarias para conocer la caracterización general de las empresas.

Como se usará en párrafos posteriores el concepto de empresas pequeñas, medianas y grandes, es necesario comprender como se caracteriza en Chile el

tamaño de las empresas, particularmente según el número de trabajadores con que cada empresa cuenta. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en el año 2013, ha lanzado una publicación bajo el nombre de “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa⁸”, donde incluye información sobre cómo está definido el tamaño de las empresas en el país. Esta información se encuentra resumida en una tabla informativa que se puede observar en el cuadro 5.

Cuadro 5 – Tamaño de las empresas según cantidad de trabajadores.

Tamaño para temas laborales	Empleo promedio
Microempresa	De 1 a 9
Pequeña empresa	De 10 a 49
Mediana empresa	De 50 a 199
Gran empresa	De 200 y más

Fuente: “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile” – SERCOTEC

Las entrevistas que se ha realizado, fueron aplicadas a encargados de unidades de recursos humanos de distintas empresas pertenecientes a diversos rubros dentro de la Región Metropolitana, correspondientes a la Banca, Retail, Comercio en general y Construcción. La elección de estos sectores, es básicamente por 2 factores relevantes para el negocio. En primer lugar, porque representa la mayor cantidad de trabajadores en comparación a otros rubros, y en segundo lugar, porque estos rubros también presentan una alta rotación de personal, lo que puede ser un factor interesante a considerar dentro de cómo se ofrecerá el servicio.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas (ver anexo B) y la información reunida en cuanto a los tipos de proceso de selección que se realiza, se puede caracterizar a las empresas en 3 grupos. En primer lugar, las empresas que tienen su propia unidad de recursos humanos y prefieren realizar completamente el proceso de selección, desde la apertura de una vacante, pasando por entrevistas psicológicas y búsqueda de antecedentes, referencias, etc. Generalmente, las empresas grandes realizan sus procesos de selección de esta forma. Por otro lado, están aquellas empresas que externalizan totalmente el proceso, realizando solo la apertura de las vacantes y dejando el resto del proceso a una empresa que se dedique al reclutamiento y selección. Las empresas medianas y las que tienen

⁸ La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile (2013), SERCOTEC. Disponible: http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situación_de_la_microempresa.pdf

bajísima rotación de personal son quienes realizan esto, debido a que no cuentan con una gran cantidad de contrataciones durante el año, por lo que no se justifica tener el gasto de contar con una unidad de recursos humanos completa. Es por eso que se opta por externalizar este proceso una o dos veces por año, siendo más rentable de esta manera. Finalmente, hay empresas que externalizan parcialmente los procesos de reclutamiento y selección, como las entrevistas psicológicas o instancias de ese tipo y así poder tener algún tipo de contacto con los postulantes de manera de conocerlos antes de proceder a una contratación. Este es el típico caso ejemplo de la utilidad que genera la externalización, cuando las empresas se enfocan en su negocio y dejan a terceros que se hagan cargo de procesos en los que no son expertos, como en este caso lo es el reclutamiento y selección de personal.

Para efectos de este negocio, y como se explicó anteriormente, el mercado del proyecto estará dado por las empresas que pertenezcan a los rubros de Construcción, Intermediación Financiera y Comercio al por mayor y menor (según clasificación del Servicio de Impuestos Internos), que realizan procesos de reclutamiento masivo. Estos rubros abarcan al 37,2% del total de trabajadores a nivel país. Por otro lado, estos sectores, según lo recogido en las entrevistas, en general son trabajos temporales, por faenas, pero una característica en común de aquellos trabajadores, es que su nivel educacional en promedio es enseñanza media completa y no cuentan con estudios superiores.

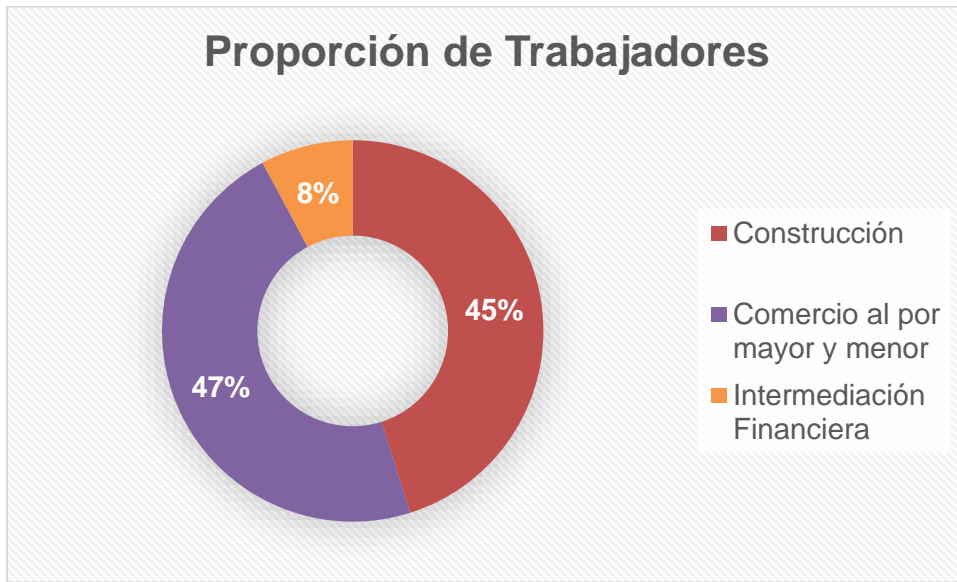
Según datos recopilados desde el Servicio de Impuestos Internos, que entrega estadísticas sobre el número total de empresas por rubro y región, el número de empresas y trabajadores dependientes en los rubros antes señalados según lo que informan las propias empresas, se puede apreciar en el cuadro 6:

Cuadro 6 – N° de Empresas y Trabajadores Dependientes (Por Rubro) – Chile 2013

Rubro	Número de Empresas	Número de trabajadores dependientes informados
Construcción	79.086	1.463.744
Comercio al por mayor y menor	354.631	1.526.199
Intermediación Financiera	54.446	254.072
Total País	488.163	3.244.015

Fuente: Elaboración Propia, con datos del SII (Estadísticas de empresas por rubro y región, 2013).

Cuadro 7 – Proporción de Trabajadores por rubro en Chile (2013)



Fuente: Elaboración Propia, con datos del SII (Estadísticas de empresas por rubro y región, 2013).

Luego, para calcular el tamaño del mercado potencial, se realiza las siguientes consideraciones. En primer lugar, para efectos del negocio se plantea comenzar trabajando solo con la Región Metropolitana, por la cercanía y facilidad para partir con campañas de marketing y masificación del servicio, además por representar un porcentaje importante del total nacional de empresas existente en el país, lo que significa un buen caso para iniciar el proyecto.

Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas, y en relación a las tasas de rotación y niveles de desempleo, se conoce mayor información del mercado perteneciente a la Región Metropolitana, lo que justifica la elección de esta región para pensar en empezar el negocio. Además, se debe considerar que de los rubros señalados anteriormente (Construcción, Comercio al por mayor y menor e Intermediación Financiera), en la Región Metropolitana se concentra el 69,4% de trabajadores del total país para aquellos rubros de trabajo, por esta razón, se considera que para comenzar el negocio, es razonable limitar el mercado en primera instancia dentro de estos tres rubros por la alta concentración de fuerza laboral, además de que estos rubros requieren de servicios de personas las cuales en general se buscan por reclutamientos masivos, de las cuales las empresas podrían estar interesadas en conocer sus antecedentes judiciales.

En cuanto a la información del número de trabajadores que puede concentrar los tres rubros escogidos para efectos del proyecto, pueden observarse en el cuadro 8:

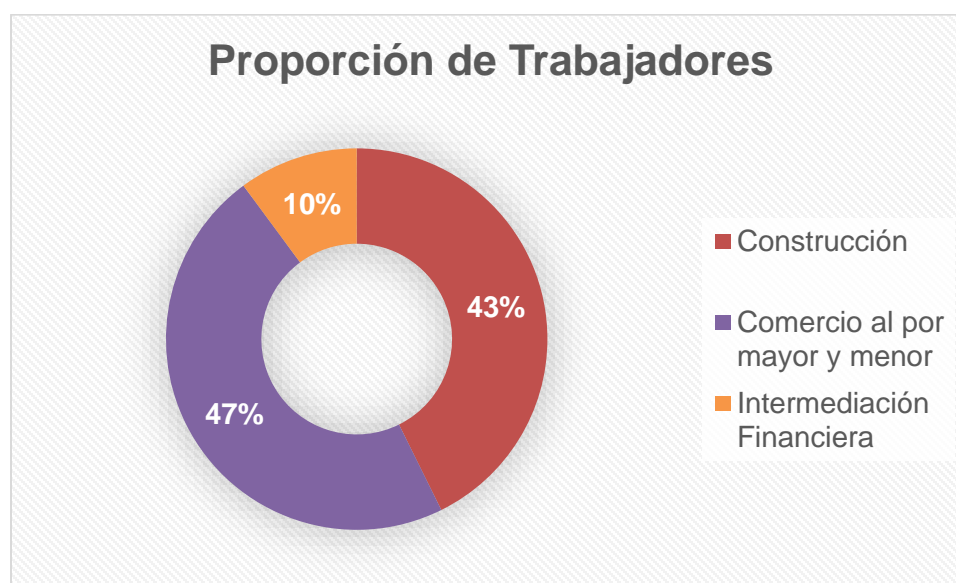
Cuadro 8 - N° de Empresas y Trabajadores Dependientes (Por Rubro) – R.M. 2013

Rubro	Número de Empresas	Número de trabajadores dependientes informados
Construcción	33.537	961.719
Comercio al por mayor y menor	146.763	1.063.356
Intermediación Financiera	41.901	228.065
Total País	222.201	2.253.140

Fuente: Elaboración Propia, con datos del SII (Estadísticas de empresas por rubro y región, 2013).

Esta información puede ser mostrada también gráficamente, para tener una idea de la proporción de cada rubro dentro de las fuerzas de trabajo que se han escogido, lo que puede ser visto en el cuadro 9.

Cuadro 9 – Proporción de Trabajadores por rubro en la R.M. (2013)



Fuente: Elaboración Propia, con datos del SII (Estadísticas de empresas por rubro y región, 2013).

Entonces, con los datos del tamaño de las empresas, dado el número de trabajadores que poseen (señalado en el cuadro 5), se considera que el mercado objetivo está orientado a las PYMES y grandes empresas, dado que las microempresas y otros poseen menos de 5 trabajadores, por lo que, en general no realizan procesos de reclutamientos masivos de personal, a diferencia de PYMES y Grandes Empresas que al menos una o dos veces al año realizan una campaña de reclutamiento, siendo estos tipos de empresas quienes externalizan con mayor frecuencia dichos procesos. Además, se debe considerar que en conjunto las PYMES y las grandes empresas concentran un valor cercano al 50% del total de empresas, un número bastante atractivo, no solo por el porcentaje que representa, sino también por la gran cantidad de trabajadores que mueven estas empresas.

Por otro lado, según consigna KPI Estudios y la SOFOFA⁹, la rotación de personal en Chile bordea el 25% anual, siendo una de las tasas más altas de Latinoamérica, además de contar con la mayor tasa de rotación para el sector del retail, donde el porcentaje se eleva a niveles del 37% anual.

Con lo dicho anteriormente, al considerar un 75% de los trabajadores de la Región Metropolitana (que pertenecen a PYMES y grandes empresas), además de asumir una tasa de rotación del 25% como promedio en Chile, se obtiene como total, un valor de 422.464 personas que anualmente podrían estar rotando dentro de los puestos de trabajo. Este es el número al que potencialmente se puede apuntar anualmente, al realizar todas las consideraciones que ya han sido explicadas, en orden a pertenecer a un mercado que usa algún tipo de servicio para verificación de información sobre postulantes y externalización de procesos de selección.

Si se piensa que inicialmente se busca alcanzar al 50% de estas personas en un escenario normal, se tiene un mercado que puede generar 211.232 consultas por año, lo que se traduce en un tráfico de 17.603 consultas mensuales a la base de datos. Este valor del 50%, es un valor meta que se fija con el objetivo de que el negocio sea rentable. Debido a la inversión que tiene el proyecto, lo que será expuesto en capítulos posteriores, además de las necesidades de personal, se requiere poder cubrir estos costos mediante la comercialización de consultas. Por lo tanto, buscar alcanzar una porción menor al 50%, provocaría que el negocio se hiciera poco atractivo e incluso no rentable.

Para obtener mayor claridad del cálculo realizado (que considera los tres rubros objetivo que se han descrito en párrafos anteriores), se muestra un esquema en el cuadro 10, donde se especifica cada número obtenido:

⁹ Los Desafíos de la Alta Rotación de Personal (24 de agosto de 2014). Disponible: <http://web.sofofa.cl/noticia/los-desafios-de-la-alta-rotacion-de-personal/>

Cuadro 10 – Cálculo consultas promedio mensual objetivo



Fuente: Elaboración Propia.

8.2. Información de la competencia

Al observar que existen diferentes empresas en el mercado dedicadas a realizar servicios completos de reclutamiento y selección de personal, es importante conocer qué están haciendo estas empresas y cómo llegan ellas a sus clientes, realizando un análisis estratégico del negocio.

El servicio completo contempla la búsqueda de personal que calce con el perfil que se requiere, pasando por la verificación y validación de información, inclusive la información de antecedentes penales o judiciales, que es la parte del proceso que entrega el mismo servicio que se busca ofrecer en el plan de negocios que se está elaborando.

Una empresa que realiza este servicio en Chile es Humanex, una institución reclutadora y seleccionadora de personal que se encarga de buscar postulantes mediante diversos canales, principalmente portales de internet y redes sociales, además de los medios convencionales. También verifica los datos proporcionados en el currículum además de chequear información sobre antecedentes penales. Finalmente, como una muestra de que buscan otorgar un servicio integral, realizan un seguimiento de los seleccionados en los puestos de trabajo de manera de verificar que la selección fue hecha de manera correcta.

Esta empresa, al igual que algunas empresas que realizan reclutamiento y selección de personal, además de otras que también subcontratan según convenios con empresas que requieren de estos servicios, realizan un cobro promedio de 1 a 2 UF por postulante pre-seleccionado, dependiendo del puesto de trabajo, principalmente cargos menores. Por ejemplo en retail, se refiere a puestos como vendedores, ordenadores de tienda, captadores de tarjetas de crédito, personas que trabajan en bodegas de la tienda, etc. Ese valor incluye no solo el análisis de antecedentes, sino que considera todo el proceso involucrado desde el inicio. Considerando que el precio actual de la UF¹⁰ bordea los CLP\$24.600.- es difícil pensar que, dado el completo servicio que entregan las empresas, el valor para una

¹⁰ Valor UF diario, año 2014. <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2014.htm>

consulta de verificación de antecedentes judiciales pueda superar las 0,5UF, ya que solo ese punto, es algo menor en relación al resto de los servicios que se contratan por 1 o 2 UF.

Por otro lado, también existen sitios web que buscan ofrecer el servicio específico de entregar información sobre antecedentes penales o jurídicos de personas. Entre estos sitios, destaca la web Data Jurídica que ofrece el servicio mediante la venta de paquetes de consultas. Ofrece planes con pequeños grupos de consultas (5, 10, 15 y 20 consultas) y también planes para empresas con una cantidad mayor de consultas (50, 100, 150, 300, 500 y 1000 consultas).

El modelo de negocios busca vender estos paquetes de consultas, ofreciendo menor precio por consulta a medida que se compra un paquete mayor.

Los precios están publicados en el sitio web, donde también se informa el descuento proporcional aplicado a las consultas, por lo que constituye una buena fuente para conocer el precio que se maneja en el mercado por este servicio específico.

En la tabla a continuación, se muestra los precios de Data Jurídica para sus servicios, según los planes que ofrece en su sitio de internet.

Cuadro 11 – Lista de precios de Data Jurídica

	Plan	Precio
Plan Minorista	5 consultas	\$ 11.110
	10 consultas	\$ 16.876
	15 consultas	\$ 24.180
	20 consultas	\$ 29.562
Plan Corporativo	50 consultas	\$ 83.611
	100 consultas	\$ 156.035
	150 consultas	\$ 217.350
	300 consultas	\$ 401.255
	500 consultas	\$ 613.068
	1000 consultas	\$ 1.114.655

Fuente: Elaboración propia con datos de Data Jurídica publicados en su sitio web (<http://cl.datajuridica.com/>)

Dado al servicio que ofrece, se puede considerar que Data Jurídica es el competidor que ofrece un producto con mayor similitud al que se pretende otorgar, debido a que entrega la posibilidad de acceder mediante consultas a la información jurídica de personas, además de comercializar estas consultas mediante paquetes y no tan solo como consultas individuales, es decir, se centra netamente en eso y no realiza otros servicios complementarios como sí realizan las consultoras de recursos humanos. Aunque también presenta grandes diferencias, ya que esta empresa solo vende estas consultas, por lo que se convierte en la comercialización de un producto y no de un servicio integral que busca ofrecer ATCOM a sus clientes.

También, como ya ha sido mencionado existen las empresas que tienen su propia unidad de recursos humanos y realizan completamente el proceso por su cuenta. Para estos casos, es necesario evaluar el personal que tiene el área. Una tienda perteneciente al retail, señaló en la entrevista que generalmente para aspectos específicos como reclutamiento y selección, cuenta con una persona coordinadora de recursos humanos, que tiene a su cargo a 3 personas que son de profesión psicólogos y están a cargo de entrevistar a las personas e investigar y corroborar cierta información. En este aspecto, la oportunidad se genera dado que este proceso se realiza para cargos administrativos dentro de la empresa y no para cargos como cajeros y operarios, ordenadores, personal de aseo, personal para bodega, donde se recurre a una empresa externa para reclutar a postulantes a dichos puestos de trabajo.

8.3. Análisis de la competencia

Como se ha señalado, se considera a Data Jurídica como un importante competidor para el negocio en el servicio de verificación de antecedentes jurídicos. Las principales características de esta empresa, se pueden explicar de la siguiente manera:

- Es una empresa que tiene presencia no solo en Chile, sino que también en otros países del continente, entre ellos Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Panamá y Venezuela.
- Ofrece planes con pocas consultas y otros planes corporativos a partir de 50 consultas.
- Las consultas se ofrecen paquetizadas y están cuantificadas, es decir se comercializa un número de consultas determinado y no existe una suscripción de tipo mensual o anual.
- El único medio de pago anunciado es mediante tarjetas de crédito.
- No está orientado a un mercado específico, está abierto a cualquier persona que pueda adquirir el servicio y tenga la necesidad de realizar una consulta.

