



“A la Medida Head Hunter” Parte 2

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

**Alumno: Ana María Lobos Muñoz
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Junio 2016

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| 1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO | 4 |
| 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES | 5 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR | 7 |
| 4. PLAN DE MARKETING | 8 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES | 9 |
| <u>5.1 ESTRATEGIA Y ALCANCE DE LAS OPERACIONES</u> | 9 |
| <u>5.2 FLUJO DE OPERACIONES</u> | 9 |
| <u>5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN</u> | 14 |
| <u>5.4. DOTACIÓN</u> | 15 |
| 6. EQUIPO DEL PROYECTO | 15 |
| <u>6.1 EQUIPO GESTOR:</u> | 15 |
| <u>6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u> | 16 |
| <u>6.3. PLAN DE INCENTIVOS</u> | 18 |
| 7. PLAN FINANCIERO | 19 |
| <u>7.1 ESTADO DE RESULTADOS</u> | 19 |
| <u>7.2 FLUJO DE CAJA</u> | 20 |
| <u>7.3 INDICADORES FINANCIEROS</u> | 21 |
| <u>7.4 TASA DE DESCUENTO</u> | 21 |
| <u>7.5 VAN</u> | 22 |
| <u>7.6 TIR</u> | 22 |
| <u>7.7 PAYBACK</u> | 23 |
| <u>7.8 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)</u> | 23 |
| <u>7.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</u> | 24 |
| <u>7.10 VALOR RESIDUAL</u> | 25 |
| <u>7.11 PUNTO DE EQUILIBRIO</u> | 26 |
| 8. RIESGOS CRÍTICOS | 27 |
| 9. PROPUESTA INVERSIONISTA | 28 |
| 10. CONCLUSIONES | 29 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA | 30 |
| 12. ANEXOS | 31 |
| <u>ANEXO 1 – RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL RUBRO HOTELERO Y GASTRONÓMICO</u> | 31 |
| <u>ANEXO 2 – TABLA DE DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</u> | 43 |

| | |
|--|----|
| <u>ANEXO 3 - ANÁLISIS PESTEL</u> | 49 |
| <u>ANEXO 4 - ANÁLISIS PORTER</u> | 51 |
| <u>ANEXO 5 – CV SOCIAS FUNDADORAS</u> | 53 |
| <u>ANEXO 6 – ANÁLISIS FINANCIERO CONSIDERACIONES</u> | 58 |
| <u>ANEXO 7 – CAPITAL DE TRABAJO</u> | 59 |

Índices de tablas

| | |
|---|----|
| <u>TABLA 14: DESCRIPCIÓN DE CARGOS</u> | 17 |
| <u>TABLA 15: CUADRO DE RESULTADOS</u> | 20 |
| <u>TABLA 16: FLUJO DE CAJA</u> | 21 |
| <u>TABLA 17: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</u> | 24 |
| <u>TABLA 18: DETALLE DE LOS ACTIVOS</u> | 25 |
| <u>TABLA 19: PUNTO DE EQUILIBRIO</u> | 26 |
| <u>TABLA 20: RIESGOS CRÍTICOS</u> | 27 |
| <u>TABLA 21: RESULTADOS ENCUESTAS RUBRO HOTELERO</u> | 38 |
| <u>TABLA 22: RESULTADOS ENCUESTA RUBRO GASTRONÓMICO</u> | 41 |
| <u>TABLA 23: DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO</u> | 43 |
| <u>TABLA 24: PROYECCIÓN DEMANDA</u> | 58 |
| <u>TABLA 25: GASTOS FIJOS</u> | 58 |
| <u>TABLA 26: CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO</u> | 59 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| <u>FIGURA 3: LEVANTAMIENTO PERFIL DEL CLIENTE</u> | 10 |
| <u>FIGURA 4: PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</u> | 12 |
| <u>FIGURA 5: CARTA GANTT IMPLEMENTACIÓN EMPRESA A LA MEDIDA HH</u> | 15 |
| <u>FIGURA 6: REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</u> | 15 |
| <u>FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</u> | 17 |

Resumen ejecutivo

“A la Medida Head Hunter” es un proyecto que busca satisfacer la necesidad actual del mercado hotelero y Gastronómico Chileno, de contar con un servicio de reclutamiento de calidad ya que en el Rubro Hotelero hay lugares que por el servicio que entregan deslumbran y otros que simplemente dan ganas de nunca más volver, algo similar ocurre con el mundo gastronómico, donde la atención al público muchas veces quita el protagonismo a la comida y pasa a ser un factor relevante a la hora de decidir dónde comer.

Dado este planteamiento, encontramos a 2 industrias cuya fórmula del éxito se componen de factores similares y entre ellos 2 muy importantes como son la Excelencia en el servicio y la eficiencia en costos.

Dado lo expuesto anteriormente, el proyecto propone entregar valor a través de la entrega de un servicio de selección de personal y capacitación especializado en el cliente, el conocimiento de la cultura organizacional y forma de servir son claves a la hora de realizar el proceso de selección y lograr por consecuencia disminuir las altas tasas de rotación que maneja el sector.

Quienes están a cargo del proyecto son Ana María Lobos y Ma. Amelia Mazzucco, cuya formación profesional es la ingeniería y ambas desempeñándose en mercado laboral Chileno y Argentino por más de 8 años.

Con respecto a la rentabilidad del proyecto, se realizó análisis a 5 años y tanto el VAN de \$14.336.263 CLP con la TIR = 99 % deján de manifiesto que este es un proyecto atractivo y más aún si se considera que puede financiarse con capitales propios.

1. Oportunidad del negocio

En este capítulo, se resumen los aspectos más relevantes de la oportunidad de negocio y las características distintivas del servicio entregado. En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis.

Como se mencionó en el resumen ejecutivo, A la Medida Head Hunter nace como oportunidad de negocio al identificar 2 industrias, la Hotelera y Gastronómica, cuya sensibilidad respecto de la atención al pública es decisivo respecto del éxito que pueda tener el negocio y más aún si se consideran aspectos relevantes como la alta rotación de los empleados que muchas veces repercuten en incrementos de gastos.

Considerando los puntos señalados, A la Medida HH busca dar un servicio especializado en selección, contratación y capacitación de personal, cuya propuesta de valor será la especialización en el cliente y por ende la entrega de un servicio único y hecho a la medida. De igual forma se considera relevante, no sólo buscar, seleccionar y reclutar al cliente, también se cree importante entregar herramientas de servicio al cliente al trabajador con el fin de lograr mejorar la atención de cara a clientes.

La forma como se atraerán los clientes será a través de una estrategia de entrada personalizada en un grupo de clientes, a los cuales se realizará un levantamiento e identificación de perfil, con el fin de identificar el tipo de trabajador que necesitan y esta información entregar a las áreas comerciales y de recurso humanos. El detalle de este plan se puede revisar en la parte I de este plan de Negocios.

Por último se considera clave el marketing digital a la hora de transmitir la propuesta de valor a los clientes, por lo que la empresa trabajará principalmente contará con una página web e interacción en redes sociales.

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

En este capítulo, se resumen los aspectos más relevantes de la industria y se identificarán a los clientes. En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis.

Dado la naturaleza del servicio que se entregará, se está inmerso en la Industria de Consultoría y más específico en Servicios de Selección y Reclutamiento. Sector que concentra a las agencias de empleo, head hunter y selección de personal.

En Chile esta industria está bien desarrollada, pero existe poca o nula especialización en el mercado hotelero y gastronómico y menos aún, en trabajos menos calificados.

De igual forma este sector se puede dividir en 3 grupos:

- 1.- Selección de Altos Ejecutivos: especializados en reclutar altos ejecutivos.
- 2.- Selección de Mandos Medios, especializados en reclutamiento de jefaturas y/o gerencias con menor grado de especialización.
- 3.- Selección de Personal No Calificado, especializado en reclutar operarios, ejecutivos de venta, personal de aseo y otros empleos no calificados, donde la renta promedio fluctúa entre \$400.000 y \$500.000 y donde el equipo de proyecto encontró el nicho de mercado que se espera atender.

Al analizar la industria bajo la perspectiva de Porter se puede visualizar que existe una alta amenaza de nuevos competidores debido a que prácticamente no hay barreras de entrada que limiten el acceso. El poder de negociación de los clientes también es alto ya que hay amplia oferta. Ahora bien si se habla de la amenaza de sustitutos se considera medio, ya que el sustituto inmediato es que las empresas realicen el proceso, pero eso involucra costos en personal para las empresas.

Respecto al poder de negociación de proveedores es bajo ya que no existen proveedores ni profesionales especializados, y por último, la rivalidad de los competidores es media, ya que no existe especialización en la industria hotelera y

gastronómica y además no considera especialización en extranjeros.

Dado lo anterior, se puede concluir que la industria donde la empresa A la Medida HH pretende desarrollarse es poco atractivo. Entonces, si no es atractiva ¿por que ingresar? Porque se cree que existe una oportunidad a pesar de los aspectos desfavorables, debido principalmente a que el mercado de consultorías de selección es maduro con respecto a la selección de candidatos profesionales, existiendo gran cantidad de competidores que entregan el servicio de reclutamiento, no obstante, se cree que se puede contrarrestar este hecho con nuestra propuesta de valor especializada en el rubro hotelero y gastronómico en donde el servicio de selección se centra en la forma de servir del cliente y por ende se cree que se puede marcar la diferencia y destacar en esta industria.

Por último, el propósito es atender a los Hoteles y Restaurantes, específicamente hoteles de 3, 4 y 5 estrellas y restaurantes de comida internacional a la carta y Deliverys, ubicados en la región metropolitana en las comunas de Santiago, Providencia, Vitacura y las Condes.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

En este capítulo, se resumen los aspectos más relevantes de la empresa y se describe la propuesta de valor. En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la propuesta de valor de la empresa A la Medida HH es satisfacer la necesidad actual de la industria Hotelera y Gastronómica de contar con un servicio de Selección, reclutamiento y entrenamiento de personal realizado a la medida del cliente.

Bajo esta misma premisa, la misión de la empresa es:

“Entregar un servicio de selección, reclutamiento y capacitación de trabajadores rápido, flexible, hecho a la medida y con garantía superior, con el fin de Cubrir los cargos que nuestros clientes requieran.”

Para dar cumplimiento a esta misión, la empresa considera actividades y recursos claves (descripción y detalles de esto se encuentra en el capítulo 3 de la parte I de este plan de negocios) que combinados entre ellos generan la competencia central de la empresa de “Conocer el estilo de atención del cliente, y con la cual los restaurantes y hoteles generan valor para sus clientes finales”.

