



“GESTA S.P.A.”
Parte 1: Análisis Organizativo - Financiero

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Andrés Parada
Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac.

Santiago, Septiembre de 2015

Índice

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
III. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS.	22
V. PLAN DE OPERACIONES.....	30
VI. GESTIÓN DE PERSONAS.....	34
VIII. PLAN FINANCIERO.	37
XI. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	43
CONCLUSIONES.	44
BIBLIOGRAFÍA.	45
ANEXOS.	46

Resumen Ejecutivo.

GESTA SPA será una empresa de servicios para Grandes Empresas que subcontratan personal, ofreciéndoles a través de una sencilla y amigable plataforma web, la posibilidad de administrar y controlar la gestión que les relaciona con contratistas y subcontratados.

La solución que GESTA ofrecerá a sus clientes es disminuir el riesgo de demandas laborales por incumplimiento de normativa vigente en el ámbito de la subcontratación de personal, garantizando el cumplimiento de los protocolos requeridos por la autoridad, permitiendo así:

La solución que GESTA ofrecerá a sus clientes es disminuir el riesgo de demandas laborales por incumplimiento de normativa vigente en el ámbito de la subcontratación de personal, garantizando el cumplimiento de los protocolos requeridos por la autoridad, permitiendo así:

- Hacer efectivo el derecho a ser informado del pago de las obligaciones previsionales de sus contratistas a través de un medio seguro y completo.
- Disminuir el tiempo y los recursos empleados para controlar los pagos previsionales de sus Empresas Contratistas.
- Evitar los impactos económicos y legales frente a demandas por incumplimientos previsionales.
- Gestionar y administrar Proveedores y evaluar desempeños de estos teniendo una visión global y holística de los proveedores.

La Visión de la empresa es ser reconocidos en el mercado como empresa de soluciones de alto valor agregado para nuestros clientes, en el ámbito de la gestión y control del outsourcing y subcontratación.

Algunas Definiciones:

- Mandantes : Empresas productoras de bienes y servicios, que para el desarrollo de sus funciones requieren aumentar su dotación de personal de maneras transitorias y/o específicas, contratando para ello personal externo.
- Contratistas : Empresas que ofrecen a las "Mandantes", el personal externo que ellas requieren.
- Subcontratados : Personas naturales que son empleadas por "Contratistas" para desempeñar funciones específicas y por un tiempo determinado en empresas "Mandantes".

La ley 20.123 vigente en Chile desde el año 2007, en el artículo 183-B, regula esta relación, asignando responsabilidad solidaria y subsidiaria a los mandantes por los subcontratados, según el INE, en Chile existe cerca de **1.4 millón de personas** trabajan bajo régimen de Subcontratación. Como veremos en este trabajo, solo existen 3 empresas que ofrecen una solución como GESTA, éstas empresas toman en total, menos del 1% del mercado Actual, dejando una interesante oportunidad para tomar Market share, al ofrecer un sistema de alta calidad que asegure al cliente-empresas Mandantes- el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en la Ley por los contratistas, tal de evitar posibles demandas de subcontratados.

Este es el principal atributo de Gesta y la oferta para el mandante: Mejorar el control y Gestión de sus contratistas y subcontratados, disminuyendo el riesgo de incumplimiento de la ley 20.123 y potenciales demandas derivadas de la misma y apoyando la gestión Integral de Proveedores.

Gesta se forma por profesionales con mucha experiencia profesional en el ámbito de la Gestión de Proveedores, Control y Administración de Contratistas. Los fundadores de GESTA, por su trayectoria profesional han logrado generar contactos con empresas proveedoras de servicios TI, así como con potenciales clientes que hoy son atendidos por ellos en sus respectivas industrias, pero con quienes podrá desarrollarse un rápido acercamiento para promover los servicios de la empresa y captar así los primeros clientes de GESTA, De esta manera se desarrollarán estrategias que le permitan obtener el primer año un 0.01% de Market Share.

Al respecto de la evaluación financiera del proyecto, consideramos que ha arrojado cifras muy atractivas, especialmente las asociadas a los indicadores claves de inversión como el VAN, TIR y Payback:

- **VAN:** CLP \$ 160.360.368.
- **TIR:** 18%.
- **PAYBACK:** 8 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 344.612.380.

En resumen, si consideramos todos los factores relevantes para la toma de decisión: las condiciones de mercado, la evaluación financiera y de riesgos, entendemos que es un proyecto muy atractivo con un gran potencial de éxito.

I. Oportunidad de Negocio

1.1. Empresa y Oportunidad Negocio.

En nuestro país, el año 2007 entra en plena vigencia la ley N°20.123, que regula el trabajo en régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Esta ley establece en el Artículo 183-B, que:

“La empresa principal será solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales de dar que afecten a los contratistas en favor de los trabajadores de éstos, incluidas las eventuales indemnizaciones legales que correspondan por término de la relación laboral. Tal responsabilidad estará limitada al tiempo o período durante el cual el o los trabajadores prestaron servicios en régimen de subcontratación para la empresa principal.”¹

Esta responsabilidad de las empresas mandantes (o Empresas Principales), las condiciona a generar nuevos procesos de control, contratación de personal especializado, comprar sistemas de gestión, es decir, destinar recursos humanos, físicos y económicos que le aseguren cumplir y hacer cumplir a sus subcontratados las normas que emanan de la Ley 20.123 y sus respectivos reglamentos, en lo que se refiere a la normativa de Seguridad y Salud Laboral (SGSST) y al cumplimiento de las Obligaciones Laborales (SGCOL).

Según la última encuesta Nacional de Empleo, a cargo del INE, reveló que en el País cerca de un millón Cuatrocientos mil trabajadores se encuentra bajo una de las tres modalidades de subcontratación, lo que representa cerca del **17,6% de los trabajadores dependientes**², esto expresa un aumento de un 4,6% (trimestre móvil Noviembre 14 – Enero 15), en comparación al trimestre móvil anterior. Si observamos una proyección desde el año 2010 ³, las cifras de trabajadores dependientes en modalidad de subcontratación era de 13.9%, lo que comparado a 2015, se tradujo en un aumento de **3.7%**.

En este contexto se crea una oportunidad de negocio, que es ofrecer a las empresas mandantes una solución para **administrar y gestionar** de manera profesional y segura, las exigencias que demanda la Ley de Subcontratación, otorgando visibilidad, control y

¹ Fuente: http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-94057_recurso_1.pdf

² http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php

³ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/series_trimestrales_2011.php

fiscalización a las distintas obras, faenas o servicios que pueda tener externalizada de empresas contratistas, disminuyendo los riesgos de potenciales demandas por el incumplimiento de la ley.

Nuestra solución es otorgar un servicio Web que coordina en simultaneo la gestión de la empresa Mandante con sus Contratistas, verificando la información proporcionada por estas últimas, respecto al personal subcontratado, generando así informes que dan cuenta del cumplimiento de la Ley 20.123 e incorporando elementos propios de la Gestión de Proveedores (**Evaluaciones de Servicios, historial de antecedentes Comerciales, Contratos**), que permitirán dar una visión más acabada de la situación de los Proveedores de la Empresa Mandante. Se trata de una solución válida para todo tipo de organizaciones, de cualquier actividad o sector que trabaje con gran número de subcontratados. Esta solución estará disponible las 24 horas el día, permitiendo al usuario verificar cada uno de los elementos a controlar.

Visión.

Ser reconocidos en el mercado como empresa de soluciones de alto valor agregado para nuestros clientes, en el ámbito de la gestión y control del outsourcing y subcontratación.

Misión.

Otorgar soluciones inteligentes a las necesidades de nuestros clientes en el ámbito de la gestión de subcontratación, otorgando seguridad y confianza en el cumplimiento de las normativas exigidas.

Objetivo General.

Posicionar en el nivel más alto de la Industria Nacional, la marca Gesta, como sinónimo de excelencia operacional y partner de grandes empresas.

Objetivos Específicos

- Lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes (Top of Mind).
- Ser reconocidos como una empresa de servicio de calidad en el mercado, con personal altamente calificado y comprometido, capaz de atender y anticiparse a las necesidades de los Clientes.
- Definir políticas de rentabilización de clientes, para aumentar la cuota de mercado.
- Establecer alianzas estratégicas para fortalecer las ventajas competitivas de la

empresa.

Mercado

El mercado está conformado por todas aquellas empresas que generen subcontratación y que tengan la disposición de pagar por un servicio como el Ofrecido por Gesta o alguno de sus competidores, destacando las **Grandes Empresas** que son las que mayor volumen de personas mantienen bajo régimen de Subcontratación y las cuales eventualmente estarían dispuestas a adquirir los servicios (**53.2%** de las Grandes Empresas Subcontratan algún servicio o proceso⁴) y son las que tienen la necesidad de ejercer una administración y gestión del ámbito de la Ley 20.123 y la gestión de sus proveedores, esto también justificado a que se someten a mayores normativas legales como lo son La SVS, SBIF, las leyes ordinarias, entre otros.

1.2. Equipo Gestor del Proyecto.

Socio 1: Andrés Parada Paris, Ingeniero Comercial de La Universidad de La Serena, con más de 7 años de experiencia laboral en ámbitos Comerciales, Administración, Adquisiciones y Control de Gestión. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Adquisiciones, Control y Gestión de la Principal operadora de Tarjetas de Crédito de Chile.

Socio 2: Javier Latapiat Rozas, Ingeniero Comercial de la Universidad de Las Américas, con más de 20 años de experiencia en áreas Comerciales y en la creación de Empresas. Actualmente Gerente General de Rentto Propiedades y Socio Fundador de Lucasef (Empresa de Outsourcing de Adquisiciones).

El equipo de trabajo complementa su experiencia laboral con la aplicación diaria de generar este control en sus respectivas empresas, lo cual les da un acabado conocimiento del cumplimiento y gestión de dicha Ley.

La sociedad está constituida por acciones (SPA), con una división de 50% de cada uno de los socios.

⁴<http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

II. Análisis de la industria

2.1. Industria

Principales actores de la industria:

- **Autoridades:** Gobiernos regionales y central, dictan la legislación que genera la necesidad de nuestro servicio.
- **Competidores:** Subcontrataley, Pronexo, Clever Global.
- **Colaboradores:** Equipo profesional, cohesionado y con alta motivación de servicio
- **Clientes:** Grandes y Medianas empresas mandantes y empresas contratistas.
- **Proveedores:** Empresas de TI, telefonía e internet.

Macrosegmentos del Mercado

Grandes Empresas: Elemento diferenciador para este segmento: Oferta diferenciada, incluyendo servicios de Certificación, Gestión de Proveedores, Solución intuitiva y rica en cuanto a facilitar la toma de decisiones.

Entorno de la industria.

Fuerzas Socioculturales: Chile ha experimentado cambios socioculturales durante los últimos años, lo que ha hecho evolucionar el concepto de responsabilidad de las empresas, fortaleciendo a sus trabajadores directos, y de manera extensiva para los subcontratados. Esto se complementa también con las mayores exigencias que imprimen una sociedad más informada y protagonista de los hechos relevantes que aquejan a la sociedad.

Fuerzas Tecnológicas: Las Tecnologías de Información y sistemas de gestión, posibilitan hoy la generación de herramientas que apalancan la capacidad de control, supervisión y gestión de temas que antes eran unas tareas titánicas. Muchos líderes empresariales se muestran optimistas de cara al futuro, creen que la tecnología permitirá progresar de manera significativa en términos de innovación, eficiencia, relación con el cliente y muchas otras áreas de competitividad⁵.

En Chile, Empresas Privadas y Públicas desarrollan tecnologías orientadas a la eficiencia y rapidez de la información, un ejemplo claro de esto, es que las empresas Contratistas pueden emitir sus certificados de cotizaciones en línea a través de la página web

⁵<http://thoughtleadership.rioh-europe.com/es/thenextdecade/impacts/>

<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>, trámite que antiguamente se realizaba de manera presencial.