Por otro lado, se encuentra a las consultoras de recursos humanos que realizan completamente los procesos de reclutamiento y selección, donde las principales características de estas empresas, de acuerdo a entrevistas e información secundaria recopilada de los sitios web institucionales y otras páginas, pueden caracterizarse como se explica a continuación:

- Las empresas entregan un servicio integral, que va más allá de la revisión de antecedentes judiciales. También incluye la búsqueda de postulantes, revisión de antecedentes laborales, entrevistas psicológicas, entre otros servicios.
- El servicio que ofrecen y que ha sido descrito anteriormente, tiene un cobro total, sin la posibilidad de solicitar únicamente la revisión de antecedentes. El único servicio que se comercializa por separado, es el de entrevista psicológica. Esto ha sido corroborado por los encargados de áreas de recursos humanos que fueron entrevistados.
- Estas empresas se caracterizan por su eficiencia y rapidez. Además, según lo señalado por empresas de distintos rubros, la principal motivación de invertir y pagar a estas empresas por sus servicios, es la rapidez con la que trabajan y obtienen buenos candidatos para los puestos de trabajo. Esta respuesta fue la que se dio con mayor frecuencia al consultar a encargados de área de recursos humanos sobre qué es lo que buscan principalmente al contratar a una consultora especialista en reclutamiento y selección.
- Tienen una trayectoria avalada por empresas que son clientes recurrentes y que están muy conformes con el servicio que han entregado, por lo que se considera que es una competencia muy fuerte al ofrecer un buen servicio, además de ser un servicio completo e integral. De hecho, un aspecto visible en las páginas web institucionales de las consultoras de recursos humanos, es que señalan tener clientes de marcas importantes a nivel nacional, o señalan su trayectoria a nivel internacional.

Luego de haber analizado el mercado y tener una idea más amplia de cómo están funcionando las cosas en el sector, cobra relevancia realizar un análisis del medio externo e interno, el cuál será expuesto en el próximo capítulo. Su importancia radica en poder conocer cómo va a estar ubicada la empresa bajo diversos contextos que afectarán en su desempeño.

9. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO

9.1. Análisis PEST

Se presenta un análisis del medio externo de la empresa, mediante un análisis PEST, con el objetivo de saber cómo diversos factores podrían afectar, ya sea de manera positiva o negativamente los resultados de la puesta en marcha del negocio.

9.1.1. Factor Político-Legal

Debido a las grandes bases de datos con diversa información que es manejada por algunas empresas, es que desde hace algún tiempo se ha comenzado a legislar al respecto, especialmente con aquella información relacionada al tratamiento de datos personales. Recientemente, en el pasado año 2012 es promulgada la ley 20.575¹¹ que establece ciertas normativas en cuanto al tratamiento de datos personales referidos a información económica y financiera, donde principalmente se aclara la finalidad de la utilización de estos datos, que es exclusivamente para el proceso de obtención de créditos en instituciones bancarias. Es decir, existe una prohibición en la utilización de información financiera de las personas a la hora de la toma de decisión de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo.

Por otro lado, la ley 19.628¹² establece en su artículo 4, que si se utilizan datos provenientes de fuentes accesibles al público (como por ejemplo, internet), no es necesaria la autorización del titular de los datos. Justamente este es el caso de este negocio, por lo que esto es importante, ya que el servicio no estaría incurriendo en riesgos legales, sino que se está actuando conforme a lo que la legislación vigente permite.

Además, el Código del Trabajo no hace mención en ningún aspecto sobre la verificación de antecedentes de las personas. Es más, el certificado de antecedentes es utilizado tanto en instituciones públicas como privadas, por lo que es un método habitual dentro de los procesos de selección.

Conclusión: El análisis político respalda el proyecto, por lo que tiene una influencia positiva en su desarrollo, considerando que un factor vital es no incurrir en ningún aspecto que atente contra la ley. De todas maneras, así como ya se ha legislado en contra de la utilización de información comercial como método de selección de personal, eventualmente pueden surgir nuevos proyectos de ley que en un futuro cercano puedan prohibir la verificación de antecedentes judiciales en los procesos de selección, por lo que hay que estar al tanto de cualquier modificación de las leyes.

9.1.2. Factor Económico

Los cambios que está viviendo el país por una reforma tributaria recientemente puesta en marcha deja cierta incertidumbre a la reacción de los mercados en cuanto a la venta de productos y servicios y a la intención de inversión de las empresas en nuevas herramientas que ayuden a mejorar procesos. Por otro lado, existen factores como el estancamiento económico que está viviendo el país, que está frenando la inversión de las empresas, por lo que podría significar la disminución en los

¹¹ Ley 20.575 <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1037366>

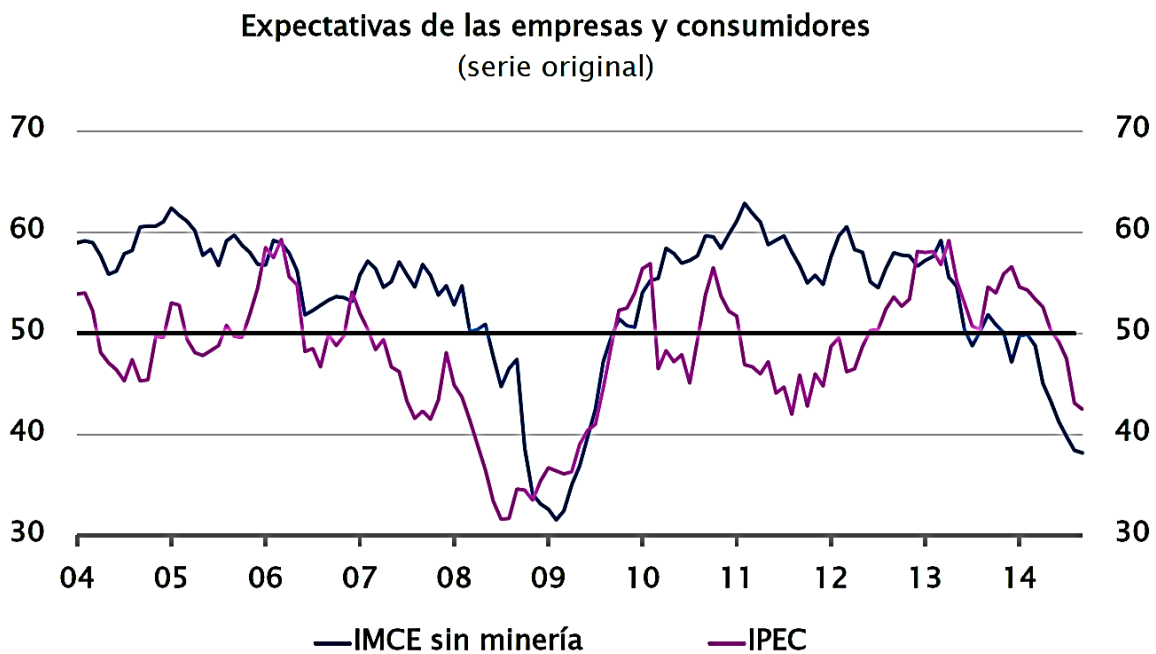
¹² Ley 19.628 <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599>

presupuestos. Esto puede afectar directamente en la entrada del negocio que se está planificando ya que podría no tener buena acogida debido a la probable poca intención de invertir en nuevos servicios o nuevas contrataciones.

Todo lo anterior, está respaldado según información que publica el Banco Central de Chile en su página web, en un reciente informe lanzado el 30 de octubre de 2014, donde señala de manera introductoria que la actividad económica pasa por un momento de bajo crecimiento y la inversión se mantiene débil, considerando además que el consumo se ha visto en una desaceleración en los últimos meses.

Además, se advierte una fuerte caída en cuanto a las expectativas del sector empresarial, reflejados tanto en el IMCE (Indicador Mensual de Confianza Empresarial), como en el IPEC (Índice de Percepción Económica) que considera cómo la población en general observa y percibe lo que está sucediendo con la economía nacional. Lo anterior se puede apreciar en el cuadro 12, que muestra un gráfico con las visiones económicas de empresas y de personas:

Cuadro 12 – “Expectativas de las empresas y consumidores” – Banco Central de Chile



(*) Un valor sobre (bajo) 50 puntos indica optimismo (pesimismo).

Fuentes: Adimark e Icare/Universidad Adolfo Ibáñez.

Fuente: Evolución macroeconómica de Chile y el escenario mundial – Banco Central.

Conclusión: Las expectativas mostradas en el gráfico anterior indican que existe una tendencia a la baja, lo que es señal de un claro pesimismo sobre las percepciones que se tienen de la economía nacional. Esto es un aspecto que podría afectar negativamente al proyecto, debido a la desconfianza que existe hacia el futuro a nivel económico, situación que podría frenar la inversión de las empresas y producir que no estén dispuestas a solicitar un nuevo servicio como el que se quiere ofrecer. Aquí es donde cobra relevancia la propuesta de valor y la relación con los clientes que serán mostradas en el desarrollo del modelo Canvas en los próximos capítulos, ya que es lo que puede permitir hacer frente a esta situación y resulte un servicio atractivo para la industria, de manera que puedan invertir en soluciones informáticas como la verificación de antecedentes judiciales, aún en coyunturas económicas poco favorables.

9.1.3. Factor Social

Los movimientos sociales son fenómenos crecientes en Chile, que se han caracterizado por hacer valer sus derechos. Existe una preocupación en la sociedad sobre el uso de los datos personales, aunque hay cierta aceptación del uso bajo un contexto determinado, como la obtención de un crédito en un banco o la información que se entrega al postular a un trabajo. También existe aceptación general sobre el uso del certificado de antecedentes en los procesos de selección, por lo que es esperable que no existan mayores problemas referente a un nuevo sistema de verificación en línea de antecedentes judiciales.

Conclusión: Pese a lo anterior, se concluye que eventualmente esto podría significar un riesgo para el negocio, ya que los movimientos sociales se potencian cada vez más y dan lugar a que se impulsen medidas legales. Como aún no se implementa el proyecto y no existe nada similar que sea de carácter masivo, todavía no es cuantificable el posible riesgo que puede significar un rechazo de la población. La competencia Data Jurídica, presenta algunos reclamos que han sido recopilados en sitios como “Reclamos.cl”, donde las quejas apuntan a que esta empresa difunde a terceros información judicial, sin que el titular de esos datos sepa el destino y la razón por la que alguien solicitó la verificación de antecedentes. Es un factor que no debe ser obviado al realizar el proyecto.

9.1.4. Factor Tecnológico

Existe un aumento en la inversión en tecnología y el uso de esta. Empresas reclutadoras utilizan cada vez más¹³ las redes sociales para captar postulantes, donde se realizan ofertas públicas y permite el análisis del comportamiento de postulantes al responder a estas ofertas, por lo que la implementación de servicios web completamente electrónicos que se encargan de facilitar y agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, además de la digitalización de trámites

¹³ Cooperativa.cl (28 de enero 2014), *El 87 por ciento de las empresas reclutan en redes sociales* [Online]. Disponible: <http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/redes-sociales/el-87-por-ciento-de-las-empresas-reclutan-en-redes-sociales/2014-01-28/191313.html>

permite que la inversión en herramientas útiles de este tipo sea bastante viable, lo que pone en una buena posición al negocio.

Conclusión: Como se explicó en el análisis, constituye un plus el desarrollar un servicio basado en la web, donde de manera rápida y efectiva se pueden verificar los antecedentes judiciales de los postulantes. La integración de plataformas digitales dentro de las empresas es algo común en la actualidad, por lo que este factor influye positivamente al posible éxito del negocio. Pese a lo anterior, es necesario estar al tanto de los cambios tecnológicos que ocurren con bastante frecuencia, de manera de no entrar en un estado de obsolescencia y poder ofrecer constantemente una alta calidad y tecnología a los clientes.

9.2. Análisis FODA

Con el fin de conocer más sobre cómo se posiciona el proyecto con respecto a la competencia, se realiza un análisis FODA.

9.2.1. Fortalezas

- La principal ventaja del negocio, en primera instancia es que ya se cuenta con el sistema completamente desarrollado, es decir, existe una plataforma donde se pueden realizar consultas a las bases de datos para la verificación de antecedentes judiciales, por lo que bajo esa consideración, el proyecto tiene un grado de avance importante, debido a que no es necesario comenzar el desarrollo desde cero.
- Por otro lado, la inversión en marketing y ventas que considera el proyecto, genera una ventaja que permite tener cierta confianza de que se podrán gestionar bien las cosas, de manera de entregar la eficiencia y rapidez que el mercado requiere y hacer este trabajo mejor que cualquier otra empresa.

9.2.2. Oportunidades

- Las empresas utilizan actualmente el certificado de antecedentes para conocer información judicial de sus postulantes. Por otro lado, existe la tendencia a la digitalización de trámites que abre una oportunidad para el negocio de ofrecer un servicio de verificación de antecedentes, que es completamente online, inmediato y con información mucho más completa que la entregada por el certificado que emite el Registro Civil.
- Chile presenta una de las tasas de rotación de personal más altas en Latinoamérica, como ya se ha explicado en capítulos anteriores. Desde el punto de vista de la eficiencia, podría significar una oportunidad para el proyecto, considerando que se pueden realizar procesos de selección con

mayor completitud e información, como en este caso, la verificación de antecedentes.

- En grandes empresas, relacionadas con retail, comercio al por mayor y construcción, existe un porcentaje no menor de despidos y desvinculación de la empresa debido a hurtos internos, según lo descrito por un encargado de recursos humanos de una empresa de retail. Estas personas generalmente ya tienen causas anteriores por los mismos cargos, pero no se han revisado debido a que no salen registradas en el certificado de antecedentes. Es otra razón y oportunidad para un servicio que entregue antecedentes judiciales con precisión y rapidez.

9.2.3. Debilidades

- Dadas las características del negocio, un servicio que ofrece verificación de antecedentes judiciales, la mayor inversión que se debe realizar es en marketing y ventas. Actualmente no se cuenta con un equipo especializado que tenga experiencia en ventas y relación con clientes, además de la necesidad de que alguien gestione un equipo de trabajo que se dedique a la puesta en marcha del proyecto.
- En el mercado no existe actualmente un servicio que ofrezca las mismas características que tiene este proyecto, por lo que se corre el riesgo de ser demasiado innovador y que la captación de clientes sea reducida. Por esta misma razón, se confirma aún más la importancia de un buen equipo de ventas (con el que no se cuenta actualmente) de manera de captar interés entre los clientes.

9.2.4. Amenazas

- La mayor amenaza para el proyecto, es que al consolidar bases de datos con información de libre acceso en la web, en principio se muestra como un negocio sencillo de replicar por la competencia, por lo que si se observa un éxito inicial, pueden existir empresas que se dediquen al tema de recursos humanos o a la venta de bases de datos como por ejemplo Equifax, que podrían replicar el modelo y usando su posicionamiento de marca, puedan fácilmente tener éxito y quedarse con un gran porcentaje del mercado. Esto se relaciona directamente con el análisis del próximo capítulo en cuanto a las 5 fuerzas de Porter.
- Puede ocurrir un problema de financiamiento, ya que dada la gran inversión en marketing y en un equipo de ventas, se podría eventualmente generar mayores gastos a los pensados inicialmente, teniendo que aumentar

posiblemente el precio a un valor mayor a la disposición a pagar de los clientes para cubrir los costos.

10. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Continuando con los análisis sobre la posición del proyecto frente a la competencia y a sus potenciales clientes, se desarrolla el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permitirá tener una evaluación de ciertas amenazas que pueden presentarse en la comercialización del servicio de verificación de antecedentes judiciales. La manera de evaluar este modelo, es considerando si las fuerzas de la competencia, clientes o proveedores son altas, medias o bajas con respecto al negocio o a la empresa.

10.1. Amenaza de nuevos entrantes

Dado que el proyecto utiliza información de libre acceso para cualquier persona o empresa, las barreras de entrada de este negocio son bajas. Es posible que cualquier otra institución que trabaje con bases de datos o esté involucrada en el mercado de reclutamiento y selección de personal pueda replicar fácilmente el modelo que desarrolla este negocio, lo que constituye una amenaza potente. Además, empresas como DICOM Equifax que tienen experiencia en venta de bases de datos, así como consultoras de recursos humanos que realizan verificación de antecedentes, pero dentro de un servicio completo de reclutamiento, podrían abrir una nueva línea de negocios, con una alta posibilidad de capturar todo el mercado debido a la trayectoria y a la fortaleza que tiene la marca frente a los clientes.

Conclusión: Se considera que debido a la facilidad de replicar el modelo y las bajas barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes es **alta**. Por lo tanto, es necesario tomar medidas importantes al respecto para que la amenaza no sea alta. Posibles soluciones serán evaluadas en el modelo Canvas, que será expuesto en los próximos capítulos.

10.2. Poder de negociación de proveedores

Este análisis se puede realizar considerando dos posibles escenarios, basados en el principal insumo del proyecto, que es la obtención y actualización constante de las bases de datos de antecedentes.

El primer escenario, se da bajo el contexto de utilizar únicamente la información que es recogida desde la web, por lo que no existe un proveedor concreto en este caso, lo que significa que hay nulo poder de negociación para el proveedor.

Conclusión primer escenario: Dado lo anterior, el poder de negociación de proveedores es **bajo**, al no existir un proveedor específico de los datos.

El segundo escenario, considera una estrategia que será expuesta en el capítulo del modelo Canvas, donde se contempla gestionar una alianza con el Poder Judicial de manera de obtener directamente los datos desde esa institución, con el objetivo de reducir la posibilidad de que el negocio sea fácilmente replicable, al existir un acuerdo de cooperación. En este escenario, existe un mayor poder de negociación de parte del Poder Judicial al ser la única institución que posee los datos. Cabe señalar que el Poder Judicial pone a disposición de su sitio web un buscador de causas civiles, pero no entrega información sobre causas penales, ya que no tiene un portal habilitado para esto. El único método es realizar una búsqueda exhaustiva, desarrollando un algoritmo de búsqueda, porque los datos están libres en la web pero no son de fácil acceso.

Conclusión segundo escenario: El poder de negociación de proveedores en este caso es **alto**, ya que existe un único proveedor de los datos. La medida simple a tomar, es seguir desarrollando el algoritmo que obtiene los datos libremente de la web, pero con la consecuencia de no contar con el respaldo oficial del Poder Judicial, que podría entregar posicionamiento, pese a que legalmente no se requiere autorización para la utilización de los datos, según lo expuesto ya en el factor político-legal del análisis PEST.

10.3. Poder de negociación de compradores

El precio que maneja la competencia bordea los CLP\$2.200 pesos por consulta, mientras que según las entrevistas realizadas a encargados de recursos humanos, la disposición a pagar por el servicio que se pretende ofrecer no supera los CLP\$4.000 (anexo B). El proyecto pretende comercializar las consultas a un valor de CLP\$2.000, que es un precio acorde a las alternativas similares existentes en el mercado actualmente, por lo que las posibilidades de que el valor sea negociable se ven bajas. El verdadero poder de negociación viene dado por el volumen de ventas, ya que al ser éste un nuevo negocio poco explorado en el mercado, depende bastante de los primeros clientes que tenga, por lo que puede darse en un principio que pocos sean quienes compren el servicio, y que el proyecto se sustente en la posibilidad de mantenerlos como usuarios. Las medidas estratégicas a tomar deben considerarse en el plan de marketing y ventas, que permitirán tener éxito en la relación con los clientes y un buen servicio de postventa, en pos de aumentar y en ningún caso disminuir la cantidad de quienes utilizan el servicio.