De esta competencia, se desprende la ventaja competitiva sostenible en el tiempo de “Conocer mejor que nadie la forma como los establecimientos atienden a sus clientes, identificando todos los atributos y valores que diferencian su forma de servir” .

Con esta ventaja competitiva la empresa buscará diferenciarse y lograr un servicio de selección efectivo, logrando por consecuencia mejorar los indicadores de rotación y hacer más eficiente la estructura de costos de recursos humanos.

4. Plan de Marketing

En este capítulo, se resumen los aspectos más relevantes de la empresa y se describe la propuesta de valor. En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis.

Un factor sumamente importante de cara al éxito del proyecto es la forma como se comunicará la propuesta de valor a los clientes, por lo que a través del marketing Mix se espera cumplir 3 grandes objetivos:

- 1.- Atraer Clientes.
- 2.- Posicionar la Marca A la medida HH.
- 3.-Fidelizar Clientes.

Esto se realizará principalmente a través de la página web www.alamedidahh.cl e interacción con redes sociales, ya que se considera que la web es la plataforma más eficiente para comunicarse con los clientes, esto por poseer cobertura infinita, ser de bajo costo, permitir interacción con clientes, postulantes y además porque es fácil de medir su efectividad.

Dado lo anterior, será en el sitio web, donde se detallarán los servicios a entregar, las especificaciones de éstos, tarifas y garantías. Además por esta misma vía el cliente podrá solicitar visitas y/o cotización por servicios.

De igual forma y tal como se señaló anteriormente, como parte de la estrategia de entrada se realizarán visitas a clientes y evaluaciones gratuitas con el fin de dar a conocer la propuesta de valor.

Para lo anteriormente dicho, se cuenta con una inversión inicial de \$ 1.160.000 destinados a la construcción de la página web, host y redes sociales.

Respecto de las Tarifas, siguiendo la tendencia existente en la industria, se cobrará por cada trabajador seleccionado 1 sueldo bruto y 1,25 sueldos en caso de requerir capacitación para el candidato seleccionado. Teniendo como factor diferenciador una garantía de 6 meses sin costo para el cliente con una reposición en 5 días hábiles.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia y Alcance de las Operaciones

El presente plan de operaciones busca reflejar la forma como la empresa llevará a cabo el proceso de selección y fue elaborado considerando los recursos necesarios para cubrir la demanda de los primeros años de operación.

Con el fin de operar a bajo costo y lograr eficiencia, la estrategia a utilizar será dividir las actividades y/o operaciones bajo 3 conceptos:

- 1.- Actividades de venta y gestión, a cargo del equipo gestor del proyecto y para lo cual no se considerará contratación de personal.
- 2.- Actividades propias del proceso de selección, cuya gestión estará supervisada por el equipo gestor y la ejecución del trabajo la realizará personal interno contratado por la empresa.
- 3.- Actividades Complementarias, cuya gestión se realizará contratando horas de servicios de profesionales.

Bajo este último concepto operarán los servicios de capacitación y entrenamiento hasta que la demanda supere la capacidad y sea externalizado este servicio.

Por último, es importante mencionar que dada la naturaleza del servicio que entrega la empresa, no se considera relevante mantener capacidad instalada salvo una oficina, desde donde se llevará a cabo la operación.

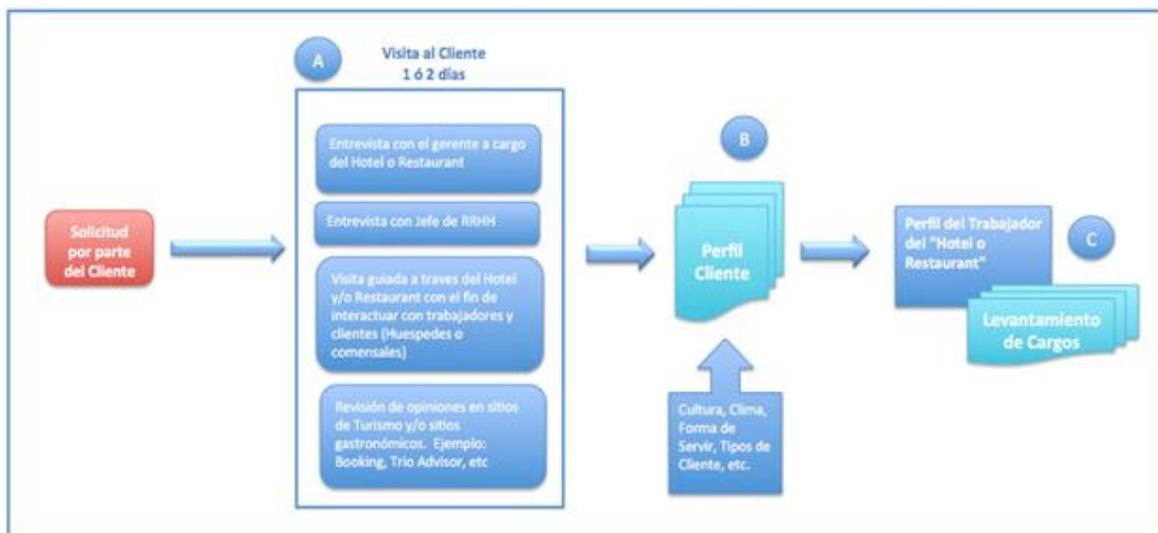
5.2 Flujo de Operaciones

Dado la particularidad de los servicios que entrega la empresa, es que se consideran dos flujos operacionales claves en el desarrollo de la propuesta de valor:

- 1.- Levantamiento y construcción perfil de cliente:

Dado que la propuesta de valor es conocer mejor que nadie al cliente, este proceso corresponde al más crítico de la empresa y representa en forma explícita la ventaja competitiva sostenible que se ofrece de cara a clientes.

Figura 1: Levantamiento perfil del cliente



Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

A: Visita al Cliente (Hotel o Restaurant):

Con el fin de conocer mejor que nadie al cliente, A la Medida HH realiza un levantamiento de la empresa consistente en 4 pasos:

Paso 1: Entrevista con el Gerente, Administrador y/o Persona a Cargo del Establecimiento. El resultado de esta entrevista es lograr entender la visión del Líder, la forma como él o ella ve negocio, las fortalezas del modelo de operación y las debilidades que son necesarias trabajar.

Paso 2: Entrevista con el Gerente, Jefe y/o Persona a cargo de Recursos Humanos. Lo que se busca con esta entrevista es entender cuál es el rol que ocupan los empleados dentro de la cadena hotelera y/o restaurant, cuales son los beneficios, los horarios y principales dificultades del día a día.

Paso 3: Entrevistas breves trabajadores del establecimiento (personal de aseo, recepción, personal de cocina, garzones, etc.) con el fin de entender cuál es el grado de compromiso que tienen ellos con la empresa, que los motiva a trabajar ahí, que les faltaría para ser un trabajo ideal, etc.

Entrevistas breves con huéspedes de los hoteles y/o clientes de los restaurantes para identificar cuáles son los factores que influyeron en su elección

por dicho establecimiento, que le gusta de la atención del personal y que considera importante a la hora de mejorar el servicio.

Paso 4: Revisión de Comentarios en la WEB.

Para poder tener una visión más global de la cultura de la empresa y la forma de servir se considera clave la revisión de comentarios en redes sociales y/o páginas web asociadas a turismo como booking o tripadvisor ya que es acá donde los usuarios declaran su conformidad o no frente al servicio que recibieron y principalmente como se sintieron con la atención del personal.

Para la ejecución de los 4 pasos antes descritos la empresa considera un periodo de 2 días hábiles y lo realiza el encargado de selección.

B: Generación de Perfil del Cliente

Con la información obtenida del proceso A, el equipo es capaz de identificar la cultura, la forma de servir y el tipo de “cliente final” al que atiende el establecimiento. Como resultado final de este trabajo, se elabora un documento compuesto de:

Principales Fortalezas y Cultura de la Empresa, Percepción de los Clientes frente al servicio entregado, Nivel Compromiso de los Trabajadores y Perfil del trabajador.

Con este documento se logra tener pleno conocimiento del Cliente y del tipo de trabajador que necesitan, por lo cual entre otras cosas, es utilizado como base para la elaboración del perfil del punto C.

C: Elaboración del perfil del trabajador y Levantamiento de Cargos:

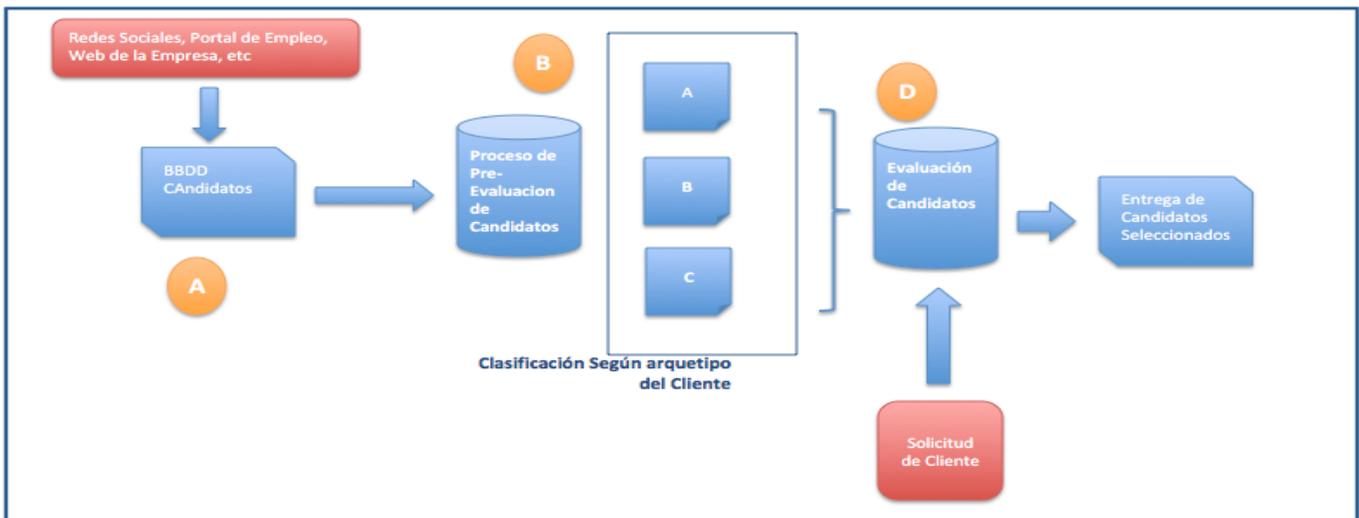
Una vez identificado el tipo de cliente y el tipo de trabajador que necesita para transmitir de mejor manera su propia propuesta de Valor, es que el equipo de selección levanta las características que debe tener el trabajador del respectivo establecimiento. En este punto es importante mencionar que para dicho perfilamiento se consideran aspectos educacionales, culturales, físicos y estilo de

personalidad. Por último y considerando todos los puntos antes señalados, se elabora el perfil del cargo.