Fuerzas Económicas: Chile desde el año 2009, pertenece a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esto por ser considerada entre otras cosas, una economía de ingresos altos y gozar de estabilidad Macroeconómica y Social. El PIB per cápita PPP (USD,FMI) de Chile el 2014 fue de USD 24.170⁶, con proyecciones de crecimiento para el 2015 de 2.5% a 3.5%; muy por encima del crecimiento de Latinoamérica⁷. La principal fuente de Ingresos de Chile es “El Cobre”, que hoy bordea los cUSD272.22 la libra, precio bajo en comparación a los USD 402.59 la libra, registrados el año 2011, lo cual ha mermado las arcas fiscales del estado y la generación de nuevas oportunidades de reactivación económica. Según un Estudio aplicado a la Industria Minera⁸ se concluyó que en la medida que el precio del cobre se desvíe positivamente de su tendencia, es decir, mientras mayor sea el precio del cobre, las compañías tienden a intensificar la subcontratación.

Fuerzas Político-legales: Una de las principales reformas que impulsa el actual gobierno, es la realización de la reforma laboral, la cual entre otras cosas, plantea un nuevo escenario para empresa y sindicatos, dando mayor atribución a estos últimos para emparejar fuerzas en las negociaciones colectivas. Considera además la eliminación del Multi-Rut, mayor fuerza a los sindicatos Interempresa, entre otros. Algunos expertos plantean la posibilidad que las subcontratación cobre mayor relevancia para evitar por parte de las empresas, las huelgas de sus trabajadores⁹.

Tendencias de la industria, ciclos de vida.

En Chile, la práctica de la subcontratación se desarrolló a lo largo del siglo XX de modo marginal, circunscrita a las obras mineras y en la construcción. En tanto, la externalización de la producción y del trabajo como proceso sistemático, se desarrolló en el país a partir de comienzos de los años 80, en forma silenciosa y creciente de tal manera que, al cabo

⁶<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

⁷<http://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/30/710420/ipom-banco-central-eleva-proyeccion-de-inflacion-y-mantiene-la-de-crecimiento-para-2015.html>

⁸http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/08/rev119_perez_villalobos.pdf

⁹<http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2015/02/7-58856-9-la-reforma-laboral-fomentara-o-reducira-la-subcontratacion-el-debate-esta.shtml>

de estos últimos treinta años, están instaladas en plenitud en nuestra realidad económica y laboral, bajo modalidades muy diversas¹⁰. En el plano internacional, la subcontratación está aumentando ostensiblemente en los países de la OCDE, según algunos informes, el Reino Unido tiene el mayor nivel de subcontratación de todos los países, casi cuatro veces superior al país con el nivel más bajo. El crecimiento de subcontratación en USA se estima en un 33% en los últimos diez años¹¹.

Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis de Porter).

Amenaza de la entrada de nuevas empresas

Considerando la necesidad de empresas de diferentes industrias, ubicadas en los más diversos sectores geográficos de nuestro largo y angosto país, la posibilidad de ingreso de otras empresas a ofrecer servicios similares o iguales, es alta, ya que dependerá de sus niveles de contactos con grandes empresas, que vean en ellos una solución de confianza y credibilidad.

La inversión de capital inicial considera recursos humanos y desarrollo de un software de soporte, los que no significan una barrera de entrada muy alta para inversionistas interesados en este mercado.

Por otra parte, existen muchas empresas que ofrecen servicios transitorios y de colocación de personal, que llevan un importante camino avanzado de generación de confianzas con empresas Mandantes; estas empresas pudieran detectar esta necesidad y generar una unidad de negocio que ofrezca este servicio, compitiendo directamente con nosotros.

En resumen, para empresas nuevas las barreras de entrada son bajas, luego su posibilidad de ingresar al negocio es alta. Por otra parte a las empresas que ofrecen outsourcing y ya son conocidas por empresas mandantes, pudiera serles más fácil ingresar a este negocio.

Conclusión: Barreras de entrada Bajas; Atractivo de la Industria Bajas

Poder negociador de los compradores

¹⁰LA HISTORIA INCONCLUSA DE LA SUBCONTRATACIÓN y el relato de los trabajadores, Documento Producido por la Dirección del Trabajo Web: www.direcciondeltrabajo.cl

¹¹[ModernisingGovernment: TheWayForward.Español] La modernización del Estado: el camino a seguir / Organización de Cooperación y Desarrollo Económico; traducción de Sonia Piedrafita Tremosa - Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2006 - 268 p.; 24 cm (Estudios y Documentos).

El amplio abanico de empresas Mandantes que requieren una solución al problema de controlar el cumplimiento de las normativas impuestas en la ley N°20.123, hace imposible la existencia de alianzas entre éstos para aumentar su poder negociador frente a la propuesta de nuestros servicios.

Sin embargo, son las grandes empresas las que mayor cantidad de personal subcontratado mantiene y por lo mismo son actores-directores relevantes del mercado.

Las grandes empresas por tamaño, tienen mayor poder negociador frente a una empresa nueva (y pequeña) como GESTA SPA.

Conclusión: Poder de negociación alto; Atractivo de la Industria bajo

Poder negociador de los proveedores

Para nuestra empresa, el proveedor más importante será quien nos genere y mantenga el servicio TI. En la industria existen muchos proveedores TI, luego será importante encontrar las personas (internas y externas) que desarrollen de manera segura esta área. A pesar de ser un tema crítico, la oferta del mercado para los servicios que necesitamos es tan amplia que no habría posibilidad de que los proveedores aumenten su poder negociador.

Conclusión: Poder de negociación bajo; Atractivo de la Industria alto

Sustitutos

En cuanto a la necesidad de cumplir con la normativa exigida, las empresas mandantes desarrollan protocolos internos, apoyándose principalmente en sus propios departamentos de RRHH, luego estas áreas son los verdaderos sustitutos de esta industria y son quienes al vernos como amenaza de sus fuentes laborales pudieran convertirse en nuestra verdadera competencia.

Por otra parte, existen empresas desarrolladoras de software que ofertan soluciones informáticas menos específicas ya que no dan la plataforma completa que ofrecemos nosotros y obtienen una parte del mercado.

Estos desarrolladores se acercan a empresas mandantes, quienes compran sus servicios para adaptarlos a sus propios sistemas de gestión e incorporarlos como herramientas de apoyo a sus propios departamentos de RRHH. Un ejemplo es la empresa Sigma, quienes

con su producto "Sigec", ofrecen una herramienta informática para administrar los contratos, de manera integrada a los modelos de gestión de las empresas.

La gran minería en Chile tiene un alto nivel de subcontratación y utiliza sus propios departamentos de RRHH, apoyados por software como el "SIGEC" para el control de contratos de subcontratación.

Conclusión: Barreras de entrada bajas; Atractivo de la Industria bajo

Rivalidad de los competidores

Esta es una industria poco desarrollada, dado principalmente a que desde la promulgación de la ley 20.123, hace 7 años, las empresas Mandantes utilizan sus propios departamentos de RRHH para controlar el cumplimiento de las normativas; luego, no es de extrañar que al día de hoy existan solamente 3 empresas que ofrecen la misma. Estas empresas competidoras, comparten el liderazgo de la industria y han obtenido una parte importante del mercado.

La tendencia del mercado europeo es el rápido aumento de empresas que ofrecen soluciones a las empresas Mandantes, luego es de suponer que en un futuro cercano, con una industria más desarrollada, la rivalidad de competidores aumente.

Conclusión: Rivalidad baja; Atractivo de la Industria alto

Conclusión final Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Conclusión:

Considerando todos los aspectos de la Industria, para el análisis de Porter, se concluye que estamos tratando con una industria con **medio a bajo** nivel de atractividad, ya que existen bajas barreras de entrada que permiten el ingreso con facilidad de nuevos competidores y productos sustitutos. Además, como se explicó, la búsqueda de clientes se centra en empresas medianas y grandes que por tamaño tienen un alto poder de negociación.

Lo atractivo de esta industria se encuentra en la baja rivalidad de competidores (solo 3 empresas, como se verá en punto siguiente) y una gran cantidad de empresas proveedoras de insumos y servicios que se requieren, por lo que el poder negociador de los proveedores se diluye.

Es importante entonces generar estrategias de penetración al mercado que logren posicionar la marca y fidelizar a los clientes, tal de crear barreras de entrada por calidad de servicio y contratos prolongados.

2.2. Competidores.

Una vez realizada la investigación de Campo, se identificaron tres competidores directos en el mercado, los cuales actualmente presentan una solución a los quehaceres que demanda la Ley de Subcontratación. Por cantidad de clientes Primero se encuentra Pronexo (<https://www.pronexo.cl/Common/frmLogin.aspx>), que ofrece una solución informática (Software) a través de nube, con toda la información de los contratistas requerida por el Mandante; de esta manera permite administrar la relación de forma virtual. En segundo lugar se encuentra Subcontrataley(<http://www.subcontrataley.cl>) que ofrece un servicio de revisión y verificación de los documentos necesarios para cumplir con lo requerido por la norma, apoyándose es una plataforma tecnológica que da visibilidad al proceso, además permite al mandante saber en línea el estatus de cada uno de sus proveedores. En Tercer lugar encontramos la Empresa “Clever-Global” (<http://www.clever-global.com/>) , esta es una empresa española y su oferta se enfoca en el control y cumplimiento de la Ley 20.123 mediante una plataforma tecnológica, sus principales características es que se presentan con un mejor formato y un desarrollo de software mucho más avanzado que las otras empresas, además mantiene el servicio de controles de acceso vía aplicaciones móviles que apalancan el servicio de fiscalización y control.

Detalle de cada empresa competidora:

Empresa : **Pronexo**

Antigüedad : 2 años

Ubicación : Santiago

Clientes : 24 empresas, tales como ALSACIA, Australis, Aqua Chile, Arauco, Cencosud, Brotec, Clínica Avansalud, Concha y Toro, Directv, Itau, Hidronor, Metro, P y G, Pullman, Saeza, Unilever, UDP, Vinilit.

Market Share : 0.34% del mercado actual.

Oferta : Sistema operado a través de nube, Biblioteca de documentos centralizada, Manejo de documentos en cualquier formato: PDF, JPEG, Office. Alarmas visuales y por mail, tipo semáforo en todas las pantallas del Sistema. Ranking de cumplimiento de contratistas.

Su principal atributo en la rapidez del sistema, cargado por los contratistas, genera una estadística de gestión por empresa, lo que permite al Mandante comparar comportamientos para la toma de sus decisiones.

Precio :

Cantidad de Trabajadores			\$ Grupo de trabajadores
0	A	100	\$ 375,000
101	A	200	\$ 550,000
201	A	400	\$ 725,000
401	y	Más	\$ 925,000

Fuente: Elaboración propia en base a realización de Cotizaciones directamente con la Empresa.

Empresa : **Top Partners S.A, a través de su servicio “Subcontrataley”.**

Antigüedad : 7 años.

Ubicación : Santiago.

Clientes : 21 empresas, tales como, Falabella - Abastible - 3M - Sitrans - FEPASA - Garmendia -ISA - Indura - Commins - Mutual de Seguridad - Lipigas - Melón - Indumotora - Chileexpress - Ultramar.

Market Share : 0.30% del mercado actual.

Oferta : Servicio de verificación y soporte Online. El servicio que incluye capacitación y mesa de ayuda, consiste en: Sistema de Gestión de

Seguridad Y salud en el Trabajo (SGSST). Sistema de Gestión de Cumplimiento de Obligaciones Laborales (SGCOL)

Otros : Biblioteca, formularios, alertas

Su principal atributo en la verificación de documentos, que realiza personal capacitado de forma sistemática y “**manualmente**”, comparando los registros ingresados por los contratistas a la plataforma con los certificados emitidos por las autoridades. (Ej: Formulario F-30).