Conclusión: Considerando factores como el precio y la posibilidad de comenzar el negocio con pocos clientes, es posible establecer que el poder de negociación de compradores es **medio**, por lo que es necesario establecer una

buena relación con los clientes para mantenerlos conformes con el servicio y que este hecho no se convierta en una amenaza para el éxito del negocio.

10.4. Amenaza de productos sustitutos

El principal producto sustituto existente actualmente en el mercado, es el certificado de antecedentes que emite el Registro Civil. La principal ventaja de dicho documento, si se observa desde el punto de empresas interesadas en el servicio de verificación de antecedentes, es que el costo se traspasa íntegramente a los postulantes a un puesto de trabajo, ya que ellos deben realizar la tramitación correspondiente en el Registro Civil.

Por otro lado, las empresas consultoras de recursos humanos en algunos casos ofrecen verificación de antecedentes como un agregado dentro de los servicios que comercializan actualmente, por lo que un cliente podría preferir esta alternativa debido a que se entrega un servicio más completo que lo que el proyecto pretende dar a sus clientes.

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos en este caso puede catalogarse como **media**, ya que hay posibilidades para que los clientes prefieran otras alternativas, pero también hay medidas que pueden tomarse para que los clientes prefieran utilizar el servicio que este proyecto ofrece, a idealar en una propuesta de valor, considerando que este sistema de verificación entrega una información más completa que lo que ofrece el certificado que emite el registro civil, como fue explicado en capítulos anteriores. Esto también es parte de la propuesta de valor del servicio.

10.5. Rivalidad entre competidores

Este proyecto busca abrirse paso en un mercado poco explotado hasta ahora y que se centra en un servicio mucho más específico que lo que pueden ofrecer otras empresas. Por esta razón, es que la cantidad de competidores que existen hoy en día es bastante baja o prácticamente nula, salvo Data Jurídica, que se enfoca en la venta de información judicial sin un fin específico. Las repercusiones que puede tener la entrada al mercado de este negocio, en principio no afectarían a la competencia. Es posible que en el mediano plazo sí se generen algunas consecuencias, principalmente porque se espera una respuesta en el mercado ante la entrada de un nuevo modelo de negocio. Esta opción ya ha sido evaluada como amenaza de competidores en el punto 10.1.

Conclusión: Al ser un mercado que será recién explorado con mayor profundidad y que por dicha razón no presenta una cantidad elevada de competidores, además de que no existen altas barreras de salida para el negocio, permiten evaluar que la rivalidad entre competidores es **baja**. La estrategia que se

use para los meses posteriores al lanzamiento del negocio resultan claves para la toma de decisiones según las respuestas que se pueden generar en la competencia o de posibles nuevos competidores.

11. MODELO CANVAS

En este capítulo, se presenta el desarrollo del modelo Canvas de Alex Osterwalder para el negocio de verificación de antecedentes judiciales. Se analizará cada uno de los 9 módulos que son parte del modelo, que es fundamental para que este proyecto pueda ser sustentado.

11.1. Segmentos de clientes

Como ha sido expuesto ya en el capítulo 8, de acuerdo a entrevistas realizadas a personas que trabajan en unidades de recursos humanos en distintas empresas de rubros diferentes, se determinó un segmento de empresas que pertenezcan a sectores de la industria relacionados con el Comercio, Intermediación Financiera y Construcción. La elección de estos rubros se basa en el perfil que tienen los trabajadores, que en general poseen un nivel educacional en promedio que alcanza la enseñanza media completa o técnica en nivel medio/superior, también porque representan un porcentaje importante dentro del total de trabajadores y finalmente porque en estos sectores es donde principalmente se realizan procesos masivos de contratación, además de contratación por temporadas.

Las características mencionadas en el párrafo anterior, son propicias para un sistema de verificación de antecedentes judiciales, ya que en otros rubros o en procesos de otro tipo, como la búsqueda de cargos administrativos o de alto nivel, en general conllevan un proceso diferente, con la contratación de servicios mucho más específicos y dependiendo del nivel del ejecutivo, se puede contratar servicios como los de head hunters para cubrir cargos altos en una empresa.

Es así como el principal segmento de clientes, pasa a ser las empresas pertenecientes a rubros que en general realicen procesos masivos de contratación, busquen en general cargos de bajo perfil, de manera que un servicio como el que pretende ofrecer este proyecto sea atractivo para dicha porción de mercado. Y qué tendrá de diferente con respecto a servicios similares, es lo que se va a definir en el siguiente módulo del Canvas, correspondiente a la propuesta de valor.

11.2. Propuesta de Valor

El éxito del negocio se puede basar en una buena propuesta de valor. En este caso, de acuerdo a las recomendaciones de Osterwalder explicadas en el marco conceptual, se considera elementos clave para la elaboración de la propuesta, como por ejemplo, la novedad del servicio, la accesibilidad y la comodidad.

Sobre la novedad, la principal característica que se ofrece es que actualmente no existe un sistema que permita verificar datos judiciales de personas con tal completitud de antecedentes. Estas bases de datos incluyen hasta la más mínima infracción como beber en la vía pública o haber conducido un vehículo sin la licencia respectiva. Por lo tanto, como no existe este sistema, tampoco existe un competidor definido que ofrezca un servicio exactamente igual. Además, esto se complementa con otro elemento que ayuda a la propuesta de valor, como lo es la mejora de rendimiento. Específicamente, mejora lo que actualmente realiza el Certificado de Antecedentes, que si bien incluye información penal, según lo detallado por el Registro Civil y como ya se ha dicho en otros capítulos, entrega datos sobre penas cumplidas efectivamente o faltas reiteradas, información menor comparada al servicio que se quiere ofrecer. Esto es importante, ya que en la entrevista realizada, 11 de 12 empresas señalaron que utilizan el Certificado de Antecedentes en los procesos de selección (ver Anexo B, pregunta 7). Por lo tanto, el negocio se centrará en ofrecer estas características para mostrar a los clientes lo importante que puede ser un servicio como este, ya que es más preciso.

En cuanto a la accesibilidad y a la comodidad que este servicio puede ofrecer al cliente, se considera la simpleza en la utilización. Se accede a un portal web, donde con un usuario y contraseña es posible ingresar a la plataforma y mediante datos como el RUT o nombre completo, se puede obtener el reporte con los antecedentes de las personas, a un click. El mecanismo es bastante sencillo de usar y además el servicio se entrega con bastante rapidez, por lo que en pocos segundos se tiene la información requerida. Además, permite la comodidad de evitar que el postulante solicite el certificado en el Registro Civil y lo traiga, por lo que se puede realizar esa evaluación previamente y de todos los postulantes que hayan enviado su currículum, sin tener que esperar la instancia de la entrevista. La comodidad y la simplicidad de uso para acceder a la plataforma, son aspectos que deben ser destacados por el equipo de ventas que estará a cargo de ofrecer el servicio a los clientes.

En resumen, la propuesta de valor considera se puede resumir como sigue: Digitalización y ahorro de tiempo en trámites, es decir, utilizar una herramienta que deje atrás el Certificado de Antecedentes y que entregue información mucho más completa que éste, a un precio bastante similar y de fácil acceso, ya que basta tener acceso a internet para poder adquirir el producto (a un click). Además, se recalca que se busca ofrecer no solo un producto que conste de vender consultas a una base de datos, sino que incluye un servicio de venta y post-venta de manera de poder obtener más clientes y poder estudiar información que éstos requieran y eventualmente hacer crecer el negocio incluyendo nuevas aristas para el negocio (como consultas de otro tipo, laborales, etc., las cuales están fuera del alcance de esta memoria).

11.3. Canales de distribución

Para este módulo, la importancia se centra en cuál será el contacto que se tendrá con los clientes. Por lo tanto, se requiere de un equipo de trabajo que conste en una primera etapa de 4 personas, con experiencia en ventas, de manera que dicho equipo pueda dar a conocer los servicios que ofrece el proyecto y además, den a conocer a los clientes la propuesta de valor para que se interesen en comprar consultas para verificación de antecedentes. La elección de comenzar con 4 vendedores, radica en que se quiere apostar por capturar en la primera etapa a clientes con gran número de trabajadores y que estén bien posicionadas en el mercado del que participan, y así poder satisfacer la necesidad que puedan tener las unidades de recursos humanos de contar con un sistema rápido y eficaz que entregue información judicial, destacando sus beneficios.

Esto es fundamental, en conjunto con el siguiente módulo (relación con el cliente), ya que en un negocio poco explorado, donde hay poca información sobre cómo podría reaccionar el mercado y los clientes ante una oferta como la de este proyecto, es necesario captar la atención de empresas importantes para comenzar con un respaldo inicial y continuar capturando clientes, usando como testimonio los casos iniciales.

11.4. Relación con el cliente

La relación con el cliente es importante para que el negocio siga creciendo y expandiéndose. Los vendedores no solo deben capturar nuevos clientes, sino que también deben encargarse de fidelizar a los que ya han adquirido el servicio. Esta estrategia contempla la visita directa de vendedores a las oficinas del cliente, con el objetivo de obtener una retroalimentación de las impresiones que tiene del servicio, qué cosas podrían mejorar, cómo ha funcionado hasta ahora, etc. Así, se muestra una preocupación real sobre la empresa a la que se le comercializa el servicio, una acción que es bastante útil para formar lazos de confianza y potenciar las ventas.

Entonces, según las acciones señaladas en el párrafo anterior, el primer paso para tener una excelente relación con los clientes es ganar su confianza. Para esto es vital que el servicio que se ofrece sea de alta calidad. Tener una buena presentación y diseño de la página web, que ésta no presente errores y sea de fácil uso, además de que se debe entregar la información que se solicita de manera rápida y efectiva. Al cumplir estas características, se alcanza el estándar óptimo de funcionamiento, el cual ayuda a que el cliente pueda confiar sin problemas en el servicio que ha contratado, e incluso eventualmente puede recomendarlo.

El segundo paso es entonces tener una relación cercana y fluida con el cliente. En este punto es donde cobra importancia la atención que brinden los vendedores, que aparte de haber ofrecido y vendido el servicio, deben encargarse de visitar nuevamente a los clientes para demostrar preocupación y un buen servicio de postventa. Es necesario contar con telefonistas, que puedan resolver cualquier duda

que los clientes puedan presentar, con lo que se busca mejorar la calidad del servicio que se entrega además de tener una relación estrecha con los clientes.

Por último, es necesario entregar algún tipo de retribución a aquellos clientes leales con la empresa. Esto se puede generar a partir de descuentos porcentuales sobre el precio al adquirir un paquete de varias consultas, como también generar un programa de lealtad por uso, entre otras alternativas.

De acuerdo a la retroalimentación que se obtenga en las visitas a clientes, se puede explorar nuevas líneas de negocio o buscar servicios complementarios que permitan que la empresa crezca en el largo plazo. Todo esto, en un eventual éxito del proyecto, ya que primero el negocio debe pasar por una etapa de maduración y estabilidad.

11.5. Flujos de ingresos

La única fuente de ingreso está determinada por la venta de consultas a la base de datos. El servicio se comercializa en UF, debido a que es la unidad de moneda ocupada generalmente en servicios empresariales. El precio por consulta es de 0,1 UF lo que equivale aproximadamente a CLP\$2.460.-

Es de gran importancia lo que se haga en la propuesta de valor, relación con el cliente y plan de marketing con el fin de adquirir compradores, ya que el núcleo del éxito del negocio y la obtención de flujos está dado directamente por el volumen de ventas que se obtenga en un periodo.

11.6. Recursos clave

Una vez que el desarrollo del sitio de consultas ya está implementado, los recursos clave más importantes serán humanos. En primer lugar, la persona encargada de dirigir todo el equipo que estará a cargo de implementar este proyecto, ya que será la persona responsable del éxito que tenga, según las decisiones que tome a nivel de estrategia de ventas y cómo conseguir más clientes y aumentar el volumen de ventas. No menos importante será el trabajo del equipo de ventas, quienes visitarán a los clientes y depende de su desempeño el éxito que se tenga al comercializar el servicio.

11.7. Actividades clave

Como se ha señalado en otros puntos de este modelo, las principales actividades clave se centran en la visita a clientes y la relación que se pueda conformar con ellos para potenciar las ventas del servicio, que es lo que finalmente entrega los ingresos necesarios para mantener el negocio.

11.8. Alianzas clave

Como se esbozó en un capítulo anterior, considerando que este servicio ofrece la verificación de datos judiciales de las personas, puede significar un gran impulso al desarrollo del negocio conformar una alianza estratégica con el Poder Judicial, institución que genera la información. Esta alianza puede traer beneficios de dos tipos, en primera instancia, una simplificación en el proceso de obtención de datos, ya que el Poder Judicial sería quién suministre la información directamente.

En segundo lugar, puede traer la solución a una de las amenazas analizadas en las fuerzas de Porter. Establecer un acuerdo de exclusividad con el Poder Judicial resulta fundamental para el negocio, porque evita la fácil replicabilidad del servicio que se había señalado, ya que la empresa sería la única institución avalada por el Poder Judicial para comercializar estas consultas a nivel de empresas.

Es un factor importante que se debe evaluar, por la fortaleza y respaldo que puede generar. Pero puede resultar inviable debido al poco respaldo que tiene ATCOM al no ser una gran empresa ni ser tampoco reconocida, por lo que cuenta con una desventaja para poder conformar esta alianza.

De todas maneras, el trabajo de recopilación de los datos ya está realizado y como se expuso con el respaldo correspondiente basado en las leyes vigentes, no se requiere una autorización legal para operar, según lo señalado en el análisis PEST, de acuerdo a la legislación actual.

Por lo tanto, una alternativa a esto, es conformar alianzas con la cartera de clientes que ya tiene ATCOM, señalándoles el nuevo servicio que se está desarrollando y probar de esta manera el proyecto sin incurrir en grandes gastos. Estas alianzas pueden permitir entrar al mercado a través de ellos y si todo funciona bien, contar con un respaldo antes de lanzar el servicio al mercado.

11.9. Estructura de costos

En este módulo se muestran las principales acciones que generan los costos que tiene el negocio para su puesta en marcha y funcionamiento.

Los costos en general, además de estar asociados a la entrega de un producto o servicio en sí mismo, están dados por las decisiones que se toman para poder llegar a los clientes. En el caso particular de este negocio, un costo alto pero necesario, es contar con un plan de marketing profesional, además de un equipo de ventas y una persona que dirija la empresa y el equipo mencionado. Resulta vital el contar con lo recién descrito, debido a que es un mercado nuevo que se busca alcanzar, especialmente por un servicio que aún no ha sido puesto a prueba y no se tienen mayores referencias o datos sobre su funcionamiento. Es necesario establecer un equilibrio adecuado entre esta estructura y el flujo de ingresos, de manera de que la empresa pueda obtener ganancias.

12. PLAN DE MARKETING

12.1. Análisis de entrevistas a potenciales clientes

Con el objetivo de conocer más sobre los potenciales clientes del servicio, se entrevistó a diversos gerentes y encargados de áreas de recursos humanos de empresas relacionadas con el retail, el comercio al por menor y mayor y también de la construcción.

Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el fin de conocer en primer lugar, cómo estas empresas realizan los procesos de reclutamiento y selección, qué actores están involucrados en los procesos y si éstos eran externalizados, tanto parcial como totalmente. Por temas de confidencialidad, no se pueden revelar las empresas entrevistadas, pero estas pertenecen a los tres rubros escogidos como se señaló en capítulos anteriores. Estas empresas pertenecen al retail, la construcción, comercio en general e intermediación financiera.

Por otro lado, también era de importancia conocer qué factores son importantes dentro de este proceso, como los principales filtros que se utilizan, tanto por consultoras como por las empresas en sí al momento de seleccionar a un postulante. Además, determinar si existen diferencias fundamentales al momento de realizar un reclutamiento masivo o solo una búsqueda de candidatos para completar una vacante disponible. Para estos efectos, no era necesario conocer los procesos de selección que se realizan para cargos administrativos, ya que corresponden a menos del 15% de la dotación de las empresas, además que generalmente se utilizan *head-hunters* o la contratación de empresas especializadas.

Las principales conclusiones extraídas de las entrevistas, se pueden caracterizar como sigue:

- Que se externalice o no un proceso de selección, depende principalmente del volumen de personas que se necesita contratar¹⁴. Para procesos específicos, conviene externalizar, pero una empresa grande cuenta con su propia unidad de recursos humanos, por lo que puede realizar este trabajo. Pero otro factor importante es la rapidez. Hay empresas como retail o comercio que requieren completar una gran cantidad de vacantes en un plazo de tiempo muy corto, por lo que necesitan externalizar este proceso, debido a la eficiencia y rapidez con que trabajan las consultoras de recursos humanos.
- De aquí se puede extraer que factores como eficiencia, rapidez, efectividad y rigurosidad al entregar el servicio son fundamentales. Independiente si las empresas externalicen o no, pueden necesitar un servicio de revisión de

¹⁴ Se extrae a partir de la pregunta 5 de la entrevista, en Anexo A.

antecedentes cuando estén próximos a la firma del contrato, de manera de filtrar y escoger una opción por sobre la otra.

- Todas las empresas, dentro de los requisitos y documentación que solicitan para postular a un puesto de trabajo, exigen el certificado de antecedentes, por lo que sí es una preocupación dentro de las empresas conocer si sus potenciales trabajadores poseen o no antecedentes. El servicio que se pretende ofrecer, tiene una base de datos constantemente actualizada sobre las causas que ha tenido una persona, incluyendo hurtos y otros delitos menores que no están caracterizados en un certificado de antecedentes en caso de no haber constituido una condena efectiva.
- Consultados sobre un servicio que entregue antecedentes judiciales de personas, mediante el uso del RUT, un 92% de los encuestados se muestra interesado en el servicio, pero prestando atención a 2 puntos muy importantes. En primer lugar, que ahorre tiempo y dinero a las gestiones actuales que realiza la empresa y por otro lado que sea una herramienta certera y muy precisa, ya que la información con la que se está tratando es muy delicada.

12.2. Marketing Estratégico

Para comenzar con este negocio, es necesario contratar un servicio profesional de marketing que debe ser parte de la inversión inicial del proyecto, que incluya una imagen corporativa y un eslogan que sea potente y capture la propuesta de valor creada para los clientes. Esta imagen debe ser potenciada en cada uno de los medios y canales por los cuales se vaya a promocionar el servicio, principalmente la página web y folletos informativos.

12.2.1. Estrategia Genérica

De acuerdo a lo señalado por los potenciales clientes, se define una estrategia de océano azul¹⁵, considerando el hecho de que la empresa busca principalmente crear un espacio de mercado que no está siendo disputado, al abrir una línea de negocios inexplorada actualmente.