2.- Selección y Reclutamiento:

Proceso por el cual se realiza la selección y evaluación de los candidatos según perfil de cliente:

Figura 2: Proceso de Selección y Reclutamiento



Fuente Propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

A: Captura de Postulantes

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la empresa utilizará la red de internet como principal medio para alimentar la Base de Datos. Para esto, en forma diaria, el administrador WEB validará la publicación de Vacantes en el sitio web de la empresa (www.alamedidahh.cl) y en canales externos tales como portales de empleos, Facebook, linkedin, etc.

B: Pre-evaluación de Candidatos

Una vez que los postulantes han ingresado los datos referentes a la postulación, se realiza una revisión de los antecedentes y CV de los candidatos con el fin de

clasificarlos en uno de los arquetipos existentes, por ejemplo: Mucama hotel categoría “Innovador”.

De esta forma, se busca agilizar el proceso de selección.

C: Evaluación de Candidatos

Una vez recibido el requerimiento por parte del cliente, se selecciona desde la base de datos de Arquetipos, a los candidatos que según la pre-evaluación cumplen con el perfil del cliente.

Las actividades dentro del proceso de evaluación son:

- 1.- Revisión de Antecedentes.
- 2.- Entrevista individual y/o grupal (dependiendo del tipo de cargo) con un psicólogo ocupacional. Dentro de estas entrevistas se aplican (según característica del cargo y tipo de cliente) instrumentos psicológicos tales como: Test de Rorschard, Lusher (Test de Colores), Zullinger, 16 PF e IPV (Mide disposición general para la venta y rasgos asociados a la personalidad que tienen que ver con el servicio y/o exposición con el cliente).
- 3.- Dependiendo de las vacantes a cubrir para el mismo cargo, se seleccionan de 3 a 5 candidatos para entrevista directa con el cliente. (Sólo si el cliente quiere participar en el proceso).
- 4.-Elección de los seleccionados.
- 5.-Entrenamiento del candidato seleccionado en habilidades de servicio al cliente, dicción y trato. (Sólo si el cliente contrata este servicio adicional).

Cabe destacar, que dentro de los servicios que la empresa otorgará, está el Entrenamiento en Servicio, que se ofrece como adicional para cada trabajador seleccionado, consistente en la entrega de herramientas básicas de amabilidad y trato al cliente, tips de cómo atender a un cliente y dicción. De igual forma, la empresa tiene a disposición entrenamientos especializados dependiendo de la necesidad del cliente.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Hito 1: Puesta en Marcha de la Empresa

Actividades:

- 1.- Constitución Legal de la Empresa.
- 2.- Búsqueda y Arriendo de Oficina.
- 3.- Elaboración Página Web.
- 4.- Contratación del Equipo Gestor.

Hito 2: Lanzamiento de la Marca y Plan de Marketing

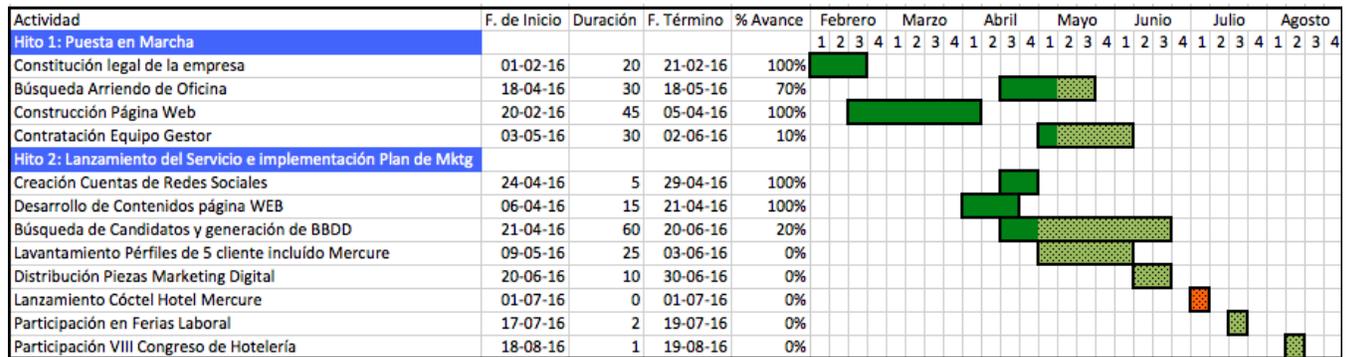
Actividades:

- 1.- Creación de Cuentas en Redes Sociales.
- 2.- Desarrollo de Contenidos y gestión de base de Datos de Candidatos.
- 3.- Distribución de Marketing digital al mercado objetivo definido en plan de Marketing.
- 4.- Visita a las 5 cadenas de hotel seleccionadas, para hacer el levantamiento (sin costo) del perfil de la Empresa y Trabajadores y entregar la propuesta de servicio.
- 5.- Participación en ferias Laborales y Eventos de la Industria Hotelera y Gastronómica (VIII Congreso de Hotelería).

Carta Gantt:

Considerando los hitos de mencionados en el punto anterior, se elabora la siguiente carta Gantt que tiene como actividad final el lanzamiento al mercado del Servicio entregado por "A la Medida HH".

Figura 3: Carta Gantt Implementación Empresa A la Medida HH



5.4. Dotación

Para este subcapítulo se considerarán 3 etapas del proyecto y la tabla N° 8 muestra el tipo de personal con el que se trabajará:

Figura 4: Requerimientos de Personal

| ETAPA | STAFF | | |
|------------------------------|--------|---------|-------------------|
| | Propio | Externo | Socio Estratégico |
| Puesta en Marcha | X | | |
| Lanzamiento e Implementación | X | | |
| Operación Establecida | X | X | X |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

El detalle del equipo de trabajo, cargos y especificaciones se detalla en capítulo siguiente.

6. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor:

El equipo gestor está compuesto por 2 MBA de la Universidad de Chile con espíritu emprendedor y cuya principal motivación para llevar a cabo este proyecto es ayudar a mejorar el servicio de cara a clientes que actualmente entregan los

establecimientos hoteleros y gastronómicos en Chile. Ya que se cree firmemente en que un proceso de selección personalizado y realizado a la medida del cliente, logra situar al trabajador correcto en el lugar correcto, generando una relación de compromiso y perdurable en el tiempo, lo que por consecuencia, hace mejorar el servicio entregado al cliente final y por obtener mayores beneficios económicos.

Miembros del Equipo:

Ana María Lobos, MBA en proceso de Titulación de la Universidad de Chile y 8 años de experiencia en Retail Financiero. Líder en formación de equipos de trabajo, con gran orientación a las relaciones interpersonales y alta capacidad para desempeñarse en ambientes demandantes.

Rol dentro del proyecto: Gerente de Ventas y Marketing

María Amelia Mazzucco, Ingeniera industrial de la Universidad de Buenos Aires con más de 5 años de experiencia laboral.

Rol del proyecto: Gerente General, a cargo del área de Finanzas y asuntos corporativos.

En *Anexo 5 – CV socias fundadoras* se adjuntan los CV del equipo gestor.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura de la empresa “A la Media HH” para la operación de los 2 primeros años será de acuerdo a la imagen N° 2, donde el equipo gestor cubrirá las posiciones de Gerente General y Gerente de Ventas y Marketing y bajo su directriz estará un analista web y un psicólogo.

De igual forma se trabajará con personal externo para cubrir asesorías legales o contables y para dar el servicio de capacitación.

Figura 5: Organigrama de la empresa



Elaboración Propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos.
Cajas Celeste corresponden a servicios externalizados.

Tabla 1: Descripción de cargos

| | |
|---------------------------|--|
| Cargo: | Analista Web |
| Reporta a: | Gerente de Ventas y Marketing |
| Responsabilidades: | 1.-Actualización y Gestión de Contenido Web. 2.-Actualización de Ofertas laborales e interacción en redes sociales. 3.-Mantención Base de Datos de Clientes y Postulantes. |
| Horario: | 6 horas semanales |
| Salario bruto: | 150.000 mensual |
| Tipo Contrato: | Interno |

| | |
|---------------------------|--|
| Cargo: | Psicólogo |
| Reporta a: | Gerente de Ventas y Marketing |
| Responsabilidades: | 1.-Confeccionar Perfil de cliente y Trabajador. 2.-Elaborar Descripción de Cargos 3.-Realizar evaluación psicológicas. |
| Horario: | ½ día 5 días a la semana |
| Salario bruto: | 450.000 mensual |

| | |
|-----------------------|---------|
| Tipo Contrato: | Interno |
|-----------------------|---------|

| | |
|---------------------------|--|
| Cargo: | Administrativo |
| Reporta a: | Gerente de Ventas y Marketing |
| Responsabilidades: | 1.-Atención telefónica 2.-Realización de trámites. 3.-Coordinación de entrevistas. 4.-Asistencia a la gerencia. |
| Horario: | 25 horas semanales |
| Salario bruto: | 300.000 mensual |
| Tipo Contrato: | Interno |

Las tareas respecto del Staff externo no serán parte de este documento ya que serán abordadas de acuerdo a la demanda respectiva de los servicios.

6.3. Plan de incentivos

El plan estratégico no considera incentivos adicionales al salario durante los primeros 3 años de operación.