Precio : Hasta 150 trabajadores se cobra un valor fijo de \$ 500.000

Cantidad de Trabajadores			\$ Por cada trabajador adicional
301	A	700	\$ 3,000
701	A	1500	\$ 2,800
1501	A	3000	\$ 2,700
3001	Y	Más	\$ 2,500

Fuente: Elaboración propia en base a realización de Cotizaciones directamente con la Empresa.

Empresa : **Clever Global**

Antigüedad : 8 años

Ubicación : Santiago con Casa Matriz en España.

Clientes : En Chile operan con 9 Empresas, tales como Telefónica Chile, Aguas Andinas, COPEC, Empresas CMPC, CAP. A nivel mundial operan con más de 2000

Market Share : 0.13% del Mercado Actual

Oferta : Sistema operado a través de nube. Gestión y Validación Documental Auditorías en Terreno. Outsourcing y Consulting

Precio : \$ 3.250 por trabajador subcontratado más un costo de implementación de la solución de \$ 50.000.000.

Matriz de Perfiles competitivos:

Cuadro comparativo Servicios:

Empresa	Nacionalidad	Servicio de Control Ley 20.123	Plataforma Tecnológica WEB	Servicio de Evaluación del Desempeño de Proveedores	Control de Acceso
Subcontrataley	Chile	SI	SI	NO	NO
Pronexo Ltda	Chile	NO	SI	NO	NO
Clever-Global	España	SI	SI	SI	SI
Gesta S.A	Chile	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración Propia en base a generación de Cotizaciones.

Según el cuadro comparativo de servicios la solución más básica en cuanto a funcionalidades es la de **Pronexo** que reúne la cualidad de prestar su plataforma tecnológica para el desarrollo de la administración de Contratistas, por el Contrario, **Clever-Global** se muestra con una solución tecnológica robusta, y con mayor número de servicios asociados, la cual la hace atractiva como una solución de administración y gestión de proveedores, alcanzando un rango más amplio que tan solo administrar las obligaciones emanadas de la Ley, además incorpora tecnología para el control de acceso vía aplicaciones móviles y entrega de tablets. La principal fortaleza de los incumbentes en general son los años de experiencia en el mercado, el conocimiento de sus clientes y el haber desarrollado una plataforma tecnológica que de soporte a sus servicios, además **Subcontrataley**, desarrolló una asociación con la Mutual de Seguridad, en donde a través de ellos, obtienen un patrocinio que los hace tener un respaldo institucional mayor que los dos anteriores.

Como se planteará más adelante, nuestra propuesta de servicios incorporará la Evaluaciones de Servicios, historial de antecedentes Comerciales, Contratos que son una fuente de control importante en el ámbito de la gestión de Proveedores Contratistas.

2.3. Clientes

Caracterizar a los consumidores.

Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), en Chile el año 2013 existían en Chile alrededor de **867.863** empresas (No considera empresas registradas como “Sin Ventas”, con estas la cifra sube a **1.014.482**).

Ubicación geográfica de los consumidores.

La mayor cantidad de Empresas en Chile se concentran en la Región Metropolitana (**361.922**), seguida por la Región del Bio Bio (90.258) y la Región de Valparaíso (85.811), dejando las otras regiones con una cantidad relativamente menor de empresas en comparación a las antes mencionadas.

Cantidad de empresas en Chile, según tamaño y por Región:

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	9.263	15.822	88.009	248.828	361.922
R. BIO-BIO	672	1.954	15.841	71.791	90.258
R. VALPARAISO	782	2.025	16.429	66.575	85.811
R. MAULE	325	1.054	9.851	47.397	58.627
R. LB O'HIGGINS	363	872	8.587	36.475	46.297
R. LAGOS	373	1.017	8.439	34.822	44.651
R. ARAUCANÍA	240	792	7.088	33.798	41.918
R. COQUIMBO	248	657	5.760	26.725	33.390
R. ANTOFAGASTA	301	814	6.012	19.099	26.226
R. RIOS	88	312	3.083	15.029	18.512
R. TARAPACÁ	364	738	3.201	12.273	16.576
R. ATACAMA	121	326	2.754	10.503	13.704
R. ARICA Y PARINACOTA	45	159	1.752	10.862	12.818
R. MAGALLANES	112	229	2.009	7.638	9.988
R. AYSÉN	23	113	1.005	5.580	6.721
SIN INFO.	4	8	61	371	444
Total General	13.324	26.892	179.881	647.766	867.863

Fuente: <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

Cantidad de empresas que subcontratan, según tamaño y por Región:

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	4.928	7.595	35.380	73.404	121.306
R. BIO-BIO	358	938	6.368	21.178	28.842
R. VALPARAISO	416	972	6.604	19.640	27.632
R. MAULE	173	506	3.960	13.982	18.621
R. LB O'HIGGINS	193	419	3.452	10.760	14.824
R. LAGOS	198	488	3.392	10.272	14.352
R. ARAUCANÍA	128	380	2.849	9.970	13.328
R. COQUIMBO	132	315	2.316	7.884	10.647
R. ANTOFAGASTA	160	391	2.417	5.634	8.602
R. RIOS	47	150	1.239	4.434	5.869
R. TARAPACÁ	194	354	1.287	3.621	5.455
R. ATACAMA	64	156	1.107	3.098	4.426
R. ARICA Y PARINACOTA	24	76	704	3.204	4.009
R. MAGALLANES	60	110	808	2.253	3.230
R. AYSÉN	12	54	404	1.646	2.117
SIN INFO.	2	4	25	109	140
Total General	7.088	12.908	72.312	191.091	283.400

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

Según la última Encuesta Laboral ENCLA 2011, existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y la subcontratación de actividad Principal y/o Secundaria, en donde un 53,2% de las Grandes Empresas realiza este forma de organización, las Medianas con un 48%, las pequeñas empresas con un 40,2% y finalmente las Microempresas con tan solo un 29,5%¹².

La proporción de empresas que subcontrata actividades no varía mucho en las distintas regiones del país. La que más utiliza la subcontratación es la Metropolitana, seguida de Los Lagos, Atacama, Tarapacá, Coquimbo y Antofagasta. En cada una de ellas, la subcontratación ocurre en más del tercio de las empresas. Es también en estas regiones, exceptuando las de Antofagasta y Coquimbo, donde radican las cifras más altas de uso de suministro. Por el contrario, Valparaíso, Los Ríos y O'Higgins aparecen como las regiones con menores índices de subcontratación efectuada por las empresas, presentando también muy bajos valores en el uso de suministro de trabajadores¹³. En lo referente al

¹² Fuente: Encuesta Laboral ENCLA 2011 <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

¹³ Fuente: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

análisis por sectores económicos, la subcontratación está extendida a todas las ramas de actividad, y el mínimo nivel de subcontratación nunca es inferior a un 28%, lo cual corrobora su importancia. Ajustando la cantidad de empresas en Chile y el porcentaje de empresas que subcontratan actividades según el tamaño de estas, podemos estimar que el mercado total bordea las 283.400 empresas.

Dado lo señalado en el gráfico Numero x, la solución de Gesta estará orientada a Empresas de Tamaño “Grande”, en las cuales se concentra el mayor volumen de personas subcontratadas, contando estas con la real necesidad de administrar el outsourcing desarrollado.

2.4. Tamaño Mercado.

Según la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE, del Trimestre Móvil Marzo-Mayo 2015, En Chile la tasa de Ocupados alcanza las **7.976.150** personas¹⁴, en donde el 59,03% trabaja para Grandes Empresas, un 18,43% para empresas catalogadas como Medianas, un 16,56% para empresas Pequeñas y finalmente un 5,98% para Microempresas.

Tamaño de la Empresa	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa
N° Trabajadores Dependientes	4,708,137	1,469,881	1,320,861	477,271
% N° Trabajadores Dependientes	59.03%	18.43%	16.56%	5.98%

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE.

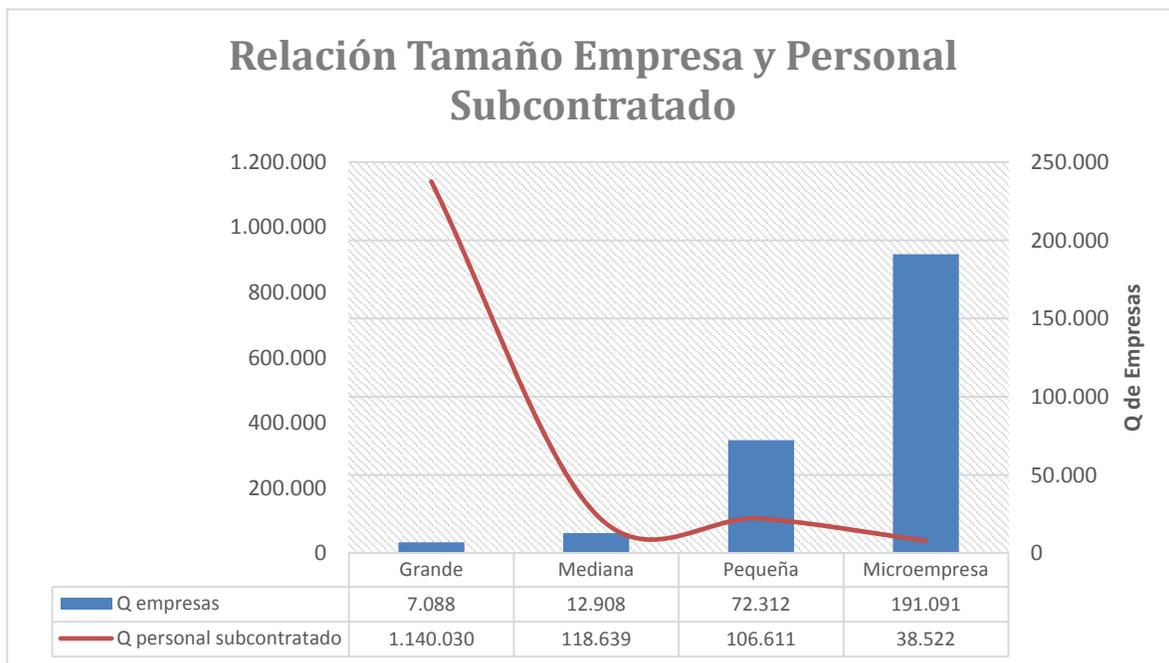
De este volumen de trabajadores, según estadísticas desarrolladas por la Dirección del Trabajo a Través de la ENCLA, 3 de cada 10 trabajadores dependientes de Empresas Grandes, son personal subcontratado, en donde esta cifra baja drásticamente para los demás tamaños de empresa en donde tan solo 1 de cada 10 trabajadores dependen de una empresa Contratista. Con estas cifras, la estimación de Cantidad de Empresas que subcontratan y la cantidad de personas se trabajan bajo esta modalidad es la siguiente:

¹⁴http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa
Cantidad de Empresas	7,088	12,908	72,312	191,091
Cantidad Personal Subcontratado	1,140,030	118,639	106,611	38,522

Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta de Empleo Trimestral generada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE.

Finalmente 283.400 Generan algún tipo de subcontratación movilizándolo cerca de 1.403.802 personas, lo cual es una tarea que demanda tiempo y dinero a las empresas mandantes realizar tal y como demanda la Ley 20.123. Según Juicio de Experto, lo más recurrente es encontrar grandes empresas con **600 personas** externas a administrar, teniendo como extremos por Ejemplo **Aguas Andinas** que administra más de 1.900 personas externas o por otro lado **Redbank** que mantiene algo más de 100 personas, con lo cual el promedio simple no aplica para calcular en promedio cuantas personas administran las Grandes Empresas unitariamente.



Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

2.5. Conclusiones

En Chile, la tendencia es que la subcontratación vaya en aumento, de hecho así ha sido durante los últimos años en donde el porcentaje de crecimiento anual es un **0.74%**.