Esta estrategia busca entrar con el servicio de verificación de antecedentes judiciales en línea, con la idea de integrar este servicio dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal de las empresas. Para esto, de acuerdo a lo establecido en el modelo Canvas se ha determinado lo siguiente:

¹⁵ Curso "Tópicos Avanzados en Estrategia" (otoño 2014), Jerko Juretić. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

- Marketing y Ventas: En este punto, en primer lugar, es necesario contratar un plan de marketing para poder comenzar con fuerzas. Con esto, es importante potenciar esta unidad con los vendedores y ejecutar acciones de marketing que ayudarán con la promoción del servicio, como el contacto con gerentes y encargados de recursos humanos en las empresas caracterizadas como potenciales clientes. Además, contar con una página web atractiva y funcional, donde los clientes podrán ingresar para hacer las consultas correspondientes. La página que es la cara visible del servicio, debe funcionar sin contratiempos y entregar la información correctamente. Como se explicó antes, la principal motivación de estas acciones es lograr una relación fluida con los clientes y satisfacer sus necesidades. Utilizar las redes sociales con este fin, también es práctico, considerando que actualmente es lo que se realiza para obtener una comunicación cercana con los usuarios de un servicio.
- Recursos humanos y servicio de postventa: Para ejecutar lo señalado en el párrafo anterior, es importante contar con un buen equipo de trabajo, que considere a las personas idóneas y con experiencia para un nuevo negocio como el que se pretende lanzar. Además, contar con un servicio de postventa que permita seguir en contacto con los clientes luego de concretar la comercialización del acceso a las consultas, resulta vital para que el cliente vuelva a pagar por el servicio y pueda contar su experiencia a otras empresas, lo que puede servir de promoción.

12.2.2. Estrategia de Posicionamiento

Las acciones de posicionamiento que se han ideado para el proyecto, son las siguientes:

- Ser la primera empresa que entra en el mercado de verificación de antecedentes judiciales online, como herramienta de apoyo a los procesos de selección de personal.
- Entregar un servicio integral que no se base solo en la venta de consultas, sino que se encargue de estar atento al cliente, a lo que necesita, estar dispuesto a mejorar constantemente, entre otras cosas. Además, se podrían ofrecer servicios complementarios como la verificación de antecedentes laborales anteriores o validación de títulos y grados universitarios (opción a evaluar por ATCOM y que está fuera de los alcances de esta memoria). El equipo de trabajo es vital en una estrategia que busca fortalecer relaciones entre la empresa y sus clientes.
- Ofrecer un servicio de excelencia y calidad, para generar confianza en los clientes, de manera de frenar cualquier intención de entrada al mercado por

parte de competidores. Además, si es posible concretar la alianza estratégica con el Poder Judicial, facilita un fuerte posicionamiento en el mercado.

12.3. Marketing Táctico

Se entrega un marketing mix basado en las 4P's para la comercialización del servicio descrito en este proyecto. Si bien se maneja el concepto actual de 7P's, que incluye factores como personas, posicionamiento, entre otras, se considera que el modelo de las 4P's satisfacen el estudio que se pretende hacer para este plan de negocios.

12.3.1. Producto

El producto, o más bien servicio que se va a ofrecer, consta de un acceso online a bases de datos con el objetivo de verificar antecedentes judiciales de personas, mediante el uso de RUT o nombre completo.

Según el resultado de las entrevistas realizadas (ver Anexo B), las características más importantes de este servicio, es que debe ser rápido y preciso, sin errores en la información y a un precio adecuado. Estas son características que sin duda serán parte del servicio, en orden se satisfacen los requerimientos de los clientes potenciales.

12.3.2. Precio

Para el precio, basándose en que la competencia fija un precio básico de consultas unitario con un valor de CLP\$2.222.- y que por otro lado las empresas no están dispuestas a pagar un precio mayor a CLP\$4.000.- se pretende entrar al mercado con un precio similar, considerando un precio por consulta de 0,1 UF equivalentes a CLP\$2.460.- de manera de obtener ganancias por tráfico y volumen de datos, ofreciendo la mejor alternativa, eficiente, rápida y precisa al menor precio del mercado.

La idea de fijar un precio en UF, es que en primer lugar, el precio incluye las variaciones de la economía y la inflación, y por otro lado, permite realizar el cobro acorde a cómo cobran empresas de recursos humanos por productos o servicios.

El cobro del servicio, se realizará mensualmente, mediante un contrato donde la empresa cliente se compromete a pagar el tráfico de consultas consumido en un periodo de facturación de 30 días, similar a cómo operan las empresas de telefonía e internet. Este sistema permite que el cliente solo se preocupe una vez al mes de pagar el servicio y no cada vez que realiza una consulta.

12.3.3. Promoción

Los ejes principales para la promoción, es la diferenciación con la competencia, es decir, ofrecer el precio más bajo, además de ofrecer un servicio eficaz, rápido y preciso. Para esto, es útil promover el servicio por diferentes canales, tales como:

- Página Web: Utilizar un portal web por el cual se pueda promover el servicio, además de ser el canal mediante el cual las empresas pueden utilizarlo y comunicarse habitualmente.
- Promoción mediante redes sociales: Utilizar avisos que señalen directamente las características del servicio, destacando en primer lugar la necesidad de éste, su precisión y rapidez, además de tener el menor costo del mercado. Las redes sociales hoy en día se han convertido en un importante lugar para ofrecer productos y servicios, por la alta visibilidad que logran diariamente.
- Marketing directo: Envío de mails, mensajes y avisos directamente a gerentes y encargados de recursos humanos de diversas empresas pertenecientes a los rubros descritos para el mercado objetivo, tales como retail, comercio al por menor y mayor, construcción, etc. Esto contempla un mail personalizado para cada encargado, de manera que el cliente sienta una mayor preocupación. Además, los ejecutivos de ventas procurarán ofrecer directamente el servicio en las empresas caracterizadas como potenciales clientes.

12.3.4. Plaza

La distribución de este producto o servicio, será directamente mediante un sitio web. Se podrá acceder mediante este portal a la base de datos con un usuario y contraseña, previa celebración de un contrato de postpago con un ejecutivo de ventas, que contabiliza el número de consultas realizadas en un periodo de facturación de 30 días.

13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo, se detalla el personal que estará a cargo de la puesta en marcha del negocio, que está basado principalmente en un equipo de ventas. Las personas necesarias para iniciar este proyecto, en primer lugar considera una persona que dirija a todo el equipo de trabajo. Por otro lado, de acuerdo a las necesidades tecnológicas del proyecto, se requiere de una persona a cargo de la mantención del sitio web y la actualización de las bases de datos que se utilizan para entregar el servicio. Finalmente, se requiere de personas que se relacionen con los clientes. Para esto, se consideran dos personas que puedan resolver dudas mediante teléfono y/o correo electrónico, además del ya mencionado equipo de

ventas, que se dirigirán directamente a las distintas empresas que podrían contratar el servicio y que inicialmente constará de 4 personas que cumplirán esta labor, incrementando la dotación a 5 ejecutivos al comienzo del segundo año y a 6 ejecutivos al comienzo del tercer año. A continuación se presenta una descripción más detallada sobre cada uno de los cargos y el perfil necesario para poder alcanzar el estándar requerido para el proyecto.

13.1. Personal y funciones asociadas

- Gerente de Servicio y Ventas: Es la persona encargada de la implementación de todo el servicio. Debe ser capaz de coordinar todo el personal que tiene a su cargo, especialmente del equipo de ventas, que es un área fundamental para que el negocio capte clientes y pueda crecer.
El perfil de este cargo considera idealmente que sea de profesión Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial, con al menos 7 a 10 años de experiencia en ventas y servicio a clientes, para que pueda traspasar estos conocimientos al negocio y al personal que tendrá a su cargo, con el objetivo en mente de hacer crecer la empresa y sumar importantes clientes.
- Informático: Este cargo es de mucha importancia, ya que es la persona que debe estar pendiente del correcto funcionamiento tanto de la página web como de la mantención y actualización de las bases de datos. Es la parte técnica del negocio que debe ser ejecutada a la perfección, ya que es la forma de demostrar calidad, eficiencia y rapidez a los clientes, siendo estas las principales características que ellos buscan.
El perfil de este cargo, busca a un Ingeniero Informático, con 4 o más años de experiencia en desarrollo de sistemas web, basados en PHP y MySQL versión 5.0 en adelante. También, manejo de Ajax, JavaScript y .NET.
- Ejecutivo de atención al cliente: Se necesitan 2 personas inicialmente para este cargo, que básicamente se encarga de una relación con el cliente que tiene como objetivo satisfacer cualquier tipo de consultas relacionadas con el servicio, como precios, implementación, envío de un agente de ventas a la empresa interesada, entre otras. Estas consultas pueden ser canalizadas mediante la página web, correo electrónico o por teléfono.
El cargo requiere a personas con experiencia en atención al cliente de al menos 5 años.
- Ejecutivo de ventas: El ejecutivo de ventas es el encargado de establecer contacto directo con el cliente, mediante visitas directas a las unidades de recursos humanos de las empresas. Debe usar estrategias de ventas, promocionar el servicio y tener un trato amable con quienes se relacione.
Para este cargo, se busca a personas que cuenten con al menos 5 años de experiencia en venta de servicios, con una alta orientación al logro y

cumplimiento de metas, con capacidad de establecer relaciones comerciales de largo plazo con los clientes.

13.2. Capacitación del personal

Independiente de la experiencia que pueda tener el personal contratado, se necesita invertir en una capacitación especial tanto para los ejecutivos de atención al cliente como para los ejecutivos de ventas. Esta capacitación resulta crucial, ya que busca contar con los mejores ejecutivos de venta que puedan capturar clientes y ofrecer el servicio de la manera más profesional que sea posible.

Además, el gerente de Servicio y Ventas podrá contar con un equipo que estará a su disposición y al que tendrá que evaluar quincenalmente de acuerdo a la capacidad de obtener nuevos clientes y el servicio de postventa que se esté realizando, para incentivar el uso de la plataforma y obtener mayor tráfico de consultas.

13.3. Remuneraciones del personal

Consultando en portales de internet especializados en empleos, se ha podido establecer la remuneración de mercado para cada uno de los cargos señalados anteriormente.

El único cargo que presenta una renta variable, es la renta de los ejecutivos de ventas, de tal manera que exista un incentivo por los contratos que se generen y el tráfico de consultas que tenga la plataforma web.

El cuadro 13 muestra la remuneración bruta en pesos, según los cargos que han sido descritos anteriormente.

Cuadro 13 – Remuneración bruta según cargo

Cargo	Remuneración bruta (en CLP)
Gerente de Servicio y Ventas	\$2.000.000.-
Informático	\$950.000.-
Ejecutivo de Atención al Cliente	\$420.000.-
Ejecutivo de Ventas	\$450.000 + comisión 1% de tráfico de clientes (*).

Fuente: Elaboración Propia

(*) Según el número de consultas que un cliente utilice en un mes, se calcula el 1% del valor que debe pagar la empresa que contrató el servicio.

El uso de las remuneraciones de mercado, se utiliza para poder conquistar a personas que se interesen en trabajar en este proyecto. Por otro lado, es importante contar con un buen equipo de trabajo, por lo que preocuparse también de las remuneraciones del personal, es una inversión que hay que realizar en este caso.

14. PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo busca explicar el funcionamiento de la empresa para la entrega del servicio, particularmente cómo se procede desde el sistema web, el equipo de ventas y hasta concretar una venta con el cliente.

14.1. Procesos con foco en los clientes

El servicio de verificación de datos judiciales está completamente enfocado en los clientes, donde todo el sistema está centrado en entregar la mejor atención.

14.1.1. Reuniones Generales

Para estar constantemente supervisando cómo está trabajando el equipo completo, el Gerente de Servicio y Ventas deberá realizar una reunión semanal para tener control de lo que está sucediendo, tanto con el informático para asegurarse de que la plataforma web está funcionando correctamente y sin problemas, como con los ejecutivos de atención al cliente, de manera de saber qué problemas existen y poder solucionarlos rápidamente y finalmente, conocer el desempeño del equipo de ventas y tomar decisiones operacionales o de corto plazo.

14.1.2. Reuniones de Equipo de Ventas

El equipo de ventas debe tener reuniones periódicas con el Gerente de Servicio y Ventas, ya que es el área de la empresa que se relaciona directamente con los clientes y a partir de aquí se generan los flujos de la empresa. Es importante tener feedback de los clientes y evaluar el nivel de éxito en las ventas, considerando tanto las empresas visitadas a las que se les ha ofrecido el producto, como también los contratos celebrados. El gerente a cargo debe establecer metas mensuales sobre la comercialización del servicio y tomar decisiones para mejorar estos índices fijados para el éxito del negocio.

14.1.3. Venta del Servicio

Hay tres maneras que permiten iniciar el proceso de ventas. Que el cliente realice una solicitud mediante la página web, que el cliente realice una llamada telefónica solicitando el servicio o que el cliente decida la contratación durante la visita de un ejecutivo de ventas. Las tres alternativas mencionadas, concluyen con la atención directa de un ejecutivo, ya que es la persona más capacitada tanto para canalizar cualquier duda que se pueda tener del servicio, como para poder concretar un nuevo contrato con el cliente.

Para la primera opción, el cliente completa un formulario dispuesto en la página web, donde se señala que dentro de las primeras 48 horas hábiles desde el envío del formulario, recibirá en su empresa la visita de un ejecutivo de ventas quién podrá entregarle mayor detalle sobre el servicio y poder concretar una venta directamente, además de poder implementar el servicio inmediatamente, luego de la celebración de un contrato como el descrito en el apartado “Precio” del Marketing Mix (Capítulo 12).

La segunda opción, es que el cliente realice una llamada telefónica, donde será atendido por los ejecutivos de atención al cliente, quienes resolverán todas las dudas que se puedan tener acerca del servicio y precios, proceso que puede finalizar con el envío de un ejecutivo de ventas a las dependencias de la empresa interesada de manera de concretar la venta y contratación, para terminar con la implementación del sistema entregando el usuario y contraseña respectivos que permiten ingresar a la plataforma.

Finalmente, está la opción que tiene mayor planificación dentro del equipo. Esta es la visita directa de ejecutivos de ventas a oficinas de unidades de recursos humanos de distintas empresas. El objetivo de esta visita, es tanto de marketing como de ventas. En primer lugar, poder hacer conocido el servicio y sus características, para luego poder celebrar un contrato que permita acceder al servicio mediante la página web habilitada.

14.2. Procesos Internos

14.2.1. Mantención

Si bien las características de este negocio no requieren de un manejo de inventario, si es necesario realizar una mantención constante a los servidores que almacenan las bases de datos, donde además el informático debe estar actualizando el sistema de manera de contar siempre con la última información disponible y entregar el mejor servicio a los clientes. Para esto, debe encargarse cada día de actualizar los datos, es decir, buscar si existe nueva información y encargarse del soporte técnico del sistema.

14.2.2. Oficina y horario de atención

Está planeado que la oficina funcione en Providencia, en una oficina que será arrendada y donde estará ubicado todo el equipo. En este lugar estarán los ejecutivos de atención al cliente, el informático y el Gerente de Servicio y Ventas, lugar en el que también se realizarán las reuniones generales. El equipo de ventas principalmente estará en terreno. La idea de la ubicación es que esté cercana a la empresa ATCOM (ubicada precisamente en la comuna de Providencia) e incluso que ocupe las mismas dependencias, ya que este proyecto se puede considerar como una nueva unidad de negocio de la empresa.

No existe un servicio de atención en oficina, pero si una atención telefónica, mediante correo electrónico y el formulario de contacto provisto en la página web. Para esto, el horario de atención será de lunes a viernes de 08:30 a 18:30 horas, excepto días festivos.

15. PLAN FINANCIERO

Para la elaboración del plan financiero, se consideran varios factores que estarán de alguna forma incluidas en el flujo de caja, de manera de poder evaluar el proyecto y su factibilidad de realización. Por una parte, detallar la inversión que requiere la puesta en marcha del negocio, que incluye tanto la implementación del sistema computacional, como mobiliario de la oficina y artículos afines. También debe considerarse la vida útil de estos activos, para poder incluirlos en la depreciación correspondiente.

El paso siguiente, es detallar ingresos y egresos según las ventas que se tengan eventualmente y los gastos asociados al negocio, para finalmente realizar una sensibilización al flujo, analizando variables que el negocio no controla, como en este caso son los clientes y las ventas del servicio. De acuerdo a esto, se podrá presentar un análisis más completo y una conclusión al respecto que permita saber si el negocio es o no rentable.

15.1. Inversión para el proyecto

Hay tres inversiones iniciales que necesita el proyecto para poder funcionar. Una inversión en la tecnología, es decir, el algoritmo de búsqueda de los datos necesarios y su implementación en un sistema al cual se puede acceder mediante consultas. Por otro lado, la inversión inicial en un plan de marketing y capacitación para los ejecutivos de ventas, fundamental para alcanzar el objetivo de captar constantemente nuevos clientes y finalmente, la inversión en todos los artículos necesarios para poder operar en la oficina.

15.1.1. Plataforma Web

La plataforma web es la principal inversión del negocio. Sin ella, no es posible su funcionamiento. En primer lugar, es necesario contar con todas las bases de datos de antecedentes judiciales de las personas, que se encuentran libremente en la web. Para la obtención de éstas y un correcto funcionamiento del sistema, es necesario utilizar un algoritmo que debe programarse computacionalmente y que permite conectarse a la fuente que posee estos datos. Este programa es conocido como *web crawler*. Se necesitan personas con conocimiento informático y que puedan desarrollar este sistema, para consolidarlo en una plataforma web que sea funcional y admita consultas para la obtención de la información.

Según conversaciones con ATCOM, esta plataforma ya está completamente realizada, solo que no tiene una interfaz gráfica aún, pero está disponible a nivel de intranet. La inversión que tuvo que realizarse para el desarrollo de este sistema, fue de CLP\$30.000.000.-

Además, es necesario contar con un servicio de hosting para almacenar los datos y una interfaz gráfica que sea atractiva para los clientes. Se aspira a contratar un proyecto web, que contempla la creación del sitio, la posibilidad de crear correos electrónicos institucionales y contar además con una interfaz web para acceder desde teléfonos móviles. El precio de este servicio, es de CLP\$289.990¹⁶.-

En total, se muestra en el cuadro 14 la inversión necesaria en el ítem plataforma web.

Cuadro 14 – Inversión “Plataforma Web”

Ítem de Gasto	Precio (en pesos, IVA incl.)
Inversión Bases de Datos	\$30.000.000
Hosting y sitio web con servicios complementarios	\$289.990
Total	\$30.289.990

Fuente: Elaboración Propia.

15.1.2. Marketing

En marketing, está contemplada una inversión que incluya el desarrollo de un plan de marketing completo, donde el costo es CLP\$13.000.000 y considera un foco en el tipo de clientes a los que se quiere alcanzar, de manera de tener un respaldo profesional al ejecutar técnicas de marketing y ventas en el negocio. Es decir, entrega experiencia para acceder a un sector específico del mercado, de manera

¹⁶ <http://www.potencialdigital.cl/disenio-desarrollo-pagina-web-profesional-precio.html>

de poder obtener éxito en el plan que se vaya a ejecutar. Para comenzar, se debe incorporar la elaboración de un logotipo y diseño corporativo, que incluya un slogan para poder tener una potente entrada al mercado.

Por otro lado, se requiere un servicio de papelería, que pueda imprimir folletos informativos y contar con tarjetas para los ejecutivos de ventas.