7. Plan financiero

7.1 Estado de resultados

Se realizó una proyección a 5 años tanto para el estado de resultados como para el flujo de fondos. A continuación se resumen los supuestos que se tuvieron en cuenta para su cálculo:

- Crecimiento de las ventas 5% anual.
- Crecimiento de los costos y los gastos 3% anual debido a que se consideraron futuros incrementos relacionados con la inflación y aumentos de salarios.
- Se consideró la depreciación de los bienes (activos) en 5 años.
- Impuesto a la renta: 27 %

Fuente: http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

- Dentro de los costos variables del proyecto se consideró el sueldo de la psicología y el analista web ya que el mismo va a depender de los niveles de demanda que tengamos. En principio para los niveles proyectados de ventas se considera un incremento del 2 % de los costos variables para los mismos.
- Dentro de los gastos fijos se consideró gastos de publicidad, alquiler, sueldo de la administrativa, gastos de administración y gastos operaciones.
- Demás supuestos se encuentran *Anexo 6 – Análisis financiero consideraciones*

Tabla 2: Cuadro de resultados

| Período | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos por ventas | \$ 29.000.000 | \$ 30.560.000 | \$ 32.187.500 | \$ 33.885.875 | \$ 35.658.669 |
| Costos variables | -\$ 7.200.000 | -\$ 7.564.320 | -\$ 7.947.075 | -\$ 8.349.197 | -\$ 8.771.666 |
| Utilidad Bruta | \$ 21.800.000 | \$ 22.995.680 | \$ 24.240.425 | \$ 25.536.678 | \$ 26.887.003 |
| Salarios y beneficios | -\$ 3.600.000 | -\$ 3.708.000 | -\$ 3.819.240 | -\$ 3.933.817 | -\$ 4.051.832 |
| Publicidad y promociones | -\$ 410.000 | -\$ 422.300 | -\$ 434.969 | -\$ 448.018 | -\$ 461.459 |
| Gastos administración | -\$ 3.000.000 | -\$ 3.090.000 | -\$ 3.182.700 | -\$ 3.278.181 | -\$ 3.376.526 |
| Otros gastos | -\$ 8.640.000 | -\$ 8.899.200 | -\$ 9.166.176 | -\$ 9.441.161 | -\$ 9.724.396 |
| Depreciación | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 |
| Utilidad operativa | \$ 5.730.000 | \$ 6.456.180 | \$ 7.217.340 | \$ 8.015.501 | \$ 8.852.790 |
| Gastos financieros | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 5.730.000 | \$ 6.456.180 | \$ 7.217.340 | \$ 8.015.501 | \$ 8.852.790 |
| Impuesto a la renta | -\$ 1.547.100 | -\$ 1.743.169 | -\$ 1.948.682 | -\$ 2.164.185 | -\$ 2.390.253 |
| Utilidad Neta | \$ 4.182.900 | \$ 4.713.011 | \$ 5.268.658 | \$ 5.851.316 | \$ 6.462.537 |
| Margen % de ventas | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% |
| Margen % operacional | 54% | 53% | 52% | 50% | 49% |
| Utilidad Neta % | 14% | 15% | 16% | 17% | 18% |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Con las proyecciones realizadas se puede observar que se tiene un margen de ventas del 75 %, margen operacional promedio de 52 % y una utilidad neta promedio de 16 %.

7.2 Flujo de Caja

A continuación se presenta el flujo de caja en donde se muestra la inversión inicial, los ingresos y los egresos del proyecto.

Se considera que la financiación del proyecto y el capital de trabajo se realizarán con fondos propios. En el anexo se detalla el cálculo del capital de trabajo del proyecto.

Tabla 3: Flujo de Caja

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | | \$ 29.000.000 | \$ 30.560.000 | \$ 32.187.500 | \$ 33.885.875 | \$ 35.658.669 |
| Costos variables | | -\$ 7.200.000 | -\$ 7.564.320 | -\$ 7.947.075 | -\$ 8.349.197 | -\$ 8.771.666 |
| Gastos fijos | | -\$ 15.650.000 | -\$ 16.119.500 | -\$ 16.603.085 | -\$ 17.101.178 | -\$ 17.614.213 |
| Depreciación Instalaciones | | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 |
| UAI | | \$ 5.730.000 | \$ 6.456.180 | \$ 7.217.340 | \$ 8.015.501 | \$ 8.852.790 |
| Impuesto a la renta | | -\$ 1.547.100 | -\$ 1.743.169 | -\$ 1.948.682 | -\$ 2.164.185 | -\$ 2.390.253 |
| UDI | | \$ 4.182.900 | \$ 4.713.011 | \$ 5.268.658 | \$ 5.851.316 | \$ 6.462.537 |
| Depreciación Instalaciones | | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 |
| Inversión instalaciones | -\$ 2.100.000 | | | | | |
| Inversión página web | -\$ 650.000 | | | | | |
| Capital de trabajo | -\$ 2.265.958 | | | | | \$ 2.265.958 |
| Flujo de Caja | -\$ 5.015.958 | \$ 4.602.900 | \$ 5.133.011 | \$ 5.688.658 | \$ 6.271.316 | \$ 9.148.495 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

7.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros para este proyecto son los siguientes

- Td = 15.79 %
- VAN = \$14.336.263
- TIR = 99 %
- Playback = 2 años
- ROI = 614 %

A continuación su cálculo:

7.4 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), para descontar los flujos del proyecto y traerlos al presente de manera de conocer el VAN.

$$T_d = R_f + \beta^*(R_m - R_f) + \text{Premio por Liquidez}$$

Donde,

Td: tasa de descuento

Rf: tasa libre de riesgo

B: beta de la industria

Rm-Rf: prima por riesgo de mercado

El valor de la tasa libre de riesgo para bonos a cinco años es de 4.21 % dato del Banco Central (Fuente: <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>), el β que consultó los betas del mercado estadounidense para el sector de consultoría que es de 1.56 % sin deuda (Fuente: <http://www.kornferry.com>) a Enero 2016 y por último la prima por riesgo de mercado referencia el banco central es de 5.50 %.

$T_d = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Premio por Liquidez}$

$T_d = 4.21\% + 1.56\% (5.5\%) + 3\%$

$T_d = 15.79\%$

7.5 VAN

El VAN (valor actual neto) nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos futuros, originados por una inversión. Dichos flujos de descuenta al valor de la tasa de descuento calculada anteriormente.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_c V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- $VAN = \$14.336.263$

Como se puede observar dicho valor es positivo, esto quiere decir que el rendimiento del proyecto está por encima del que se exige para este tipo de proyectos. **Por lo que se concluye que resulta conveniente llevar a cabo dicho proyecto.**

7.6 TIR

La tasa interna de retorno del proyecto, la cual se define como la tasa de descuento con la cual el valor actual (VAN) es igual a cero. Dicho indicador muestra la rentabilidad de un proyecto,

Del cálculo realizado obtenemos que:

- TIR = 99 %

7.7 Payback

Para dicho proyecto el payback es de 2 años.

7.8 Retorno sobre la inversión (ROI)

$ROI = (\text{Utilidad neta o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$

$ROI = (30.844.381/5.015.958) \times 100 = 614 \%$

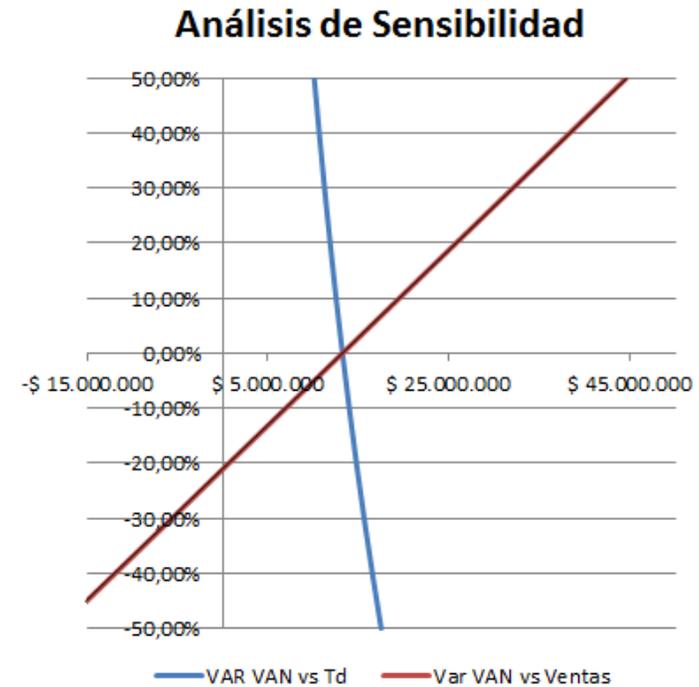
7.9 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad que se plantea es en base a la variación en las ventas anuales y en base a los costos variables del proyecto:

Tabla 4: Análisis de sensibilidad

| Variación % parámetros | Ventas | Van vs Ventas | Tasa de descuento | Van vs Td |
|------------------------|--------|----------------|-------------------|---------------|
| -0,5 | 30 | -\$ 18.156.515 | 7,90% | \$ 17.523.020 |
| -0,4 | 36 | -\$ 11.875.694 | 9,47% | \$ 16.550.983 |
| -0,3 | 42 | -\$ 5.594.872 | 11,05% | \$ 15.642.399 |
| -0,2 | 48 | \$ 685.949 | 12,63% | \$ 14.792.042 |
| -0,1 | 54 | \$ 6.966.770 | 14,21% | \$ 13.995.195 |
| 0 | 60 | \$ 13.247.592 | 15,79% | \$ 13.247.592 |
| 0,1 | 66 | \$ 19.528.413 | 17,37% | \$ 12.545.368 |
| 0,2 | 72 | \$ 25.809.234 | 18,95% | \$ 11.885.021 |
| 0,3 | 78 | \$ 32.090.055 | 20,53% | \$ 11.263.366 |
| 0,4 | 84 | \$ 38.370.877 | 22,11% | \$ 10.677.508 |
| 0,5 | 90 | \$ 44.651.698 | 23,69% | \$ 10.124.809 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos



7.10 Valor residual

Luego del año 5 hay tres posibilidades para el proyecto:

- Se cierra la empresa
- Se vende la empresa
- Se continua el proyecto hasta infinito

Por lo cual se presenta el cálculo del van de dos formas:

- Van sin valor residual
- Van con valor residual

El valor del van sin valor residual es el valor calculado anteriormente VAN = \$14.336.263. Para el cálculo del VAN con valor residual se considera para el año 6 el valor del flujo del año 5 como una perpetuidad constante. Dicho valor perpetuidad se trae al año 5 y luego al año 0. Y el capital de trabajo no se considera su recuperación en el año 5.

VAN con valor residual = \$ 34.189.253

Por otro lado los activos adquiridos para el desarrollo del proyecto se deprecian de forma lineal a 5 años (valor anual a depreciar: \$ 420.000) por lo cual es valor residual de los mismos al finalizar es cero.

Tabla 5: Detalle de los activos

| Activos | Unidades | Precio unitario | Total |
|-------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| Computadores Dell | 3 | \$ 350.000 | 1.050.000 |
| Escritorios | 2 | \$ 150.000 | 300.000 |
| Sillas | 2 | \$ 45.000 | 70.000 |
| Mesa de reuniones | 1 | \$ 350.000 | 350.000 |
| Sillas reuniones | 6 | \$ 55.000 | 330.000 |
| Total | | | \$ 2.100.000 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

7.11 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para que el valor el VAN sea igual a cero se da cuando se colocan en el primer año 47 puestos de trabajo.