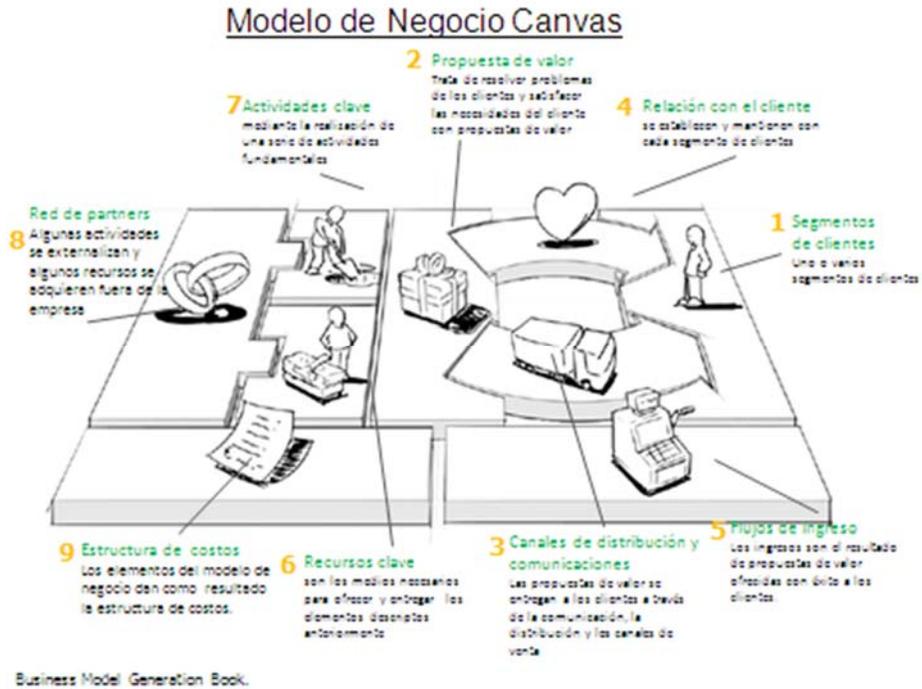
En un contexto dominado por la demanda variable en nuestro País, prima entonces la capacidad de reacción y de adaptación empresarial. Un modelo de organización sobre la base de la externalización sirve mucho más a estas necesidades, en el sentido de que la demanda por partidas productivas pequeñas o que se producen sólo una vez o servicios muy acotados, pueden ser satisfechas recurriendo a terceros, sin necesidad de contar con sus servicios en forma permanente.

Junto con ello, las nuevas tecnologías facilitan un modelo de competencia basado más en la innovación que en el precio de los productos y hacen posible la especialización flexible, disminuyendo significativamente los costos de transacción. Las nuevas tecnologías también facilitan el control de los productos o que éste sea incorporado en contratos mercantiles. Pero estas tendencias no son ajenas sólo a Chile, puesto que la subcontratación es un fenómeno mundial. Hoy la legislación se está haciendo cargo de esto, y se espera que las Normativas apunten a dar mayor resguardo a los trabajadores Subcontratados y a aumentar las exigencias a las empresas Principales y Contratistas.

Como estimación del tamaño del mercado, debemos especificar que si bien, el universo de empresas que subcontratan en Chile, alcanza la cantidad de 283.400, el segmento que estaría dispuesta a contratar servicios de gestión y administración de Contratistas son las Grandes Empresas, que en su conjunto suman aproximadamente 7.000 firmas aproximadamente, que movilizan cerca de **1.140.000** personas subcontratadas lo cual hace plantear la necesidad de administrar de manera eficiente y rigurosa esta relación entre Mandante y Contratista.

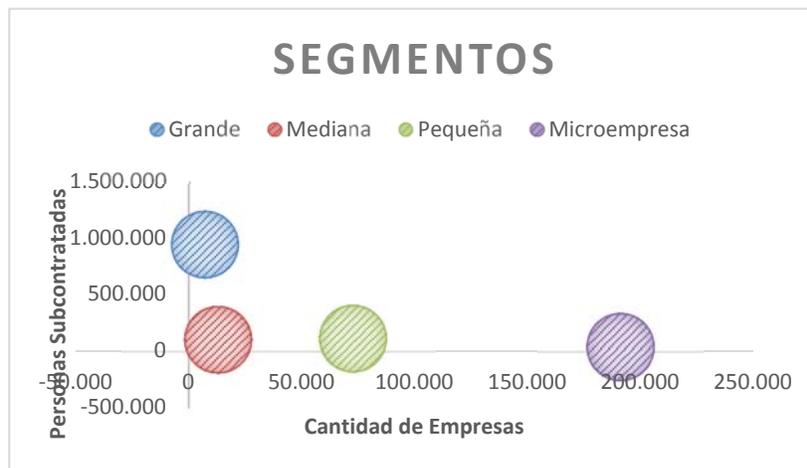
III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias.

3.1. Descripción del Modelo de Negocios.



1. Segmentos de Clientes.

Grandes Empresas, Medianas Empresas, Pequeñas Empresas y Micro Empresas.



Fuente: Elaboración Propia en base la información del SII y la última encuesta Laboral ENCLA de la Dirección del Trabajo.

2. Propuesta de Valor

Entendemos como propuesta de valor a la Promesa que como empresa les hacemos a nuestros clientes, basados en un determinado conjunto de valores. Es en este sentido la

estructuramos en base a una **"Plataforma, orientada a dar una solución simple y práctica, a las necesidades de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de la Ley 20.123 y otros ámbitos de gestión que son propios de la administración de proveedores"**, dando así un servicio integral e inteligente, que permita tener información en línea y fidedigna a toda la organización. Entendemos que la generación de información estratégica para nuestros clientes. Es también un elemento fundamental de nuestra propuesta, manteniendo siempre la facilidad e interpretación de esta.

3. Canales de Distribución

Por tratarse de un servicio desarrollado por Gesta, se considera un Canal de venta Directa, sin intermediarios ya que no se pretende generar franquicias del software desarrollado.

4. Relación con los Clientes

La relación con los Clientes se establece en un contexto de profesionalismo, respeto y seriedad en cada una de las intervenciones que debamos relacionarnos, manteniendo siempre los principios de integridad y respeto por sobre todas las cosas. El cliente será nuestro foco de atención por lo cual, mantendremos múltiples canales de contacto (Marketing relacional) para hacer de la relación un asunto fluido y contractivo de confianza.

5. Flujo de ingresos.

año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Estado de Resultado	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS
venta inicial mínima											
Ventas proyectadas	\$ 23,760,000	\$ 80,280,000	\$ 178,320,000	\$ 300,120,000	\$ 365,400,000	\$ 436,680,000	\$ 507,960,000	\$ 552,480,000	\$ 600,000,000	\$ 647,520,000	\$ 748,560,000
Costo Producción	\$ 109,928,280	\$ 166,889,746	\$ 181,872,386	\$ 196,877,121	\$ 221,504,915	\$ 276,156,777	\$ 293,633,765	\$ 308,736,986	\$ 333,467,598	\$ 348,626,815	\$ 373,415,911
Margen Bruto	-\$ 86,168,280	-\$ 86,609,746	-\$ 3,552,386	\$ 103,242,879	\$ 143,895,085	\$ 160,523,223	\$ 214,326,235	\$ 243,743,014	\$ 266,532,402	\$ 298,893,185	\$ 375,144,089
Gastos Administrativos y Generales	\$ 17,760,000	\$ 17,937,600	\$ 18,116,976	\$ 18,298,146	\$ 18,481,127	\$ 18,665,938	\$ 18,852,598	\$ 19,041,124	\$ 19,231,535	\$ 19,423,850	\$ 19,618,089
Gastos de Ventas	\$ 14,600,000	\$ 15,330,000	\$ 16,249,800	\$ 17,387,286	\$ 18,778,269	\$ 20,468,313	\$ 22,515,144	\$ 24,991,810	\$ 27,990,828	\$ 31,629,635	\$ 36,057,784
Margen Operacional	-\$ 118,528,280	-\$ 119,877,346	-\$ 37,919,162	\$ 67,557,447	\$ 106,635,689	\$ 121,388,971	\$ 172,958,492	\$ 199,710,080	\$ 219,310,040	\$ 247,839,699	\$ 319,468,216
Depreciación	\$ 2,432,760	\$ 3,161,020	\$ 3,560,775	\$ 3,990,124	\$ 4,553,236	\$ 5,300,353	\$ 5,719,907	\$ 6,145,046	\$ 6,754,987	\$ 7,192,144	\$ 7,814,706
EBIT	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Bruta	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Impuestos	-\$ 30,240,260	-\$ 30,759,591	-\$ 10,369,984	\$ 15,891,831	\$ 25,520,613	\$ 29,022,155	\$ 41,809,646	\$ 48,391,259	\$ 53,138,763	\$ 60,161,889	\$ 77,913,378
Utilidad Neta	-\$ 90,720,780	-\$ 92,278,774	-\$ 31,109,953	\$ 47,675,493	\$ 76,561,840	\$ 87,066,464	\$ 125,428,939	\$ 145,173,776	\$ 159,416,290	\$ 180,485,666	\$ 233,740,133

6. Recursos claves:

- Plataforma Tecnológica que permita soportar la prestación de distintos servicios.
- Personal Idóneo al manejo de T.I.

- Equipo comercial, con contactos y excelente relación con clientes.

7. Actividades claves:

- Mantenimiento 24/7 de la plataforma tecnológica.
- Validación y Certificación de la documentación enviada por los Contratistas.
- Soporte y mejoras al proceso.
- Visitas a terreno, para conocer el negocio de cada Cliente.
- Relación con Clientes.

8. Red de Partners:

La asociación clave a desarrollar esta dada por obtener el patrocinio de la Dirección de Trabajo o de alguna institución relacionada con el trabajo como la OIT; Cámara Nacional de Comercio y Asociaciones Gremiales.

9. Estructura de costos:

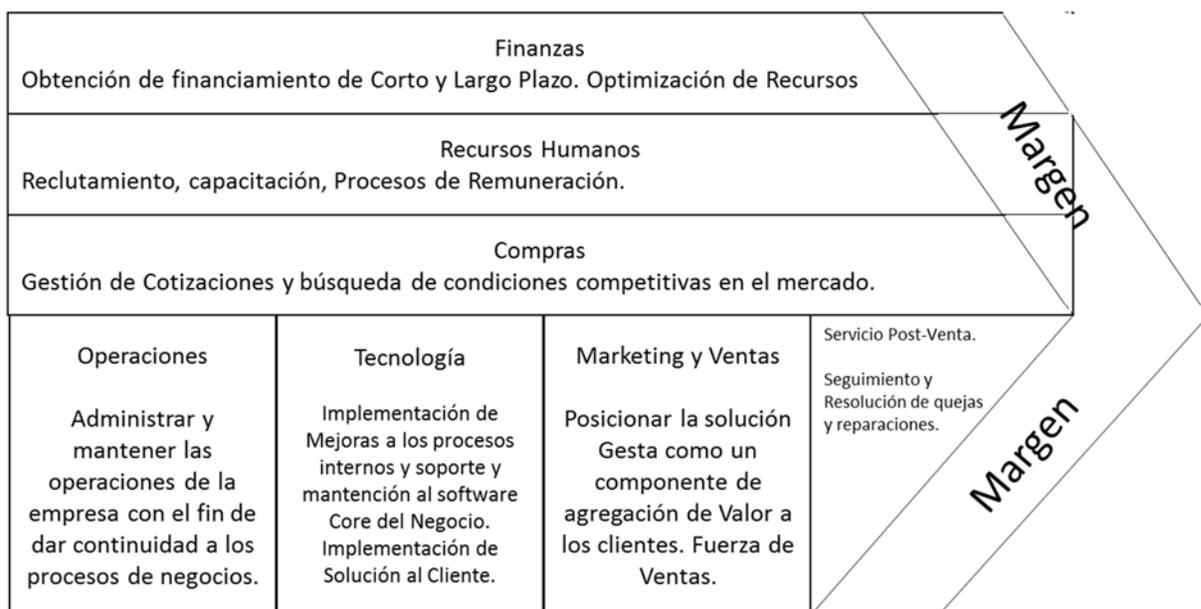
Por tratarse de un Servicio, la estructura de Costos está dada principalmente por remuneraciones alcanzando el 93% de los costos de producción, dejando en segundo lugar los costos relacionados a tecnología Cloud Computing que permiten mantener el servicio web en línea. El principio fundamental de Gesta es contratar personal en la medida que justifique su volumen de ventas no descartando el mantener personal de servicios transitorios para aquellos eventos de demanda extraordinaria y así mantener una disciplina operacional (Lean). Nuestra preocupación es mantener al menor personal posible y en cuanto exista la tecnología de certificación On-Line dada la integración de servidores con web Service, se procederá a su implementación mejorando considerablemente los tiempos de respuesta a nuestros clientes.