El cuadro 15, resume los valores cotizados para los productos señalados.

Cuadro 15 – Inversión “Marketing”

Ítem de Gasto	Precio (en pesos, IVA incl.)
Plan de Marketing	\$13.000.000
Papelería Folletos (1.000 unidades)	\$47.600
Tarjetas para Ejecutivos de Venta (1.000 unidades)	\$21.420
Total	\$13.069.020

Fuente: Elaboración propia con datos de internet¹⁷

15.1.3. Oficina

En la oficina, es necesario el mobiliario, que en este caso se trata de sillas y escritorios, además de 4 computadores, con las licencias respectivas de sistemas operativos y *suites* ofimáticas (MS Office). Los precios los resume el cuadro 16.

Cuadro 16 – Inversión “Oficina”

Ítem de Gasto	Cantidad	Precio (en pesos, IVA incl.)
Computadores de Escritorio	3	\$719.970
Computador para Informático	1	\$429.990
Escritorios	4	\$439.960
Sillas	4	\$199.960
Licencia Windows 8.1	4	\$340.000
Licencia Office Empresas 2013	4	\$559.996
Impresora Multifuncional	1	\$149.990
Total		\$2.839.866

Fuente: Elaboración propia con datos de internet¹⁸.

¹⁷ <http://www.produo.cl/papeleria.html>

¹⁸ <http://www.microsoftstore.com/> , <http://www.homeoffice.cl/>

15.2. Depreciación

Los activos que se necesitan adquirir para la puesta en marcha del negocio, cuentan con una vida útil, la cual está regulada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), según la categoría a la cual pertenezcan las inversiones. El cuadro 17 resume la vida útil que señala el SII.

Cuadro 17 – Depreciación de activos

	Nueva vida útil normal	Depreciación Acelerada
Muebles y enseres	7	2
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares	6	2

Fuente: Elaboración Propia, con información del SII¹⁹.

15.3. Ingresos

Los ingresos del proyecto están dados exclusivamente por las consultas que realicen los clientes a la base de datos que se ha contratado. Este ingreso puede variar en caso de las 2 opciones siguientes:

- El cliente posterior a la firma del contrato, tiene un consumo de menos de 100 consultas dentro del periodo facturado de 30 días. Para este caso, el cobro es de 0,1 UF por cada consulta realizada a la base de datos.
- El cliente posterior a la firma del contrato, tiene un consumo de más de 100 consultas dentro del periodo facturado de 30 días. En este caso, se calcula el total de consultas, cada una con el valor de 0,1 UF, donde al monto total, se le aplica un descuento de 15%.

15.4. Egresos

Los egresos están clasificados en tres grupos. Costos Fijos, Costos Variables y Gastos de Administración, los cuales serán descritos a continuación.

¹⁹ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

15.4.1. Costos Fijos

Como costo fijo, se tiene la publicidad mediante marketing directo y redes sociales. Este valor asciende en conjunto a los CLP\$280.000 mensuales. También se puede considerar en este ítem la parte de los sueldos que son fijos, además de los costos mensuales que tiene la empresa para operar. En este caso particular, se decidió considerar como gastos de administración la remuneración fija, arriendo y gastos en el pago de servicios básicos, ya que estos representan un monto que se necesita todos los meses para que el negocio pueda funcionar.

15.4.2. Costos Variables

Los costos variables, consideran el sueldo variable que se les entrega a los ejecutivos de ventas según el tráfico de consumo facturado a los clientes con quienes han cerrado un contrato. Como ya se explicó en el capítulo 13, se le paga a cada ejecutivo una comisión del 2% del total del consumo que haya tenido un cliente en un periodo de facturación.

15.4.3. Gastos de Administración

Estos gastos, son aquellos que se requieren mes a mes para el funcionamiento del negocio, que considera la remuneración fija del personal, el arriendo de la oficina, insumos para la oficina (tóner de impresora, papel y artículos de oficina). Y también el pago de servicios básicos (electricidad, agua, internet y telefonía). El detalle de estos gastos, se encuentra en el Anexo C.

15.5. Sensibilización del Flujo de Caja

Luego de considerar todos los aspectos involucrados en el flujo de caja, tanto los señalados en este capítulo, como también las remuneraciones y otros, se ha realizado una sensibilización del flujo de acuerdo al éxito del equipo de ventas. Es muy difícil poder prever la demanda que se pueda tener, pero de acuerdo al éxito de los ejecutivos al vender el producto, estos pueden tener un inicio normal, un inicio pesimista con un bajo porcentaje de captación y quedarse estancados o también puede considerarse un inicio optimista con una alta tasa de captura de clientes.

Se considera que luego de una capacitación, a partir del tercer mes, los ejecutivos son capaces de generar nuevos contratos para obtener un tráfico de ventas, pero de acuerdo al escenario, obtienen distintas tasas de crecimiento del tráfico de consultas, que se ven reflejadas en primer lugar en una curva de aprendizaje en los primeros meses, para luego dar paso a una estabilización al momento de considerar crecimiento, porcentajes similares que corresponden a resultados anteriores de equipos de ventas de la empresa, que contaba con

ejecutivos de venta en terreno para áreas de tecnologías de información. Estas tasas de crecimiento se muestran a continuación:

Cuadro 18 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Normal

Periodo	Crecimiento	Periodo	Crecimiento
Mes 1	0%	Mes 19	7%
Mes 2	0%	Mes 20	5%
Mes 3	0%	Mes 21	5%
Mes 4	25%	Mes 22	5%
Mes 5	35%	Mes 23	5%
Mes 6	40%	Mes 24	5%
Mes 7	50%	Mes 25	5%
Mes 8	60%	Mes 26	5%
Mes 9	50%	Mes 27	5%
Mes 10	40%	Mes 28	5%
Mes 11	35%	Mes 29	5%
Mes 12	30%	Mes 30	5%
Mes 13	20%	Mes 31	5%
Mes 14	15%	Mes 32	5%
Mes 15	12%	Mes 33	5%
Mes 16	12%	Mes 34	5%
Mes 17	10%	Mes 35	5%
Mes 18	9%	Mes 36	5%

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 19 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Pesimista

Periodo	Crecimiento	Periodo	Crecimiento
Mes 1	0%	Mes 19	7%
Mes 2	0%	Mes 20	5%
Mes 3	0%	Mes 21	5%
Mes 4	5%	Mes 22	5%
Mes 5	10%	Mes 23	5%
Mes 6	10%	Mes 24	5%
Mes 7	20%	Mes 25	3%
Mes 8	20%	Mes 26	3%
Mes 9	30%	Mes 27	3%
Mes 10	30%	Mes 28	3%
Mes 11	20%	Mes 29	3%
Mes 12	20%	Mes 30	3%
Mes 13	15%	Mes 31	3%
Mes 14	10%	Mes 32	3%
Mes 15	7%	Mes 33	3%
Mes 16	7%	Mes 34	3%
Mes 17	7%	Mes 35	3%
Mes 18	7%	Mes 36	3%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 20 – Tasa de Crecimiento de Ventas, Escenario Optimista

Periodo	Crecimiento	Periodo	Crecimiento
Mes 1	0%	Mes 19	9%
Mes 2	0%	Mes 20	9%
Mes 3	0%	Mes 21	7%
Mes 4	30%	Mes 22	7%
Mes 5	40%	Mes 23	7%
Mes 6	50%	Mes 24	7%
Mes 7	60%	Mes 25	7%
Mes 8	50%	Mes 26	7%
Mes 9	50%	Mes 27	7%
Mes 10	50%	Mes 28	7%
Mes 11	40%	Mes 29	7%
Mes 12	40%	Mes 30	7%
Mes 13	30%	Mes 31	7%
Mes 14	30%	Mes 32	7%
Mes 15	25%	Mes 33	7%
Mes 16	20%	Mes 34	7%
Mes 17	15%	Mes 35	7%
Mes 18	10%	Mes 36	7%

Fuente: Elaboración Propia

15.6. Resultados del Análisis Financiero

De las tres sensibilizaciones posibles, según éxito del equipo de ventas y la tasa de crecimiento de consultas que se tenga, se ha realizado el flujo de caja respectivo para conocer la rentabilidad del negocio. Se utilizó una tasa de descuento del 15%, considerando el potencial riesgo que constituye el negocio, además de un flujo a 3 años, detallado mensualmente. Para determinar la tasa de descuento, se pueden utilizar diversas técnicas. En este caso, se prefirió optar por juicio de experto del gerente de ATCOM, con 25 años de experiencia en su empresa y que conoce valores de tasas a los cuales puede ser evaluado un proyecto, sobre todo uno perteneciente a los servicios de información. También pudo haberse utilizado el *CAPM (Capital Asset Pricing Model)*, pero se descartó por las siguientes razones: En primer lugar, no existen fuentes confiables para obtener el parámetro β adecuado al mercado de la información en Chile y además, no se considera una buena aproximación considerar este parámetro según lo estimado para Estados Unidos. Por otro lado, este modelo realiza suposiciones como por ejemplo, que las preferencias de los inversores se basan solo en el retorno de los activos y no considera las preferencias de mercado que puedan tener. Debido a la gran cantidad de supuestos que posiblemente no aplican, se decidió utilizar una tasa acorde a lo que se maneja actualmente, tanto por el rubro como el riesgo que puede tener el proyecto.

Para ver el flujo de caja según escenarios, revisar Anexo D, E y F.

El cuadro 21, muestra un resumen del VAN y TIR, de acuerdo a los escenarios:

Cuadro 21 – VAN y TIR según escenarios (Tasa de descuento, 15%)

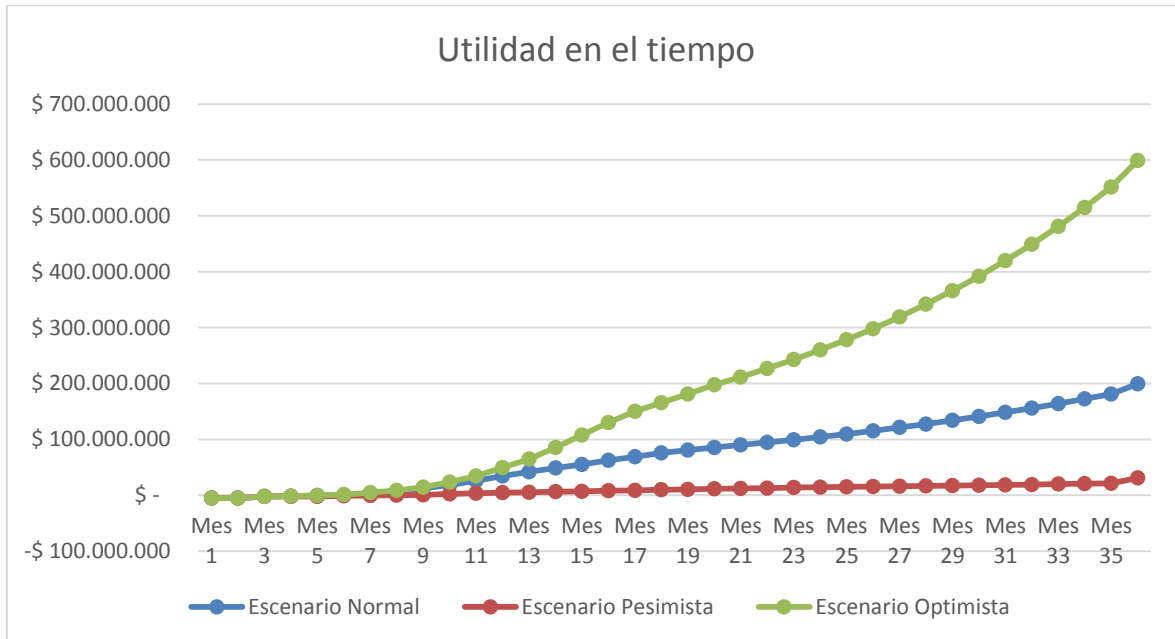
Escenario	VAN	TIR
Normal	\$44.688.599	19%
Pesimista	-\$45.693.336	7%
Optimista	\$156.142.649	23%

Fuente: Elaboración Propia.

Tanto el escenario normal como optimista, muestran un VAN positivo, lo que haría rentable el negocio. Pero hay que poner atención al análisis pesimista, ya que con esas tasas de crecimiento de consultas, el negocio no se hace conveniente, obteniendo un VAN bastante negativo, en comparación con los otros análisis realizados.

Es útil también ver gráficamente la evolución de la utilidad en el tiempo, según los tres escenarios mencionados con anterioridad. El cuadro 22 muestra lo descrito anteriormente:

Cuadro 22 – Utilidad en el tiempo para escenario que considera la mitad de la inversión inicial



Fuente: Elaboración Propia.

15.7. Análisis de Escenarios Adicionales

Además de considerar escenarios según crecimiento de ventas, resulta muy importante realizar análisis de la sensibilización de otros aspectos que pudieran ser relevantes para evaluar el proyecto. Por ejemplo, al considerar que este servicio puede ser comercializado por ATCOM y generar una nueva unidad estratégica de negocios dentro de la empresa, es útil considerar un análisis de sensibilidad con respecto a la inversión que se considera para el proyecto. ¿Es posible disminuir este costo a la mitad?

Por otro lado, pueden surgir inconvenientes y resulta útil evaluar el caso en que los costos o más bien la inversión del proyecto ascienda al doble de lo que se había presupuestado.

Para esto, en cada escenario evaluado anteriormente (normal, pesimista y optimista), se volvió a evaluar el proyecto con el flujo de caja, esta vez considerando un escenario en que la inversión inicial para el sistema web se redujera a la mitad que se había considerado, es decir, \$15.000.000.- y luego, evaluar la posibilidad que la inversión presupuestada aumentara al doble, es decir, \$60.000.000.-

Para este escenario, en que la inversión de la plataforma web se considera como la mitad del dinero que se consideró al principio, se recalculó el VAN y la TIR, resultados que se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 23 – VAN y TIR según escenarios, considerando la mitad de la inversión de plataforma web

Escenario	VAN	TIR
Normal	\$57.984.243	21%
Pesimista	-\$32.397.693	8%
Optimista	\$169.438.292	26%

Fuente: Elaboración Propia.

El escenario en que se utiliza la mitad del dinero presupuestado en la inversión de la plataforma web, es un escenario perfectamente posible, considerando que este proyecto es una posible nueva unidad de negocios de ATCOM y dicha inversión podría ser incluso un costo hundido para la empresa. Es visible que bajo este escenario, el proyecto resulta más atractivo, situación que debe ser considerada por lo recientemente explicado. Si la empresa ATCOM decide abrir una nueva unidad de negocios a partir de este proyecto, podría sustentarse, ofreciendo una propuesta mucho más llamativa al disminuir la inversión que la empresa ya ha invertido.

También puede ocurrir que se quiera invertir mucho más dinero en el desarrollo de la plataforma web y considerar aspectos que no fueron incluidos en primera instancia, por distintos motivos, como por ejemplo, haber subestimado los costos reales necesarios para desarrollar el sitio profesionalmente y con un altísimo estándar de calidad. Se muestra a continuación los resultados del VAN y TIR al evaluar el proyecto considerando que la inversión necesaria para la plataforma web es el doble (\$60.000.000.-).

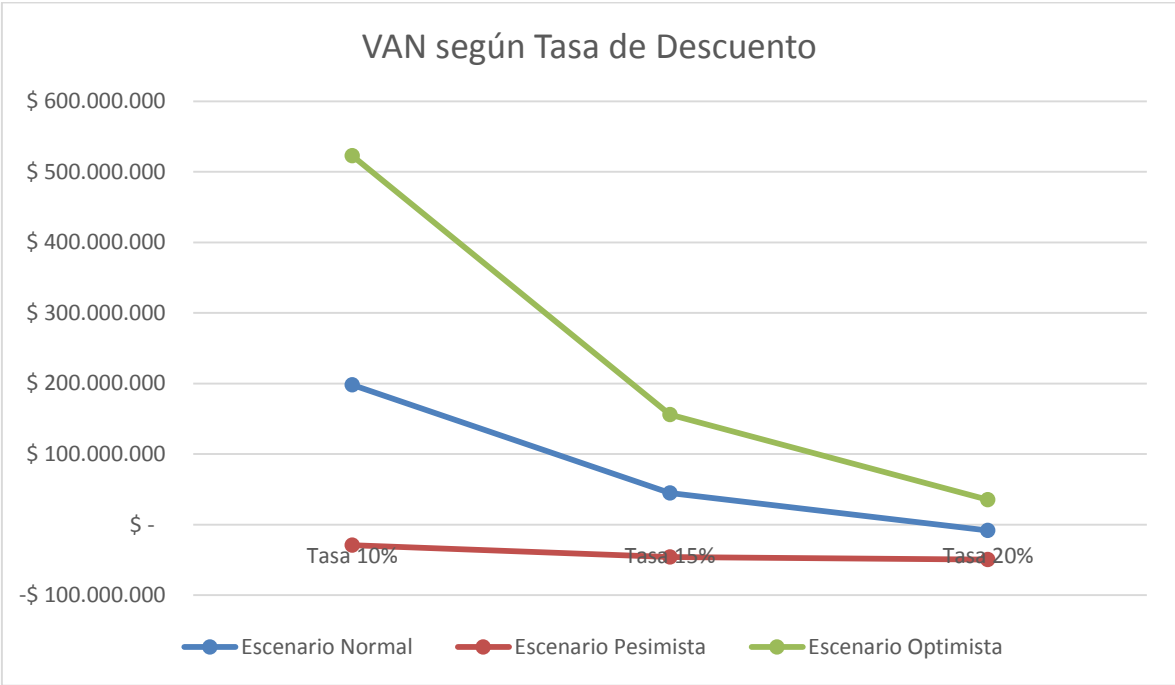
Cuadro 24 – VAN y TIR según escenarios, considerando el doble de la inversión de plataforma web

Escenario	VAN	TIR
Normal	\$18.853.808	16%
Pesimista	-\$71.528.127	5%
Optimista	\$130.307.858	21%

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, un escenario que resulta lógico de evaluar, es cómo varía el VAN del proyecto según la tasa de descuento que se utiliza. Mediante un juicio de experto se llegó a la tasa del 15%. Pero, ¿cómo cambia el VAN si se utiliza un 10% o un 20%? Una tasa del 20% castiga el VAN del proyecto al aumentar el riesgo a la rentabilidad, pero es útil observar las variaciones del cálculo si se realiza un cambio en la tasa de descuento.

Cuadro 25 – VAN en distintos escenarios según tasa de descuento con la que se evalúa el proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, al disminuir la tasa, se disminuye el riesgo y existe una mayor relación entre los distintos escenarios. El VAN se dispara en el escenario optimista, y en el escenario normal, el VAN se duplica.

Por otro lado, al aumentar la tasa al 20%, la brecha entre escenarios disminuye considerablemente e incluso el escenario normal obtiene retornos negativos. Es un resultado importante, si se analiza bajo el punto de que los escenarios económicos están cambiando y los riesgos de inversión para nuevos proyectos han aumentado.