Tabla 6: Punto de equilibrio

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Puestos sin capacitación | | 47 | 50 | 52 | 55 | 58 |
| Puestos con capacitación | | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Capacitaciones | | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Ingresos | | \$ 23.937.888 | \$ 25.244.783 | \$ 26.606.522 | \$ 28.025.848 | \$ 29.505.640 |
| Costos variables | | -\$ 7.200.000 | -\$ 7.564.320 | -\$ 7.947.075 | -\$ 8.349.197 | -\$ 8.771.666 |
| Gastos fijos | | -\$ 15.650.000 | -\$ 16.119.500 | -\$ 16.603.085 | -\$ 17.101.178 | -\$ 17.614.213 |
| Depreciación Instalaciones | | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 | -\$ 420.000 |
| UAI | | \$ 667.888 | \$ 1.140.963 | \$ 1.636.362 | \$ 2.155.474 | \$ 2.699.761 |
| Impuesto | | -\$ 180.330 | -\$ 308.060 | -\$ 441.818 | -\$ 581.978 | -\$ 728.936 |
| UDI | | \$ 487.558 | \$ 832.903 | \$ 1.194.544 | \$ 1.573.496 | \$ 1.970.826 |
| Depreciación Instalaciones | | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 | \$ 420.000 |
| Inversión instalaciones | -\$ 2.100.000 | | | | | |
| Inversión página web | -\$ 650.000 | | | | | |
| KT incre | -\$ 2.265.958 | | | | | |
| Flujo | -\$ 5.015.958 | \$ 907.558 | \$ 1.252.903 | \$ 1.614.544 | \$ 1.993.496 | \$ 2.390.826 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

8. Riesgos críticos

A continuación se detallan los principales riesgos tanto internos como externos, su descripción y el plan para mitigarlos, que se consideran se pueden presentar en el desarrollo del proyecto:

Tabla 7: Riesgos críticos

| Riesgos | Tipo | Descripción | Plan de mitigación |
|----------|---|--|--|
| Externos | Riesgos políticos | Cambios relacionados con la política de inmigración o con la documentación necesaria para que los extranjeros trabajen en Chile. | Mantener actualizado el conocimiento de los requisitos de los extranjeros. Contar con una robusta BB.DD de trabajadores chilenos en caso de que la inmigración de las principales nacionalidad disminuya su concurrencia a país. |
| | Riesgos relacionado con los clientes | Cambio en las condiciones financieras de los clientes relacionadas con una actividad económica decreciente del país. | Monitoreo constante de los principales indicadores económicos del países y desarrollo de ofertas o promociones de interés de los clientes |
| | Riesgos provenientes de las redes sociales | Recibir reclamos o malas referencias de los clientes a través de las redes sociales o de los posibles candidatos entrevistados para los puestos de trabajo | Realizar un monitoreo de las redes sociales de manera de dar respuesta inmediata a los reclamos o quejas de ambas partes. Responsable: personal encargada de las redes sociales. Contar con un protocolo de atención de casos críticos. |
| Internos | Riesgos referentes a la ejecución el proyecto | Riesgo relacionados con la ejecución del proyecto asociados a la falta de experiencia, falta de adaptabilidad a los cambios y tiempos de respuesta hacia los clientes debido a una alta demanda, disponibilidad de acceso a base de datos, etc. | Contar con los recursos y la información necesaria para poder predecir y estar preparados para los cambios. Poder brindar respuesta a tiempo a los clientes, contando con un dimensionamientos de nuestras operaciones de manera de poder contratar más personal en caso de que sea necesario. |
| | Riesgos relacionados al estudio del mercado | Realización de un estudio de nuestros competidores deficientes, no contar con un conocimiento del mercado en su conjunto, no solo de nuestros competidores sino de cómo evoluciona el negocio de nuestros clientes. Lo anterior puede tener impacto en la toma de decisiones erróneas. | A medida que nos introducimos en el negocio conocer más en profundidad a nuestros competidores, los precios que se manejan, la forma de cerrar negocios como así también conocer a nuestros clientes, saber cuáles son las temporadas altas y bajas, la nacionalidad de los turistas, sus gustos, etc. |
| | Riesgos relacionados con los recursos | Recursos financieros, la necesidad de más aporte de capital para poner en marcha el negocio lo que trae como consecuencia la necesidad de afrontar costos que no estaban contemplados en la evaluación. | Analizar la posibilidad de incorporar nuevos socios al proyecto que puedan dar aporte de capital en caso de que sea necesario. |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

9. Propuesta inversionista

La empresa "A la Medida HH" ofrece al mercado Hotelero y Gastronómico el servicio de selección, reclutamiento y capacitación de personal. El principal aspecto distintivo de su propuesta de valor es la capacidad de conocer al cliente e identificar los valores, costumbres y forma de servir. Y en base a esta información, el equipo especialista en reclutamiento elabora un perfil del cargo hecho a la medida, el cual será la base del proceso de selección.

Como parte del plan de entrada, se considerará visitas y elaboración de perfiles a los potenciales clientes con el fin de dar a conocer la empresa y los servicios que se ofrecen. El centro de las operaciones se llevará a cabo en una oficina ubicada en Las Condes.

En cuanto al flujo de fondos del proyecto se realizó una proyección a cinco años, obteniendo atractivos resultados tales como, VAN = \$14.336.263 pesos chilenos con una TIR = 99 %. De igual forma, el periodo de recupero de la inversión inicial de 5.015.958 pesos chilenos es de 2 años, la cual se financia con fondos propios, sin pedir deuda.

10. Conclusiones

Como resultado de detallado análisis de mercado de las industrias Hotelera y Gastronómica, se identificó que uno de los principales problemas a los que se ven expuestos los empresarios del sector es la alta rotación de personal. Esto dado que muchas veces los puestos de trabajo son cubiertos por personal no calificado ni comprometido y además que consideran estos trabajos como “temporales”, por lo que al paso de unos pocos meses, abandonan el trabajo, generando altos costos por concepto de entrenamiento y reposición.

De igual forma se observó que el éxito de estas industrias depende en gran medida de la atención que el personal pueda entregar a los clientes, por lo tanto, la empresa A la Medida Head Hunter visualizó la oportunidad de entregar un servicio de selección, contratación y capacitación de personal hecho a la medida, donde el principal atributo será la especialización en el cliente.

Al observar el mercado, se puede concluir que si bien existen competidores dedicados a la selección de personal, ninguno posee la ventaja competitiva de conocer mejor que nadie al cliente expuesta en los capítulos anteriores, por lo que la empresa A la Medida HH se considera una oportunidad atractiva, más aún si el análisis financiero entrega un VAN positivo de \$14.336.263 y la recuperación de capital de inversión al segundo año.

11. Bibliografía

- 1.- Inmigración En Chile, diagnóstico y propuesta de políticas. Autor: José A. Pontificia universidad de Chile, año 2013.
- 2.- Evaluación de nuevos contratos y determinación de dotación óptima de personal de una cadena Hotelera, mediante un modelo de programación matemática. Autor : Sebastian Andrés Perez Gonzalez, año 2013
- 3.- Barney, Jay B. y William S. Hesterly (2012), Strategic Management and Competitive Advantage, 4th Edition, New Jersey: PEARSON.
- 4.- Finanzas Corporativa. Autor: Carlos Maquieira Villanueva.
- 5.- Resultados Censo Gastronómico, Autor: Zomato, año 2014
Disponible en: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>
- 6.- Kotler P. and Keller K. "Dirección de Marketing", 2006; Pearson Prentice Hall.

12. Anexos

Anexo 1 – Resultados de las encuestas al rubro hotelero y gastronómico

A continuación se presenta la encuesta confeccionada para la realización de nuestro estudio de mercado sobre las tendencias a la contratación de personas extranjeros en el rubro de hotelería y gastronomía.

Para dicho análisis se entrevistaron de forma presencial a personas encargadas de hoteles y lugares de comida. Para el primer caso se analizó una muestra de hoteles de tres, cuatro, cinco y seis estrellas de Santiago y para el caso de los lugares de comida se entrevistaron a encargados de locales de comida saludable y comida chatarra de la modalidad fast food, y restaurantes de categoría.

En total se realizaron un total de 47 encuestas a hoteles y 45 a locales de gastronomía. A modo de ejemplo que se presentan algunas de ellas:

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, garzones (Peruanos) y Cocineros (Peruano)

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

Directamente

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

- Antecedentes Trabajo anterior
- legalidad en el país

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que sean hábiles y competidos

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Haitiano por el idioma

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si cocineros Peruanos .
receptionista colombiana.

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

directamente pero son. extranjeros con residencia permanente

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

- CV, años de experiencia, relacionada en Hotelería.

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que sean eficientes, puntuales, honestos, responsables.
y especializados

Hotel Número de Estrellas Ciudad
 Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, tengo a 3 colombianos y 1 Haitiano. Sus cargos son lo limpieza de las instalaciones y lavado de ropa de carne.

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

fue reclutado por una empresa para los colombianos y directamente en el caso del Haitiano

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Antecedentes comerciales, judiciales impositivos o algo similar para verificar si ha trabajado y rento y también en antecedentes de salud. -

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Que entiendan en poco tiempo lo que se debe hacer e cabo como tareas y también comprendan el lenguaje chileno y aporlean con su ~~con~~ fue el extranjero como en el caso Haitiano (francés)

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si yo que me da "seguridad" y confianza" hacia el empleado,
y que tiene conocimientos en algún campo a desarrollar

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Bolivia por falta de información de ellos y porque existen relaciones complejas con el país.
También un país por costumbres muy distintas a las nuestras. -

Hotel Número de Estrellas Ciudad
Restaurant Tipo Delivery Ciudad

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo.

Si, nacionalidad Argentina.
Cargo: Receptionista

Si la respuesta de la pregunta 1 es negativa, saltar a la pregunta 3.

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

A través de una empresa de selección.

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

Formación profesional, antecedentes y buena presencia.

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

Buen desempeño y proyección de permanencia en el cargo.

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

Si, es relevante :

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

Si.

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Peruanos ni Bolivianos.