3.2 Análisis Interno.

Análisis FODA y sus estrategias.

Fortalezas	Debilidades
Conocimientos acabados en el ámbito de la Gestión de Proveedores.	Nula participación de mercado.
Probada experiencia en Control y Administración de Contratistas.	Modelo de Negocios no validado por el Mercado.
Amplio conocimiento del ámbito T.I y sus soluciones.	Nulo posicionamiento en el mercado.
Capacidad de Gestión en Innovación del Equipo de Gesta.	Inexperiencia en cuanto a la relación con Clientes.
Cartera de clientes	Acceso de financiamiento acotado.
Oportunidades	Amenazas
Mercado poco desarrollado no alcanzando el 1% de Cobertura.	Ciclos económicos que reduzcan la cantidad de empresas Contratistas.
Tendencias de leyes y normativas que apuntan al cumplimiento de mejores estándares Laborales.	El desarrollo de la industria TI, puede crear múltiples sustitutos a nuestra oferta; si además éstos son apoyados por las áreas de RRHH de las empresas mandantes (con el fin de no suplir sus fuentes laborales), pueden ser la verdadera competencia.
Aumento de la subcontratación como forma de organización de las Empresas.	
Tecnologías de Información disponibles para desarrollar plataformas acorde a las necesidades de los Clientes.	
Modelo de negocio replicable en otros países en donde se aplique una legislación similar.	Las relativas bajas barreras de Entrada en el Mercado.

Cadena de Valor.



La base de la Cadena de Valor de Gesta, la componen el área de Operaciones, Tecnología, Marketing y Ventas y Servicio Post Venta. Al tratarse de una empresa de servicios basados en una plataforma tecnológica, hace necesario que se incorpore como actividad Core del Negocio.

Recursos, capacidades y competencias

Capacidades	Proceso	Conocimiento	Activo	Relaciones	Tipo de Capacidad
Control y Revisión de Documentación en el ambito de la Ley 20.123.	Modelo Operacional estructurado y sustentado en plataforma tecnológica.	Business Process Management y T.I.	Software de Gestión y Hardware (Servidores-Estaciones de Trabajo).	Vinculaciones con abogados especialisas de la plaza.	Paridad Competitiva
Solución Tecnológica Intuitiva y simple de Implementar.	Proceso Operacional orientado hacia el Cliente	Soluciones Microsoft	Herramientas de Gestión Microsoft Sharepoint.	Proveedores expertos en la Materia	Paridad Competitiva
Escalabilidad y Aumento del Volumen de Transacciones	Reclutamiento y selección del Personal Idoneo. Capacitaciones.	Fuentes de Reclutamiento.	Estaciones de Trabajo. Espacio físico.	Empresas Proveedoras de Personal.	Paridad Competitiva
Time-to- Market acorde a expectativas de los Clientes	Proceso de elaboración y puesta en Marcha de nuevos Proyectos.	PMI	Herramientas de Gestión Clarity	Personal Interno.	Ventaja Competitiva
Enfoque hacia la Confiabilidad	Capacitaciones y Fomento de una Cultura de la excelencia.	Certificaciones ISO, CMMI.	Gestión del Conocimiento como parte del activo intangible de la Empresa.	Personal Interno.	Ventaja Competitiva

Ventajas Competitivas:

- Sistema sencillo e inteligente: Los competidores utilizan software y plataformas digitales complejas y "poco amigables". GESTA ofrecerá un sistema a través de una plataforma web, muy fácil de entender y maniobrar. La solución se monta en formato .NET en base a Microsoft SharePoint lo cual lo hace visual y arquitectónicamente muy intuitivo y vinculado a las actuales herramientas Microsoft.
- Enfoque hacia la Confiabilidad: GESTA buscará generar una cultura vinculada al servicio de calidad, sus colaboradores deben ser seleccionados por sus características y orientación al servicio y sus procedimientos de atención personalizada, deben generar una relación de largo plazo basada en el conocimiento del cliente.
- Servicios complementarios: GESTA entregará una oferta diferenciada a los clientes Grandes Empresas, creando el concepto de "partner" en su negocio. Supervisión de sus procesos productivos, además de asesoría integrada a un servicio que da solución al cumplimiento de la ley 20.123, permitirá posicionar la empresa en el más alto nivel de valoración de la industria.
- Ingreso Temprano: Los estudios del mercado muestran que más del 99% de esta industria no utiliza o no conoce la solución de control de gestión y administración de proveedores que GESTA ofrecerá; esto permite ingresar al mercado y fidelizar los clientes grandes empresas, generando barreras de entrada para el futuro ingreso de nuevos competidores.

3.3. Estrategia de Entrada.

La estrategia de entrada al mercado será mediante la estrategia de Diferenciación por "Calidad De Producto", siendo el objetivo fundamental, el ser percibidos y posicionados como tal. La cultura organizacional y todo el quehacer operacional estarán relacionados con este concepto.

3.4. Estrategia de Crecimiento.



	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Dada la baja penetración del mercado actual, con menos del 1% de Cobertura, se desarrollará una estrategia de Penetración de Mercado, buscando que cada vez más empresas opten por nuestra solución. Gesta como empresa de soluciones basadas en Tecnología, a mediano plazo, orientará su estrategia hacia “Desarrollo de Productos”, esto debido a la constante búsqueda de nuevas soluciones a los cambiantes problemas de nuestros clientes.

3.5. Estrategia de Salida.

La estrategia de salida está condicionada a los resultados financieros obtenidos, cerrando la empresa si al cabo de 3 años el flujo se mantiene con resultados negativos sin posibilidades de revertir la situación en esa fecha. En ese caso la participación de mercado obtenida por Gesta permitirá ofertarse vendiendo los contratos o la base de clientes a otros competidores de la industria. Por otra parte, los socios estarían dispuestos a vender parte o el total de su participación si al tercer año se valorizara la empresa en un múltiplo superior a 5 veces las utilidades de la empresa; para este caso se estipulará en el pacto de accionistas un TagAlong, estableciendo el derecho de un accionista de vender en forma pro rata un porcentaje de propiedad en caso que otro accionista reciba una oferta de venta de sus acciones (co – venta).

3.6. Estrategia Competitiva Genérica.

La empresa opta por mantener una **estrategia de diferenciación** respecto a la industria; para lograrlo GESTA buscará ser reconocida por un trato excepcional con cada uno de sus clientes, la plataforma más moderna y ágil del mercado, además de servicios agregados especiales. Los principios del servicio estructurado que respalda esta estrategia son:

- Sistema sencillo e inteligente: Arquitectura simple e intuitiva para el usuario – Cliente.
- Servicio de calidad excepcional: Calidad en la certificación y entrega de

Información:

- Servicios complementarios: Evaluación y Gestión de Proveedores.

La integración de información es un elemento importante para las Grandes empresas puesto que sus áreas de adquisiciones, no integran su información de proveedores con Prevención de riesgo y a su vez tampoco con departamentos de Calidad ya que cada unidad vela por su propia información. Gesta busca además de dar cumplimiento a la ley 20.123, permitir que las áreas que tengan relación con proveedores puedan obtener una solución integrada.

Respecto al sistema de plataforma on line, GESTA buscará la compra o representación exclusiva de alguna licencia que ya se encuentre probada y operativa en alguno de los mercados internacionales más desarrollados tales como Estados Unidos o España.

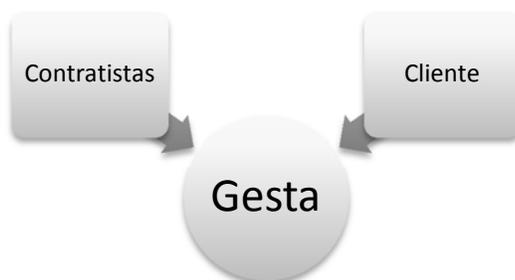
La estrategia es contar con este sistema de manera más rápida que la creación y desarrollo de un sistema creado en Chile; logrando de esta manera:

- ✓ Mostrar la diferenciación del servicio
- ✓ Aprovechar la oportunidad de penetrar el mercado antes que otros competidores
- ✓ Creando barreras de entrada para competidores internacionales
- ✓ Mayor tiempo para la fidelización de clientes.

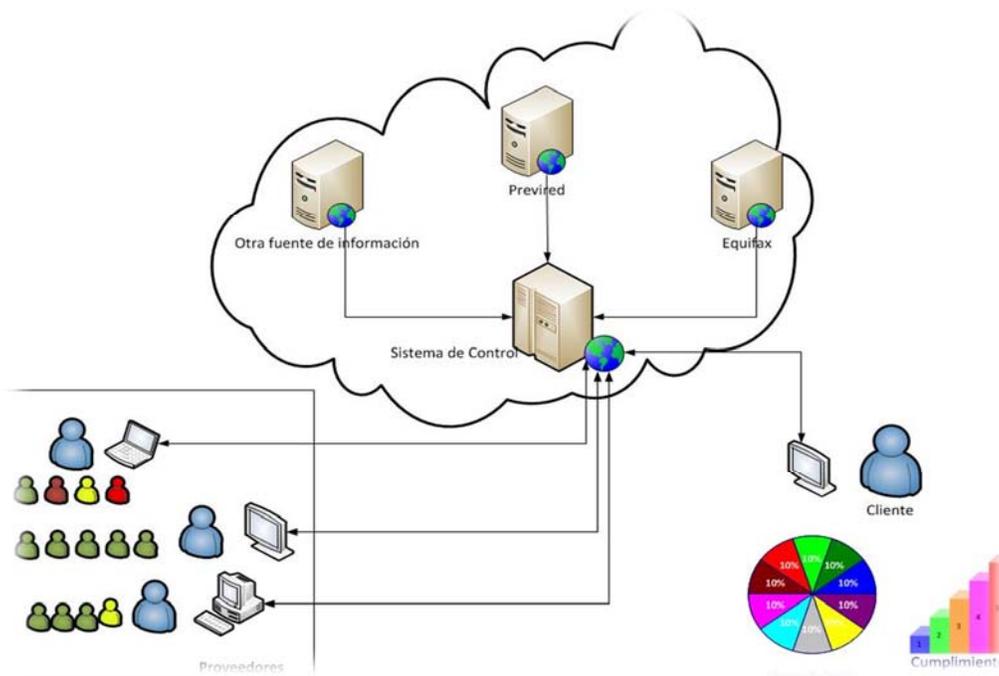
V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia de Operaciones.

La estrategia operacional es un eje fundamental para dentro de la propuesta de Valor de la Compañía, puesto que materializa los ideales de simpleza y excelencia en el servicio, teniendo en consideración la tecnología disponible para abaratar los costos de producción. De modo simple, Gesta es el puente entre los Contratistas y el Cliente, el cual mediante la solución, puede obtener información generada de los mismos proveedores que son los que suben información sobre el Cumplimiento Normativo sobre la ley 20.123, los contratos de trabajo u otros, además se suma el vínculo **WebService** con Equifax que actualiza la base de datos con el fin de detectar incumplimientos comerciales que puedan aumentar el riesgo financiero de la empresa contratista.