15.8. Conclusiones del Análisis Financiero

El negocio en general, en los análisis normal y optimista tiene un VAN positivo, pero pese a esto, se muestra un negocio algo riesgoso y con una rentabilidad no muy alta. Por otro lado, el valor de la TIR, especialmente en el escenario normal, es bastante bajo, considerando que la tasa de descuento utilizada fue un 15%. Esto quiere decir que con una tasa del 19% el VAN del proyecto sería cero.

Al variar la tasa de crecimiento de ventas en un escenario optimista, con una alta expansión en los primeros meses, el proyecto es rentable al observar el VAN, pero al ver la TIR, presenta un valor bajo, lo que nuevamente señala que, pese a que existirán ganancias, la rentabilidad no es tan atractiva.

Como conclusión, el proyecto es realizable, pero tiene un alto riesgo ya que su resultado es muy sensible a la captación de clientes. Esto se debe principalmente a que el tráfico de consultas es la única fuente de ingresos que tiene el proyecto, lo que lo hace dependiente netamente de que los clientes utilicen el servicio. Además, para poder garantizar que existirán clientes y un tráfico de ventas, es necesaria una inversión alta para poner en marcha el proyecto, tanto en necesidades informáticas como de marketing.

Es importante prestar atención a análisis como duplicar o disminuir a la mitad la inversión, o evaluar el proyecto con distintas tasas, ya que se puede tener una idea más completa de la posición que puede tener el proyecto ante eventualidades, lo que le da mayor robustez a los cálculos realizados.

16. CONCLUSIONES

En un mercado que no ha sido explorado aún, donde no se conoce el real impacto que puede tener el ofrecer un servicio de verificación de antecedentes judiciales, es difícil poder predecir lo que puede suceder al establecer un negocio como el propuesto.

Se tiene casos de éxito en ventas de bases de datos, como el caso de DICOM, que además tenía bastante tráfico de consultas y hubo un par de décadas en que este servicio fue muy popular. Pero posteriormente, debido a la creciente preocupación de las personas sobre el uso de sus datos, se promulgó una ley que prohibió la utilización de estos datos en los procesos de selección. Este precedente necesita ser considerado, ya que es una de las amenazas al desarrollo que pueda tener el negocio.

Por otro lado, fue posible observar qué existe en el mercado actual y que tenga similitud al negocio que plantea esta memoria, lo que fue útil para medir la real llegada que se puede tener con las empresas caracterizadas como potenciales clientes.

La realización del análisis interno y externo, permitió poder predecir cómo se ubicaría la empresa bajo las condiciones de mercado actuales, donde se pudo establecer potenciales riesgos y amenazas a la puesta en marcha del negocio.

El modelo Canvas permitió establecer qué elementos eran importantes para este negocio, el cual como se vio en los diversos capítulos, depende mucho de la relación con los clientes, ya que el tráfico de consultas es el único ingreso concreto del proyecto. Se da una importancia central a alianzas estratégicas, que pueden generarse con el Poder Judicial y el concepto de la propuesta de valor, que finalmente es lo que se busca transmitir a los clientes para convencerlos de la necesidad de la contratación de un servicio de verificación de antecedentes.

Para poder conocer a los clientes, se realizó una encuesta que permitiera saber qué preferencias tenía, si verificaban información de postulantes a puestos de trabajo y saber cómo realizan los procesos. El poder conocer con mayor profundidad estos procesos y saber la real utilidad de un servicio que verifique datos judiciales, además de la disposición a pagar, fue relevante para poder determinar las fuentes de ingreso que podría tener el negocio, dado que no se cuenta con un gran abanico de información disponible.

El proyecto presenta tres aristas que son fundamentales y que a su vez constituyen factores críticos a la hora de evaluar el proyecto. En primer lugar, para decidir su realización es necesario considerar la posibilidad de contar con un buen equipo de trabajo, ya que se debe confiar en una persona que tenga la capacidad de gestionar los recursos humanos que requiere la empresa, además de contar con un equipo de ventas experimentado. En segundo lugar, un factor a considerar, es que para poner en marcha este negocio se requiere una alta inversión inicial, tanto en marketing como en la puesta en marcha de los sistemas computacionales necesarios, situación que deriva en el tercer punto crítico, que es la rentabilidad. En escenarios normal y optimista, el proyecto presenta VAN mayores a cero, pero con una TIR no muy alta y cercana a la tasa de descuento usada en el proyecto. Debido a que se tienen unos gastos iniciales muy altos, cuesta mucho que el proyecto comience a recuperar todo el dinero invertido, debido a que depende estrictamente de que los clientes usen el servicio.

Es por esto que se realizó un análisis bajo el escenario que ATCOM patrocine el proyecto, incorporándolo como una nueva unidad de negocios dentro de la empresa. Esta situación muestra que el VAN aumenta considerablemente al disminuir la inversión a la mitad, inversión que incluso puede asumirse como un costo hundido que la empresa ya gastó, lo que permitiría probar y evaluar por algún tiempo el negocio, incluso subvencionando eventuales pérdidas que se pudiera tener, si es que la empresa en general mantiene retornos positivos.

Además, que el proyecto funcione efectivamente como una nueva unidad de negocios de ATCOM, permite disminuir bastantes costos que se han considerado, especialmente administrativos y de inteligencia de negocios, ya que ATCOM cuenta

con equipos y áreas especializadas y con experiencia en los mercados de información.

En conclusión, se recomienda la realización de este proyecto, siguiendo las recomendaciones que han sido detalladas en este trabajo, pero teniendo en consideración que hay factores críticos que lo convierten en un proyecto riesgoso y que de todas maneras, el margen que se obtendrá no es alto. Si ATCOM considera incorporarlo y tener una nueva área de verificación de antecedentes dentro de la empresa, es bastante recomendable, ya que hay recursos que pueden ser mejor aprovechados, como los recursos físicos (edificio corporativo, instalaciones), capital humano (experiencia en el sector informático) y ahorro en costos al considerar que ATCOM pueda subvencionar a esta nueva área durante un periodo de prueba.

17. BIBLIOGRAFÍA

Libros

1.- A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation*. Alexander Osterwalder ©.

2.- Michael Porter (1982), *Estrategia Competitiva*.

3.- T. Kinneer, J. Taylor (2007), *Investigación de Mercados, un enfoque moderno*. McGraw Hill ©.

Memorias

1.- Heidi Echeverría Almonacid (2012), *Plan de negocio para una empresa comercializadora de autopartes*.

2.- Felipe Contreras Weitz (2012), *Plan de negocios para la línea retail de Cuponatic*.

Documentos

1.- Banco Central de Chile (2014), *Evolución Macroeconómica de Chile y el Escenario Mundial*.

Sitios de Internet

1.- <http://www.sii.cl/> - Servicio de Impuestos Internos

2.- <http://www.bcn.cl/> - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

3.- <http://www.dt.gob.cl/> - Dirección del Trabajo

18. ANEXOS

Anexo A – Entrevista a Potenciales Clientes

Esta entrevista semiestructurada fue aplicada a 12 gerentes y/o encargados de áreas de recursos humanos, de empresas pertenecientes a rubros de Comercio, Construcción e Instituciones Financieras, que como se explicó en los capítulos del cuerpo de la memoria, fueron los sectores industriales escogidos para iniciar el negocio. Por razones de confidencialidad, no serán publicados los nombres de las empresas que accedieron a participar de esta entrevista.

1.- ¿A qué rubro pertenece la empresa en la que se desempeña?

Comercio al por mayor y por menor

Construcción

Intermediación Financiera

2.- ¿Cuál es la dotación de personal promedio de la empresa? (De acuerdo a la clasificación de tamaño de empresas según número de trabajadores).

Entre 1 y 9

Entre 10 y 49

Entre 50 y 199

200 o más

3.- Aproximadamente, ¿cuál es la tasa anual de rotación de personal? (El entrevistado debe señalar una cifra porcentual).

4.- ¿Con qué frecuencia realiza procesos de reclutamiento y selección de personas? (La idea es conocer si convoca a varios procesos, para determinar la real oportunidad de ofrecer un servicio de verificación).

5.- El proceso de reclutamiento y selección:

Se realiza íntegramente en la empresa

Se externaliza parcialmente

Se externaliza totalmente

6.- ¿Realiza procesos separados para reclutamiento masivo y cargos administrativos/ejecutivos?

Sí

No

7.- En la parte de entrevistas (terna de postulantes), ¿Qué documentación se exige? (Señale los requisitos básicos para continuar el proceso).

8.- ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio de verificación de antecedentes judiciales? (Se le explica de qué se trata el servicio, sus principales características y su comparativa con el Certificado de Antecedentes emitido por el Registro Civil).

Sí

No

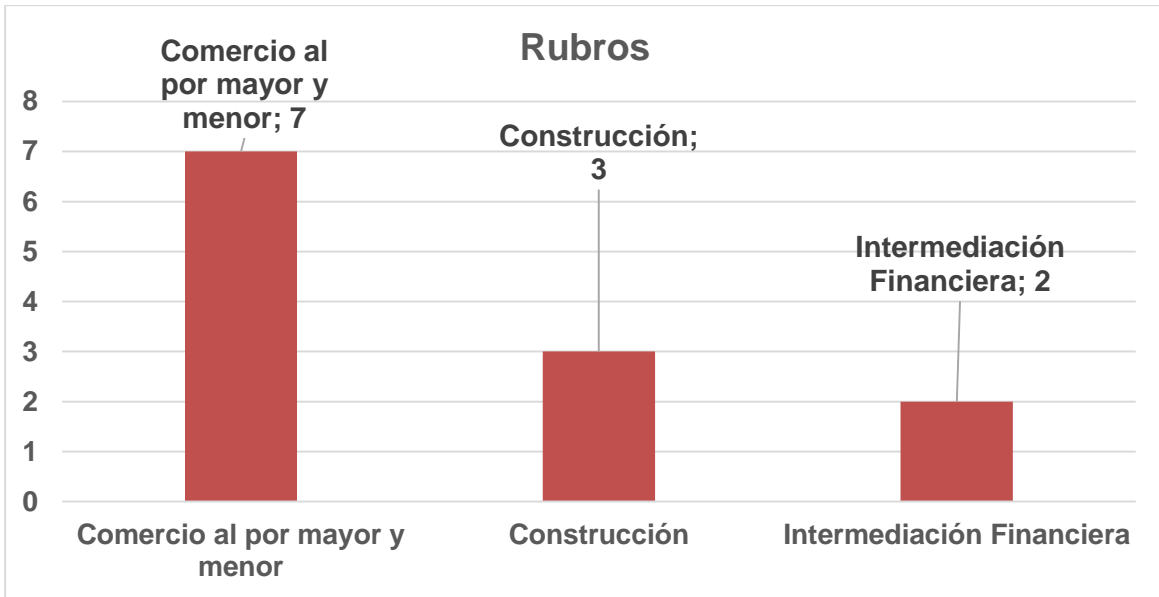
9.- Para el servicio descrito anteriormente, ¿Qué atributos considera que serían fundamentales y qué espera del servicio? (La idea es capturar qué espera el cliente si contrata el servicio que se le ha ofrecido).

10.- Si se le ofrece este servicio, ¿Cuál sería su disposición a pagar por él? (Se espera que entregue un monto o al menos un rango de precios al cual estaría dispuesto a pagar).

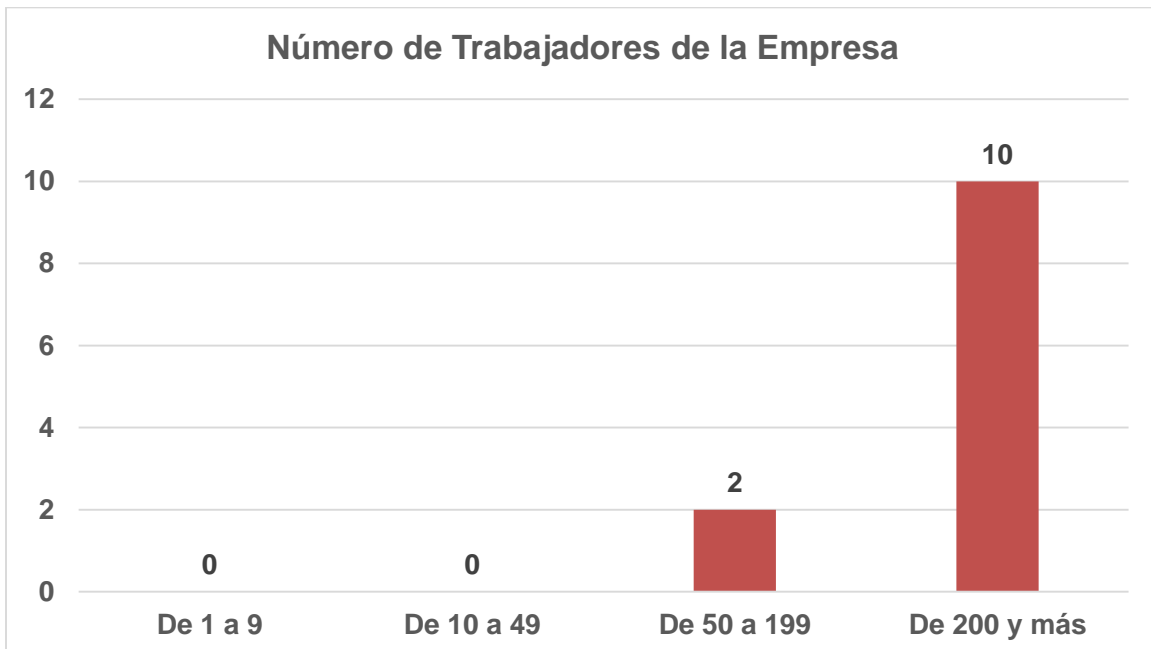
Anexo B – Resultados de la Entrevista

En este apartado, se presentan los resultados de la entrevista aplicada a potenciales clientes, de manera gráfica para una mayor comprensión.

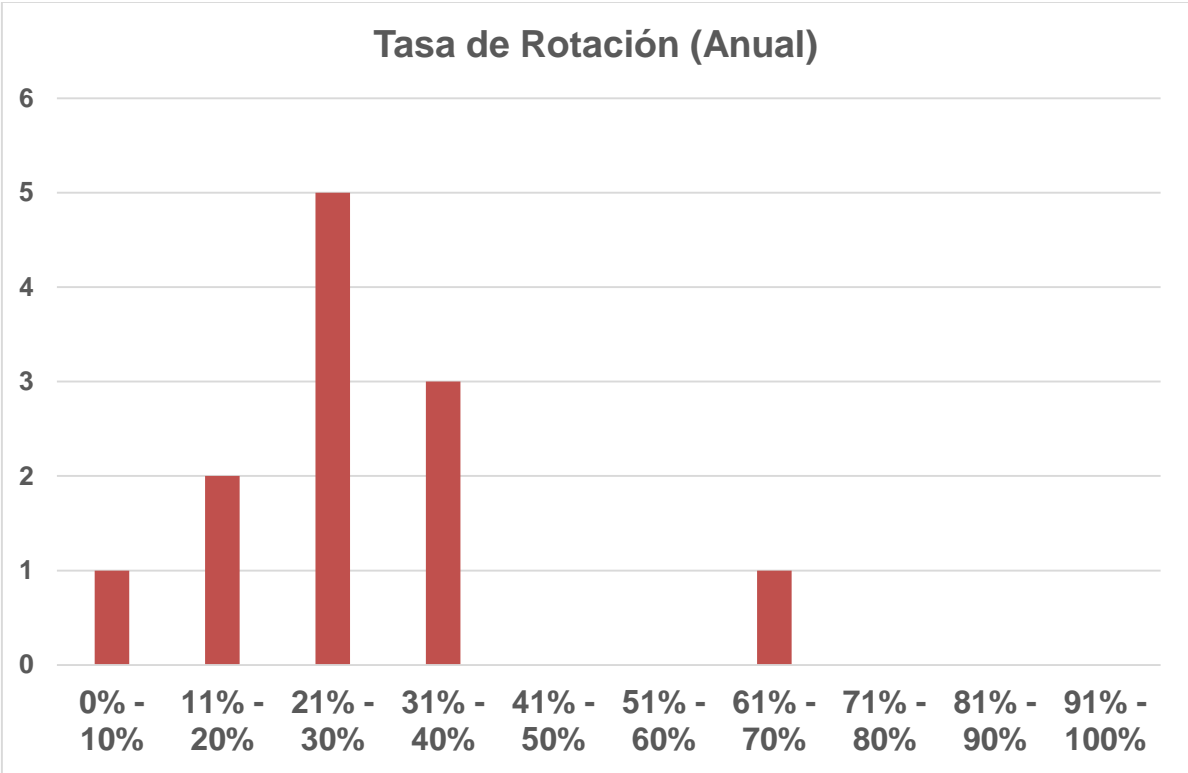
1.- ¿A qué rubro pertenece la empresa en la que se desempeña?



2.- ¿Cuál es la dotación de personal promedio de la empresa? (De acuerdo a la clasificación de tamaño de empresas según número de trabajadores).



3.- Aproximadamente, ¿cuál es la tasa anual de rotación de personal? (El entrevistado debe señalar una cifra porcentual).



Cabe señalar que para esta pregunta, una empresa conocida del sector Retail, manifestó que para el personal de tienda, es decir, los puestos de cajero, ordenadores, personal de bodega y vendedores, presentan una rotación anual que llega al 69%. Esto se debe principalmente a que permanecen muy poco en los puestos porque se cambian a otra empresa por una mejor renta, por un horario más conveniente, por motivos de estudio, ya que en muchos casos sucede que un número considerable de trabajadores ingresan a Institutos o Centros de Formación Técnica en modalidad vespertina para poder perfeccionarse, pero no consiguen la flexibilidad horaria que necesitan.

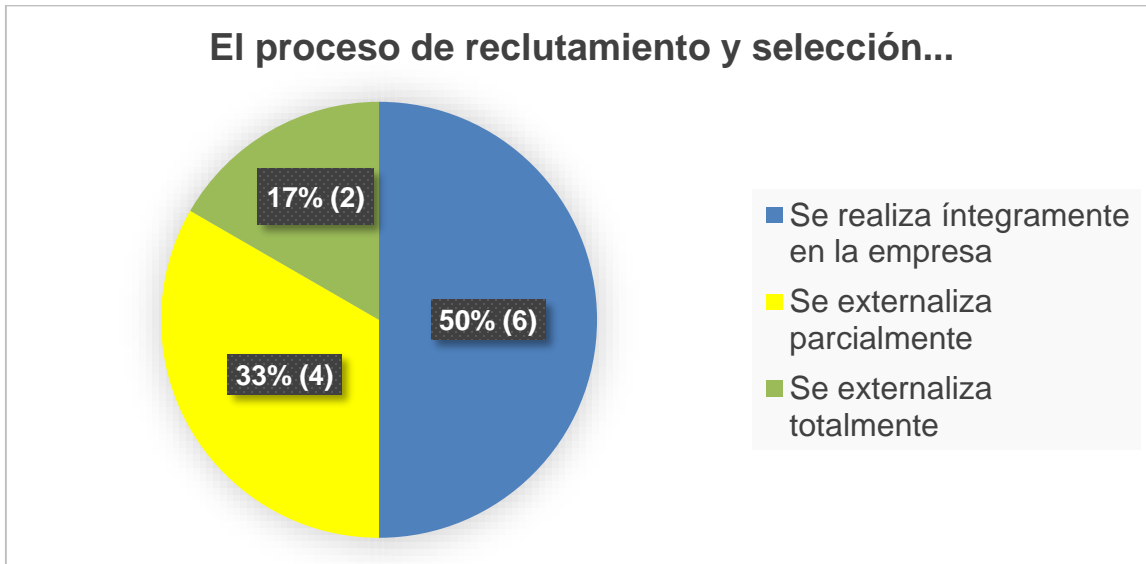
Otro punto que influye en gran manera, es la cantidad de hurtos internos que han sido detectados al interior de la empresa, por lo que hay personas que ingresan a la empresa y hurtan productos pequeños y con un alto valor comercial desde el interior de la tienda. Este hecho produce que exista un número de desvinculaciones no menor por este factor, que es cercano al 28%, lo que se traduce en un aumento considerable en la rotación del personal de tienda.