Los resultados obtenidos para cada una de las preguntas se presentan a continuación:

Rubro hotelero:

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo:

Tabla 8: Resultados encuestas rubro hotelero

| Cuenta con extranjeros en el equipo de trabajo | | Cargos | | Nacionalidad | |
|--|-----|---------------|-----|--------------|-----|
| Si | No | Mucama/Aseo | 35% | Peruana | 30% |
| 30% | 70% | Cocineros | 15% | Venezolana | 18% |
| | | Recepcionista | 10% | Colombiana | 17% |
| | | Botones | 10% | Ecuatoriana | 14% |
| | | Garzones | 10% | Boliviana | 10% |
| | | Otras | 20% | Haitiana | 5% |
| | | | | Dominicana | 3% |
| | | | | Otras | 3% |

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

| Reclutamiento a través de empresa | |
|-----------------------------------|-----|
| Si | No |
| 60% | 40% |

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

| Datos relevantes de un trabajador | |
|-----------------------------------|-----|
| Experiencia Laboral | 30% |
| Antecedentes previos | 25% |
| Bilingüe - Inglés | 12% |
| Formación | 10% |
| Presencia | 10% |
| Otros | 23% |

Dependiendo del cargo hay atributos que se valoran más que otros como el dominio de otro idioma (inglés de preferencia, pero también se valora francés, chino mandarín o alemán entre otros), es importante que el trabajador cuente con buena presencia si está en contacto directo con los huéspedes del hotel (en referencia a esto los encuestados se referían a que no posean aros en la cara, un tatuaje muy llamativo a la vista o un corte de pelo raro o pelo largo). En el caso de personal de limpieza es importante que la persona venga recomendada ya que puede ser que haya sido despedida de un anterior trabajo por faltar distintos objetos de valor.

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

| Servicio que espera de una empresa de seleccionamiento | |
|---|-----|
| Baja Rotación | 35% |
| Honestidad | 20% |
| Trabajadores responsables | 20% |
| Respaldo de la empresa | 10% |
| Garantía | 10% |
| Otros | 5% |

Los encuestados hacían referencia a la alta rotación que tienen de trabajadores extranjeros debido a que encuentran mejores ofertas de trabajo y en los cuales no necesitan estar rotando. Dentro del rubro nos comentan que tiene una merma importante por robos pequeños, ya sea con los huéspedes o de los productos del hotel. Al tratarse de los huéspedes estos se llevan una mala experiencia dañando imagen de la marca de la cadena hotelera, por lo que uno de los atributos que valoran de las personas trabajadoras es la honestidad.

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

| Contrataría extranjeros con validación de antecedentes | |
|---|-----|
| Si | No |
| 73% | 27% |

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

Los resultados obtenidos no son representativos para poder concluir que una nacionalidad o varias no serían contratadas.

Rubro gastronómico:

1.- ¿Tiene dentro de su equipo de trabajadores, personas extranjeras? Si la respuesta es sí, indique nacionalidad y cargo:

Tabla 9: Resultados encuesta rubro gastronómico

| Cuenta con extranjeros en el equipo de trabajo | | Cargos | | Nacionalidad | |
|--|-----|-------------|-----|--------------|-----|
| Si | No | Garzones | 27% | Colombiana | 24% |
| 33% | 67% | Cocineros | 20% | Venezolana | 20% |
| | | Mucama/Aseo | 18% | Peruana | 15% |
| | | Motorista | 13% | Ecuatoriana | 14% |
| | | Otras | 22% | Argentina | 5% |
| | | | | Boliviana | 3% |

2.- ¿El trabajador fue reclutado directamente o a través de una empresa de Selección?

| Reclutamiento a través de empresa | |
|-----------------------------------|-----|
| Si | No |
| 55% | 45% |

3.- Si hoy tuviera que contratar a un extranjero. ¿Qué información o datos personales del trabajador considera relevantes?

| Datos relevantes de un trabajador | |
|-----------------------------------|-----|
| Trato ameno | 33% |
| Experiencia Laboral | 27% |
| Presencia | 12% |
| Bilingüe | 10% |
| Formación | 7% |
| Otros | 21% |

4.- Si usted contratara un servicio de reclutamiento de extranjeros, ¿qué esperaría de los trabajadores seleccionados?

| Servicio que espera de una empresa de seleccionamiento | |
|---|-----|
| Baja rotación | 25% |
| Menos reclamos | 20% |
| Respaldo de reposición | 15% |
| Garantía | 10% |
| Mejorar el presentismo | 15% |
| Otros | 15% |

5.- Considera relevante que en el proceso de selección de extranjeros se validen los estudios del postulante y la situación penal de su país de origen (Similar a la validación del Certificado de Antecedentes en Chile).

6.- Si tuviera un servicio de validación de extranjeros, ¿contrataría a una mayor cantidad de ellos?

| Contrataría extranjeros con validación de antecedentes | |
|---|-----|
| Si | No |
| 81% | 19% |

7.- ¿A trabajadores de qué Nacionalidad no contrataría? ¿Por qué?

| Nacionalidad | Causa |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Asiáticos/Chinos | Otra cultura/Sucios |
| Bolivianos/Peruanos | Malas relaciones con los países |
| Argentinos | Prepotentes |
| Personas que hablen otro idioma | |

Anexo 2 – Tabla de descripción y características de los puestos de trabajo

Tabla 10: Descripción puestos de trabajo

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|----------------|---------------------|--|---|---|
| | | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 |
| Mucama Aseo | Tarea | Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas | Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas | Limpieza y mantenimiento de áreas comunes y privadas |
| | Perfil | Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Femenino (no excluyente) Edad: entre 22 y 45 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Dinámico Responsable Prolijo | Dinámico Responsable Proactivo Prolijo Honesto | Dinámico Responsable Proactivo Prolijo Honesto |
| | Educación | Estudios medios (no excluyente) | Estudios medios | Estudios medios |
| | Experiencia | Experiencia en realización de aseo en general | Experiencia de al menos 1 año en puestos similares en hoteles (excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos | Experiencia de al menos 2 años en puestos similares en hoteles (excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos |
| Recepcionista | Tarea | Realizar check in a los huéspedes Realizar check out a los huéspedes que se retiren durante su turno. Tomar reservas presenciales y por teléfono | Realizar check in a los huéspedes Realizar check out a los huéspedes que se retiren durante su turno. Tomar reservas presenciales y por teléfono Atender los requerimientos de los huéspedes | Recibir y hacer check in a los huéspedes Atender los requerimientos de los huéspedes Atender las llamadas telefónicas y derivar según corresponda Hacer check out a los huéspedes que se retiren durante su turno Tomar reservas presenciales |
| | Perfil | Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Buena presencia Responsable | Buena presencia Calidez en el trato Responsable Proactivo | Buena presencia Calidez en el trato Responsable Proactivo |
| | Educación | Estudios Medios | Técnica o universitaria (no excluyente) Manejo idioma Inglés (excluyente) Manejo de Windows a nivel usuario | Estudios de Hotelería o relacionados (excluyente) Conocimientos en atención al cliente y ventas Manejo idioma Inglés (excluyente) Manejo de Windows a nivel usuario |
| | Experiencia | Experiencia en puestos similares Manejo sistema computacional Manejo de idioma inglés (no excluyente) Disponibilidad para trabajar en turnos | Experiencia mínima de 1 año en cargos similares Disponibilidad para trabajar en turnos | Experiencia mínima de 3 años en el cargos similares Disponibilidad para trabajar en turnos |

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|------------|---------------------|---|---|---|
| | | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 |
| Botones | Tarea | Recepción de huéspedes Trasporte de equipaje Mantener orden en la sala de equipajes | Recepción de huéspedes Trasporte de equipaje Mantener orden en la sala de equipajes Coordinación de tránsalos Estacionamiento de vehículos | Recepción de huéspedes, transportar equipaje y entregar información al huésped Recibir y estacionar los automóviles de los clientes Mantener el orden de la sala de equipajes Mantener el orden y la limpieza de la entrada al hotel y el lobby, entre otras |
| | Perfil | Sexo: Masculino Edad: entre 20 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Masculino Edad: entre 23 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Masculino Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Buena presencia Responsable | Buena presencia Dinámico Responsable Calidez en el trato | Buena presencia Dinámico Responsable Calidez en el trato Proactivo |
| | Educación | Estudios medios completos (no excluyente) | Estudios medios completos Licencia de conducir clase B Dominio idioma inglés (preferente) | Estudios medios completos Licencia de conducir clase B Dominio idioma inglés Excluyente |
| | Experiencia | Experiencia en puestos similares | Experiencia mínima de 1 año en puestos similares | Experiencia mínima de 2 años en el cargo Experiencia en el manejo de automóviles Excluyente |
| Cocinero | Tarea | - | Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina según los estándares del hotel | Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina, siendo el encargado de garantizar la entrega de un servicio de alimentación de alta calidad y gourmet |
| | Perfil | - | Sexo: Indistinto Edad: entre 25 y 50 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 30 y 50 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | - | Proactivo Creativo Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa | Proactivo Creativo Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Prolijo Responsable |
| | Educación | - | Técnico en Gastronomía o Maestro de Cocina o Chef de Partie. | Administración en Producción Gastronómica Administración Gastronómica Internacional Gastronomía / Cocina Producción Gastronómica Pastelería Internacional |
| | Experiencia | - | Al menos 2 años de experiencia en cargos similares con sólidos conocimientos en alimentación y administración de cocina Disponibilidad para trabajar en turnos | Al menos 4 años de experiencia como con sólidos conocimientos en manipulación e higiene de alimentos, BPM, administración de cocina, supervisión y computación Disponibilidad para trabajar en turnos Disponibilidad para ubicarse en otra ciudad del país |

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|------------|---------------------|--|--|---|
| | | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 |
| Garzones | Tarea | Servir a los huéspedes el desayuno | Coordinar y atender el funcionamiento del restaurante en lo referente al servicio de las mesas y el despacho con la cocina, entre otros. | Atender a los clientes (tomar ordenes, servir y retirar) de acuerdo a los estándares de servicio establecidos por nuestros hoteles Realizar montaje del restaurant, para el desayuno, almuerzo, cena Realizar el proceso de cobro de servicios de cocina hacia los huéspedes Mantener comunicación entre los garzones de restaurant y el área de cocina, con el fin de atender de forma coordinada a los clientes. Etc. |
| | Perfil | Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 50 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 50 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 23 y 50 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Dinámico Proactivo Buen trato con las personas | Buena presencia Dinámico Proactivo Buen trato con las personas | Buena presencia Dinámico Proactivo Buen trato con las personas |
| | Educación | Estudios medios completos | Estudios medios completos Deseable conocimientos de ceremonial y protocolo Manejo sistema computacional Manejo del idioma inglés (excluyente) | Estudios medios completos Tener conocimientos de ceremonial y protocolo Manejo sistema computacional Manejo del idioma inglés (excluyente) |
| | Experiencia | En cargos similares | Al menos 2 años de experiencia en posiciones similares | Al menos 3 años de experiencia en posiciones similares |