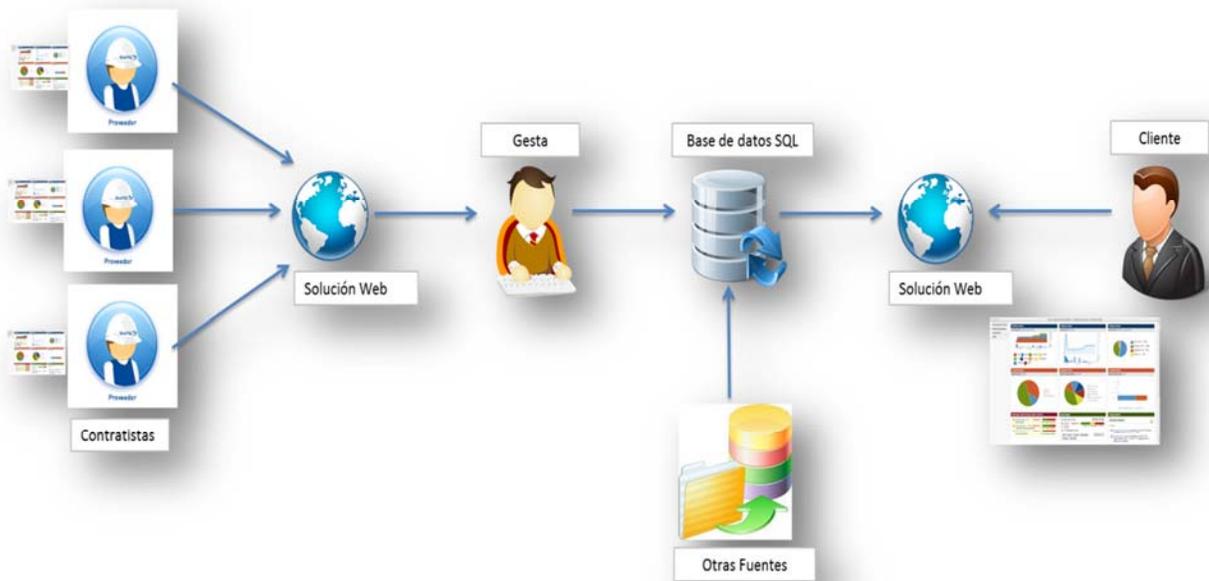
La arquitectura de la solución se detalla en base al grafico de más abajo, en donde se contempla que el servicio opere en la Nube, eliminando administración de servidores y compra de activo fijo, aprovechando las ventajas en costos que tiene el operar bajo esta modalidad.



Cabe destacar que la búsqueda de automatizaciones está por sobre la contratación de personal, en donde la búsqueda de revisiones masivas será la máxima a desarrollar por la empresa, eliminando ineficiencias y manteniendo a la empresa con el mínimo de personal necesario para operar de manera eficiente.

5.2. Flujo de Operaciones.

La operación se sustenta en la solución web en donde los Contratistas acceden al portal y suben la información necesaria para dar cumplimiento a las certificaciones de pagos de cotizaciones previsionales, días trabajados, contratos entre otros, luego es revisada por analistas de Gestión de Gesta que verifican la autenticidad y veracidad de la información, una vez ok se actualiza la base de datos la cual también está vinculada a otras fuentes de Información, decantando en un Dashboard que el cliente visualiza con todos los cumplimientos y/o gestiones realizadas, además de enriquecerlo con información de la propia gestión del servicio de proveedores y sus scores de antecedentes comerciales. Como se puede apreciar, también los contratistas podrán ver en línea sus avances y gestiones realizadas con el fin de auto gestionar sus deberes. La solución contempla correos de alerta en caso de incumpliendo y escalamiento según corresponda.



5.3. Tecnología, Procesos, Recursos Claves.

Tecnología:

GESTA desarrolla un Software único y especialmente diseñado para generar una plataforma On line que permita a los clientes de manera "muy amigable" acceder y maniobrar la información que requieran. El soporte de esta plataforma exige el uso de tecnología de vanguardia con todos los requerimientos de seguridad que el mundo de la informática permita ofrecer. La arquitectura está pensada en otorgar al Cliente un ambiente simple e intuitivo, razón por lo cual, se opta por herramientas Microsoft para el Front-End, El sistema y la mantención de este que estará soportada bajo la Tecnología Cloud, que ahorra el costo de servidores y sus respectivos costos ocultos, mejorando considerablemente la disponibilidad y soporte de la solución.



Procesos:

- Capacitación de Contratistas y Mandantes.
- Ingreso de Documentación.
- Validación y certificación de la Información.
- Archivo de datos.
- Mantenimiento de Sistemas.

Recursos Clave

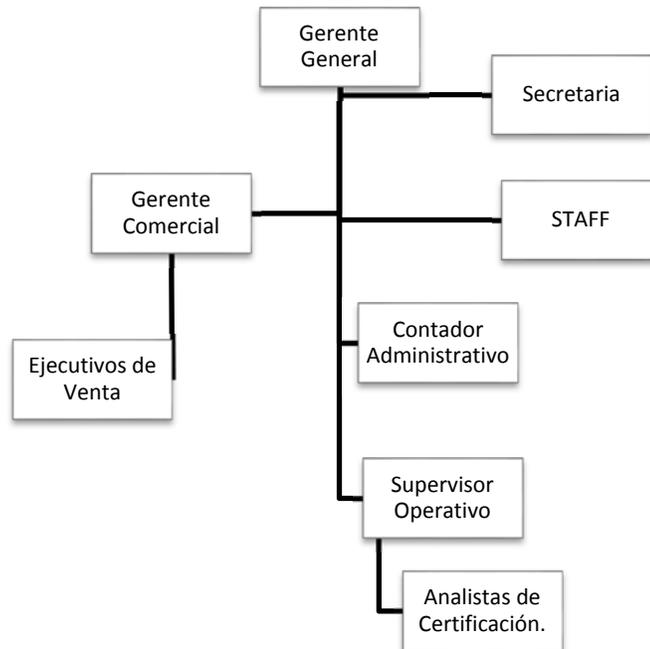
- Plataforma Tecnológica que permita soportar la prestación de distintos servicios.
- Expertos en T.I.
- Equipo comercial, con contactos y excelente relación con clientes.

5.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Oficina central en Santiago, con dependencias para áreas comerciales, operaciones y gerencia.

VI. Gestión de Personas.

6.1. Estructura organizacional.



La Gestión de personas en Gesta será un eje fundamental dentro de las prioridades de la Empresa, esto ya que entendemos que la diferencia de la calidad en el servicio está dada por cómo nuestro personal interactuará con nuestros clientes, además de tener la motivación y ganas de pertenecer a un equipo ganador. Es por esto que hemos elaborado un programa de reclutamiento y selección en base a Personas que compartan los principios de Calidad y eficiencia que profesa la compañía. La cantidad de personal a contratar esta dado principalmente por el aumento en el volumen de Ventas, siendo los Analistas de Certificación lo que representan la mayor cantidad de Personas. Se contempla además la contratación de un Abogado, un Prevencionista de Riesgo y un Ingeniero TI que será el staff de Profesionales que trabajará junto a Nosotros para apoyar las gestiones más complejas de la Empresa.

6.2. Determinar dotación y sus características.

CARGO	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	DOTACIÓN		
		Año1	Año2	Año3
Gerencia				
Gerencia General	Representación legal de la empresa, responsable de la Admin. Gral. y Finanzas del negocio.	1	1	1
Área Comercial:				
Gerencia Comercial	Lidera áreas comercial y operaciones, responsable de cumplir metas de crecimiento.	1	1	1
Vendedor	Prospectar, visitar, exponer y cerrar contratos de servicio con clientes nuevos de su zona geográfica	1	3	6
Área Operaciones:				
Supervisor Operativo	Coordinar área de operaciones de la empresa, genera reportes de servicio y capacita contratistas	1	1	2
Ejecutivo de Ventas	Recepción, Revisión y Digitación de documentación. Soluciona problemas on line con los clientes	1	9	18
Área Administración y Fzas				
Contador	Libros diario y mayor, report financieros, balance, EERR, Conciliación bancaria, Tesorería y RRHH	1	1	1
Secretaria	Recepción de clientes, agendamiento de gerencia, orden administrativo gral.	1	1	1
Externos				
Abogado	Preparar y visar contratos de servicio, RRHH y generales, apoyo legal en litigios, asesorías especiales a clientes	1	1	1
TI	Respaldo y mantención de software, soporte online para colaboradores, mantención de equipos y redes	1	1	1
Prevencionista de Riesgo	Vigilar cumplimiento tanto por parte de la Empresa como de los Trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.	1	1	1

Nota: El incremento de Personal está dado en función del aumento de la carga operacional y administrativa.

6.3. Incentivos y compensaciones.

Ítem	Renta Bruta	Anualizado
Analista de Certificación	\$ 600,000	\$ 7,200,000
Abogado	\$ 1,800,000	\$ 21,600,000
Informático	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Prevencionista de Riesgo	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000
Socio 1	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
Socio 2	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
Secretaria	\$ 650,000	\$ 7,800,000
Ejecutivo de Ventas	\$ 800,000	\$ 9,600,000
Contador-Administrativo	\$ 800,000	\$ 9,600,000
Supervisor Operativo	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000

Ítem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Analista de Certificación	0	1	3	5	7	9	10	12	14	16	18
Abogado	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Informático	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Prevencionista de Riesgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo de Ventas	0	1	1	1	2	3	4	4	5	5	6
Contador-Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor Operativo	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Total Contratación	6	10	12	14	17	22	24	26	29	31	34

Para el inicio de las Operaciones, Gesta pretende Contratar a 6 personas las cuales son la base para la operación formal como empresa, incrementando este número hasta llegar a las 34 personas siendo la base operacional la más numerosa. Otro eje fundamental de Gesta es el área Comercial en donde sólo para el primer año se contempla que el Gerente Comercial haga el trabajo ejecutivo de ventas para luego comenzar a contratar a Vendedores que serán la futura fuerza de Ventas.

La política de Compensaciones será en base a las referencias de Mercado no teniendo considerado pagar Rentas sobre este **Benchmark**.

Se considera incorporar:

- Bonos de desempeño.
- Gratificación Anual.
- Seguros.
- Cheque restaurant.

VIII. Plan Financiero.

8.1 Aspectos Financieros.

Ya planificada la operación, la propuesta de valor y el segmento de cliente a los cuales vamos a satisfacer sus necesidades, se desarrolla el Plan Financiero, en donde se proyecta la operación de la compañía a 11 años plazo considerando la perpetuidad del último flujo de caja. Los supuestos asumidos para desarrollar las proyecciones fueron los siguientes:

- Impuesto a la Renta: 25%.
- Tasa de Crecimiento de las Ventas: A razón de 3 Clientes anuales.
- Depreciación del 100% de la inversión inicial en un plazo de 10 años:
- Los activos fijos crecen en base a estimación de soportar la operación.
- No existen inventarios por las características del Giro de la Empresa.
- No existe deuda de corto ni de largo plazo.
- No existen aumentos de capital durante todo el periodo.

La correcta imputación de costos/ gastos e ingresos más los supuestos incorporados, nos indica que Gesta deberá sortear los **primeros 3 años de operación** con pérdidas del Ejercicio para luego comenzar a generar Utilidades, contemplando que el promedio de Utilidad Neta durante los siguientes 7 años es de un **24%**. A continuación se detallan principales Ratios Financieros proyectados para la Empresa.

<u>AÑO</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>
Ratio de Liquidez: (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	50	9	4	4	4	5	5	6	7	8	9
Ratio de Rentabilidad: (Utilidad Neta / Capital Contable)	-26%	-57%	-24%	27%	30%	25%	27%	24%	21%	19%	20%
Ratio de Endeudamiento: (Deuda Total / Patrimonio)	1%	10%	27%	34%	29%	26%	22%	18%	16%	14%	13%

Es de manifiesto que **Gesta** dado que es una empresa prestadora de servicios, puede optar a márgenes que a año 10 pueden alcanzar el 23% esto medido sobre Utilidad Neta sobre Capital Contable, manteniendo una liquidez que va en aumento dado el aumento de la cuenta Caja e Inversiones, relacionada a la Política de Cuentas por Cobrar que es de un **20%** sobre el Ingreso por Ventas.