4.- ¿Con qué frecuencia realiza procesos de reclutamiento y selección de personas? (La idea es conocer si convoca a varios procesos, para determinar la real oportunidad de ofrecer un servicio de verificación).

Esta pregunta tuvo respuestas muy variadas. Hay 2 empresas que dado al negocio que se dedican, realizan procesos de selección todos los días. Esto ocurre en una empresa que se dedica a almacenar en bodegas los productos de importantes marcas multinacionales, que llegan al país mediante el puerto de Valparaíso o por el aeropuerto de Santiago. Para esto, la empresa además de suministrar el servicio de bodegaje, entrega el servicio de transporte mediante una gran flota de camiones, por lo que necesita de un gran número de personas.

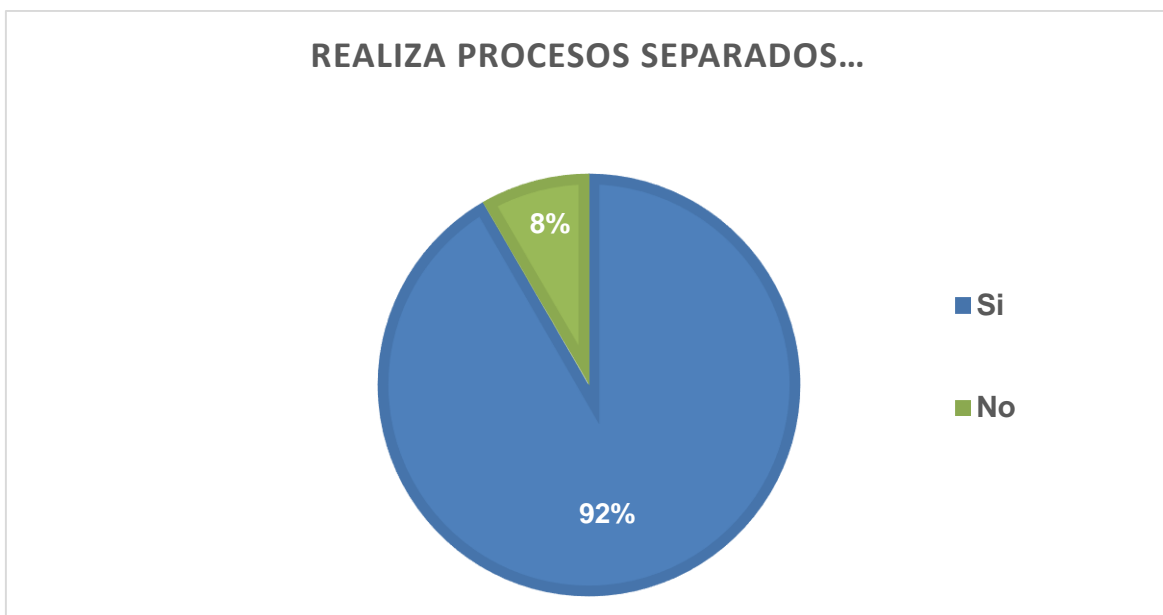
Empresa	Respuesta
Empresa 1	Se convocan 2 procesos de selección al año.
Empresa 2	Dadas las características de la empresa, todos los días se realizan procesos de selección.
Empresa 3	Se realizan 2 o 3 procesos de reclutamiento y selección al año.
Empresa 4	Todos los días se busca e ingresa gente a la empresa, salvo los días 1 de enero, 1 de mayo y 25 de diciembre.
Empresa 5	Cada semana se busca gente, según requerimiento de los encargados de tienda.
Empresa 6	Dependiendo el cargo. Para reclutamientos masivos, se abren vacantes todos los meses. Para cargos ejecutivos se hace un proceso especial.
Empresa 7	Debido a cómo funciona el rubro, se realizan procesos de selección por faena, en promedio hay unos 4 o 5 procesos masivos al año según proyectos.
Empresa 8	3 o 4 procesos al año, según temporada.
Empresa 9	Una vez al mes se realizan procesos de selección masivos, donde día a día se evalúan candidatos.
Empresa 10	Varía según proyectos de construcción y faenas específicas, por lo que todo el año pueden generarse vacantes.
Empresa 11	No existe mucha rotación (menor al 10%), por lo que no se abren muchas vacantes. Pero al menos se puede considerar que 1 vez al año existe un proceso de selección.
Empresa 12	Constantemente se necesita personal en diversos puestos, por lo que siempre se requieren personas y se realizan los procesos respectivos.

5.- El proceso de reclutamiento y selección:



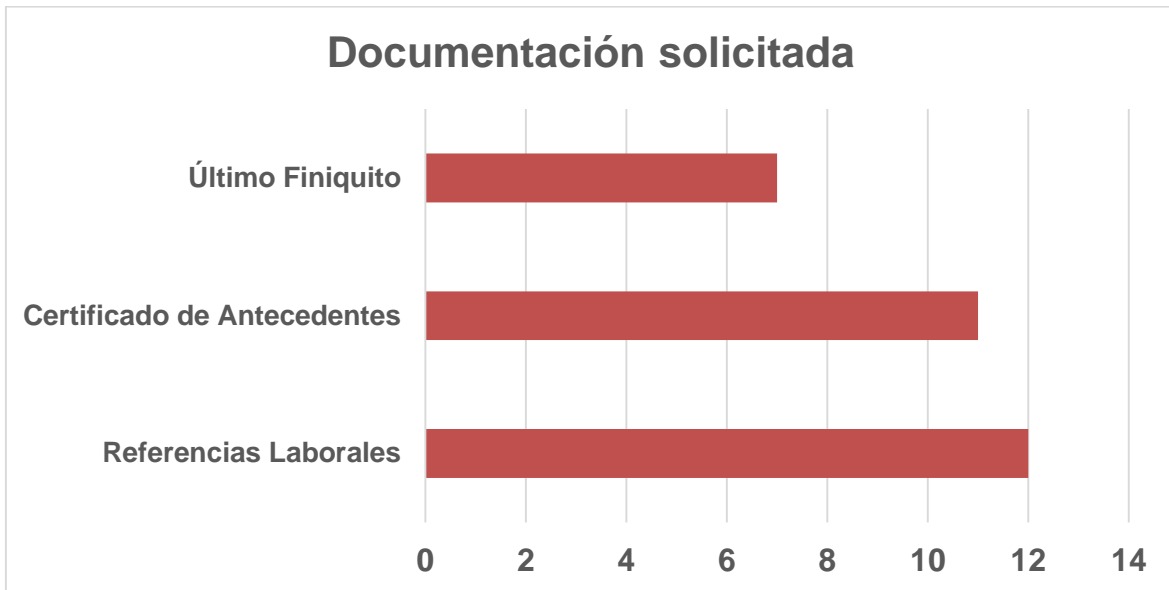
En las respuestas, también se registró información importante, como por ejemplo, pese a que algunas empresas externalizan sus procesos, realizan verificaciones de información (trabajo anterior, experiencia, etc.) y entrevistas a una terna de candidatos, es decir, están bastante involucrados en el procedimiento que realiza la empresa externa y se preocupan de escoger a las personas adecuadas. Una empresa del retail, cuenta con un equipo de 3 sicólogos que apoyan el proceso de selección, pero generalmente es utilizado para cargos administrativos.

6.- ¿Realiza procesos separados para reclutamiento masivo y cargos administrativos/ejecutivos?



7.- En la parte de entrevistas (terna de postulantes), ¿Qué documentación se exige? (Señale los requisitos básicos para continuar el proceso).

Se tomaron los 3 documentos o requisitos con mayores preferencias dentro de la entrevista.

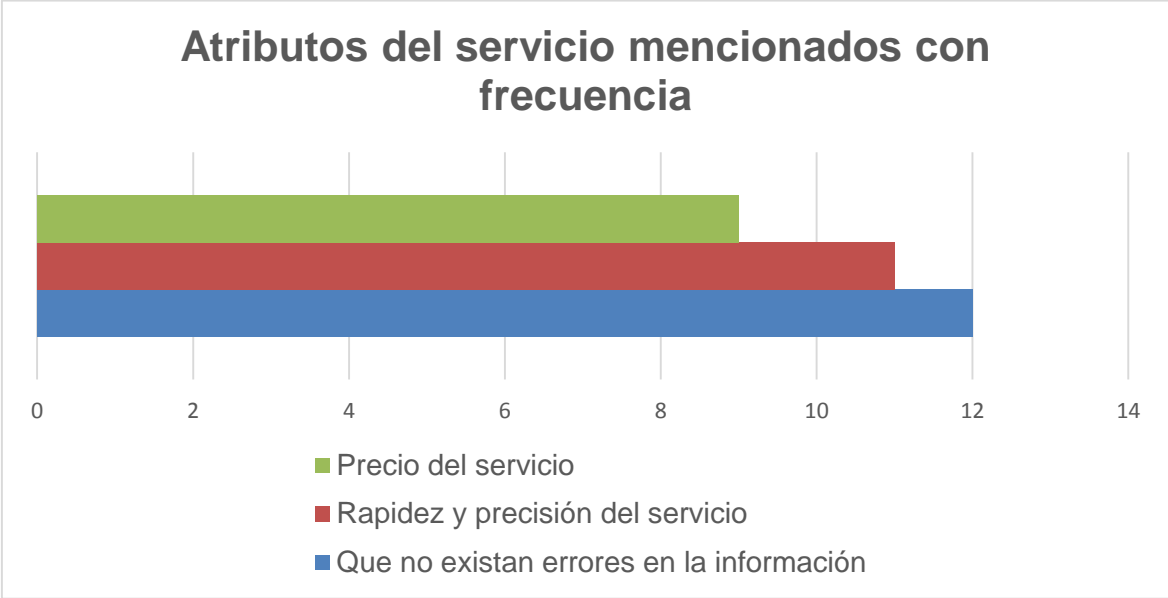


8.- ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio de verificación de antecedentes judiciales? (Se le explica de qué se trata el servicio, sus principales características y su comparativa con el Certificado de Antecedentes emitido por el Registro Civil).



9.- Para el servicio descrito anteriormente, ¿Qué atributos considera que serían fundamentales y qué espera del servicio? (La idea es capturar qué espera el cliente si contrata el servicio que se le ha ofrecido).

Se destacan los 3 atributos que fueron mencionados con mayor frecuencia.



10.- Si se le ofrece este servicio, ¿Cuál sería su disposición a pagar por él? (Se espera que entregue un monto o al menos un rango de precios al cual estaría dispuesto a pagar).

Entrevistados señalaron un precio, el que por comodidad, fue agrupado en intervalos.



Anexo C – Gastos de Administración

Ítem de Gasto	Valor mensual (en pesos)
Arriendo oficina	\$430.000
Electricidad	\$45.000
Agua	\$20.000
Telefonía e Internet (Multilínea e internet 40MB)	\$40.500
Artículos de Oficina	\$12.000
Papel y Tóner Impresora	\$45.000
Total	\$592.500

Anexo D – Flujo de Caja Escenario Normal

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tráfico Mensual de Consultas		-	0	0	100	125	169
Crecimiento de Consultas (%)		0%	0%	0%	0%	25%	35%
Costos Operacionales							
Publicidad		- \$ 280.000	- \$ 280.000	- \$ 280.000	- \$ 280.000	- \$ 280.000	- \$ 280.000
Remuneraciones Fijas		- \$ 3.820.000	- \$ 3.820.000	- \$ 3.820.000	- \$ 3.820.000	- \$ 3.820.000	- \$ 3.820.000
Remuneraciones Variables		\$ -	\$ -	- \$ 24.627	- \$ 30.784	- \$ 41.558	- \$ 58.182
Gastos de Administración		- \$ 592.500	- \$ 592.500	- \$ 592.500	- \$ 592.500	- \$ 592.500	- \$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		- \$ 4.692.500	- \$ 4.692.500	- \$ 4.717.127	- \$ 4.723.284	- \$ 4.734.058	- \$ 4.750.682
Depreciación (-)		- \$ 468.025	- \$ 468.025	- \$ 468.025	- \$ 468.025	- \$ 468.025	- \$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		- \$ 5.160.525	- \$ 5.160.525	- \$ 2.722.442	- \$ 2.112.921	- \$ 1.046.260	\$ 599.446
Impuestos (25%)							- \$ 149.861
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		- \$ 5.160.525	- \$ 5.160.525	- \$ 2.722.442	- \$ 2.112.921	- \$ 1.046.260	\$ 449.584
Depreciación (+)		\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional		- \$ 4.692.500	- \$ 4.692.500	- \$ 2.254.417	- \$ 1.644.896	- \$ 578.235	\$ 917.609
Inversión							
Plataforma Web	- \$	30.289.990					
Marketing	- \$	13.069.020					
Oficina	- \$	2.839.866					
Capital de Trabajo (2 primeros meses)	- \$	9.125.000					
Recuperación Capital de Trabajo							
Flujo de Capitales	- \$	55.323.876	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	- \$	55.323.876	- \$ 4.692.500	- \$ 2.254.417	- \$ 1.644.896	- \$ 578.235	\$ 917.609

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 8.727.229	\$ 13.963.566	\$ 20.945.349	\$ 29.323.488	\$ 39.586.709	\$ 51.462.721
Tráfico Mensual de Consultas	354	567	851	1191	1607	2090
Crecimiento de Consultas (%)	50%	60%	50%	40%	35%	30%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000
Remuneraciones Variables	-\$ 87.272	-\$ 139.636	-\$ 209.453	-\$ 293.235	-\$ 395.867	-\$ 514.627
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 4.779.772	-\$ 4.832.136	-\$ 4.901.953	-\$ 4.985.735	-\$ 5.088.367	-\$ 5.207.127
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.479.431	\$ 8.663.405	\$ 15.575.370	\$ 23.869.728	\$ 34.030.317	\$ 45.787.569
Impuestos (25%)	-\$ 869.858	-\$ 2.165.851	-\$ 3.893.843	-\$ 5.967.432	-\$ 8.507.579	-\$ 11.446.892
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 2.609.573	\$ 6.497.554	\$ 11.681.528	\$ 17.902.296	\$ 25.522.738	\$ 34.340.677
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 3.077.598	\$ 6.965.579	\$ 12.149.553	\$ 18.370.321	\$ 25.990.763	\$ 34.808.702
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 3.077.598	\$ 6.965.579	\$ 12.149.553	\$ 18.370.321	\$ 25.990.763	\$ 34.808.702

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos	\$ 61.755.266	\$ 71.018.556	\$ 79.540.782	\$ 89.085.676	\$ 97.994.244	\$ 106.813.726
Tráfico Mensual de Consultas	2508	2884	3230	3617	3979	4337
Crecimiento de Consultas (%)	20%	15%	12%	12%	10%	9%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 617.553	-\$ 710.186	-\$ 795.408	-\$ 890.857	-\$ 979.942	-\$ 1.068.137
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 5.760.053	-\$ 5.852.686	-\$ 5.937.908	-\$ 6.033.357	-\$ 6.122.442	-\$ 6.210.637
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 55.527.188	\$ 64.697.845	\$ 73.134.849	\$ 82.584.294	\$ 91.403.776	\$ 100.135.063
Impuestos (25%)	-\$ 13.881.797	-\$ 16.174.461	-\$ 18.283.712	-\$ 20.646.074	-\$ 22.850.944	-\$ 25.033.766
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 41.645.391	\$ 48.523.384	\$ 54.851.137	\$ 61.938.221	\$ 68.552.832	\$ 75.101.297
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 42.113.416	\$ 48.991.409	\$ 55.319.162	\$ 62.406.246	\$ 69.020.857	\$ 75.569.322
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 42.113.416	\$ 48.991.409	\$ 55.319.162	\$ 62.406.246	\$ 69.020.857	\$ 75.569.322

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	\$ 114.290.686	\$ 120.005.221	\$ 126.005.482	\$ 132.305.756	\$ 138.921.044	\$ 145.867.096
Tráfico Mensual de Consultas	4641	4873	5117	5372	5641	5923
Crecimiento de Consultas (%)	7%	5%	5%	5%	5%	5%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 1.142.907	-\$ 1.200.052	-\$ 1.260.055	-\$ 1.323.058	-\$ 1.389.210	-\$ 1.458.671
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 6.285.407	-\$ 6.342.552	-\$ 6.402.555	-\$ 6.465.558	-\$ 6.531.710	-\$ 6.601.171
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 107.537.254	\$ 113.194.643	\$ 119.134.902	\$ 125.372.173	\$ 131.921.308	\$ 138.797.900
Impuestos (25%)	-\$ 26.884.314	-\$ 28.298.661	-\$ 29.783.725	-\$ 31.343.043	-\$ 32.980.327	-\$ 34.699.475
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 80.652.941	\$ 84.895.983	\$ 89.351.176	\$ 94.029.130	\$ 98.940.981	\$ 104.098.425
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 81.120.966	\$ 85.364.008	\$ 89.819.201	\$ 94.497.155	\$ 99.409.006	\$ 104.566.450
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 81.120.966	\$ 85.364.008	\$ 89.819.201	\$ 94.497.155	\$ 99.409.006	\$ 104.566.450

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
Ingresos	\$ 153.160.451	\$ 160.818.473	\$ 168.859.397	\$ 177.302.367	\$ 186.167.485	\$ 195.475.859
Tráfico Mensual de Consultas	6219	6530	6857	7199	7559	7937
Crecimiento de Consultas (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 1.531.605	-\$ 1.608.185	-\$ 1.688.594	-\$ 1.773.024	-\$ 1.861.675	-\$ 1.954.759
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 7.124.105	-\$ 7.200.685	-\$ 7.281.094	-\$ 7.365.524	-\$ 7.454.175	-\$ 7.547.259
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 145.568.321	\$ 153.149.763	\$ 161.110.278	\$ 169.468.818	\$ 178.245.285	\$ 187.460.576
Impuestos (25%)	-\$ 36.392.080	-\$ 38.287.441	-\$ 40.277.569	-\$ 42.367.204	-\$ 44.561.321	-\$ 46.865.144
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 109.176.241	\$ 114.862.323	\$ 120.832.708	\$ 127.101.613	\$ 133.683.964	\$ 140.595.432
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 109.644.266	\$ 115.330.348	\$ 121.300.733	\$ 127.569.638	\$ 134.151.989	\$ 141.063.457
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 109.644.266	\$ 115.330.348	\$ 121.300.733	\$ 127.569.638	\$ 134.151.989	\$ 141.063.457