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|----------------|---------------------|--|--|--|
| | | Restaurante autoservicio y/o Delivery | Restaurante a la carta | Resto Bar |
| Mucama Aseo | Tarea | Limpieza y mantenimiento del local y la cocina | Limpieza y mantenimiento del local y la cocina | Limpieza y mantenimiento del local y la cocina |
| | Perfil | Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Femenino Edad: entre 18 y 45 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Dinámico Responsable | Dinámico Responsable Pro actividad Prolijidad | Dinámico Responsable Pro actividad Prolijidad |
| | Educación | Estudios Medios (no excluyente) | Estudios Medios (no excluyente) | Estudios Medios (no excluyente) |
| | Experiencia | Experiencia en realización de aseo en general | Experiencia en realización de aseo en general | Experiencia en realización de aseo en general |
| Recepcionista | Tarea | - | Recibir a los clientes, darles la bienvenida y acomodarlos en una mesa según sus preferencias y gustos | Recibir a los clientes, darles la bienvenida y acomodarlos en una mesa según sus preferencias y gustos |
| | Perfil | - | Sexo: Femenino preferentemente Edad: entre 20 y 50 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Femenino preferentemente Edad: entre 18 y 50 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | - | Buena presencia Amable - Calidez en el trato con clientes Eficiente | Buena presencia Amable - Calidez en el trato con clientes Eficiente |
| | Educación | - | Estudios Medios (no excluyente) Dominio del idioma ingles (no excluyente) | Estudios Medios (no excluyente) |
| | Experiencia | - | Al menos 1 año en cargos similares (no excluyente) | Al menos 1 año en cargos similares (no excluyente) |

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|------------|---------------------|--|--|---|
| | | Restaurante autoservicio y/o Delivery | Restaurante a la carta | Resto Bar |
| Cocinero | Tarea | Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina | Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina, siendo el encargado de garantizar la entrega de un servicio de alimentación de acuerdo a los estándares del restaurante | Responsable de gestionar el funcionamiento operativo y administrativo de la cocina |
| | Perfil | Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 20 y 65 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | Proactivos Capacidad de trabajo bajo presión Prolijos Responsables | Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Prolijos Responsables Proactivos Creativos | Alta capacidad de trabajo en equipo Dedicación e iniciativa Proactivos Creativos |
| | Educación | Estudios medios | Administración en Producción Gastronómica Administración Gastronómica Internacional Gastronomía / Cocina Producción Gastronómica Pastelería Internacional | Técnico en Gastronomía o Maestro de Cocina o Chef de Partie. |
| | Experiencia | Cargos similares | Al menos 4 años de experiencia como con sólidos conocimientos en manipulación e higiene de alimentos, BPM, administración de cocina, supervisión y computación Disponibilidad para trabajar en turnos Disponibilidad para ubicarse en otra ciudad del país | Al menos 2 años de experiencia en cargos similares con sólidos conocimientos en alimentación y administración de cocina Disponibilidad para trabajar en turnos |
| Garzones | Tarea | - | Realizar montaje de las mesas, estar en conocimiento del detalle del menú, tomar pedidos de los clientes, servir la comida, cobrar la cuenta y entregar un buen servicio en general | Realizar montaje de las mesas, estar en conocimiento del detalle del menú, tomar pedidos de los clientes, servir la comida, cobrar la cuenta y entregar un buen servicio en general |
| | Perfil | - | Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto | Sexo: Indistinto Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto |
| | Aspectos personales | - | Dinámico Poseer alta capacidad de adaptación Flexibilidad Capacidad de trabajar bajo presión Buenas relaciones interpersonales Buena presencia | Dinámico Poseer alta capacidad de adaptación Flexibilidad Capacidad de trabajar bajo presión Buenas relaciones interpersonales Buena presencia |
| | Educación | - | Estudios medios completos (no excluyente) | Estudios medios completos (no excluyente) |
| | Experiencia | - | En cargos similares (no excluyente) | En cargos similares (no excluyente) |

| Posiciones | Descripciones | Clientes | | |
|------------|---------------------|--|------------------------|-----------|
| | | Restaurante autoservicio y/o Delivery | Restaurante a la carta | Resto Bar |
| Motorista | Tarea | Entregar los despachos de delivery a los clientes. Debe contar con moto propia | - | - |
| | Perfil | Dinámicos Flexibles Capacidad para trabajar bajo presión | - | - |
| | Aspectos personales | Sexo: Masculino (no excluyente) Edad: entre 18 y 60 años Estado Civil: Indistinto | - | - |
| | Educación | Estudios medios Poseer licencia clase C al día | - | - |
| | Experiencia | Haber trabajado en cargos similares (no excluyente) Disponibilidad para trabajar por turnos rotativos | - | - |

Anexo 3 - Análisis Pestel

Factor Político

Oportunidades: El escenario político de Chile es bastante estable en comparación con el resto de América Latina y eso lo avala el último ranking elaborado por el Instituto de Economía y Paz donde ubicó a Chile como la nación "más pacífica" de Latinoamérica y el Caribe y lo posiciona en el puesto 29 a nivel mundial, donde Islandia y Dinamarca son los líderes, por lo se considera un país atrayente de capitales extranjeros y por ende de potencial crecimiento para las Industria Gastronómica y Hotelera.

De igual forma, el gobierno a través del Sernatur promueve e incentiva el Turismo, lo cual ayuda al crecimiento del sector.

Riesgos: No se vislumbran cambios importantes en la forma de gobernar para los próximos 5 años, por lo que existe bajo riesgo de fuga de capitales.

Exigencias: Operar bajo el estatuto Chileno y cumpliendo las exigencias del código del trabajo y fiscalizaciones de los ministerios de Salud, Trabajo, etc.

Factor Económico:

Oportunidades: La economía del País durante el 2015 creció en promedio un 2,2% y se estima que al 2017 tengamos crecimientos del 3,3%*, por lo que el sector gastronómico y hotelero seguirán creciendo y demandando nuevos cargos de trabajo.

Riesgos: La desaceleración de las grandes potencias como China puede traer coletazos a la economía Latinoamericana y afectar la inversión del Sector Hotelero y Gastronómico.

Exigencias: No se visualizan

Factor Social:

Oportunidades: la consolidación de la mujer en el mundo laboral, cada vez más existe la tendencia a comer fuera y/o a pedir comida a domicilio, lo cual es una oportunidad grande para la industria gastronómica. De igual forma, la tendencia

de los chilenos es a gastar dinero en viajar tanto dentro de Chile como fuera, por lo que este fenómeno impulsa y fomenta a la industria hotelera.

También y dada la propuesta de valor que entrega la empresa, el hecho de que Chile es un país con tasas de natalidad cada vez más bajas, por lo que la proyección a 10 años es que exista un % importante de vacantes de puestos de trabajo disponibles para ser ocupadas por Extranjeros.

Riesgos: Bajo el mismo contexto de potenciar la contratación de extranjeros como estrategia de mejor servicio, El último estudio publicado en Enero de 2016 por la universidad Autónoma de Chile señala que el 78% de los extranjeros residentes en Chile declara haberse sentido discriminado, por lo que se visualiza como riesgo que los usuarios de Hoteles y/o Restaurantes puedan discriminar a estos trabajadores. Como medida de mitigación, la empresa trabajará en ajustar el perfil del trabajador al tipo de cliente.

Exigencias: No se visualizan

Factor Tecnológico

Oportunidades: El 70% de los Chilenos son usuarios de internet (*), cifra muy cercana a lo que ocurre en los países desarrollados. Esto deja de manifiesto que la creación de una página web potente es clave a la hora de promocionar los servicios de la empresa y también para encontrar los candidatos adecuados.

*Fuente: División de Política Regulatoria y Estudios Subsecretaría de Telecomunicaciones 16 Octubre 2015

De igual forma, el uso de redes sociales ha tenido una proliferación enorme. El 94% tiene facebook, twitter o ambas y de ellos el 92% lo revisa a diario (*), por lo que cualquier negocio debe tener presencia acá.

* https://www.comparaonline.cl/otras_comparaciones/redes-sociales-chile

Riesgos: El avance tecnológico genera riesgos de cara a mayor acceso a falsificación y/o adulteración de documentos de cada vez mayor calidad y similitud con los reales, por lo que este punto deberá ser considerado en los métodos de autenticación que la empresa implemente. Además la sobre exposición en redes

sociales frente a reclamos.

Exigencias: No se visualizan

Factor Legal: No se observan factores que favorezcan ni generen riesgos al negocio.

Anexo 4 - Análisis Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Al analizar la industria de las empresas de selección y reclutamiento y los actores que interactúan, se identificó que existe una alta amenaza de que se incorporen nuevos competidores al sector, ya que en la actualidad no existen empresas especializadas en selección de candidatos extranjeros en Chile. Tampoco existen barreras tecnológicas ni de capital que impidan que alguna empresa de reclutamiento en la actualidad se amplíe al segmento de inmigrantes.

Poder de negociación de los proveedores y clientes:

Al revisar el poder de negociación de los proveedores se identificó que es bajo, no representando riesgos importantes a la empresa. Esto dado que el servicio entregado por A la Medida HH lo realizan profesionales (personas naturales) y no se requiere de suministros que algún proveedor pudiese concentrar.

A su vez, si se miran el poder de negociación de los clientes, se identificó que ellos tienen un poder alto, dado que existe libertad de elegir otra empresa de selección, por lo que es importante como medida de mitigación explotar la propuesta de valor de servicio de selección especializado y capacitación.

Amenaza de nuevos sustitutos:

Con respecto a la amenaza por productos sustituto se identificó un riesgo medio, ya que si bien, el servicio que ofrecería Vente a Chile entregará es sustituible por la gestión interna que puedan realizar las empresas, el know how en el segmento de extranjeros y el servicio de capacitación en clientes no es sustituible.

Rivalidad entre competidores:

Como se mencionó anteriormente, existe amplia oferta de consultoras y/o empresas de recursos humanos que ofrecen el servicio selección y reclutamiento de personal, por lo tanto, a nivel de industria, existe una alta rivalidad entre los competidores.

Ahora bien, si se analizan las empresas de selección especializadas en el rubro gastronómico y hotelero la rivalidad baja, ya que no se encuentran empresas que entreguen una propuesta de valor similar, es decir, empresas donde se incorpora la capacidad distintiva de conocer y ser especialista en extranjeros, contar con arquetipos ad-hoc a cada segmento de cliente y además de tener programas de especialización en calidad de servicio, por lo tanto, bajo este escenario la rivalidad con los competidores sería baja.

Anexo 5 – CV socias fundadoras

ANA MARIA LOBOS M.