Estado de Resultados.

año	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>
<u>Estado de Resultado</u>	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
venta inicial mínima											
Ventas Proyectadas	\$ 23,760,000	\$ 80,280,000	\$ 178,320,000	\$ 300,120,000	\$ 365,400,000	\$ 436,680,000	\$ 507,960,000	\$ 552,480,000	\$ 600,000,000	\$ 647,520,000	\$ 748,560,000
Costo Producción	\$ 109,928,280	\$ 166,889,746	\$ 181,872,386	\$ 196,877,121	\$ 221,504,915	\$ 276,156,777	\$ 293,633,765	\$ 308,736,986	\$ 333,467,598	\$ 348,626,815	\$ 373,415,911
Margen Bruto	-\$ 86,168,280	-\$ 86,609,746	-\$ 3,552,386	\$ 103,242,879	\$ 143,895,085	\$ 160,523,223	\$ 214,326,235	\$ 243,743,014	\$ 266,532,402	\$ 298,893,185	\$ 375,144,089
Gastos Administrativos y Generales	\$ 17,760,000	\$ 17,937,600	\$ 18,116,976	\$ 18,298,146	\$ 18,481,127	\$ 18,665,938	\$ 18,852,598	\$ 19,041,124	\$ 19,231,535	\$ 19,423,850	\$ 19,618,089
Gastos de Ventas	\$ 14,600,000	\$ 15,330,000	\$ 16,249,800	\$ 17,387,286	\$ 18,778,269	\$ 20,468,313	\$ 22,515,144	\$ 24,991,810	\$ 27,990,828	\$ 31,629,635	\$ 36,057,784
Margen Operacional	-\$ 118,528,280	-\$ 119,877,346	-\$ 37,919,162	\$ 67,557,447	\$ 106,635,689	\$ 121,388,971	\$ 172,958,492	\$ 199,710,080	\$ 219,310,040	\$ 247,839,699	\$ 319,468,216
Depreciación	\$ 2,432,760	\$ 3,161,020	\$ 3,560,775	\$ 3,990,124	\$ 4,553,236	\$ 5,300,353	\$ 5,719,907	\$ 6,145,046	\$ 6,754,987	\$ 7,192,144	\$ 7,814,706
EBIT	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Bruta	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510
Impuestos	-\$ 30,240,260	-\$ 30,759,591	-\$ 10,369,984	\$ 15,891,831	\$ 25,520,613	\$ 29,022,155	\$ 41,809,646	\$ 48,391,259	\$ 53,138,763	\$ 60,161,889	\$ 77,913,378
Utilidad Neta	-\$ 90,720,780	-\$ 92,278,774	-\$ 31,109,953	\$ 47,675,493	\$ 76,561,840	\$ 87,066,464	\$ 125,428,939	\$ 145,173,776	\$ 159,416,290	\$ 180,485,666	\$ 233,740,133

Comentario: El Estado de Resultados de Gesta refleja un crecimiento de las Ventas a Razón de **3 clientes por año**, que se justifica por la evidencia empírica del crecimiento que han tenido las empresas incumbentes durante todo su periodo de operación. Los Costos de Producción están en promedio explicados en un 90% por el Ítem “Costo de Producción”, que soportan la Operación de la empresa. Los otros gastos están relacionados a Marketing y Gastos administrativos calculados en base al crecimiento de la operación. En cuanto a la Utilidad Neta, se asume que Gesta tendrá pérdidas operacionales durante los 3 primeros años del ejercicio. Para inicios del cuarto año, la situación se revierte positivamente apoyada en la capacidad instalada, siendo un actor fundamental el software de Gestión que permite trabajar con muchos clientes a la vez.

Flujo de Caja.

MÉTODO 2. FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL EBIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo de caja libre												
EBIT	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510	
Gasto de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen operacional neto	-\$ 120,961,040	-\$ 123,038,366	-\$ 41,479,937	\$ 63,567,324	\$ 102,082,453	\$ 116,088,618	\$ 167,238,585	\$ 193,565,034	\$ 212,555,053	\$ 240,647,555	\$ 311,653,510	
Impuestos sobre mgn neto	\$ 30,240,260	\$ 30,759,591	\$ 10,369,984	-\$ 15,891,831	-\$ 25,520,613	-\$ 29,022,155	-\$ 41,809,646	-\$ 48,391,259	-\$ 53,138,763	-\$ 60,161,889	-\$ 77,913,378	
Utilidad Neta	-\$ 90,720,780	-\$ 92,278,774	-\$ 31,109,953	\$ 47,675,493	\$ 76,561,840	\$ 87,066,464	\$ 125,428,939	\$ 145,173,776	\$ 159,416,290	\$ 180,485,666	\$ 233,740,133	
Depreciación y amortización	\$ 2,432,760	\$ 3,161,020	\$ 3,560,775	\$ 3,990,124	\$ 4,553,236	\$ 5,300,353	\$ 5,719,907	\$ 6,145,046	\$ 6,754,987	\$ 7,192,144	\$ 7,814,706	
Más costos financieros después de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Utilidad operacional / Flujo caja Bruto	-\$ 88,288,020	-\$ 89,117,754	-\$ 27,549,178	\$ 51,665,616	\$ 81,115,076	\$ 92,366,816	\$ 131,148,846	\$ 151,318,822	\$ 166,171,277	\$ 187,677,810	\$ 241,554,838	
+o - Cambio en el capital d e trabajo(ex caja ex deuda financiera)	-\$ 2,826,000	-\$ 4,902,000	-\$ 6,090,000	-\$ 3,264,000	-\$ 3,564,000	-\$ 3,564,000	-\$ 2,226,000	-\$ 2,376,000	-\$ 2,376,000	-\$ 5,052,000	-\$ 5,052,000	
Gastos de capital cambio activo fijo	-\$ 7,282,600	-\$ 3,997,550	-\$ 4,293,488	-\$ 5,631,122	-\$ 7,471,168	-\$ 4,195,546	-\$ 4,251,384	-\$ 6,099,413	-\$ 4,371,574	-\$ 6,225,612	-\$ 6,225,612	
<i>+o - Cambio otros activos</i>												
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 344,612,380	-\$ 98,396,620	-\$ 98,017,304	-\$ 37,932,665	\$ 42,770,495	\$ 70,079,908	\$ 84,607,270	\$ 124,671,462	\$ 142,843,409	\$ 159,423,703	\$ 176,400,198	\$ 230,277,226
" + o - Amortización o aumento de deuda financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
intereses netos de tax	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
												\$ 1,610,611,829
Flujo del Equity	-\$ 344,612,380	-\$ 98,396,620	-\$ 98,017,304	-\$ 37,932,665	\$ 42,770,495	\$ 70,079,908	\$ 84,607,270	\$ 124,671,462	\$ 142,843,409	\$ 159,423,703	\$ 176,400,198	\$ 1,840,889,055
Valor Presente Neto	160,360,368											
TIR	18%											

Comentario: El Flujo de Caja de Gesta muestra los tres primeros años negativos, en línea con lo generado en el Estado de Resultados, pero ya al año 4 la caja o flujo comienza a dar números positivos siendo el crecimiento de esta sostenido en el tiempo. La tasa a la cual se descontaron los flujos es de **14.30% justificada esta bajo CAPM**. Este mismo porcentaje fue ocupado para calcular el valor residual de la empresa a perpetuidad. La empresa se muestra sana dado el Margen operacional Neto demostrando que Gesta es capaz de generar buenos márgenes consolidarse como una empresa solvente ante el mercado.-

Balance General.

Balance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$	MIM\$
Activos:											
Activos Circulantes:											
Caja e Inversiones	\$ 230,808,760	\$ 131,582,405	\$ 95,133,678	\$ 136,415,807	\$ 208,635,760	\$ 289,967,409	\$ 413,356,709	\$ 558,198,147	\$ 715,894,010	\$ 896,824,247	\$ 1,127,101,473
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 5,940,000	\$ 20,070,000	\$ 44,580,000	\$ 75,030,000	\$ 91,350,000	\$ 109,170,000	\$ 126,990,000	\$ 138,120,000	\$ 150,000,000	\$ 161,880,000	\$ 187,140,000
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activos Circulantes	\$ 236,748,760	\$ 151,652,405	\$ 139,713,678	\$ 211,445,807	\$ 299,985,760	\$ 399,137,409	\$ 540,346,709	\$ 696,318,147	\$ 865,894,010	\$ 1,058,704,247	\$ 1,314,241,473
Activos Fijos:											
Plantas Oficinas Sucursales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Terrenos	\$ 17,500,000	\$ 18,375,000	\$ 19,293,750	\$ 20,258,438	\$ 21,271,359	\$ 22,334,927	\$ 23,451,674	\$ 24,624,257	\$ 25,855,470	\$ 27,148,244	\$ 28,505,656
Equipos	\$ 5,227,600	\$ 10,035,200	\$ 12,314,000	\$ 14,842,800	\$ 18,261,000	\$ 23,068,600	\$ 25,347,400	\$ 27,626,200	\$ 31,294,400	\$ 33,573,200	\$ 37,241,400
Mobiliarios	\$ 1,600,000	\$ 3,200,000	\$ 4,000,000	\$ 4,800,000	\$ 6,000,000	\$ 7,600,000	\$ 8,400,000	\$ 9,200,000	\$ 10,400,000	\$ 11,200,000	\$ 12,400,000
nuevas inversión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	-\$ 2,432,760	-\$ 5,593,780	-\$ 9,154,555	-\$ 13,144,679	-\$ 17,697,915	-\$ 22,998,267	-\$ 28,718,175	-\$ 34,863,221	-\$ 41,618,208	-\$ 48,810,352	-\$ 56,625,058
Total Activos Fijos	\$ 21,894,840	\$ 26,016,420	\$ 26,453,195	\$ 26,756,559	\$ 27,834,445	\$ 30,005,260	\$ 28,480,899	\$ 26,587,237	\$ 25,931,663	\$ 23,111,092	\$ 21,521,998
Total Activos	\$ 258,643,600	\$ 177,668,825	\$ 166,166,873	\$ 238,202,365	\$ 327,820,205	\$ 429,142,669	\$ 568,827,608	\$ 722,905,384	\$ 891,825,673	\$ 1,081,815,339	\$ 1,335,763,472
Pasivo											
Cuentas por Pagar proveedores	\$ 4,752,000	\$ 16,056,000	\$ 35,664,000	\$ 60,024,000	\$ 73,080,000	\$ 87,336,000	\$ 101,592,000	\$ 110,496,000	\$ 120,000,000	\$ 129,504,000	\$ 149,712,000
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo Exigible Corto Plazo	\$ 4,752,000	\$ 16,056,000	\$ 35,664,000	\$ 60,024,000	\$ 73,080,000	\$ 87,336,000	\$ 101,592,000	\$ 110,496,000	\$ 120,000,000	\$ 129,504,000	\$ 149,712,000
Deuda Largo Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Pasivos Exigible	\$ 4,752,000	\$ 16,056,000	\$ 35,664,000	\$ 60,024,000	\$ 73,080,000	\$ 87,336,000	\$ 101,592,000	\$ 110,496,000	\$ 120,000,000	\$ 129,504,000	\$ 149,712,000
Capital o Patrimonio inicial	\$ 344,612,380	\$ 253,891,600	\$ 161,612,825	\$ 130,502,873	\$ 178,178,365	\$ 254,740,205	\$ 341,806,669	\$ 467,235,608	\$ 612,409,384	\$ 771,825,673	\$ 952,311,339
Aumento de Capital (financiar inversiones s)											
Disminución de Capital o Dividendos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades	-\$ 90,720,780	-\$ 92,278,774	-\$ 31,109,953	\$ 47,675,493	\$ 76,561,840	\$ 87,066,464	\$ 125,428,939	\$ 145,173,776	\$ 159,416,290	\$ 180,485,666	\$ 233,740,133
Total Patrimonio final	\$ 344,612,380	\$ 253,891,600	\$ 161,612,825	\$ 130,502,873	\$ 178,178,365	\$ 254,740,205	\$ 341,806,669	\$ 467,235,608	\$ 612,409,384	\$ 771,825,673	\$ 952,311,339
Total Pasivo	\$ 258,643,600	\$ 177,668,825	\$ 166,166,873	\$ 238,202,365	\$ 327,820,205	\$ 429,142,669	\$ 568,827,608	\$ 722,905,384	\$ 891,825,673	\$ 1,081,815,339	\$ 1,335,763,472
Validador / cuadrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
capital extra	\$ 320,284,780										
leverage final	0.1										

Comentario: En cuanto al Balance para el año 10 se contempla obtener una situación Patrimonial solvente dado esto principalmente por la Política de dividendos, reinvertiendo todas las Utilidades para poder generar de esta manera el estado deseado. Por el lado de los activos las cuentas por cobrar se asumen en un 25% del Ingreso por Ventas que mantendemos con Nuestros Clientes y porcentaje coherente a lo que manejan las empresas de servicios con Clientes Grandes Empresas. El Patrimonio de la empresa se ve disminuido los primeros tres años de operación que se justifica debido a que consume lo que los socios aportaron para financiar la operación de la compañía. Para el año 11 se espera tener más de mil millones de pesos.

8.2 Tasa de Descuento del Proyecto.

Para calcular la tasa de descuento tomaremos el modelo CAPM considerando las siguientes variables:

- **Beta de industria desapalancado de Países Emergentes: 1,05;**(Fuente: Damodaran, industria considerada: Internet software and services).
- **Tasa Libre de Riesgo:** Tasa de Bonos en U.F del Banco Central a 20 años 3,0%.
- **Prima por Riesgo de Mercado:** Diferencial entre la tasa libre de riesgo y la rentabilidad IPSA.
- **Otros: Prima por Liquidez:** Empresa no transa en Bolsa, no está sujeta a grandes mercados de capitales 4%.

Total CAPM:**14.30%**

Tasa Libre de Riesgo	3.00%
Beta	1.05
Prima por Riesgo de Mercado	6.95%
CAPM	10.30%
<hr/>	
Otros	4%
Total CAPM	14.30%

8.3 Análisis de Sensibilidad

Al realizar el análisis de sensibilidad del negocio, podemos apreciar que al generar una disminución de las Ventas en un 20%, se genera un VPN de menos 212 millones de pesos aproximadamente dejando la TIR en 8% muy por debajo de la tasa de descuento de los Flujos de Caja, descartándose obviamente el Payback. Por otro lado, un aumento del 20% en los costos trae consigo un VPN menos 74 millones de pesos lo cual tampoco hace atractivo el Proyecto. **Cabe destacar que esta simulación es Ceterisparibus los costos o las ventas según dependa, no tomando en consideración que Gesta tiene la Capacidad de aumentar y contraer su capacidad instalada debido a que la contratación de personal está directamente relacionado con el volumen de ventas.** En cuanto a la simulación de Tasas de descuento, bajar o aumentar 1% la situación inicial aumenta o disminuye considerablemente el VPN de la empresa siendo el factor perpetuidad el que más afecta al flujo.

Concepto	Situación Inicial	Reducción del 20% en Ventas	Aumento en 20% Costos
VAN	160,360,368	-212,066,582	-74,262,469
TIR	18.00%	8%	12.00%
PAYBACK	8 AÑOS	-	10 años

	Situación Inicial				
Tasa de descuento	12.30%	13.30%	14.30%	15.30%	16.30%
VPN	\$ 275,030,249	\$ 214,406,322	\$ 160,360,368	\$ 112,156,648	\$ 69,147,099

Inversión Inicial:

La Inversión inicial alcanza los **\$ 344.612.380**, los cuales se justifican básicamente en sustentan la operación de los **tres primeros años del ejercicio**, adicionando la compra de activo fijo y la adquisición del Software que puede alcanzar un valor de **\$ 45.000.000** más el soporte y mantención.

XI. Propuesta Inversionista.

11.1 Estrategia de Financiamiento.

La Empresa de financiará 100% con Capital Propio sin utilizar Deuda. El aporte de Capital se efectuará al inicio y asciende a la cifra de CLP \$ \$ 344.612.380 en total, el aporte será efectuado 50% por cada socio.

11.2 Oferta para el inversionista.

La Empresa se financiará 100% con Capital Propio aportados por los Socios, dicho aporte será efectuado 50% por cada socio. Los resultados para los inversionistas son los mismos del proyecto en proporción a sus aportes.

Los Principales resultados se resumen en la siguiente Tabla:

- **VAN:** CLP \$ 160.360.368.
- **TIR:**18%.
- **PAYBACK:** 8 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 344.612.380.

Conclusiones.

La **subcontratación** es una nueva posibilidad para las empresas de atender muchos aspectos no relacionados con la actividad principal del negocio. Por esto mismo, cada vez más empresas recurren a este sistema para aumentar la productividad y cada vez son más las empresas que delegan en mano externa especializada para contribuir al crecimiento de la productividad mediante la liberación y delegación de tareas en expertos. Sin embargo, esta posibilidad demanda por parte de la autoridad deberes y derechos a los cuales las empresas mandantes deben tener en consideración. En Chile este fenómeno comenzó tímidamente en los años 80 para luego en los 90 cobrar fuerza y hasta nuestros días convertirse en una alternativa cierta que tienen las empresas de flexibilizarse ante los cambios continuos del mercado. Actualmente en Chile operan 3 empresas que se especializan en la administración y gestión de obligaciones emanadas de la ley 20.123, pero entendemos también que el número de empresas grandes que subcontratan es por decirlo menos interesante y atractivo como para entrar al mercado ofreciendo un sistema diferenciado a sus competidores en cuando al diseño arquitectónico de la solución, su simplicidad y el alcance más amplio que le da la ventaja de poder otorgar una visión global de la Gestión de Proveedores a la empresa Principal.

Dado el análisis financiero realizado, vemos que el VAN del proyecto es de \$ 160.360.368 aprox en donde la tasa interna de retorno es del **18%**, situación que entusiasma a la materialización del proyecto. Si bien el Payback es de 8 años, esto no quita que a largo plazo Gesta se convierta en La Empresa reconocida en el mercado por especializarse en apoyar las gestiones de las empresas y sus cumplimientos normativos.

- **VAN:** CLP \$ 160.360.368.
- **TIR:**18%.
- **PAYBACK:** 8 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 344.612.380.

Entendemos que la herramienta al éxito de la implementación de la solución es lograr materializar la diferenciación del servicio y obtener la excelencia operacional pretendida para así rentabilizar la empresa y lograr mayores eficiencias y escalabilidad de negocio.

Bibliografía.

- [Modernising Government: The Way Forward. Español] La modernización del Estado: el camino a seguir / Organización de Cooperación y Desarrollo Económico; traducción de Sonia Piedrafita Tremosa - Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2006 - 268 p.; 24 cm -(Estudios y Documentos). Traducción de: Modernising Government: The Way Forward., NIPO: 329-06-018-6.
- Encuesta Laboral ENCLA 2011: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>
- ¿Qué ha pasado con la subcontratación Laboral? : Facultad de Economía y Negocios, Universidad Padre Hurtado <http://fen.uahurtado.cl/2013/articulos/observatorio-economico/que-ha-pasado-con-la-subcontratacion-laboral/>
- Análisis de la Nueva Ley de Subcontratación Ley N° 20.123: Tesis de Grado; Patricio Andrés Araya Osorio, Patricio Andrés Araya Osorio, Caterina Jesús León Moreira: Facultad de Derecho, Universidad de Chile. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/de-leon_c/pdfAmont/de-leon_c.pdf
- Guía Legal sobre Subcontratación : <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/subcontratacion>
- Encuesta Nacional de Empleo Instituto Nacional de Estadísticas INE: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales_MAM_2015.php

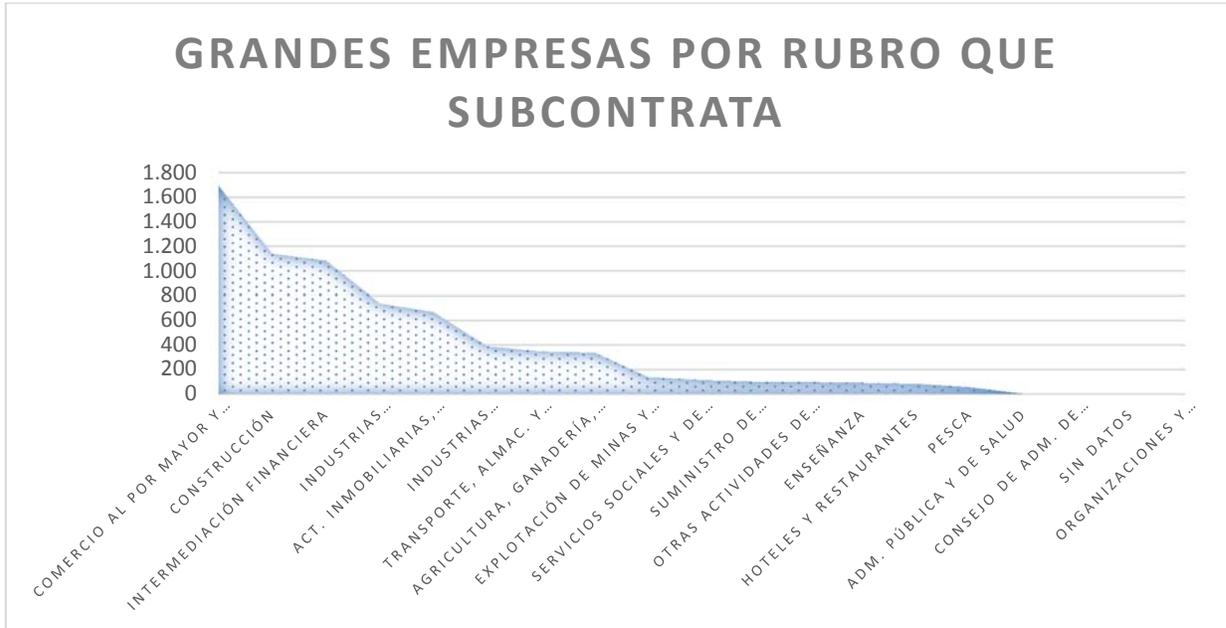
Anexos.

Cantidad de Empresas en Chile según tamaño

Región	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
RM	9,263	15,822	88,009	248,828	361,922
R. BIO-BIO	672	1,954	15,841	71,791	90,258
R. VALPARAISO	782	2,025	16,429	66,575	85,811
R. MAULE	325	1,054	9,851	47,397	58,627
R. LB O'HIGGINS	363	872	8,587	36,475	46,297
R. LAGOS	373	1,017	8,439	34,822	44,651
R. ARAUCANÍA	240	792	7,088	33,798	41,918
R. COQUIMBO	248	657	5,760	26,725	33,390
R. ANTOFAGASTA	301	814	6,012	19,099	26,226
R. RIOS	88	312	3,083	15,029	18,512
R. TARAPACÁ	364	738	3,201	12,273	16,576
R. ATACAMA	121	326	2,754	10,503	13,704
R. ARICA Y PARINACOTA	45	159	1,752	10,862	12,818
R. MAGALLANES	112	229	2,009	7,638	9,988
R. AISEN	23	113	1,005	5,580	6,721
SIN INFO.	4	8	61	371	444
Total General	13,324	26,892	179,881	647,766	867,863

Fuente: <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

Grandes Empresas por rubro que subcontrata servicios y/o personal EST.



Fuente: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>