	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	\$ 205.249.652	\$ 215.512.135	\$ 226.287.741	\$ 237.602.129	\$ 249.482.235	\$ 261.956.347
Tráfico Mensual de Consultas	8334	8751	9189	9648	10130	10637
Crecimiento de Consultas (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 2.052.497	-\$ 2.155.121	-\$ 2.262.877	-\$ 2.376.021	-\$ 2.494.822	-\$ 2.619.563
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 7.644.997	-\$ 7.747.621	-\$ 7.855.377	-\$ 7.968.521	-\$ 8.087.322	-\$ 8.212.063
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 197.136.631	\$ 207.296.488	\$ 217.964.339	\$ 229.165.582	\$ 240.926.888	\$ 253.276.258
Impuestos (25%)	-\$ 49.284.158	-\$ 51.824.122	-\$ 54.491.085	-\$ 57.291.396	-\$ 60.231.722	-\$ 63.319.065
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 147.852.473	\$ 155.472.366	\$ 163.473.254	\$ 171.874.187	\$ 180.695.166	\$ 189.957.194
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 148.320.498	\$ 155.940.391	\$ 163.941.279	\$ 172.342.212	\$ 181.163.191	\$ 190.425.219
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.125.000
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.125.000
FLUJO DE CAJA	\$ 148.320.498	\$ 155.940.391	\$ 163.941.279	\$ 172.342.212	\$ 181.163.191	\$ 199.550.219

Anexo E – Flujo de Caja Escenario Pesimista

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos		\$ -	\$ -	\$ 2.462.710	\$ 2.585.846	\$ 2.844.430	\$ 3.128.873
Tráfico Mensual de Consultas		0	0	100	105	116	127
Crecimiento de Consultas (%)		0%	0%	0%	5%	10%	10%
Costos Operacionales							
Publicidad		-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas		-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000
Remuneraciones Variables		\$ -	\$ -	24.627	25.858	28.444	31.289
Gastos de Administración		-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		-\$ 4.692.500	-\$ 4.692.500	-\$ 4.717.127	-\$ 4.718.358	-\$ 4.720.944	-\$ 4.723.789
Depreciación (-)		-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 5.160.525	-\$ 5.160.525	-\$ 2.722.442	-\$ 2.600.538	-\$ 2.344.539	-\$ 2.062.941
Impuestos (25%)							\$ 515.735
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$ 5.160.525	-\$ 5.160.525	-\$ 2.722.442	-\$ 2.600.538	-\$ 2.344.539	-\$ 1.547.206
Depreciación (+)		\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional		-\$ 4.692.500	-\$ 4.692.500	-\$ 2.254.417	-\$ 2.132.513	-\$ 1.876.514	-\$ 1.079.181
Inversión							
Plataforma Web	-\$ 30.289.990						
Marketing	-\$ 13.069.020						
Oficina	-\$ 2.839.866						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)	-\$ 9.125.000						
Recuperación Capital de Trabajo							
Flujo de Capitales	-\$ 55.323.876	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 55.323.876	-\$ 4.692.500	-\$ 4.692.500	-\$ 2.254.417	-\$ 2.132.513	-\$ 1.876.514	-\$ 1.079.181

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 3.754.648	\$ 4.505.577	\$ 5.857.250	\$ 7.614.425	\$ 9.137.311	\$ 10.964.773
Tráfico Mensual de Consultas	152	183	238	309	371	445
Crecimiento de Consultas (%)	20%	20%	30%	30%	20%	20%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000
Remuneraciones Variables	-\$ 37.546	-\$ 45.056	-\$ 58.573	-\$ 76.144	-\$ 91.373	-\$ 109.648
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 4.730.046	-\$ 4.737.556	-\$ 4.751.073	-\$ 4.768.644	-\$ 4.783.873	-\$ 4.802.148
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 1.443.424	-\$ 700.004	\$ 638.153	\$ 2.377.756	\$ 3.885.412	\$ 5.694.600
Impuestos (25%)	\$ 360.856	\$ 175.001	-\$ 159.538	-\$ 594.439	-\$ 971.353	-\$ 1.423.650
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 1.082.568	-\$ 525.003	\$ 478.615	\$ 1.783.317	\$ 2.914.059	\$ 4.270.950
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	-\$ 614.543	-\$ 56.978	\$ 946.640	\$ 2.251.342	\$ 3.382.084	\$ 4.738.975
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 614.543	-\$ 56.978	\$ 946.640	\$ 2.251.342	\$ 3.382.084	\$ 4.738.975

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos	\$ 12.609.489	\$ 13.870.437	\$ 14.841.368	\$ 15.880.264	\$ 16.991.882	\$ 18.181.314
Tráfico Mensual de Consultas	512	563	603	645	690	738
Crecimiento de Consultas (%)	15%	10%	7%	7%	7%	7%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 126.095	-\$ 138.704	-\$ 148.414	-\$ 158.803	-\$ 169.919	-\$ 181.813
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 5.268.595	-\$ 5.281.204	-\$ 5.290.914	-\$ 5.301.303	-\$ 5.312.419	-\$ 5.324.313
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.872.869	\$ 8.121.208	\$ 9.082.429	\$ 10.110.936	\$ 11.211.438	\$ 12.388.976
Impuestos (25%)	-\$ 1.718.217	-\$ 2.030.302	-\$ 2.270.607	-\$ 2.527.734	-\$ 2.802.860	-\$ 3.097.244
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 5.154.652	\$ 6.090.906	\$ 6.811.822	\$ 7.583.202	\$ 8.408.579	\$ 9.291.732
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 5.622.677	\$ 6.558.931	\$ 7.279.847	\$ 8.051.227	\$ 8.876.604	\$ 9.759.757
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 5.622.677	\$ 6.558.931	\$ 7.279.847	\$ 8.051.227	\$ 8.876.604	\$ 9.759.757

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	\$ 19.454.006	\$ 20.426.706	\$ 21.448.042	\$ 22.520.444	\$ 23.646.466	\$ 24.828.789
Tráfico Mensual de Consultas	790	829	871	914	960	1008
Crecimiento de Consultas (%)	7%	5%	5%	5%	5%	5%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 194.540	-\$ 204.267	-\$ 214.480	-\$ 225.204	-\$ 236.465	-\$ 248.288
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 5.337.040	-\$ 5.346.767	-\$ 5.356.980	-\$ 5.367.704	-\$ 5.378.965	-\$ 5.390.788
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 13.648.941	\$ 14.611.914	\$ 15.623.036	\$ 16.684.714	\$ 17.799.476	\$ 18.969.976
Impuestos (25%)	-\$ 3.412.235	-\$ 3.652.979	-\$ 3.905.759	-\$ 4.171.179	-\$ 4.449.869	-\$ 4.742.494
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 10.236.706	\$ 10.958.936	\$ 11.717.277	\$ 12.513.536	\$ 13.349.607	\$ 14.227.482
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 10.704.731	\$ 11.426.961	\$ 12.185.302	\$ 12.981.561	\$ 13.817.632	\$ 14.695.507
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 10.704.731	\$ 11.426.961	\$ 12.185.302	\$ 12.981.561	\$ 13.817.632	\$ 14.695.507

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
Ingresos	\$ 25.573.653	\$ 26.340.862	\$ 27.131.088	\$ 27.945.021	\$ 28.783.372	\$ 29.646.873
Tráfico Mensual de Consultas	1038	1070	1102	1135	1169	1204
Crecimiento de Consultas (%)	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 255.737	-\$ 263.409	-\$ 271.311	-\$ 279.450	-\$ 287.834	-\$ 296.469
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 5.848.237	-\$ 5.855.909	-\$ 5.863.811	-\$ 5.871.950	-\$ 5.880.334	-\$ 5.888.969
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.257.391	\$ 20.016.929	\$ 20.799.252	\$ 21.605.046	\$ 22.435.013	\$ 23.289.879
Impuestos (25%)	-\$ 4.814.348	-\$ 5.004.232	-\$ 5.199.813	-\$ 5.401.261	-\$ 5.608.753	-\$ 5.822.470
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 14.443.044	\$ 15.012.697	\$ 15.599.439	\$ 16.203.784	\$ 16.826.260	\$ 17.467.409
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 14.911.069	\$ 15.480.722	\$ 16.067.464	\$ 16.671.809	\$ 17.294.285	\$ 17.935.434
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 14.911.069	\$ 15.480.722	\$ 16.067.464	\$ 16.671.809	\$ 17.294.285	\$ 17.935.434

	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	\$ 30.536.279	\$ 31.452.367	\$ 32.395.938	\$ 33.367.816	\$ 34.368.851	\$ 35.399.917
Tráfico Mensual de Consultas	1240	1277	1315	1355	1396	1437
Crecimiento de Consultas (%)	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 305.363	-\$ 314.524	-\$ 323.959	-\$ 333.678	-\$ 343.689	-\$ 353.999
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 5.897.863	-\$ 5.907.024	-\$ 5.916.459	-\$ 5.926.178	-\$ 5.936.189	-\$ 5.946.499
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.170.391	\$ 25.077.319	\$ 26.011.454	\$ 26.973.613	\$ 27.964.637	\$ 28.985.392
Impuestos (25%)	-\$ 6.042.598	-\$ 6.269.330	-\$ 6.502.863	-\$ 6.743.403	-\$ 6.991.159	-\$ 7.246.348
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 18.127.793	\$ 18.807.989	\$ 19.508.590	\$ 20.230.210	\$ 20.973.478	\$ 21.739.044
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 18.595.818	\$ 19.276.014	\$ 19.976.615	\$ 20.698.235	\$ 21.441.503	\$ 22.207.069
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.125.000
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.125.000
FLUJO DE CAJA	\$ 18.595.818	\$ 19.276.014	\$ 19.976.615	\$ 20.698.235	\$ 21.441.503	\$ 31.332.069

Anexo F – Flujo de Caja Escenario Optimista

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tráfico Mensual de Consultas		0	0	0	100	130	182
Crecimiento de Consultas (%)		0%	0%	0%	0%	30%	40%
Costos Operacionales							
Publicidad		-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas		-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000
Remuneraciones Variables		\$ -	\$ -	-\$ 24.627	-\$ 32.015	-\$ 44.821	-\$ 67.232
Gastos de Administración		-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		-\$ 4.692.500	-\$ 4.692.500	-\$ 4.717.127	-\$ 4.724.515	-\$ 4.737.321	-\$ 4.759.732
Depreciación (-)		-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 5.160.525	-\$ 5.160.525	-\$ 2.722.442	-\$ 1.991.017	-\$ 723.214	\$ 1.495.441
Impuestos (25%)							-\$ 373.860
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$ 5.160.525	-\$ 5.160.525	-\$ 2.722.442	-\$ 1.991.017	-\$ 723.214	\$ 1.121.581
Depreciación (+)		\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional		-\$ 4.692.500	-\$ 4.692.500	-\$ 2.254.417	-\$ 1.522.992	-\$ 255.189	\$ 1.589.606
Inversión							
Plataforma Web	-\$	30.289.990					
Marketing	-\$	13.069.020					
Oficina	-\$	2.839.866					
Capital de Trabajo (2 primeros meses)	-\$	9.125.000					
Recuperación Capital de Trabajo							
Flujo de Capitales	-\$	55.323.876	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$	55.323.876	-\$ 4.692.500	-\$ 2.254.417	-\$ 1.522.992	-\$ 255.189	\$ 1.589.606

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 10.757.117	\$ 16.135.676	\$ 24.203.514	\$ 36.305.271	\$ 50.827.379	\$ 71.158.331
Tráfico Mensual de Consultas	437	655	983	1474	2064	2889
Crecimiento de Consultas (%)	60%	50%	50%	50%	40%	40%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000	-\$ 3.820.000
Remuneraciones Variables	-\$ 107.571	-\$ 161.357	-\$ 242.035	-\$ 363.053	-\$ 508.274	-\$ 711.583
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 4.800.071	-\$ 4.853.857	-\$ 4.934.535	-\$ 5.055.553	-\$ 5.200.774	-\$ 5.404.083
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.489.021	\$ 10.813.794	\$ 18.800.954	\$ 30.781.693	\$ 45.158.580	\$ 65.286.222
Impuestos (25%)	-\$ 1.372.255	-\$ 2.703.449	-\$ 4.700.238	-\$ 7.695.423	-\$ 11.289.645	-\$ 16.321.556
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 4.116.766	\$ 8.110.346	\$ 14.100.715	\$ 23.086.270	\$ 33.868.935	\$ 48.964.667
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 4.584.791	\$ 8.578.371	\$ 14.568.740	\$ 23.554.295	\$ 34.336.960	\$ 49.432.692
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 4.584.791	\$ 8.578.371	\$ 14.568.740	\$ 23.554.295	\$ 34.336.960	\$ 49.432.692

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos	\$ 92.505.830	\$ 120.257.579	\$ 150.321.974	\$ 180.386.369	\$ 207.444.324	\$ 228.188.756
Tráfico Mensual de Consultas	3756	4883	6104	7325	8423	9266
Crecimiento de Consultas (%)	30%	30%	25%	20%	15%	10%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 925.058	-\$ 1.202.576	-\$ 1.503.220	-\$ 1.803.864	-\$ 2.074.443	-\$ 2.281.888
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 6.067.558	-\$ 6.345.076	-\$ 6.645.720	-\$ 6.946.364	-\$ 7.216.943	-\$ 7.424.388
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 85.970.247	\$ 113.444.478	\$ 143.208.229	\$ 172.971.980	\$ 199.759.356	\$ 220.296.344
Impuestos (25%)	-\$ 21.492.562	-\$ 28.361.120	-\$ 35.802.057	-\$ 43.242.995	-\$ 49.939.839	-\$ 55.074.086
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 64.477.685	\$ 85.083.359	\$ 107.406.172	\$ 129.728.985	\$ 149.819.517	\$ 165.222.258
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 64.945.710	\$ 85.551.384	\$ 107.874.197	\$ 130.197.010	\$ 150.287.542	\$ 165.690.283
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 64.945.710	\$ 85.551.384	\$ 107.874.197	\$ 130.197.010	\$ 150.287.542	\$ 165.690.283

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	\$ 248.725.744	\$ 271.111.061	\$ 290.088.836	\$ 310.395.054	\$ 332.122.708	\$ 355.371.297
Tráfico Mensual de Consultas	10100	11009	11779	12604	13486	14430
Crecimiento de Consultas (%)	9%	9%	7%	7%	7%	7%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000	-\$ 4.270.000
Remuneraciones Variables	-\$ 2.487.257	-\$ 2.711.111	-\$ 2.900.888	-\$ 3.103.951	-\$ 3.321.227	-\$ 3.553.713
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 7.629.757	-\$ 7.853.611	-\$ 8.043.388	-\$ 8.246.451	-\$ 8.463.727	-\$ 8.696.213
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 240.627.962	\$ 262.789.426	\$ 281.577.422	\$ 301.680.579	\$ 323.190.956	\$ 346.207.059
Impuestos (25%)	-\$ 60.156.990	-\$ 65.697.356	-\$ 70.394.356	-\$ 75.420.145	-\$ 80.797.739	-\$ 86.551.765
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 180.470.971	\$ 197.092.069	\$ 211.183.067	\$ 226.260.434	\$ 242.393.217	\$ 259.655.295
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 180.938.996	\$ 197.560.094	\$ 211.651.092	\$ 226.728.459	\$ 242.861.242	\$ 260.123.320
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 180.938.996	\$ 197.560.094	\$ 211.651.092	\$ 226.728.459	\$ 242.861.242	\$ 260.123.320

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
Ingresos	\$ 380.247.288	\$ 406.864.598	\$ 435.345.120	\$ 465.819.279	\$ 498.426.628	\$ 533.316.492
Tráfico Mensual de Consultas	15440	16521	17677	18915	20239	21656
Crecimiento de Consultas (%)	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 3.802.473	-\$ 4.068.646	-\$ 4.353.451	-\$ 4.658.193	-\$ 4.984.266	-\$ 5.333.165
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 9.394.973	-\$ 9.661.146	-\$ 9.945.951	-\$ 10.250.693	-\$ 10.576.766	-\$ 10.925.665
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 370.384.290	\$ 396.735.427	\$ 424.931.144	\$ 455.100.561	\$ 487.381.837	\$ 521.922.802
Impuestos (25%)	-\$ 92.596.073	-\$ 99.183.857	-\$ 106.232.786	-\$ 113.775.140	-\$ 121.845.459	-\$ 130.480.701
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 277.788.218	\$ 297.551.571	\$ 318.698.358	\$ 341.325.421	\$ 365.536.378	\$ 391.442.102
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 278.256.243	\$ 298.019.596	\$ 319.166.383	\$ 341.793.446	\$ 366.004.403	\$ 391.910.127
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ 278.256.243	\$ 298.019.596	\$ 319.166.383	\$ 341.793.446	\$ 366.004.403	\$ 391.910.127

	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	\$ 570.648.647	\$ 610.594.052	\$ 653.335.636	\$ 699.069.130	\$ 748.003.969	\$ 800.364.247
Tráfico Mensual de Consultas	23172	24794	26529	28386	30373	32499
Crecimiento de Consultas (%)	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Costos Operacionales						
Publicidad	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000	-\$ 280.000
Remuneraciones Fijas	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000	-\$ 4.720.000
Remuneraciones Variables	-\$ 5.706.486	-\$ 6.105.941	-\$ 6.533.356	-\$ 6.990.691	-\$ 7.480.040	-\$ 8.003.642
Gastos de Administración	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500	-\$ 592.500
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-\$ 11.298.986	-\$ 11.698.441	-\$ 12.125.856	-\$ 12.583.191	-\$ 13.072.540	-\$ 13.596.142
Depreciación (-)	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025	-\$ 468.025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 558.881.635	\$ 598.427.586	\$ 640.741.754	\$ 686.017.914	\$ 734.463.405	\$ 786.300.080
Impuestos (25%)	-\$ 139.720.409	-\$ 149.606.897	-\$ 160.185.439	-\$ 171.504.478	-\$ 183.615.851	-\$ 196.575.020
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 419.161.226	\$ 448.820.690	\$ 480.556.316	\$ 514.513.435	\$ 550.847.553	\$ 589.725.060
Depreciación (+)	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025	\$ 468.025
Flujo de Caja Operacional	\$ 419.629.251	\$ 449.288.715	\$ 481.024.341	\$ 514.981.460	\$ 551.315.578	\$ 590.193.085
Inversión						
Plataforma Web						
Marketing						
Oficina						
Capital de Trabajo (2 primeros meses)						
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.125.000
Flujo de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.125.000
FLUJO DE CAJA	\$ 419.629.251	\$ 449.288.715	\$ 481.024.341	\$ 514.981.460	\$ 551.315.578	\$ 599.318.085