RUT: 15.730.678-2

NACIONALIDAD CHILENA

ESTADO CIVIL SOLTERA

NACIMIENTO, 17 AGOSTO 1983

CORREO anamaria.lobos@gmail.com

Tel. Móvil: 77495327

I. Perfil Profesional

MBA en proceso de titulación con mención en Marketing y 8 años de experiencia en Retail Financiero.

Líder en formación de equipos de trabajo, con gran orientación a las relaciones interpersonales y alta capacidad para desempeñarse en ambientes demandantes.

II. Antecedentes Académicos

2015 - MBA con mención en Marketing en Universidad de Chile.

2006 - Ingeniería en Administración Agroindustrial, con Licenciatura en Ciencias de la Administración en UTEM.

Formación Complementaria:

- Inglés Nivel Intermedio Upper, actualmente cursando en Bridge Language Group.
- Certificada en Prevención de Fraude por Monitor Plus, Guatemala.
- Curso Habilidades de Liderazgo Efectivo, Harvard Business Review, 2010
- Responsabilidad Social Empresarial, Universidad de Chile, 2007.

III. Antecedentes Laborales

Walmart Chile SSFF

Desde Enero de 2013 al presente se desempeña como **Subgerente de Operaciones Rol Adquirente** en la Gerencia de Operaciones y Tecnología. Dirigiendo, diseñando, implementando y controlando los procesos operacionales asociados al rol adquirente de las Tarjetas Presto, Líder Mastercard y Tarjeta de Regalo Líder.

Es responsable de formular y desarrollar estrategias de **Prevención de Fraude** para las Tarjetas de Crédito Presto y Líder Mastercard y mantener la relación contractual y operacional con Mastercard.

Dentro de sus funciones tiene un área de Servicio al cliente donde es responsable de asegurar la consistencia y calidad en la resolución de objeciones de clientes.

Por último tiene a cargo el procesamiento de interfaces masivas de la compañía, al igual que la **Operación del Plan de Fidelización "Mi Club"** y **Negocios Transaccionales "Servifácil"**, participando en forma activa en el diseño de nuevos procesos e implementación de proyectos de ambas unidades de negocio.

Principales Logros:

Implementación Operacional Tarjeta Líder Mastercard.

Formación del área de Prevención de Fraudes e implementación de Software de Monitoreo.

Implementación Recarga BIP en Líder.

Control Contable de Cuentas Intercompañías.

Walmart Chile SSFF

Desde Abril de 2010 a Diciembre de 2012, se desempeñó como **Jefe de Cuadratura de Conciliación Comercios Asociados**.

Responsable de **Controlar la Operación de la Tarjeta Presto** y Negocios Transaccionales y velar por el cumplimiento de la Normativa SBIF.

Bajo su cargo está la **gestión de presupuestos** operacionales, provisiones y cuadratura de Saldos Contables a los Comercios Asociados.

Principales Logros:

Implementación de Procesos de Conciliación y gestión de Saldos Contables.

Participación en proyectos referentes a Negocios Transaccionales.

D&S

Desde Abril de 2009 a Marzo 2010, se desempeñó como **Jefe de Centro de Procesos de Tarjetas.**

Responsable de **Controlar y Coordinar la estrategia de Delivery de Tarjetas.**

Asegurar el stock y custodia de plásticos a nivel compañía y generar informes de gestión.

Principales Logros:

Implementación del proyecto Centro de Procesos Tarjeta en oficina de Soporte.

Desarrollo de procesos de control y generación de paneles de control.

María Amelia Mazzucco

Información Personal

Fecha de Nacimiento: 22/02/1984
Edad: 30 años
R.U.T: 24.386.661-8 - Permanencia Definitiva otorgada
Nacionalidad: Argentina
Domicilio: El Dante 4320 Ap. 908 (Las Condes), Santiago de Chile
Teléfono Celular: (+569) 8970-8377
Correo Electrónico: ameliamazzucco@hotmail.com

Formación

03-2002 / 11-2012: **Estudios Universitarios:**
Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería - Universidad de Buenos Aires

03-1988 / 12-2001: **Estudios Primarios y Secundarios:**
Bachiller con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones.
Instituto Madre del Divino Pastor

Experiencia Profesional

08-2014 / Presente **Chilena Consolidada - Zurich**
Marketing y experiencia de clientes:
Rentabilización de la cartera de clientes mediante campañas de cross sell, up sell y segmentación, contribuyendo a la generación de valor para la compañía junto con lealtad y retención de clientes.
Seguimiento del feedback de los clientes a través de la herramienta NPS (Net Promotor Score). Implementación de procesos de mejora que impactaron positivamente en el indicador NPS, contribuyendo a mejorar la experiencia del cliente, disminuyendo a los clientes "Detractores" e incrementando los clientes "Promotores" de la compañía.
Desarrollo y presentación de reportes de manera continua informando los resultados de los planes de mejora.

04-2014 / 07-2014 **RELSA (Leasing operativo de vehículos)**
Administración de Contratos:
Seguimiento de una cartera de clientes totalizando 500 vehículos. Las tareas del puesto incluyen la generación de reportes mensuales de planificación y control, así como del estado de la flota, junto con la facturación de los vehículos arrendados

05-2010 / 06-2013: **FATE (Fabricación y comercialización de neumáticos)**

12-2011 / 06-2013: Gerencia Comercial:
Seguimiento de las operaciones comerciales en el segmento destinado a las terminales automotrices de Argentina en las líneas de productos de automóvil, camioneta, maquinaria agrícola y vial. Relevamiento de requerimientos mensuales de los clientes. Planificación y gestión de los

pedidos y coordinación de la logística de las entregas. Seguimiento de los reclamos sobre temas de calidad en los productos.

Análisis del estado de la cuenta corriente de los clientes, control y monitoreo las cobranzas, evaluación en conjunto con área de créditos de los riesgos de la cartera de créditos.

Análisis de la deuda vencida, diferencias de precios / bonificaciones, descuentos efectuados por cliente, y todo otro desvío que se produzca en las cuentas corrientes. Actualización de la información y documentación sobre clientes de alto nivel de crédito.

06-2011 / 12-2011

Ingeniería Industrial:

Definición de métodos de trabajo. Cálculo de tiempos estándares de producción. Estudio de las dotaciones necesarias para el sector de depósito, en función de las necesidades de producción. Dimensionamiento y cálculo de capacidades de almacenamiento acorde a la expansión de la planta de radial camión.

05-2010 / 06-2011:

Mejora continua:

Coordinación de grupos Kaizen operativos y profesionales destinados a mejorar los procesos, actividades y productos de la línea de cubiertas de construcción diagonal. Elaboración de TPM (Mantenimiento Productivo Total) de las máquinas de la planta, realización y confección de auditorías a las mismas. Implementación y ejecución del plan MPL (Misión Planta Limpia) relevando las necesidades de demarcación de áreas, cartelería, mobiliario en planta, cambios de Lay-out para optimizar el orden y el abastecimiento de materiales, mejorando las condiciones de trabajo.

07-2011 / 11-2012

Trabajo Profesional de la carrera de Ingeniería Industrial:

Análisis de factibilidad de proyecto: "Reingeniería en el pintado y el traslado de las cubiertas de automóvil y camioneta".

Relevamiento de la compañía, estudio de mercado con proyección de demanda, análisis del proceso y tecnologías existentes, propuestas de procesos alternativos, evaluación técnica y análisis económico-financiero.

01-2010 / 05-2010:

General Motors (Industria automotriz)

Finanzas:

Control de la facturación diaria y administración de los certificados de fabricación de vehículos nacionales e importados. Seguimiento de los mismos a través del plan ahorro en la financiera.

Idiomas

Inglés:

Nivel Intermedio:

Examen dictado por Instituto Lenguas Vivas - Nivel 5 / 6 (2001)

Curso oral y escrito, módulo intermedio.

Centro Universitario de Idiomas, Universidad de Buenos Aires

Informática

Manejo de los Programas:

Microsoft Excel, Word, Power Point, Access.

Curso de Excel Avanzado dictado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (2009).

Autocad 2D:

Manejo de comandos básicos.

Anexo 6 – Análisis financiero consideraciones

Para el análisis financiero se realizaron los siguientes supuestos:

Se realizó una proyección de la demanda para el primer año de 60 colocaciones de candidatos sin capacitación, 6 colocaciones de candidatos con capacitación y 17 capacitaciones todo para el primer año. Se consideró un crecimiento en las ventas del 5% y un sueldo promedio de candidato sin capacitar de \$ 400.000, de un candidato capacitado \$500.000 y el ingreso por la capacitación es de \$ 200.000

Tabla 11: Proyección demanda

| Período | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Puestos sin capacitación | 60 | 63 | 66 | 69 | 73 |
| Puestos con capacitación | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Capacitaciones | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Dentro de los costos variables del proyecto se contempla a la psicóloga y al analista web, ya que su trabajo depende directamente de la demanda que tengamos de los clientes.

En cuanto a los gastos fijos se consideró los gastos de alquiler, sueldo, publicidad y gastos relacionados con la administración y de operaciones que incluyen los gastos asociados a luz, gas, teléfono, wifi, etc. Se presenta el detalle a continuación:

Tabla 12: Gastos fijos

| Detalle | Mensual | Anual |
|------------------------------------|----------------|-------------------|
| Publicidad | | 410.000 |
| Alquiler | 600.000 | 7.200.000 |
| Sueldo Administrativa 8 hs por día | 300.000 | 3.600.000 |
| Gastos de administración | 250.000 | 3.000.000 |
| Gastos operacionales | 120.000 | 1.440.000 |
| Total | | 15.650.000 |

Elaboración propia: Ma. Amelia Mazzucco/Ana Ma. Lobos

Anexo 7 – Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de déficit operacional en donde se consideraron los ingresos menos los egresos ambos ítem con iva.

Tabla 13: Cálculo capital de trabajo

| Año 1 - Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Por ventas | \$ 0 | \$ 0 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 | \$ 3.451.000 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Costos variables | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 | -\$ 714.000 |
| Costos fijos | -\$ 1.551.958 | -\$ 1.551.958 | -\$ 1.551.958 | -\$ 1.551.958 | -\$ 1.551.958 | -\$ 1.551.958 | 1.551.958 | 1.551.958 | 1.551.958 | 1.551.958 | 1.551.958 | 1.551.958 |
| Total egresos | -\$ 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | 2.265.958 | 2.265.958 | 2.265.958 | 2.265.958 | 2.265.958 | 2.265.958 |
| Capital de trabajo | 2.265.958 | -\$ 2.265.958 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 | \$ 1.185.042 |
| Dif Capital de trabajo | 2.265.958 | \$ 0 | \$ 3.451.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |