



“EXPERIENCIA REAL”

Expertos que Asesoran

PARTE I

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

Alumno: Carla Valeria Zúñiga Pinto

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Julio 2017

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la industria, competidores, clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	13
2.3 Clientes	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor	15
3.1 Modelo de negocios	15
3.2 Descripción de la empresa	19
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	24
3.4 RSE y Sustentabilidad	25
IV. Plan de Marketing	25
4.1 Objetivos de Marketing	25
4.2 Estrategia de Segmentación	26
4.3 Estrategia de Producto/Servicio	28
4.4 Estrategia de Precio	28
4.5 Estrategia de Distribución	30
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	31
4.7 Estimación de la demanda y Proyecciones de crecimiento anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronogramas	33

V. Plan de Operaciones	34
VI. Equipo del proyecto	35
VII. Plan Financiero	36
VIII. Riesgos críticos.....	38
IX. Propuesta Inversionista	38
X. Conclusiones	39
XI. Bibliografía y fuentes	41

XII. Anexos	43
I. Oportunidad de negocio	43
Anexo 1: Entrevistas a Empresas	43
II. Análisis de la industria, competidores, clientes	46
Anexo2: Estudio del Macroambiente- Análisis PESTEL	46
Anexo3: Análisis Competitivo de la Industria - PORTER	47
Anexo4: Tamaño de Mercado	47
Anexo5: Grupo de Competidores	49
III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor	50
Anexo 6: Entrevista Lee Hecht Harrison Chile	50
Anexo7: Cadena de Valor	52
Anexo 8: Explicación Modelo CANVAS	53
Anexo9: Análisis FODA.....	54
Anexo 10: Modelo VRIO	55
Anexo11: Estrategia de Escalamiento	57
IV. Plan de Marketing	58
Anexo12: Indicadores Financieros y de Marketing.....	58
Anexo 13: 8P	60

Resumen Ejecutivo

La oportunidad del negocio Experiencia Real surge ante la necesidad de la empresa mediana de ser más eficiente y enfrentar cambios en la velocidad del mercado, cambios en la demanda o incluso exigencias de los inversionistas, para lo cual requiere contar con asesorías especializadas en diversas áreas que en la actualidad limitan el crecimiento empresarial. Estas áreas de especialización se fundan en las competencias y trayectoria del equipo gestor y son: Reingeniería y optimización de procesos operacionales, Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión, de procesos de planificación financiera, cobranzas, compras y control interno.

La diferenciación del servicio respecto del que proporciona la competencia radica en que los asesores de este negocio son profesionales expertos senior, mayores de 50 años con experiencia exitosa comprobada; el cliente es la empresa mediana de los sectores económicos Industrias manufactureras no metálicas, y Comercio al por mayor y menor; y por último, el servicio es customizado y se entrega en un periodo acotado a tres o cuatro meses de duración a una tarifa conveniente y competitiva de 4,5 UF/hora de consultoría.

Cabe señalar que la empresa cuenta con una dotación de cuatro personas compuestas por dos Gerentes de Negocio y dos Ejecutivos de Ventas y que el servicio se encuentra respaldado por una robusta plataforma web que permite realizar el seguimiento de las asesorías, además de mantener un monitoreo constante de la satisfacción del cliente.

Finalmente, el análisis financiero indica que se trata de un negocio económicamente atractivo y rentable, donde el resultado del VAN es \$156.999.642 y TIR de 109%, negocio en el cual los inversionistas recuperan el capital en un plazo de dos años y cuatro meses.

I. Oportunidad de negocio

Para conocer los aspectos que valoran los ejecutivos al contratar un servicio de asesoría, se realizó trabajo de campo a través de reuniones con nueve ejecutivos de Gerencia Administración y Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos, dueños de empresas y asesores(**Anexo1**). La metodología, fue aplicar entrevistas relacionadas con la industria mencionada, con el fin de reconocer paradigmas, especificar aspectos valorados en un asesor y determinar en base a situaciones reales los servicios a ofrecer. El resultado muestra que la principal motivación para contratar un asesor es generar cambio, ya sea para ganar eficiencia o para crecer.

De acuerdo al trabajo de campo, las empresas medianas conocen la importancia de ser eficientes, estar alineados, mejorar procesos y ser rentables, pero defienden por sobretodo su cultura interna, la cual muchas veces se transforma en una barrera que las hace temer de los efectos que pueda provocar la intervención de un externo en la motivación del capital humano y con ello en el entendimiento de los diferentes procesos relacionados.

En el mercado existen empresas que ofrecen asesoría que satisfacen las necesidades identificadas, son consultoras con experiencia y tradición donde trabajan reconocidos y experimentados consultores, sin embargo, atienden preferentemente a grandes empresas a quienes cobran elevados precios, que no están al alcance de todas las empresas del mercado. En esta realidad la mediana empresa que requiere asesores especialistas con experiencia comprobada en las áreas mencionadas, enfrenta elevados costos de oportunidad al buscar en un mercado atomizado, potenciado entre otros factores por el creciente aumento del empleo por cuenta propia de profesionales con o sin mucha experiencia que se dedican a realizar asesoría independiente.

Con todo, existe una oportunidad de negocio que está más allá de las fronteras de la competencia, es un nicho no explorado que genera un negocio rentable, con ventaja competitiva sustentable en el tiempo y con fuertes matices de

responsabilidad social empresarial. El negocio de **Experiencia Real** combina asesoría especializada en: Reingeniería y optimización de procesos operacionales, Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión, Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera, y Generación e implementación de procesos financieros/cobranzas, compras, control interno, todas orientadas a resolver las necesidades de empresas medianas a través de un pool de expertos senior a un costo que asegure retornos rápidos de capital. En conclusión es un servicio con valor, porque utiliza como recurso clave la experiencia probada de profesionales, que, de acuerdo al trabajo de campo, poseen sobre 50 años, tienen resueltas sus necesidades básicas, no buscan como motivación principal un trabajo de jornada completa, sino que valoran la oportunidad de continuar trabajando de manera constante y recibir un pago oportuno por proveer sus servicios de excelencia.

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1 Industria

Según Wikipedia, la consultoría se remonta desde los orígenes de las relaciones humanas, donde se buscaba respuesta a través de adecuados consejos. En el año 1980 se creó la mayor parte de las empresas consultoras en Chile, muchas de ellas siguen vigentes, lo que ha permitido a la industria de consultoría madurar y especializarse, sin embargo, con el tiempo también se ha sumado el trabajo independiente y el uso de Internet, medio a través del cual los usuarios pretenden encontrar solución a situaciones específicas, lo que ha generado una extensa oferta de materias expuestas a asesoramiento que conviven con diversas soluciones de asesoría.

En la actualidad las empresas buscan en las consultoras un socio de negocio que les permita transitar el camino a la transformación, que los asesore y apalanque en el proceso de cambio con resultados rápidos. Por tanto, el gran desafío para el sector está en entender las necesidades de cada compañía y motivarlos a realizar los cambios que sean necesarios para lograr el objetivo propuesto.

Para analizar los Riesgos, Exigencias y Oportunidades de la industria se utiliza metodología “PESTEL”, con la cual se conoce cómo influyen en la industria los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal del sector.

Estudio del Macroambiente: Análisis PESTEL

- **Factor Político**

Riesgos: Un probable cambio en el ciclo político producto de las próximas elecciones Presidenciales. El sistema financiero formal muestra una elevada desigualdad entre los niveles de acceso que tienen las empresas según su tamaño.

Exigencias: No se vislumbran.

Oportunidades: Chile es un país estable en lo político y social. Si bien es cierto ha estado expuesto a reformas que inicialmente generaron contracción de inversión y consumo en diversos sectores empresariales creando un escenario restrictivo para las empresas medianas, en lo positivo crea la necesidad de trabajar en aumentar la productividad y aprovechar la capacidad de adaptarse y especializarse en cada nicho de mercado.

- **Factor Económico**

Riesgos: Las cifras para el 2017 revelan que la economía podría estar profundizando su desaceleración, en un contexto donde el estímulo fiscal va en retirada y la política monetaria actúa mesuradamente. La tasa de desempleo se ha mantenido estable, con leve crecimiento del trabajo independiente.

Exigencias: Cumplir con los niveles de eficiencia operacional y niveles de endeudamiento financiero que permitan mantener acceso al mercado.

Oportunidades: Chile es un país que cuenta con un sistema económico estable, según estudios de la Cepal, pese a la situación política y geopolítica mundial, Latinoamérica crecerá 1,7 el 2017. El país ha logrado mantener un nivel de inflación controlado, que ha permitido baja tasa de interés para impulsar el consumo, la inversión y con ello el crecimiento económico. Lo anterior es un buen escenario económico para el mercado de las asesorías especializadas.

- **Factor Social**

Riesgos: Según fuente de “La Tercera”, un estudio realizado en EEUU muestra que la tasa de fertilidad de Chile es 1,8 hijos por mujer, tasa de natalidad que está por debajo de la tasa de reemplazo (2,1), es decir, el número necesario para que la nueva generación reemplace a sus padres y, con ello, la fuerza laboral se mantenga en equilibrio. El envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña (lo que aumenta el costo de la mano de obra).

Exigencias: Adaptarse a tendencias sociales como la contratación de trabajadores de edad avanzada. Las personas están más informadas, más conectadas y hacen válido el consumo diversificado, el poder de los sindicatos ha ido en aumento, existe una atención mayor a la defensa al consumidor; todo lo anterior hace un escenario positivo para el desarrollo de industria de asesoría.

Oportunidades: La transición hacia el envejecimiento de la población con natalidad y mortalidad moderadamente baja han contribuido a la modificación del perfil demográfico y la distribución por edad es un factor importante para el desarrollo de la oportunidad de negocio utilizando como recurso clave a profesionales senior con experiencia.

- **Factor Tecnológico**

Riesgos: Se trata de un factor intangible que plantea innovaciones continuas.

Exigencias: La aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos plantean el desafío de realizar una eficaz gestión en las empresas asesoradas.

Oportunidades: El aumento en el uso de tecnología, la investigación y desarrollo se hace necesario para aumentar la productividad. Permite conocimiento e infraestructura tecnológica para evaluar procesos y métodos productivos, lo que eventualmente puede motivar la posibilidad de externalizar ciertos trabajos o decisiones donde el servicio de asesoría juega un rol importante. Además, permite abrir paso a nuevas posibilidades de comunicación con los clientes.

- **Factor Ecológico**

Riesgos: No se visualizan.

Exigencias: Se debe actuar en sintonía con la tendencia hacia una mayor responsabilidad social ambiental.

Oportunidades: El interés por los temas medioambientales ha alcanzado a todos los estamentos de la sociedad, y la preocupación por los problemas medioambientales no queda restringida a los consumidores. La creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando el operar de las empresas y los productos que ofrecen, por lo que la creación de nuevos mercados y la disminución o destrucción de los existentes se hace un foco de constante evaluación y una oportunidad para crear nuevos negocios en el ámbito de las asesorías.

- **Factor Legal**

Riesgos: Se está expuesto a cambios en la normativa laboral.

Exigencias: Operar bajo el estatuto chileno, cumpliendo con la normativa y realizando un seguimiento constante de los cambios en materias de empleo y fiscalización.

Oportunidades: Las leyes sobre el empleo y reformas tributarias son un factor decisivo en el capital destinado a inversión de la empresa mediana.

Conclusiones Análisis PESTEL(Anexo2)

Los antecedentes permiten concluir que se trata de una industria con un entorno atractivo. Entre las principales razones se tiene: un ambiente político estable, un escenario económico con potencial de desarrollo, recurso humano con experiencia que dado el crecimiento demográfico y social está disponible y en aumento, ambiente tecnológico que motiva la posibilidad de externalizar trabajos y abrir canales de comunicación con el cliente, interés en temas medioambientales que puede abrir nuevas posibilidades en la estrategia de escalamiento, todo lo cual debe operar bajo el cumplimiento de la normativa chilena.

Para analizar el comportamiento competitivo de la empresa en la industria, se estudió el microambiente utilizando la metodología PORTER.

Análisis Competitivo de la Industria: PORTER

- **Amenaza de nuevos competidores: ALTA**

Al analizar la industria de las empresas de asesoría se observa que, puede ingresar al mercado desde un profesional independiente hasta una empresa establecida, por tanto, está presente la amenaza de entrada de nuevos competidores. Las principales barreras de este sector están relacionadas con la curva de experiencia y aprendizaje de los asesores, la lealtad de los clientes a sus proveedores de servicio, acceso a canales de distribución del asesor. Con todo, se identificó que las barreras de entrada son bajas por tanto la amenaza de nuevos competidores es alta.

- **Poder de los sustitutos: MEDIO**

El beneficio que se recibe al contratar una asesoría puede ser sustituido por búsqueda en google, videos tutoriales de youtube o capacitaciones internas que aportan el know-how deseado; sin embargo considerando la facilidad de cambio del cliente y la accesibilidad al sustituto, la eficiencia, calidad y tiempo empleado no es la misma que lo logrado por un consultor, cuyo trabajo profesional como “agente de cambio”, basado en una amplia experiencia genera transferencia de conocimientos y capacitación al personal de las organizaciones.

- **Poder de negociación de los clientes: ALTO**

Los compradores poseen un poder de negociación alto, ya que para atender sus requerimientos son libres de escoger los servicios de consultoría que ofrece el mercado a través de una amplia gama de proveedores, además pueden recurrir a productos sustitutos, comentados en el inciso anterior. Para mitigar este efecto, este proyecto se ha diferenciado en una propuesta de valor basada en la experiencia exitosa y probada de su staff de profesionales senior y un servicio customizado.

- **Poder de negociación de los proveedores: MEDIO**

El recurso más importante son los profesionales necesarios para realizar asesorías, el cual debe ser especializado y poseer experiencia comprobada; por tanto al existir pocos sustitutos de este recurso y un negocio basado en la diferenciación, con una constante amenaza de integración vertical hacia adelante, el poder de negociación de los asesores es alto, sin embargo los cambios demográficos hacen mitigar el impacto y aceleran la oferta de profesionales dispuestos a proveer sus servicios, más aún cuando uno de los beneficios es recibir pago contado mensual y así evitar al asesor hacerse cargo del costo financiero por atraso en pago de los clientes, con todo el efecto es medio.

- **Rivalidad entre los competidores: MEDIO**

El gran número de empresas consultoras, refleja una industria fragmentada, es un negocio de especialización donde la clave es la diferenciación; por tanto no se observa mucha rivalidad. El mercado objetivo son empresas medianas atendidas por un recurso humano con habilidades y capacidades diferentes del resto de la competencia. Es común que las consultoras de renombre ofrezcan una gama más amplia de servicios, pero se enfocan mayoritariamente en las grandes empresas. Se observa que cada consultora posee su grupo de clientes fijos, y la oferta de sus servicios se realiza generalmente por boca a boca, por la recomendación de los clientes actuales. No se observan guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones.

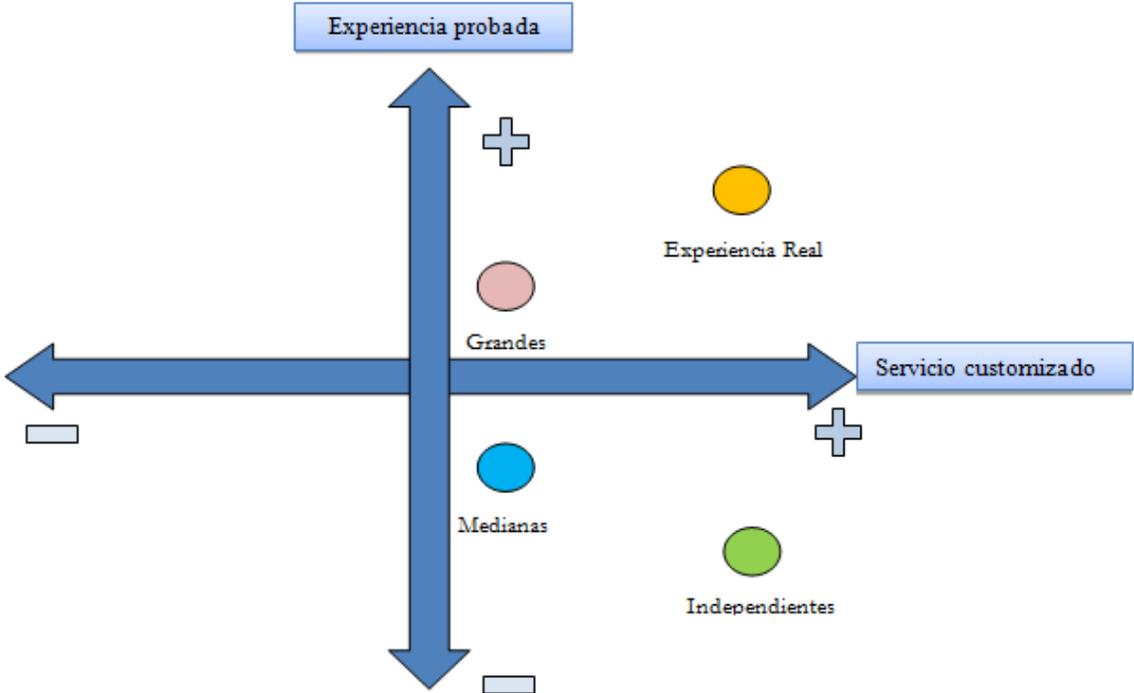
Conclusiones Análisis Porter(Anexo3)

Los antecedentes permiten concluir que existen bajas barreras de entrada a nuevos competidores y alto nivel de negociación de los clientes, lo que hace poco atractiva la industria desde la perspectiva de Porter, pero dada la diferenciación del servicio y la propuesta de valor basada en la experiencia exitosa probada de su recurso humano, posee la capacidad para enfrentar eficientemente a la competencia, con una ventaja competitiva sostenible fundada en un servicio superior que garantice al cliente el logro de su objetivo.

Considerando la industria y los análisis realizados al Macro y Micro ambiente, se realizó una estimación del Tamaño de Mercado objetivo, el cual basado en las competencias y habilidades del equipo gestor se focalizó en "Industrias manufactureras no metálicas" y "Comercio al por mayor y menor" resultando un tamaño de mercado de \$622.080.000(**Anexo4**).

2.2 Competidores

El negocio de asesoría está expuesto a muchos y variados competidores, desde grandes y medianas empresas, a personas naturales que trabajan por cuenta propia. Así, el elevado número de participantes hace difícil su análisis. A lo anterior, se suma el uso de internet, que muchos pueden utilizar como un recurso de consultoría virtual, herramienta que entrega soluciones tácticas a temas específicos superando las barreras de tiempo y distancia. Se incluye una descripción con las características que distinguen a los distintos grupos de competidores que existen en el sector de las asesorías (**Anexo5**).



Al ubicar **Experiencia Real** en el mapa de posicionamiento, formado por los ejes “Experiencia probada” y “Servicio customizado”, se aprecia que el cliente la sitúa en una posición competitiva que está sobre los competidores, entendiendo como concepto de cada eje lo siguiente:

- ❖ Experiencia probada, profesional senior que entrega el servicio.
- ❖ Servicio customizado, diseñado a la medida y de acuerdo a las necesidades específicas y deseos de cada empresa o cliente.

2.3 Clientes

El target o clientes directos son empresas medianas con venta entre UF 50.000 a UF 100.000, de Industrias manufactureras no metálicas (D) y Comercio al por mayor y menor (H), que tengan necesidad de cambios para ser eficiente o crecer, clientes que al reducir costos de administración, de instalaciones, de supervisión o seguimiento y de implementación de puestos de trabajo encuentran atributos funcionales al servicio de asesoría y dan valor epistemológico al deseo de obtener conocimiento que transmitirá al equipo interno la estrategia de solución ofrecida.

Para entender las preferencias, conductas y motivaciones de los clientes, a continuación, se caracterizan según las variables de macro segmentación.

Demograficas	Psicográficas	Comportamiento de uso	Comportamiento Compras
<ul style="list-style-type: none"> •Empresas radicadas en la RM •De tamaño mediana 2. •Con ventas entre UF 50.000 a UF 100.000 •De rubros económicos: D y H (según SII) 	<ul style="list-style-type: none"> •Clientes buscan ordenar, eficientar y crecer con la guía de un experto. •Esperan lograr resultados en un periodo de 3 a 4 meses. •Las características que se esperan de un buen asesor son: experiencia, conocimiento, capacidad resolutive, comunicación efectiva, entusiasmo, empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> •La frecuencia de contratación es en promedio 2 veces al año. •Es importante la experiencia de un buen servicio para un próximo acercamiento. •Las necesidades se dan en áreas de Procesos operacionales, Control de gestión, Planificación financiera y Procesos financieros/cobranzas, compras, control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> •Valoran un pago asociado al avance del proyecto. •Las formas de pago son acordadas en el contrato. • Plazo de crédito: entre 60 a 90 días.

III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor

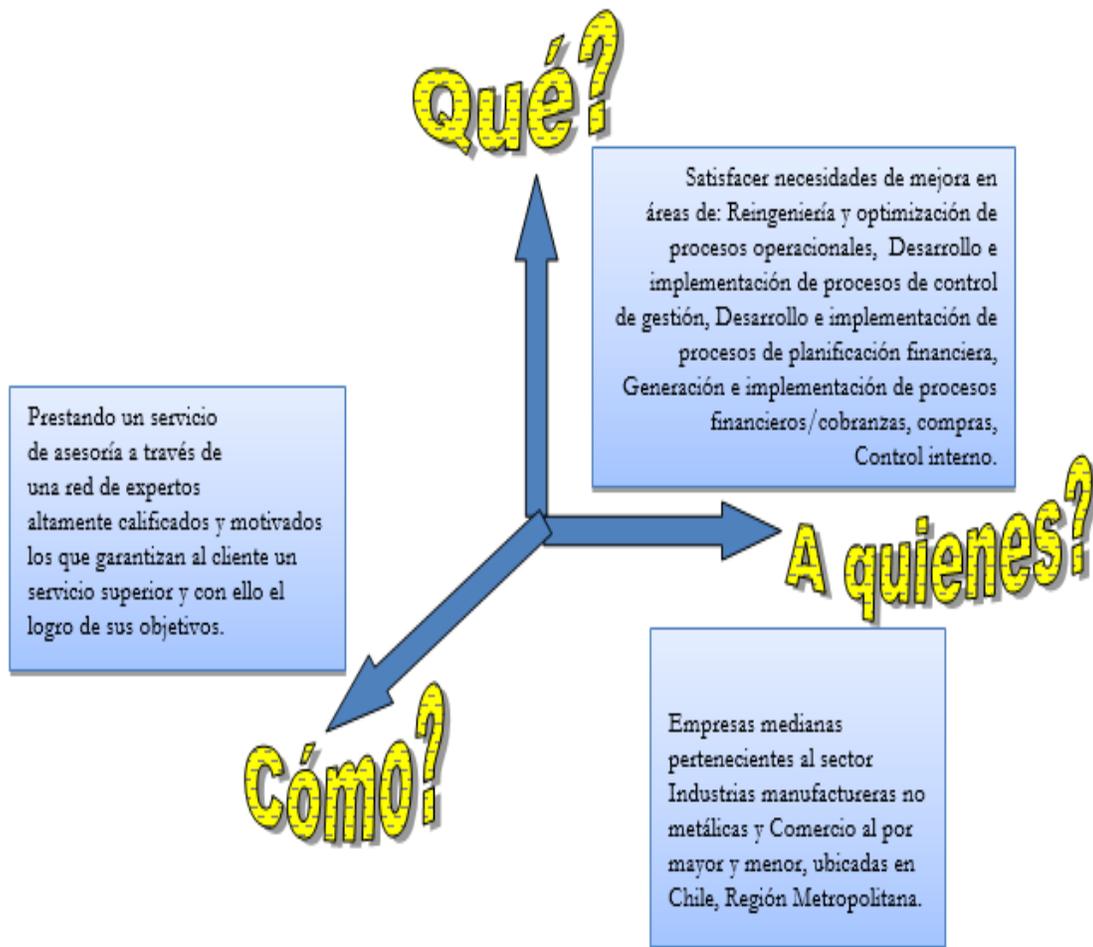
3.1 Modelo de negocios

El objetivo del plan de negocios es ofrecer asesorías en el segmento de empresa mediana utilizando una estrategia de enfoque en el cliente, con duración promedio entre tres y cuatro meses, con servicio de pre y post venta, que entregue solución integral para generar vínculo entre las partes, rescatando la propia economía del cliente, a través de una propuesta de valor cimentada en servicios realizados por profesionales con experiencia exitosa probada, cuya curva de aprendizaje entrega soluciones oportunas y objetivas que contribuyen a lograr una real mejora en la productividad y rentabilidad del negocio del asesorado. El fin es ser un socio especialista que conozca al cliente y entregue un servicio que se integre a su cadena de valor.

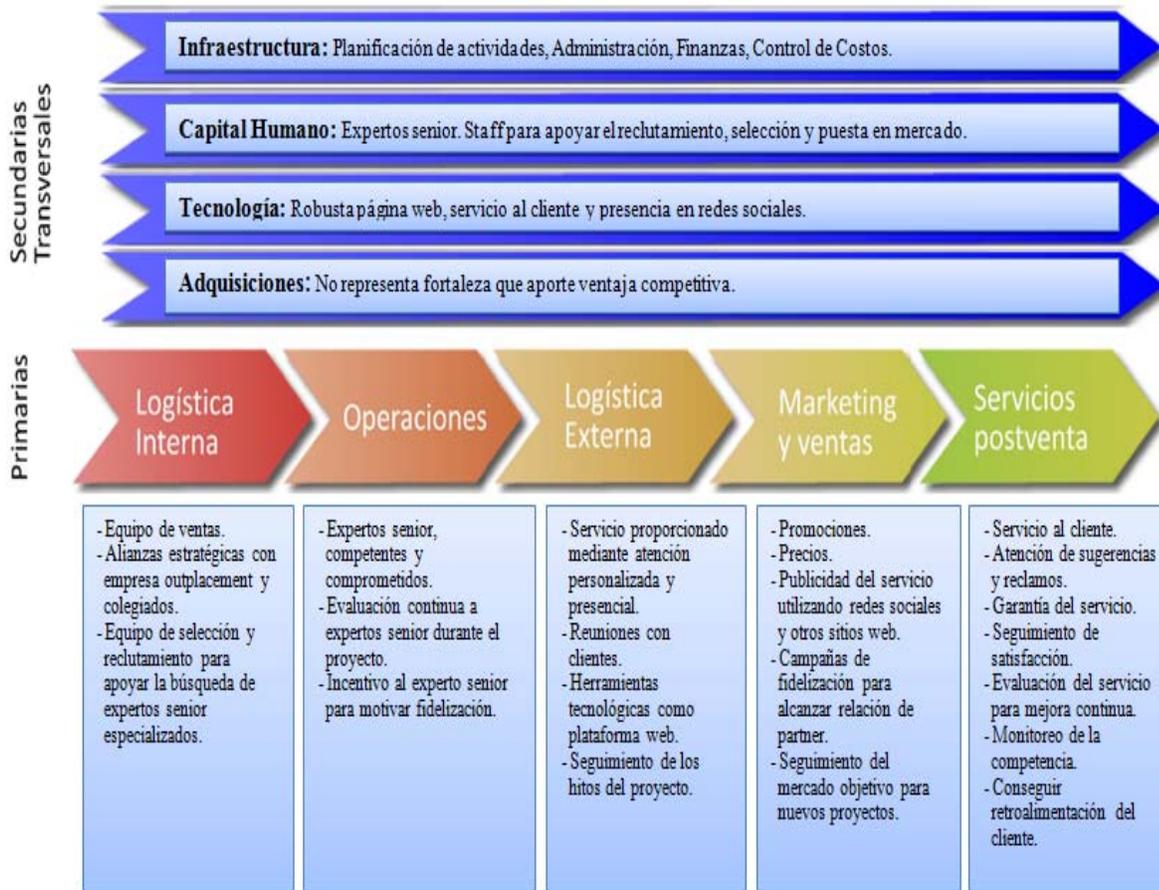
Para lograr la estrategia, un recurso muy importante es el equipo de ventas, con habilidades y capacitado para hacer un correcto levantamiento de la cultura organizacional del cliente, equilibrando el tiempo y recursos necesarios para lograr fidelización.

Para fortalecer la ventaja competitiva y hacerla sostenible en el tiempo, un socio clave es la empresa outplacement "Lee Hecht Harrison" (**Anexo6**), quien contribuirá a proveer constantemente la red de expertos del negocio.

Es importante destacar al equipo TI como responsable de mantener y optimizar continuamente las plataformas de red a través de las cuales se comunica la empresa con el mercado, junto con disponer de medios que permitan mejorar la capacidad de reacción y habilidad operacional del equipo.



Para entender mejor el modelo de negocio, se utiliza la herramienta cadena de valor (**Anexo7**) donde se desagregan las actividades internas de línea que tienen directa relación con el servicio y su comercialización, y las actividades de soporte que sirven de apoyo a las antes mencionadas.



Conclusión Cadena de Valor

En conclusión, la cadena de valor permite identificar que una de las fortalezas más relevantes está asociada al conocimiento y la experiencia de los profesionales senior, característica relevante de la ventaja competitiva, la cual se sustenta en las actividades primarias, principalmente de Logística Interna y Operaciones. Así también, que las principales debilidades son no poseer cartera de clientes y la presencia geográfica escasa, las cuales se hacen más evidentes cuando se compara con las empresas competidoras, pero se minimizan o reducen a través de la Logística externa (tecnología), Gestión de marketing y Servicios postventa.

La propuesta de valor se explica gráficamente a través del modelo CANVAS(Anexo8).

Propuesta de Valor:

Servicios de asesorías en:
Reingeniería y optimización de procesos operacionales, Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión, Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera, Generación e implementación de procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.

Accesibilidad:

- Cobertura geográfica en RM con potencial a nivel nacional.

Personalización:

- Respuesta oportuna a necesidades del cliente.
- Precio competitivo respecto a mercado.

Reducción de costo:

- Mejora la productividad y rentabilidad del negocio del cliente, sin aumento en la planilla de remuneraciones.

Actividades Claves:

- Garantizar un riguroso proceso de selección del experto senior.
- Seguimiento del segmento objetivo.
- Levantamiento de la cultura y procesos del cliente.
- Supervisión del servicio entregado al cliente para alcanzar el objetivo y lograr fidelización.
- Garantía y servicio post venta.
- Gestión de alianzas con socios.
- Evaluación del servicio para mejora continua.
- Motivar y retener al experto senior para lograr fidelización.

Relación con el Cliente:

Medios

- Acceso vía teléfono, email, whatsApp.
- Acceso vía plataforma web.

Físicos:

- Atención personalizada y presencial.

Socios Claves:

- Alianza con empresa Outplacement.
- Asociación de colegiados.
- Asesor en materia contractual.

Segmentos de Clientes:

Empresas:

- **Sector:** Industrias manufactureras no metálicas y Comercio al por mayor y menor.
- **Tamaño:** empresas medianas
- **Ubicación:** Chile, Región Metropolitana (inicialmente).

Fuentes de Ingreso:

- Tarifa por asesoría realizada.

Estructura de Costos:

Costos Fijos:

- Desarrollo y mantenimiento Web.
- Remuneraciones.
- Actividad de marketing.
- Arriendo de inmueble.
- Plan telefonía e internet.

Costos Variables:

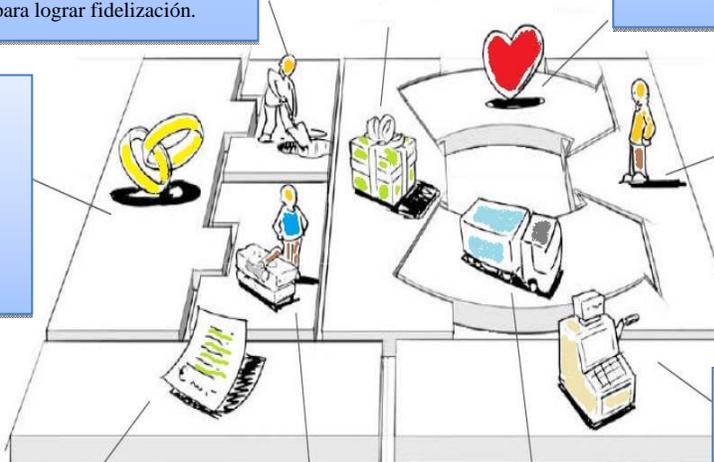
- Pago al experto fijo por hora más premio.
- Asesoría legal.
- Remuneraciones variables.
- Consumo servicios básicos: agua, electricidad.

Recursos Claves:

- Red de expertos senior.
- Equipo de ventas.
- Plataforma Web.

Canales:

- Comunicación a través de página web.
- Trabajo en terreno.
- Reuniones para promover, evaluar y generar instancias de mejora.
- Internet, email y whatsApp.



3.2 Descripción de la empresa

Consultora cuyo logo representa al equipo de trabajo, el cual se soporta sobre una base consolidada y coordinada. El color naranja estimula la mente, el trabajo y es inspiración ideal para relacionarse con clientes a los cuales se entrega asesoría que garantiza experiencia y eficiencia. El color azul transmite soporte y representa seguridad en el trabajo realizado.

Una de sus principales características es que trabaja solo con asesores que por la naturaleza de las actividades a realizar y la experiencia requerida tienen una edad cercana o mayor a 50 años, edad que los motiva a buscar calidad de vida por sobre generar grandes sumas de dinero. Esta característica del grupo etario que en la sociedad chilena adolece de paradigmas que restan valor, se transforma en una ventaja competitiva al convertirla en factor de oportunidad para apropiarse de la brecha del costo y generar valor al cliente entregando un servicio por el cual las empresas están dispuestas a pagar más que el costo que la empresa asume al proveerlo. El recurso clave es una red de profesionales, expertos, resolutivos, empáticos, capacitados, líderes, generadores de cambio que acompañan e integran al equipo interno del cliente para desarrollar proyectos sustentables que materialicen el crecimiento de éste. La idea de negocio se visualiza en la oportunidad de atender el nicho de empresas medianas que no tienen los recursos internos para crecer y no están dispuestas a pagar la tarifa que cobran las grandes empresas de consultoría.

La fortaleza es el conocimiento y experiencia de sus profesionales especializados, con disponibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente de manera empática y comprometida en plazos acotados. El cliente sentirá la experiencia de trabajar con un partner que pone a su disposición un banco de experiencia.

Para retener el valor creado, el foco se ha puesto en desarrollar procesos y actividades que forman una cadena de valor que permite diferenciarse de la competencia entregando un servicio colaborativo.

Visión: ser un recurso clave en la cadena de valor de la empresa mediana que tenga necesidad y desee vivir la experiencia de mejorar su posición de mercado.

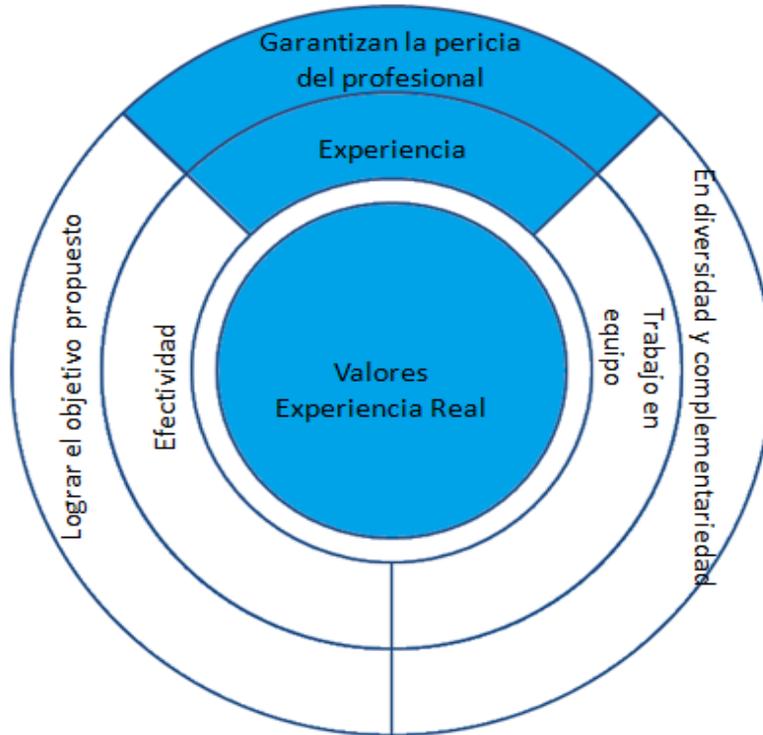
Misión: entregar al cliente soluciones integrales en materias de Procesos Operacionales, Control de Gestión, Planificación financiera y Procesos financieros/cobranzas, compras, control interno, en tiempo oportuno, a un precio competitivo, basado en la experiencia de sus asesores para lograr eficiencia y economía en el cliente.

Los **Principios** son:

- Cultura de resultados: garantizar experiencia, crecimiento y desarrollo empresarial.
- Cultura de calidad: trabajar para lograr excelencia y eficiencia en beneficio del equipo interno y de los clientes.
- Plasticidad: estar dispuestos a aprender para adaptarse al cambio.

Los **Valores** son:

- Experiencia: todos los asesores tienen conocimiento y habilidades adquiridos durante años de trabajo, que garantizan la pericia del profesional en las áreas que entrega asesoría.
- Efectividad: todo el capital humano trabaja para lograr el objetivo propuesto y traspasar la eficiencia interna al cliente utilizando el mínimo de recursos.
- Confidencialidad: el compromiso de confidencialidad garantiza mantener la información solo entre las personas previamente autorizadas.
- Trabajo en equipo: se trabaja de manera colaborativa donde se entienden los objetivos, se aprovecha la diversidad y complementariedad de las funciones, para involucrarse en las decisiones y compartir la responsabilidad de lograr las metas.
- Responsabilidad: se pone especial cuidado en las decisiones o acciones a realizar. Es básico cumplir con los compromisos contraídos.



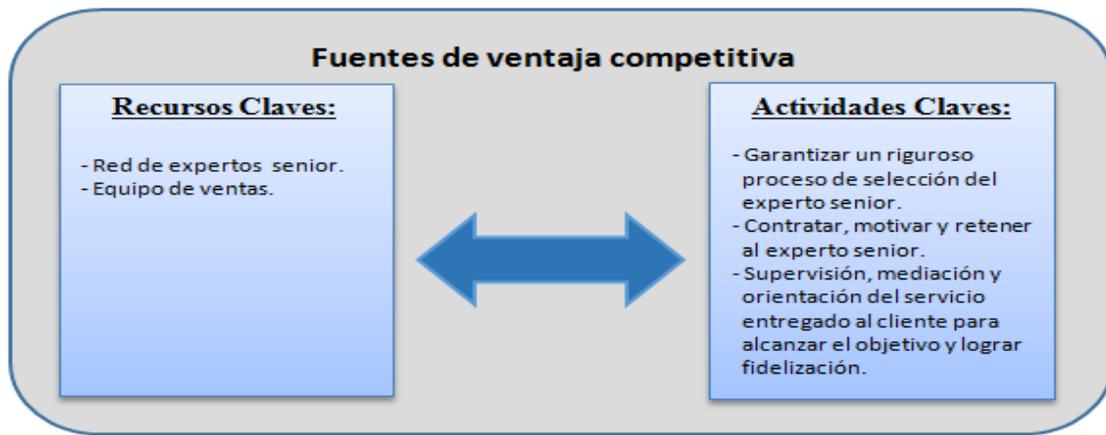
Para identificar elementos internos y factores externos de la organización que manifiesten aspectos positivos y negativos que afecten la estrategia del negocio se presenta el análisis FODA (**Anexo9**).

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">Contexto/ Mercado/Ambito Mayor/ No Controlable</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">Individual/ Proyecto/Ambito menor/Controlables</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>1.-Focalizarse en segmento de mercado poco explorado por servicios de especialización.</p> <p>2.-Envejecimiento población laboral. Aumenta la oferta de profesionales con experiencia.</p> <p>3.-Facilidad Acceso a Recursos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>1.-Competidores atomizados , dificultad para extraer experiencia.</p> <p>2.-Alto número de asesores independientes.</p> <p>3.-Paradigmas existentes respecto a trabajar con personas mayores a 50 años o jubiladas.</p> <p>4.-Baja disposición a pagar de nuestro mercado objetivo potenciado por la escasa experiencia de contratar asesoría.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>1.- Conocimiento del Mercado Objetivo</p> <p>2.-Conocimiento y experiencia probada de los profesionales.</p> <p>3.-Capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.</p> <p>4.-Profesionales empáticos, comprometidos, Visión del riesgo y sentido comun.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi - Maxi)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para maximizar tanto las F 3,75 como las O3,8</p> <p>Gestionar la creciente oferta de trabajadores con experiencia, para fortalecer el crecimiento de empresas medianas y fomentar la contratación de asesoría en ese nicho</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi - Mini)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para maximizar las fortalezas 3,75 y minimizar las amenazas. 2,95</p> <p>Desarrollar eficiente sistema de selección y reclutamiento de asesores independientes con experiencia</p>
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>1.- No poseer cartera de clientes.</p> <p>2.-Capital inicial para pago contado y soportar crédito de empresas.</p> <p>3.-Escasa presencia geográfica.</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini - Maxi)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para minimizar las D 2,3 y maximizar las O 3,8</p> <p>Gestionar acceso a mercado financiero, para lograr flujo que soporte el desarrollo de asesoría en empresa mediana.</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini - Mini)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para minimizar tanto las A 2,95 como las D. 2,3</p> <p>Desarrollar estrategia de posicionamiento , para capturar mercado de alto crecimiento pero poco habituado a contratar asesoría</p>

Conclusión Análisis FODA

En conclusión, se tiene la oportunidad de gestionar la creciente oferta de trabajadores con experiencia, reconocidos por su alto compromiso, visión de riesgo y sentido común, que contribuyan a fortalecer el crecimiento de empresas medianas y fomentar la contratación de asesoría en ese nicho.

Finalmente, para alcanzar la oportunidad mencionada se realiza un análisis de los recursos y actividades claves que permiten generar la ventaja competitiva.



Competencia Central
 Red de expertos de probada experiencia que garantizan al cliente el logro de su objetivo.

Análisis VRIO de Recursos y Capacidades

<i>Recurso/Capacidades</i>	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ECONÓMICA	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Capacidad para realizar un riguroso proceso de selección	SÍ	NO	NO	SÍ	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Expertos senior con experiencia exitosa probada	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Habilidad para motivar y retener al experto senior	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Equipo de ventas	SÍ	NO	NO	SÍ	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Experiencia para supervisar el servicio y mediar con el cliente	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Media alta	Ventaja competitiva temporal

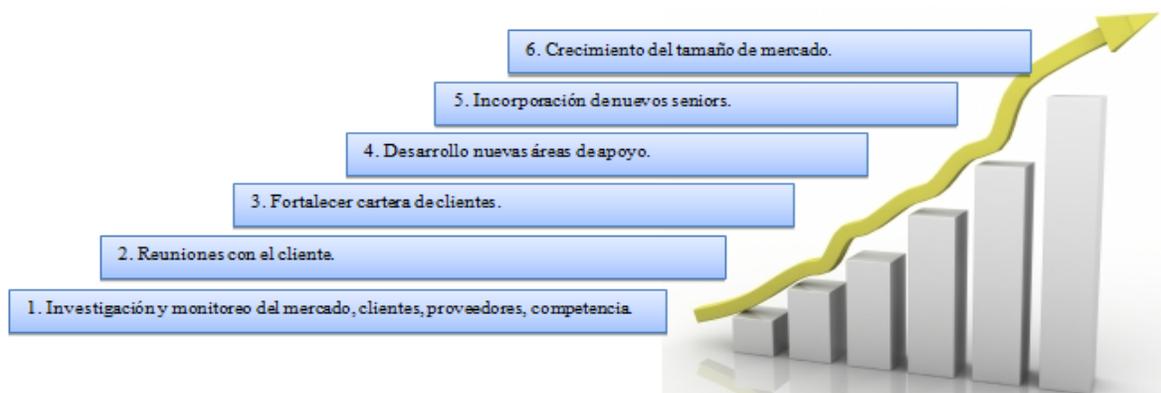
Ventaja Competitiva
 Red de expertos senior altamente calificados y motivados que a través de un servicio superior garantizan al cliente el logro de su objetivo.

El análisis de los recursos y capacidades se realiza utilizando el modelo VRIO (**Anexo10**), análisis que muestra que la “experiencia exitosa probada de sus asesores” y la “habilidad para motivar y retener al experto senior”, son aspectos potenciadores que permiten diferenciarse del resto de los competidores.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El nicho de empresas medianas del mercado objetivo, no es un mercado maduro, requiere un equipo de venta persuasivo, conocedor de la ventaja del servicio y de conocimiento empoderado, de lo contrario al no saber enfrentar a un cliente con poca experiencia en contratar servicios de asesoría, puede transformarse en una debilidad. En este escenario un importante desafío es construir una cartera de clientes y enfrentar el riesgo financiero de disponer de capital inicial para pago contado al pull de expertos mientras se soporta el crédito que se debe otorgar a los clientes, compitiendo con un alto número de asesores independientes ofreciendo sus servicios en el mercado.

La empresa debe transmitir su ventaja competitiva con una estrategia de crecimiento de diversificación concéntrica para captar y retener a sus clientes. Esto se logrará llevando a cabo la siguiente estrategia de escalamiento(**Anexo11**):



En conclusión, será una marca reconocida en el mercado, que genera cambios internos en un ambiente de confianza, seguridad, experiencia y servicio orientado a la empresa mediana.

3.4 RSE y Sustentabilidad

La creciente demanda en materia de consultoría tiene su fundamento en la necesidad que tienen las compañías de adaptarse rápidamente a los cambios que exige el mercado, sin embargo, esta rapidez muchas veces no permite hacer los procesos con personal interno.

La empresa se hará cargo de resolver estos problemas brindando la oportunidad de contar con un banco de profesionales expertos, competentes y generadores de cambio, poniendo al alcance el conocimiento del asesor que mejor se acomode a la cultura organizacional, realizando actividades y procesos que involucren al cliente. Se construirá, además, en una oportunidad a la transformación socio demográfica hacia el envejecimiento que muestra el país, inyectando dinamismo y flexibilidad al mercado laboral y construyendo crecimiento económico.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Las asesorías pretenden entregar una mejor posición competitiva a sus clientes y que éstos se fidelicen con el servicio para captar clientes apóstoles que se transformen en un canal de promoción de la empresa. Para el logro de este objetivo se trabaja bajo el concepto de marketing relacional donde más que captar clientes con un servicio de calidad, lo que se pretende es tener una relación de asesoría de largo plazo para conseguir satisfacción y lealtad, lo cual se traduce en alta rentabilidad. Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, es necesario asegurar un número de asesorías y referidos que permita un flujo de ingresos constante para la empresa.

En base al objetivo general de la empresa, los objetivos de marketing bajo el formato SMART son:

- Foco en la fidelización de los clientes, cada cliente con al menos dos asesorías contratadas al año.

- Cada año un 20% de clientes nuevos. Como es un servicio de efecto largo plazo, no se debe descuidar la captura de mercado.
- No perder clientes por falta de asesor idóneo que cubra la necesidad.
- Cero reclamos por calidad en servicio de asesoría y/o atención del personal.

Dentro de las actividades programadas, se plantea la necesidad de generar encuestas de satisfacción post servicio para identificar oportunidades de mejora y asegurar un monitoreo constante de la satisfacción del cliente.

Para medir estos objetivos de Marketing, además de realizar constantes investigaciones de mercado que permitan el logro de los objetivos internos y hacer evaluaciones respecto a la competencia y el entorno, se trabaja con indicadores que apunten a la satisfacción y fidelización de los clientes(**Anexo12**).

4.2 Estrategia de Segmentación

Para identificar el segmento de clientes se delimita la región, sector económico de mayor representatividad en Chile y tamaño de las empresas. Posteriormente se verifica su composición, lo que permite fundamentar la elección del segmento más atractivo para el equipo gestor o de mayor potencial para el cumplimiento de los objetivos.

Macro segmentación

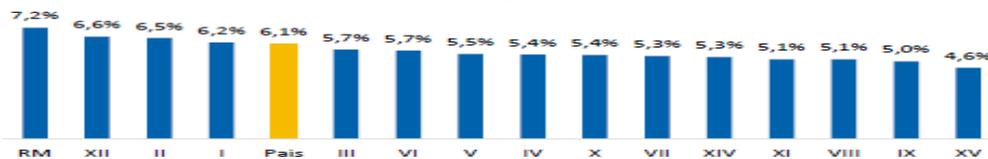
a) La Región Metropolitana tiene el mayor número de empresas y la región con mayor tasa de crecimiento.

Cuadro : Distribución anual del número de empresas según región
(Periodo 2005-2014)

Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
I	1.7%	1.7%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
II	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.9%	2.9%	2.9%	2.8%
III	1.5%	1.5%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
IV	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.7%	3.7%	3.7%	3.8%
V	10.5%	10.5%	10.4%	10.3%	10.2%	10.1%	10.0%	9.9%	9.9%	9.9%	10.1%
VI	5.3%	5.3%	5.2%	5.3%	5.3%	5.3%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%
VII	7.0%	6.9%	6.9%	6.9%	6.9%	6.8%	6.7%	6.7%	6.7%	6.7%	6.8%
VIII	10.4%	10.4%	10.4%	10.4%	10.3%	10.3%	10.3%	10.3%	10.2%	10.2%	10.3%
IX	5.0%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%
X	4.7%	4.8%	4.8%	4.9%	5.0%	5.1%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
XI	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%	0.7%
XII	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
XIII	41.6%	41.7%	41.7%	41.8%	41.9%	42.1%	42.3%	42.6%	42.7%	42.8%	42.2%
XIV	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%
XV	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Sin información	0.4%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SII

Gráfico : Proporción de empresas que aumenta de tamaño según región
(%, situación en el 2014 según estrato del año 2007)¹⁹



b) Sector económico según experiencia del equipo gestor: D y H.

D - Industrias manufactureras no metálicas

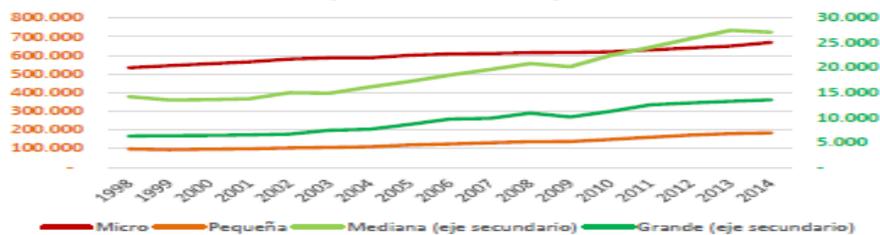
H - Comercio al por mayor y menor

Micro segmentación:

a) Tamaño de empresas: medianas

Respecto al número de empresas en el tiempo, se observa que las empresas medianas y grandes están creciendo más rápido que las micro y pequeñas empresas, que presentan un ritmo de crecimiento menor pero más estable. Lo anterior indica que la empresa mediana es un segmento atractivo en cuanto a volumen con claras proyecciones de demanda en los próximos años.

Gráfico : Evolución del número de empresas, según tamaño
(Periodo 1998-2014)



Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

b) Atractivo de especialización:

La investigación de mercado permite determinar necesidades de mejora en áreas específicas y descubrir los esfuerzos que realizan los gerentes por controlar los costos de producción y gastos operativos, como método de crear ventaja sobre la competencia. De lo anterior, se concluye que el servicio de consultoría estará acotado a determinadas áreas de especialización: 1) Reingeniería y optimización de procesos operacionales, 2) Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión, 3) Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera, y 4) Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.

4.3 Estrategia de Producto/Servicio

Si se mira al interior de la empresa y se analizan los valores y atributos que logran hacer del servicio un producto diferenciado, se reconocen los recursos y capacidades que tiene la empresa para generar cambios que se adapten oportunamente a los movimientos del mercado globalizado.

Se destacan los recursos intangibles, en primer lugar, la experiencia y conocimiento de los asesores; la reputación de la marca, que se ha fortalecido a través de construcción de confianza; las plataformas comunicacionales que mantienen valiosa información de secreto comercial y la cultura organizacional que identifica a la empresa como escalón de apoyo orientado al servicio de los clientes. También sobresale el recurso humano, activo que da vida a la marca, través del cual el cliente proyecta la forma de funcionar de la compañía y de adaptarse a nuevos desafíos de mercado.

Así también resalta la capacidad es tomar el aprendizaje, conocimiento, práctica y experiencia de los asesores con los que se trabaja y transmitir al equipo interno la habilidad de entender las necesidades de los clientes para comunicarlas al equipo de negocios.

Con todo la estrategia es entregar un servicio de asesoría customizado que garantiza experiencia.

4.4 Estrategia de Precio

Un objetivo de todo negocio es ser rentable. Fijar precio tiene un claro efecto financiero, a mayor precio, mayor ingreso y mayor posibilidad de beneficios monetarios, sin embargo, una característica importante del precio, es la cantidad de información de marketing que comunica entre el cliente y la empresa; en el primer caso permite medir la percepción de valor que otorgan el mercado al servicio de asesoría senior y en el segundo caso comunica la calidad con que

quiere sea reconocido por el segmento objetivo. Un buen precio debe ser capaz de capturar el excedente de valor del cliente.

La estrategia inicial de la empresa es penetración de mercado; el estudio de campo mostró que la demanda por el servicio es más elástica a las variaciones de calidad del servicio y más inelástica al precio.

El estudio de mercado también arrojó que la tarifa promedio de asesor independiente fluctúa entre 0,8 UF/hora a 3,0 UF/hora, dependiendo del grado de experiencia que ofrezca el profesional; sin embargo, el costo de asesoría entregado por una empresa de consultoría tiene como piso 5,0 UF/hora.

El precio que se paga a los asesores freelance es 3,0 UF/hora de asesoría, se efectúa al cierre del mes después de recibida la aprobación del cliente por los hitos o avances del proyecto. La estrategia de precio de entrada se basa en traspasar al cliente uno punto cinco UF sobre el costo que factura el asesor, es decir, precio venta es = costo asesor + 1,5 UF. Se proyecta que el 1° año los clientes contraten solo un servicio de asesoría, y a partir del 2° año las estrategias de venta y marketing logren generar recompra. A partir del 3° año se logra posicionamiento en el nicho de mercado y se reconoce como una empresa que trabaja sólo con asesores de probada experiencia que al entregar servicio de calidad y eficiencia motivan y movilizan el cambio interno de la organización.

Para el asesor, la ventaja de trabajar en Experiencia Real en lugar de realizar asesoría directa al cliente es la efectividad del pago; recibirán pago mensual directo, sin esperar los 60 o 90 días que demora regularmente la mediana empresa en pagar, además de tener la oportunidad de realizar frecuentes asesorías que le permitan un flujo de ingreso constante.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución tiene la misión de lograr posicionamiento en el mercado e incrementar el nivel de ventas, para lo cual es importante determinar los canales que se utilizarán para llegar y captar los clientes de forma efectiva, considerando que se ofrece un servicio con foco en las necesidades del cliente.

Para lograr la atención del cliente objetivo, se realizan publicaciones en revistas y diarios que den a conocer la diferenciación del servicio entregado. Las empresas interesadas en contratar el servicio pueden ingresar a través del sitio web y/o concertar una cita para plantear su necesidad. La estrategia del negocio es entregar un servicio diferenciado y especializado con foco en el cliente, por tanto, el canal de venta es propio y sin intermediario; las visitas son en terreno, atendiendo al reducido tiempo de los ejecutivos de empresas. Es importante procurar ser selectivo en la ubicación de los potenciales clientes, para llegar a lugares claves y optimizar el tiempo del equipo.

Una vez contactado al cliente, el proceso de venta del servicio se desarrolla a través de reuniones donde participa el cliente y parte del equipo comercial, todas personas capacitadas y especializadas con fuerte orientación al cliente y cualidades empáticas cuya misión será conocer la empresa y efectuar un correcto diagnóstico de la forma de trabajo, procedimientos, cultura y levantamiento de la necesidad, para luego proponer los mejores asesores que resuelvan el requerimiento en tiempo, forma y fondo conforme a la realidad del cliente.

Para contratar los servicios de asesoría se debe firmar un contrato que defina la necesidad y plazo de trabajo requerido.

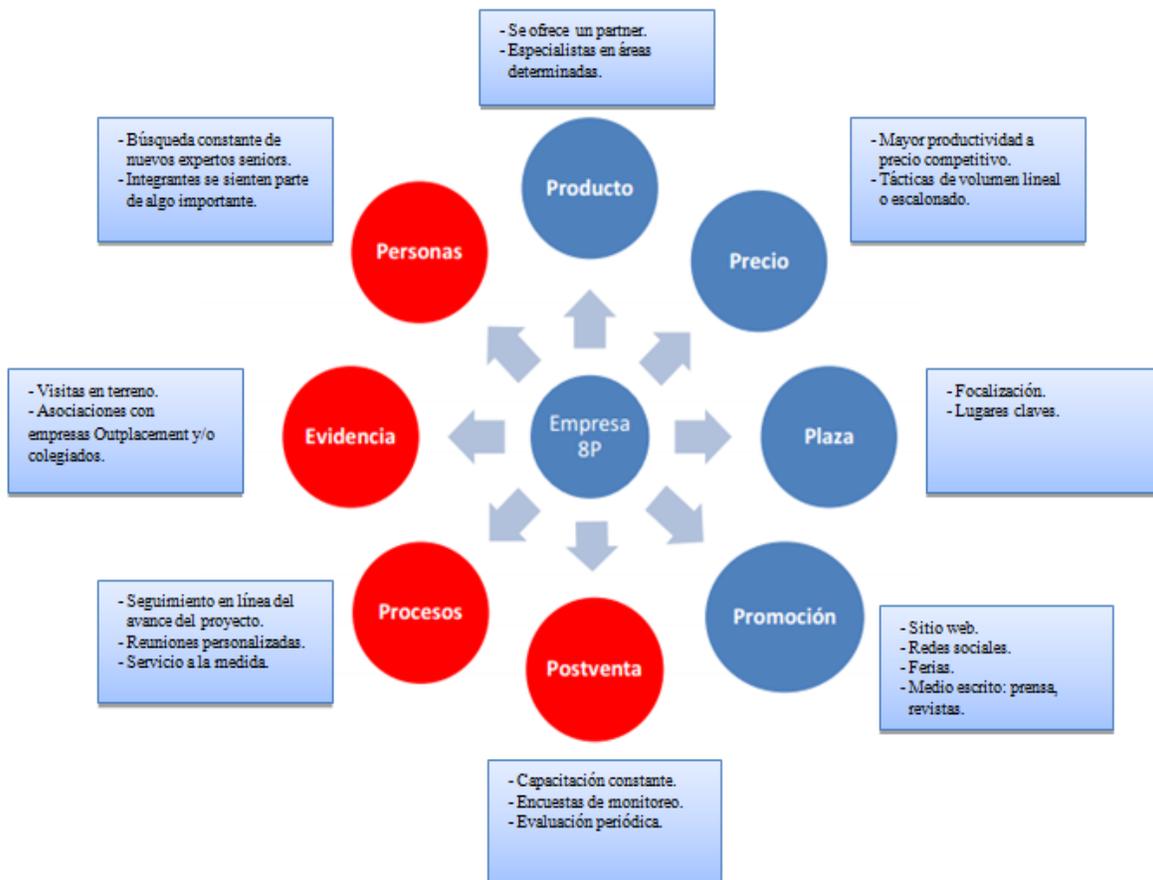
Para garantizar un riguroso proceso de selección de los asesores y asegurar una constante oferta de servicios, existe factibilidad de asociación con empresas outplacementy/o asociación con colegiados cuya formación académica se enfoque en los servicios ofrecidos.

Cada asesor tiene una relación contractual por proyecto, para lo cual deben emitir boleta o factura que se paga al contado a medida que el cliente aprueba cada hito.

Posterior a la venta, el mismo equipo comercial hace seguimiento y evaluación del servicio en cada etapa del plan y, en caso de ser necesario, implementa mejoras que garanticen la eficiencia. Para dar autonomía de feedback se desarrolla en web una aplicación simple, con alto atractivo visual que permite al cliente hacer seguimiento en línea del avance del proyecto ofrecido. Para que el cliente viva la experiencia de estar siempre conectado a un partner, el mismo equipo es un backup durante el periodo de post venta acordado contractualmente.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Para la estrategia de comunicación y ventas se trabaja en las 8P (**Anexo13**), con el objetivo de transmitir las ventajas competitivas y posicionarse en la mente del cliente al entregar un mejor nivel de satisfacción del servicio.



4.7 Estimación de la demanda y Proyecciones de crecimiento anual

Para desarrollar la estimación de demanda y proyección de crecimiento es importante considerar que la plaza de desarrollo es la Región Metropolitana donde a través de un servicio de estrategia focalizada con diferenciación la comunicación con el cliente es realizada de persona a persona. El plan de recursos humanos consta de un equipo compuesto por: Gerente de negocios industrias manufactureras y Gerente de negocios comercio al por mayor y menor, ambos permiten a la empresa en su etapa inicial de puesta en marcha, funcionar de forma exitosa cubriendo la demanda existente con una estructura liviana. Durante el primer año de funcionamiento se selecciona y recluta a dos asesores por cada especialidad, todos con las características técnicas y habilidades personales descritas en los puntos anteriores. El área de selección de personal, contabilidad, TI y legal, inicialmente serán cubiertos a través de servicio externos.

Para desarrollar el flujo proyectado los gastos mensuales a considerar son: Arriendo Oficina, Servicios básicos, Gastos de Marketing, Servicios Legales y de Contabilidad. Se considera, además, la compra de cuatro computadores, uno para cada personal de planta y una impresora con material de trabajo. Por su parte, el trabajo de campo mostró que el costo hora hombre de asesor senior freelance en promedio es de 3 UF/hora, el que permite un precio de venta HH proyectado de 4,5 UF/hora.

En base a la planilla de personal y las estrategias descritas se proyecta cerrar el año 1 con ocho proyectos de asesoría en desarrollo, según investigación de mercado cada proyecto necesita 128 HH, que en promedio ocupan cuatro meses de trabajo. El buen resultado de las estrategias de Marketing y posicionamiento, permiten proyectar que el año 2 el equipo de ventas deberá conseguir un 50% de recompra en clientes y un 50% de entrada de nuevos clientes, por tanto, durante el segundo año habrá 17 proyectos en desarrollo. El año 3 será un periodo de consolidación llegando a 28 proyectos, el año 4 se espera un total de 32 proyectos, para que, con todo, el año 5 se alcancen 40 proyectos en desarrollo.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronogramas

La distribución de los gastos en marketing contempla los siguientes conceptos:

Concepto	Primer Año	%	En Régimen	%
Diseño página web	\$ 750.000	26%		
Book presentación	\$ 150.000	5%		
Subtotal Inversión (1)	\$ 900.000			
Mantenimiento página web + hosting			\$ 60.000	3%
Banner y newsletter	\$ 1.000.000	36%	\$ 1.000.000	54%
Búsqueda fácil - Google Site Search	\$ 350.000	13%	\$ 350.000	19%
Exposiciones y ferias	\$ 200.000	7%	\$ 200.000	11%
Prensa escrita: diarios, revistas	\$ 350.000	13%	\$ 250.000	13%
Subtotal Operación (2)	\$ 1.900.000		\$ 1.860.000	
TOTAL (1)+(2)	\$ 2.800.000	100%	\$ 1.860.000	100%

Se estima una inversión inicial de \$ 900.000 correspondiente al diseño del sitio web, además de un book de presentación con alto atractivo visual, el cual será utilizado en las reuniones presenciales con clientes.

En régimen se ha considerado mayoritariamente publicidad online debido a que ésta ha ganado terreno en Chile y todo el mundo, por lo que se espera que un mayor número de personas tenga acceso a una gran cantidad de información a través de la visita al sitio web. Por otro lado, el tiempo que las personas dedican a la navegación en internet está creciendo cada vez, quitándole tiempo a otros medios de prensa escrita como diarios y revistas, para los cuales se dedica únicamente el 13% del presupuesto de operación en régimen y a los cuales en su mayoría se puede acceder a través de su formato digital.

Cronograma Actividades Marketing Año 1:



V. Plan de Operaciones

Los Factores Críticos de Éxito FCE para que el objetivo estratégico se cumpla son:

- *Conocimiento del cliente para proveer los servicios que necesita.*
- *Eficiente proceso de selección de profesionales de probada experiencia.*
- *Adecuada red de partner y canales de distribución orientados al mercado de empresas de tamaño mediano.*
- *Equipo de venta comprometido, con foco en entregar valor al cliente.*

A la fecha, se ha desarrollado: Estudio de Mercado; Plan Anual de Ventas; Plan de Gastos, inversión y dotación; Plan de Marketing; Plan de Inversión; Estado de Resultado anual a 5 años y abierto mensual el primer año; Flujo de caja e Indicadores de gestión; todo lo cual ha sido realizado en dos trimestres por el equipo gestor. Las próximas actividades para dar inicio a las operaciones serán: Búsqueda expertos potenciales, Evaluar y firmar convenio con socios estratégicos, Lanzamiento comercial - Reunión con cliente.

El proyecto requerirá contar con el siguiente personal en cada una de sus etapas:

Puesta en Marcha	1. <i>Gerente de Negocios Industrias manufactureras</i>
	2. <i>Gerente Negocios Comercio al por mayor y menor</i>

Situación en Régimen	1. <i>Gerente de Negocios Industrias manufactureras</i>
	2. <i>Gerente Negocios Comercio al por mayor y menor</i>
	3. <i>Ejecutivos de Venta</i>

El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

VI. Equipo del proyecto

El equipo del proyecto lo integra el Comité de Gerentes y está compuesto una Contador Auditor y una Ingeniero Civil Industrial, ambas con amplia experiencia en el mercado laboral chileno en el sector retail, industrial, comercial y minería no metálica. Gracias al desarrollo de numerosos servicios a lo largo del tiempo se ha generado una sensibilidad especial para detectar oportunidades, razón por la cual los ámbitos de consultoría han sido determinados por la *experiencia del equipo*.

Por otro lado, se trabajará con proveedores externos para cubrir los ámbitos legales o contables y para proveer del staff de consultores senior.

Dentro de los incentivos, se consideran como objetivos importantes los siguientes:

<ul style="list-style-type: none">• <i>Reducción de las tasas de rotación</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Mayor productividad.</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Desaliento de los movimientos conflictivos.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Satisfacción de los objetivos de los empleados.</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ventajas para el reclutamiento de personal.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Buen clima laboral.</i>

Incentivos Económicos

- Premio por logro de KPI: es posible percibir un factor variable asociado a la meta anual por venta de asesoría, el cual se paga solo en el caso que la empresa obtenga utilidad.

Incentivos no Económicos

- Horarios flexibles: trabajo está asociado a proyectos, cada en un periodo no superior de 3 a 4 meses.
- Nuevos desafíos: se logra por la búsqueda constante de nuevas consultorías para mantener una actividad permanente.
- Apoyo tecnológico: El trabajo se sustenta por una robusta plataforma web.

El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

VII. Plan Financiero

Activo Fijo: contempla inversión en informática y tecnología con la compra de cuatro computadores y una impresora. El mobiliario considera la habilitación de oficina de gerentes, sala de reunión y de recepción.

Activo Intangible: consiste en un portal en ambiente internet.

Demanda proyectada: considera tiempos de introducción y reconocimiento de la empresa y se soporta en la contratación de dos ejecutivos comerciales.

Ingresos: se fijó tarifa de UF 4,5/hora, valor conveniente respecto a UF 5/hora que es la disposición a pagar que mostró la investigación de mercado.

Asesorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reingeniería y optimización de procesos operacionales	2	5	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión.	2	4	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera.	2	4	7	7	10
Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.	2	4	7	7	10
Total Asesoría por Periodo	8	17	28	32	40
Crecimiento		113%	65%	14%	25%
Total Hora por Asesoría	128	128	128	128	128
Tarifa Cliente UF / Hora	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Ingresos en \$- UF Proyectada 27.000,00	124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000

Egresos. Los egresos se agrupan en Gastos fijos y Gastos variables.

- **Gastos Fijos:** considera otros gastos de tecnología, otros gastos de oficina, gastos marketing, servicios externos mensuales, remuneraciones.
- **Gastos Variables:** considera comisiones por venta, costo experto senior, costo abogado.

Capital de trabajo: considera la primera venta de asesoría a partir del mes cinco, por lo que para cubrir la inversión inicial del periodo cero y el déficit en caja entre el mes uno y el mes seis se requiere de \$38.037.068.

Financiamiento: se considerarán dos forma, capital propio o combinación de capital propio con préstamo bancario.

Tasa de descuento para evaluar el proyecto: se utiliza CAPM con Beta sin deuda tomado de Damoradan, la tasa de capital resulta un 6,82%, sin embargo, se suma 3% como premio por liquidez y adoptando un criterio conservador en la evaluación del proyecto, se asume tasa de capital de 10%.

- El proyecto sin financiamiento con tasa exigida de 10% entrega: VAN= \$159.202.940 ; TIR = 68% ; PRC= 2,53 es decir, 2 años y seis meses.
- El proyecto con financiamiento a través de préstamo de \$30MM más aporte de capital por \$15MM, con tasa exigida de 10% entrega: VAN= \$156.999.642 ; TIR = 109% y PRC= 2,36 es decir, 2 años y cuatro meses.

Conclusión: En ambos casos el proyecto es financieramente atractivo, sin embargo, dada la baja tasa de costo de crédito, los indicadores muestran que resulta más beneficioso tomar la opción con financiamiento.

El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

VIII. Riesgos críticos

Existen factores que pueden afectar el resultado esperado:

Grado de competencia del mercado: industria competitiva, con gran cantidad de oferentes que pueden influir en el precio de transacción en el mercado.

Elasticidad ingreso de la demanda: a mayor crecimiento, mayor ingreso y las empresas están dispuestas a invertir más recursos en servicios de asesoría.

Leverage operativo: la elevada proporción de costos fijos es un riesgo a considerar, en este caso existe una elevada inversión en remuneraciones.

Tasa de Interés: el actual escenario de bajas tasa de interés puede cambiar y exponer a la empresa o a sus clientes a altos costos de financiamiento.

El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

IX. Propuesta Inversionista

Los indicadores muestran un buen comportamiento, con VAN=\$156.999.642 y TIR=109% a lo que suma un periodo de recuperación menor a tres años. Por lo tanto, resulta interesante y motivador, ya que genera buenos retornos para los inversionistas. Sin embargo, una de las variables críticas es la creciente oferta de servicio de asesoría que existe en el mercado, la clave del proyecto es lograr la demanda presupuestada y garantizar la experiencia ofrecida para lograr ser una alternativa importante al desarrollo de la empresa mediana y a los trabajadores con experiencia probada que necesiten equilibrar su calidad de vida con ingreso estable.

El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

X. Conclusiones

"Experiencia Real, Expertos que Asesoran" se crea para dar solución a la demanda de experiencia que la empresa mediana reconoce en un buen asesor.

El objetivo es entregar asesoría especializada y eficiente a aquellas empresas que tomaron la curva de crecimiento y necesitan dar fuerza al desarrollo de sus objetivos para reorganizar o potenciar la organización. La propuesta de valor que se ofrece es poner a disposición de los clientes una completa red de expertos senior altamente calificados y motivados, capaces de entregar un servicio superior.

El cliente mejorará su productividad y eficiencia, sin aumento en la planilla de remuneraciones, pagando una tarifa conveniente y competitiva que se aplica en función de las horas trabajadas y de los hitos aprobados.

El estudio FODA determinó que la industria de asesoría presenta un número considerable de competidores, con bajas barreras de entrada lo que hace necesario definir estrategias apropiadas para lograr posicionarse en la mente del consumidor.

La empresa resulta una alternativa atractiva para el segmento de profesionales senior que quieren entregar la expertise adquirida durante años de trabajo, sin desmedro de su calidad de vida, recibiendo flujos de ingresos constantes. Para lograr un eficiente proceso de selección de este tipo de profesionales se construye una adecuada red de partner, en este aspecto se considera relevante la potencial alianza con la empresa outplacement Lee Hecht Harrison quienes ven factible proveer de manera constante expertos que se ajusten al perfil deseado, sin aplicar costo monetario a esta alianza.

Para lograr la atención del cliente objetivo, se utilizan distintos medios y sitios web, plataformas que permiten un despliegue a un mercado mayor, sin necesidad de aumentar los gastos administrativos. Sin embargo, dada la liviana estructura, se necesita optimizar el tiempo del equipo, entonces en primera instancia será importante que el equipo de venta procure ser selectivo en la ubicación de los potenciales clientes.

Todo permite concluir que los objetivos definidos para este negocio se cumplen de manera satisfactoria dejando espacio y recursos para escalar a nuevas áreas de negocios, segmentos o plazas.

XI. Bibliografía y fuentes

Werther, W. B., Davis, K. Séptima edición (2014). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas*. Thomson Reuters.

Sapag, C. N., Sapag C. R. Quinta edición. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.

Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill.

La Tercera, Reportaje 26 de agosto 2016

<http://www.latercera.com/noticia/poblacion-en-chile-llega-a-182-millones-y-en-2030-superara-los-20-millones/>

Servicio de Impuestos Internos, Estadísticas de Empresas, septiembre 2016.

http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB_Reg_Com_Rub_Sub_Act.xlsb

Cepal -Comisión Económica para América Latina y el Caribe,

<http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-retomara-tenue-crecimiento-2017-medio-incertidumbres-la-economia>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, "Informe de Resultados Empresas Chilenas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas", septiembre 2015.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, "Dinámica Empresarial. Brechas Regionales y Sectoriales de las Pymes en Chile", febrero 2016.

Banco Central de Chile

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

Bolsa de Santiago

<http://www.bolsadesantiago.com/>

Damoradan

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Clases MBA U.Chile Dirección de Finanzas, Marcelo González Araya, 2015.

Clases MBA U.Chile Estrategia Competitiva, Leslier Valenzuela Fernández, 2016.

Clases MBA U.Chile Dirección de Finanzas, Alejandro Zurbuchen Silva, 2016.

Clases MBA U.Chile Taller de Tesis, Arturo Toutin Donoso, 2016.

XII. Anexos

I. Oportunidad de negocio

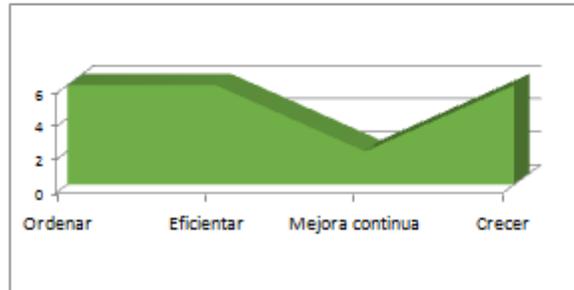
Anexo 1: Entrevistas a Empresas

N° PREGUNTAS GENÉRICAS

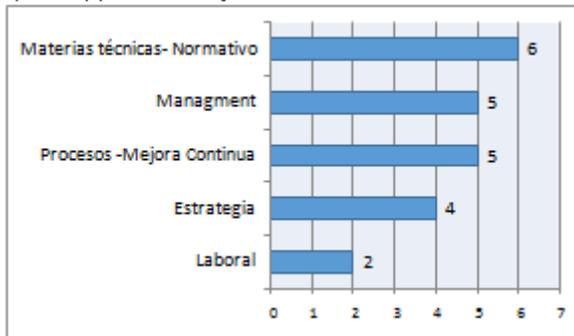
1. Qué tipo de conocimiento y habilidades es el que hoy más valora su empresa al momento de contratar un recurso humano.



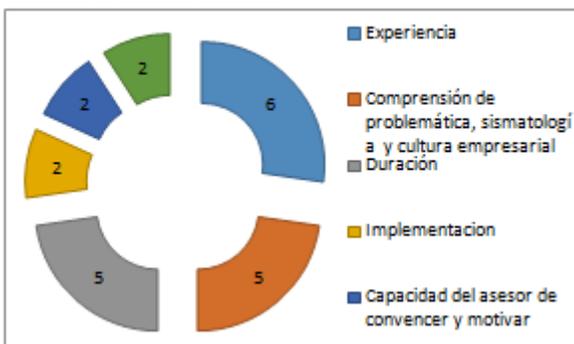
2. Dado los periodos económicos o ciclos de actividad de la empresa; han tenido situaciones donde requieren que un experto les ayude a organizar sus procesos internos. Cuáles han sido sus principales motivaciones u objetivos?



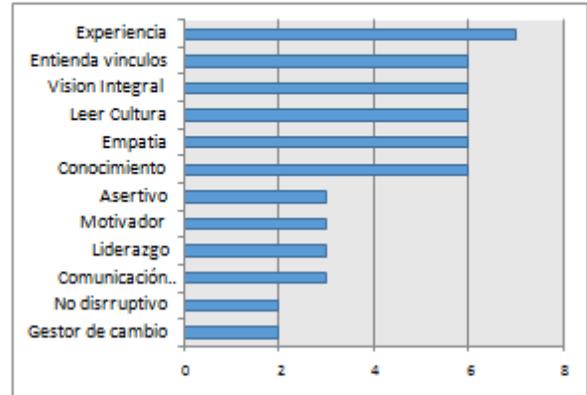
3. En su empresa han tenido la necesidad de contratar asesorías; En qué área(s) usted ve mayor necesidad?



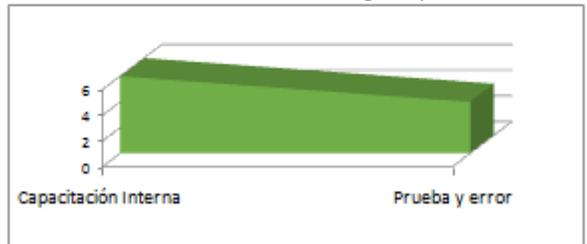
4. Cuáles son las principales barreras que ha experimentado al momento de contratar asesoría.



5. Cuáles son las características fundamentales que a su juicio debe tener un buen asesor:



6. Si no utiliza servicios de asesoría, como logra mejorar internas.



N° PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Cuál ha sido su experiencia al trabajar con:

a) Una persona –joven, 25 /40 años profesional poca experiencia.

Positivo
Desafiantes
Promueven el cambio
Pueden formar
Rápida ejecución
Energía
Proactivo
Dispuestos a hacer y aprender
Cercano a la tecnología
Conocimiento y practicaS actualizadas



Negativo
Bajo nivel de compromiso
Pocos objetivos
No respetan estructuras
Poco apego
Inestables
Adolecen de realidad



b) Una persona mayor a 50 años, profesional y con experiencia.

Positivo
Experiencia
Visión integral
Didácticos
Capacidad de dirigir
Resolutivos
Responsables
Comprometidos
Visión del riesgo y sentido comun



Negativo
Tercos
Sordos
Poco flexibles
Poca actualización de la teoría
Poca cercanía con la tecnología
Lentos



2. Contrataría un servicio de consultoría realizado por un pull de profesionales especialistas en distintas áreas laborales- todas personas mayores de 50 años incluso Jubiladas- que le resuelvan necesidades puntuales, urgentes o de tiempos limitados.

Si en :
Managment
Procesos
Estrategia
Gestión
Lean la cultura de la empresa
La empresa esta en proceso de crecimiento
Senior que aporte experiencia y Joven presente las cosas de manera rápida



No en
Tecnología
Que traten de imponer su experiencia a ciegas
Miradas muy sesgadas

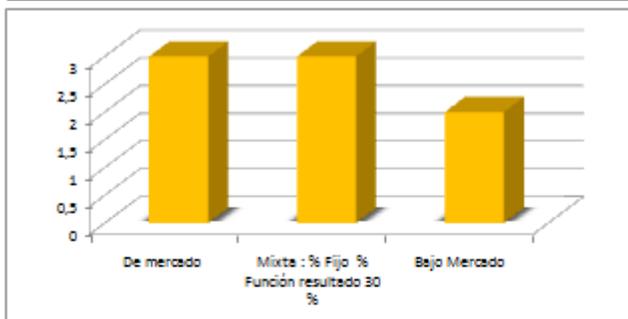


3. En qué Áreas/Gerencias usted considera que este servicio de asesoría le aportaría valor?

Operaciones
Procesos
Comercail
Gerencias
Producción
RRHH
Finanzas - de control

4. Si usted decidiera contratar un servicio como éste, cuál sería el costo que estaría dispuesto a pagar?

De mercado	3
Mixta : % Fijo % Función resultado 30 %	3
Bajo Mercado	2



5. Situándonos en el escenario de contratar experiencia, qué opción escoge - siguientes alternativas:

a) Trabajador capacitado con experiencia - modalidad jornada parcial.	
b) Trabajador capacitado con experiencia - modalidad jornada completa.	
c) Una asesoría compuesta por un pull de expertos jubilados.	3
d) Una asesoría compuesta por un pull de expertos mayores de 50 años.	5

6. Podría decirnos en base a qué experiencia o información usted tomó la elección anterior?

Jubilado se asocia a término de vida laboral
Jubilado se asocia a bajo costo
Necesito experiencia pero no aumentar planilla de dotación

7. Le parece motivante contratar un servicio donde los asesores sean sólo Jubilados?

Buscando Experiencia sí, pero se requiere que el Senior haga el diseño y un junior muestre el trabajo con agilidad.

8. Ha recibido un servicio como el nuestro?

NO, Muchos venden Senior y cobran Senior, clasifican Senior en base a los años que tiene en la empresa consultora, no en base a la carrera profesional del asesor.
--

9. Cuantas asesorías similares a las ofrecidas contrata al año?

2 a 3 al año

10. Considera usted que la contratación de un empleado Senior (mayor a 50 años- con experiencia- especialista en alguna(s) materia(s), requiere un proceso de selección distinto; favor comente

Examen de Salud
Tecnología

11. Considera usted que un trabajador de más de 50 años que ha trabajado toda su vida requiere capacitación? De ser así, indicar que tipo de capacitación y tiempo estimado.

Habilidades comunicacionales
Competencias técnicas
Tecnología
Mayor edad mental - Cauching para entregar conocimientos

12. Según su experiencia, cuanto es el tiempo promedio que demora un servicio externo en concluir con éxito el trabajo.

Entre 3 y 4 meses , máximo 6

13. En base a lo conversado, cómo definirías el capital de esta idea de negocios

Disponer de campeones de la excelencia
Un concentrador de experiencia - Banco de experiencia
Al rescate del conocimiento
Experiencia en movimiento
Virtuoso en experiencia a buen precio
Exclusivo pero no caro
Valor económico del conocimiento
Arquitectos que diseñan la experiencia

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

Anexo2: Estudio del Macroambiente- Análisis PESTEL

Factores	Riesgos	Exigencias	Oportunidades	Conclusión
Político	Bajos niveles de acceso al sistema financiero formal podría generar reformas legales o tributarias que implique cambios en las tasas de inversión y perspectivas del país.	No se vislumbran.	Escenario restrictivo para las empresas medianas, pero positivo desde la necesidad de trabajar en aumentar la productividad de éstas.	Oportunidades positivas para el mercado de las asesorías.
Económico	La economía podría estar profundizando su desaceleración.	Cumplir con los niveles de eficiencia operacional y niveles de endeudamiento financiero.	El país ha logrado mantener un nivel de inflación controlado, que ha permitido baja tasa de interés para impulsar el consumo, la inversión y con ello el crecimiento económico.	Buen escenario económico para el mercado de las asesorías especializadas.
Social	El envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña.	Adaptarse a las tendencias sociales como la contratación de trabajadores de edad avanzada.	La modificación del perfil demográfico y la distribución por edad es un factor importante para el desarrollo de la oportunidad de negocio utilizando como recurso clave profesionales con experiencia.	Escenario positivo para el desarrollo de ésta, la industria de asesoría.
Tecnológico	Factor intangible que plantea dificultad e innovaciones continuas.	El acortamiento del ciclo de vida de los productos plantea el desafío de realizar una eficaz gestión de las empresas asesoradas.	Puede motivar la posibilidad de externalizar ciertos trabajos o decisiones donde el servicio de asesoría juega un rol importante.	Positivo desde el punto de vista de necesidad de cambio a través de asesoría.
Ecológico	No se visualizan.	Actuar en sintonía con la tendencia hacia una mayor responsabilidad social empresarial.	Creciente consciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando el operar de las empresas y los productos que ofrecen.	Constante evaluación y una oportunidad en el ámbito de las asesorías.
Legal	Expuesto a cambios en la normativa laboral.	Operar bajo el estatuto chileno.	Factor decisivo en el capital destinado a inversión en la empresa mediana.	Puede requerir asesoría.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo3: Análisis Competitivo de la Industria - PORTER

Fuerza de Porter	Poder	Conclusión
Amenaza de nuevos competidores	ALTO	Bajas barreras de entrada en función del capital para invertir, pero existencia de barreras relacionadas con la experiencia y curva de aprendizaje.
Poder de los sustitutos	MEDIO	Posibilidad de las empresas de utilizar google, youtube y su propio knowhow y/o capacitación. Sin embargo, el resultado de estos sustitutos restan eficiencia respecto a una consultoría realizada por expertos.
Poder de negociación de los clientes	ALTO	Amplia gama de proveedores y posibilidad de acceso a sustitutos.
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO	Facilidad de desarrollar el trabajo por cuenta propia, que se mitiga con el cambio demográfico e incentivos en pago de tarifa.
Rivalidad entre los competidores	MEDIO	Pese a la cantidad cada uno se ha especializado y diferenciado con una propuesta de valor distinta. No se observan guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo4: Tamaño de Mercado

Paso 1: Selección del rubro económico, según experiencia del equipo gestor.

Rubro	N° Empresas
D - Industrias manufactureras no metálicas	407.252
H - Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos	

http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB_Reg_Com_Rub_Sub_Act.xlsb

Paso 2: Selección de la región.

REGION	N° Empresas
XIII Región Metropolitana	172.665

Paso 3: Selección del tamaño empresa.

TAMAÑO	N° Empresas
Mediana 2	10.709

NOTA: MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.

Paso 4: Selección del N° de trabajadores: mayor o igual a 100

TRAMO: Mediana 2 - RM	N° Empresas
D - Industrias manufactureras no metálicas	230
H - Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos	786
TOTAL	1.016

Paso 5: Objetivo del mercado.

El objetivo establecido es, al quinto año, capturar el 2% del total de empresas señalada, es decir **20 empresas**.

Paso 6: Selección de los ámbitos de consultoría, determinado en función de las competencias del equipo gestor.

- Reingeniería y optimización de procesos operacionales.
- Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión.
- Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera.
- Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.

Paso 7: N° de horas promedio que las empresas usan en consultoría.

El resultado de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo permitió concluir que para los ámbitos antes mencionados las empresas contratan en promedio 2 asesorías al año, cada una se extiende por 4 meses con presencia promedio 2 veces a la semana, 4 horas en cada oportunidad.

Paso 8: Tarifa por hora de consultoría realizada

Las empresas están dispuestas a pagar tarifa de mercado por una asesoría realizada por expertos. Según trabajo de campo la tarifa está en rango de 3 a 5 UF/HORA. La tarifa de Experiencia Real es: costo asesor + 1,5 U.F., se asume costo promedio de 3UF.

Con los datos expuestos se deduce que el tamaño de mercado es:

$$\text{Tamaño de Mercado} = \text{Cant. E.} \times \text{N}^\circ \text{Consult.} \times \text{Hr. Consult.} \times \text{Valor Hr. Consult.}$$

<i>Cant. E.</i>	<i>Cantidad de empresas a las cuales se les realiza consultoría en un año</i> 20 empresas
<i>N° Consult.</i>	<i>Número de consultorías realizadas en un año</i> 2 promedio
<i>Hr. Consult.</i>	<i>Horas consultorías al año</i> 16 semanas x 2 veces por semana x 4 horas cada oportunidad
<i>Valor Hr. Consult.</i>	<i>Tarifa por hora promedio de consultoría</i> 4,5 UF

Reemplazando:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de Mercado} &= 20 \times 2 \times 128 \times 4,5 \text{ U.F.} \\ \text{Tamaño de Mercado} &= 23,040 \text{ U.F.} \\ \text{Tamaño de Mercado} &= \$622.080.000.- \end{aligned}$$

UF: 27.000 Estimada en proyecto

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo5: Grupo de Competidores

Grupo	Fortalezas	Debilidades	Cómo Compite
Grandes	<ul style="list-style-type: none"> Gran cantidad de clientes y experiencia. Años de trayectoria y reconocidos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> No se especializa en un área determinada. 	<ul style="list-style-type: none"> Suelen brindar un servicio integral que puede abarcar a todas las áreas de una empresa si el cliente lo requiere. Se enfocan en las grandes empresas. Presentan un costo que se considera más elevado.
Medianas	<ul style="list-style-type: none"> Nivel suficiente de clientes para mantener un buen ritmo de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mix de asesores que no aseguran experiencia, abarca un amplio sector de puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Suelen brindar un servicio que puede enfocarse en alguna de las áreas de una empresa. Se enfocan en pequeñas y

			<p>medianas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de cincuenta trabajadores, incluye empresas familiares. • Presentan un costo promedio en el sector.
Independientes	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos clientes, servicio un poco más especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente nuevos en el sector, no se asegura la experiencia de sus asesores. • Poco personal, solo uno o dos asesores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen brindar un servicio especializado en un área en particular, por ejemplo, en creación de empresas, marketing, ventas, finanzas, logística, tecnología, etc. • Se enfocan en pequeñas y medianas empresas. • En la generalidad no poseen página web y son conocidos por el boca a boca. • Presentan un costo de mercado o menor, el cual se puede ajustar al presupuesto de la empresa o tener tarifas más convenientes.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor

Anexo 6: Entrevista Lee Hecht Harrison Chile

ENTREVISTA – LHH

Entrevistada: Chelsey Berg – Marketing & Comunicaciones Chile

Fecha: 25 de Mayo 2017



- Preguntas

1. ¿En qué consiste el servicio outplacement?

El servicio outplacement se refiere a los procesos o técnicas que se emplean para reubicar a trabajadores que se quedan sin su puesto de trabajo. En la actualidad el servicio lo están prestando desde pequeñas consultoras donde se les ayuda a las personas con sus curriculum y entrevistas; lo que sería un servicio bastante básico y acotado; hasta un servicio integral como el de esta compañía.

2. A quién está orientado el servicio que presta Lee Hecht Harrison?

El servicio de outplacement de LHH está orientado a un perfil alto de profesional y se encuentra dividido en dos áreas: la primera es la transición de carrera y la segunda es desarrollo de carrera.

3. ¿Cuál es el objetivo del servicio?

El objetivo es proporcionar y proveer todas las herramientas que un profesional necesita para que vuelva a encontrar un trabajo, entregando así acompañamiento mediante un coach, preparación para entrevistas, fortalecimiento de redes de contacto y proporcionando el espacio y el equipamiento necesario para que esa persona pueda estar todo el día trabajando en un ambiente productivo bajo el concepto que encontrar un empleo se transforma en su nuevo trabajo.

4. ¿Cuánto dura el proceso de recolocación de un profesional?

Depende del perfil del profesional, sin embargo siempre pensando en un perfil alto, las últimas estadísticas indican que una persona con renta de 3 millones mensuales se está demorando en promedio 3,6 meses y una persona con renta de 8 millones mensuales en promedio 4,5 meses.

5. Después de conocer el objetivo de este negocio, ¿Cómo cree complementar el servicio entregado por el mercado outplacement con el nuestro?

Creo que el negocio suena entretenido y que las capacidades de las personas que aquí llegan son compatibles con las asesorías que ustedes quieren dar, además de que dan dinero. Sin embargo, ellos quieren encontrar un trabajo estable y quizás el tiempo que dediquen a una asesoría es tiempo que le quitan a su búsqueda y los clientes que contratan nuestros servicios están interesados en conocer y controlar la realización del trabajo del outplacement.

6. ¿Cómo podríamos llegar a ser una alternativa eficiente a la ventaja competitiva del mercado outplacement?

Se requeriría de un buen filtro de manera de asegurar que las personas que opten por la alternativa de compatibilizar su búsqueda de empleo con la actividad de una asesoría sean las personas correctas. Nosotros como outplacement tenemos conocimiento absoluto cuando una de estas personas está próxima a encontrar un trabajo estable y en ese momento requerirían cambiar de asesor.

7. ¿Le parece ésta una idea de negocio sensata y factible de realizar?

Me parece factible siempre que se procuren dos cosas: la primera que el tiempo que demandan las asesorías no exceda de 3 a 4 meses, y que efectivamente se trate de un trabajo freelance, el cual se pueda compatibilizar con la búsqueda de empleo formal. El segundo punto, es cuidar el perfil de la persona y los objetivos personales que ésta pueda tener, es decir, seleccionar a la persona correcta y que ustedes pongan toda la infraestructura necesaria para hacer las coordinaciones con los candidatos, ya que no puede ser algo que saque al equipo de Outplacement de sus propios focos.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo7: Cadena de Valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS	
Logística de Entrada	Equipo especializado en la selección y reclutamiento de asesores calificados, como también en generar convenios con outplacement y/o escuelas de negocios que sean socios estratégicos complementarios en la generación de valor. Esta función la realiza la Gerencia de negocios.
Operaciones	Cuidadoso proceso de asignación de asesores, que considera la cultura y características del cliente y las habilidades y experiencia del consultor, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de las horas trabajadas y el oportuno desarrollo e implementación de la asesoría. Continua evaluación a los asesores durante el desarrollo del proyecto.
Logística de Salida	Equipo de servicio al cliente que hace seguimiento a los hitos de cada proyecto para que se cumpla en los plazos y con los recursos comprometidos.
Marketing y Ventas	Equipo de venta especializado en levantamiento de necesidades del cliente que requiere asesoría. Selección de canales de distribución y de comunicación enfocados al segmento de empresa mediana.
Servicio Postventa	Servicio integral de Preventa, Venta y Postventa que acompaña y garantiza soporte. Supervisión semestral de procesos internos certificados por auditores externos. Unidad que realiza constante monitoreo de la competencia y de los cambios que afectan la industria del segmento de cliente objetivo, para atraerlos y capturarlo con el servicio que ofrece la empresa.
ACTIVIDADES DE APOYO	
Infraestructura	Infraestructura administrativa plana y liviana que no encarece el producto. Primer año en planta existe Gerencia. Finanzas, área legal, contabilidad y TI son servicios externos.
Capital Humano	Staff de capital humano especializado en reclutamiento, selección y puesta en mercado, encargado de motivar a los profesionales para que se sientan parte y comprometidos con la misión de Experiencia Real y sean capaces de transmitir ese valor al mercado.
Tecnología	Área de soporte externa que mantiene conectada la empresa con el mercado objetivo, implementando soluciones tecnológicas de vanguardia, simples, amigables y de uso eficiente.
Adquisiciones	Se considera que adquisiciones no representa un aporte significativo a la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo 8: Explicación Modelo CANVAS

El modelo de negocio se puede describir a través de 9 bloques básicos, el segmento de clientes, la propuesta de valor para cada segmento, los canales para llegar a esos clientes, las relaciones que se han establecido con los clientes, las fuentes de ingresos que genera, los recursos y actividades claves que se requiere para crear valor, los socios claves y la estructura de costos del modelo de negocio.

Los segmentos de clientes son todas las personas u organizaciones para las que se crea valor, en lo particular se trata de empresas medianas ubicadas en la región metropolitana de los sectores económicos definidos como: Industrias manufactureras no metálicas y Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos. La propuesta de valor creada para el segmento escogido se caracteriza por la entrega de asesorías especializadas en determinados ámbitos en los que el equipo gestor es experto y ofreciendo un precio competitivo respecto al mercado. Los canales utilizados para interactuar con los clientes y entregarles valor son reuniones, el sitio web, el email y whatsapp; el tipo de relación que se entabla con los clientes está dado a través de una interacción por medio telefónico e internet, a través de este último se potencia el uso de email y whatsapp para visualizar el avance del proyecto, así también se da a través de una interacción personalizada y presencial en el contacto de reuniones de presentación y trabajo que permiten entregar un acompañamiento físico y asesoría en el proceso de selección del experto idóneo para la resolución de cada problemática. La fuente de ingresos materializada por la tarifa que se cobra por asesoría realizada, hace evidente cómo y a través de qué mecanismos de fijación de precios el modelo de negocios está capturando valor. Los recursos claves están definidos por la red de expertos senior, el equipo de ventas y la plataforma web, éstos determinan la infraestructura y activos indispensables del modelo de negocios para crear, entregar y capturar ese valor. Las actividades claves muestran qué cosas realmente se necesita para tener un buen desempeño, en este punto es esencial el riguroso proceso de selección del experto senior que prestará la asesoría, supervisar el servicio prestado al cliente de manera de garantizar el cumplimiento del objetivo, resolver la problemática, ofrecer un servicio de garantía y lograr su fidelización en el tiempo, como también mantener altamente motivado al experto senior para que se mantenga como parte del staff del negocio. Los socios claves describen quien será el apoyo para desarrollar el modelo de negocio dado que no siempre se quiere ser el dueño de los recursos o hacer todas las actividades, en este caso existe la factibilidad de alianza con la empresa outplacement Lee Hecht Harrison para proveer de manera constante la red de expertos, colegiados y un asesor en materia contractual para la relación que se requiere generar tanto con los expertos senior como con los clientes.

Por último, la estructura de costos está definida y diferenciada en costos fijos, entre los que se encuentran el mantenimiento del sitio web, las remuneraciones del personal de dotación, actividades de marketing y publicidad, arriendo de la oficina de operaciones, y el plan de servicio telefónico e internet. Por su parte, los costos variables están asociados al pago al experto senior, asesoría legal y consumo de servicios básicos.

Anexo9: Análisis FODA

	FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACION 1 a 4	CALIFICACION PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS					3,75
1	Conocimiento del Mercado Objetivo	0,1	4	0,4	
2	Conocimiento y experiencia probada de los profesionales.	0,35	4	1,4	
3	Capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.	0,3	4	1,2	
4	Profesionales empáticos, comprometidos, Visión del riesgo y sentido común.	0,25	3	0,75	
DEBILIDADES					2,3
1	No poseer cartera de clientes.	0,35	2	0,7	
2	Capital inicial para pago contado y soportar crédito de empresas.	0,3	3	0,9	
3	Escasa presencia geográfica.	0,35	2	0,7	
OPORTUNIDADES					3,8
1	Focalizarse en segmento de mercado poco explorado por servicios de especialización.	0,4	4	1,6	
2	Envejecimiento población laboral. Aumenta la oferta de profesionales con experiencia.	0,4	4	1,6	
3	Facilidad acceso a recursos.	0,2	3	0,6	
AMENAZAS					2,95
1	Competidores atomizados, dificultad para extraer experiencia.	0,3	2	0,6	
2	Alto número de asesores independientes.	0,3	3	0,9	
3	Paradigmas existentes respecto a trabajar con personas mayores a 50 años o jubiladas.	0,15	3	0,45	
4	Baja disposición a pagar de nuestro mercado objetivo potenciado por la escasa experiencia de contratar asesoría.	0,25	4	1	

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo 10: Modelo VRIO

Recurso/Capacidades	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ECONÓMICA	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Capacidad para realizar un riguroso proceso de selección	Sí	NO	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Expertos senior con experiencia exitosa probada	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Habilidad para motivar y retener al experto senior	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Equipo de ventas	Sí	NO	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Experiencia para supervisar el servicio y mediar con el cliente	Sí	Sí	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

1.- Capacidad para realizar un riguroso proceso de selección.

Valioso: Como empresa de servicio, el recurso humano con las habilidades descritas permite ser reconocido y desarrollar nuevas oportunidades. **SI**

Raro, único o escaso: Es un recurso que se construye con años de trabajo, sin embargo no es raro ni único, menos pensando en el envejecimiento de la población. **NO**

Inimitable: Si bien es una actividad que requiere varios recursos de la compañía, es posible de imitar. **NO**

Organización de la empresa: La empresa tiene su foco en el recurso humano, por tanto los recursos apoyan el proceso de selección. **SI**

2.- Expertos senior con experiencia exitosa probada.

Valioso: La experiencia y la red de contactos que se construyen con ella hacen de este intangible un recurso muy valioso para el negocio actual y la perspectiva de crecimiento. **SI**

Raro, único o escaso: En la planilla de trabajadores de la empresa es cada vez más escaso encontrar experiencia, actualmente muchas empresas prefieren contratar jóvenes bajo el supuesto que están más dispuestos a desarrollar nuevas capacidades. **SI**

Inimitable: La experiencia no se puede imitar, muchas veces se trata de suplir con conocimiento, sin embargo sólo se logra en terreno con años de práctica. **SI**

Organización de la empresa: La cultura organizacional está construida en base a la experiencia, los jóvenes al interior de la empresa dan la energía necesaria para contrapesar lo físico. **SI**

3.- Habilidad para motivar y retener al experto senior.

Valioso: El experto representa a la empresa frente a sus competidores, y proveedores, por tanto es valioso. **SI**

Raro, único o escaso: Al ser un factor diferenciador respecto de otras empresas consultoras, es único. **SI**

Inimitable: Es difícil de imitar por la competencia, ya que son varios los elementos que deben existir para relacionarse de igual manera. **SI**

Organización de la empresa: La empresa está comprometida con sus expertos y trabaja en mantener una buena relación. **SI**

4.- Equipo de ventas.

Valioso: El equipo de ventas se transforma en la cara visible de la empresa. **SI**

Raro, único o escaso: Son quienes transmiten la ventaja competitiva del negocio y quienes reciben la percepción del cliente, sin embargo no es escaso. **NO**

Inimitable: Se puede imitar por los competidores. **NO**

Organización de la empresa: La empresa está en desarrollo de potenciar el servicio prestado. **SI**

5.- Experiencia para supervisar el servicio y mediar con el cliente.

Valioso: Los años de trayectoria son la base de la experiencia para desarrollar potenciales acuerdos con clientes. **SI**

Raro, único o escaso: Es particular al negocio, producto de levantar su propia experiencia de servicio. **SI**

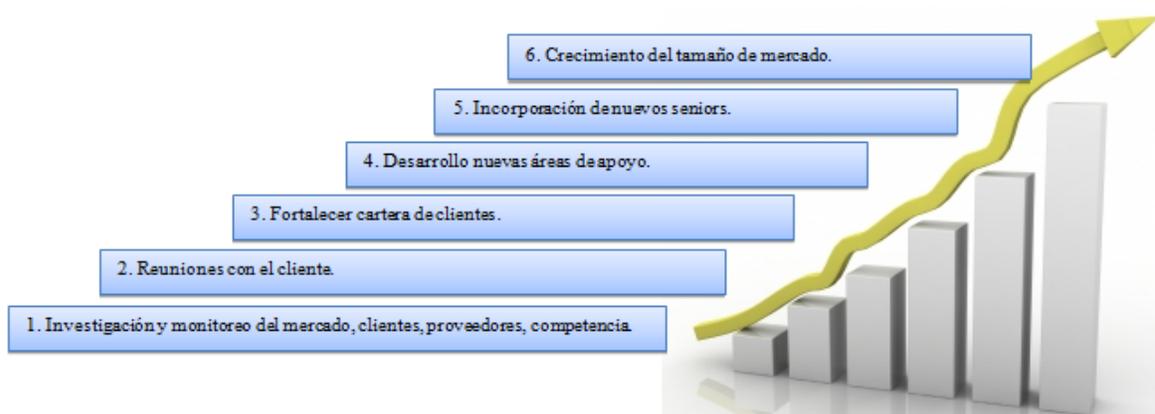
Inimitable: Es imitable en la medida que los competidores atiendan las necesidades de la base de clientes. **NO**

Organización de la empresa: Es parte del trabajo integrado de los expertos senior. **SI**

Anexo11: Estrategia de Escalamiento

ETAPA	DESCRIPCION
1	Investigación y monitoreo sistemático al mercado, clientes, proveedores y competencia, ajustando, cuando sea necesario, las estrategias de logística, promoción y comunicación, para lograr fortalecer y estrechar la relación emocional con el cliente.
2	Realizar reuniones estructuradas con clientes atendiendo sus requerimientos y focalizando la propuesta en poner a disposición del cliente, el asesor preciso que lo guíe y acompañe a cubrir sus necesidades, sin perder de vista la cultura interna de la empresa con la seguridad de disponer de la sabiduría de expertos senior y la garantía de un servicio continuo.
3	Fortalecer la cartera de clientes y de asesores para desarrollar una relación de confianza y compromiso, con referencias positivas, fidelización, contratos a largo plazo y promover la recompra.
4	Una vez posicionados y validados en el mercado como un servicio que entrega valor, las estrategias de marketing permitirán desarrollar nuevas áreas de especialización y eventualmente, si es requerido, redefinir la propuesta de valor.
5	Incorporación al pull de expertos senior, de especialistas en las materias que el mercado necesite y que sean importantes para asegurar el desarrollo en escala de servicios y alcance geográfico.
6	Se espera a fines del quinto año haber abarcado el mercado inicialmente señalado y llegar a realizar 12 asesorías al año.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga



IV. Plan de Marketing

Anexo12: Indicadores Financieros y de Marketing

• FINANCIEROS

Indicador	Descripción	Ratio
Beneficios Netos por Asesor	Es la rentabilidad que obtiene la empresa medida sobre la rentabilidad que entrega cada asesor. Debe ser superior al coste de oportunidad, ya que lo contrario se está perdiendo dinero con ese asesor, o con la asesoría que presta.	$\text{Beneficiosnetosporasesor} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Beneficio asesor 1}}$
Rentabilidad sobre las ventas	Mide la relación entre precios y costes. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues se obtiene un mayor beneficio por volumen de ventas.	$\text{Rentabilidaddelasventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$
Contribución neta de Marketing	Es una forma de medir la rentabilidad de la inversión de marketing. La utilización de la CNM como unidad de medida de la rentabilidad de marketing permite valorar el impacto de las distintas estrategias de marketing.	<p>CNM = Beneficio bruto – Gastos de marketing = (Demanda de mercado × Cuota de mercado) × (Precios unitarios – coste variable) – Gastos de marketing</p> <p>Todos los productos y los mercados deberían gestionarse de tal forma que produzcan una contribución neta de marketing positiva</p>
Valor del tiempo de vida del cliente - el costo de retención es más rentable que el costo de adquisición de clientes.	Visión a largo plazo, que toma en consideración el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo. La importancia es que se promueve entregar un mejor servicio al cliente y por tanto, se fomenta su fidelidad	$TP * RA * VC$ <ul style="list-style-type: none"> • <i>TP: Ticket promedio del cliente.</i> • <i>RA: Recurrencia al año, es decir, cuantas veces compra un cliente de media al año.</i> • <i>VC: Vida del cliente, es decir, cuantos años mantenemos al cliente activo.</i>

• **MARKETING**

Indicador	Descripción	Ratio
Nivel de Recompra	El objetivo de cualquier estrategia de marketing debe ser atraer, satisfacer y fidelizar al mercado/cliente objetivo. Cuanto mayor sea el nivel de recompra de los clientes, mayor será el impacto positivo en el beneficio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de recompra= $1 - \frac{1}{N}$ <p><i>Dado una vida promedio de N</i></p>
Lealtad del cliente	Una vez visto que el índice de satisfacción del cliente, el de su repetición de compra y el de recomendación integran el concepto lealtad del cliente, podemos combinarlos y calcular el índice de lealtad del cliente (ILC).	ILC= (Índice de Satisfacción)×(Índice de Repetición)×(Índice de Recomendación)
Calidad relativa del servicio	Calidad es una dimensión de la eficacia	<p>-Nº de Clientes satisfechos con la atención/ Total usuarios</p> <p>-Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas</p>
Cumplimiento plazo	Mide el grado de cumplimiento de un objetivo.	- Porcentaje de reportes entregados en tiempo acordado

Marketing Estratégico -Roger J. Best

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

Anexo 13: 8P

Producto <i>Que se ofrece- ventaja</i>	No se trata solo de un servicio de asesoría, sino un partner que acompañe a lograr los objetivos, al trabajar con un pull de expertos cuidadosamente seleccionados, se garantiza conocimiento, experiencia y habilidades que permiten reaccionar frente a las crisis, usando criterio y buen manejo de relaciones interpersonales.
Precio <i>Valor Monetario</i>	El cliente obtiene mayor productividad a precio competitivo- Descrito en el punto anterior-. Si bien la asesoría tiene un costo inherente, los beneficios que se obtienen son mayores al desembolso, por otra parte el costo de vivir con un problema en la organización en general es potencialmente creciente. A partir del sexto año se implementarán tácticas de volumen lineal o escalonado como consecuencia de convenios o contratos de largo plazo o clientes recurrentes que realicen recompra.
Plaza <i>Lugares o Puntos de venta</i>	El servicio es ofrecido en empresas de tamaño y ubicación selectivo, en los sectores económicos D y H, para llegar a lugares claves de la Región Metropolitana y hacer un uso eficiente de los recursos, focalizarse sin perder eficiencia.
Promoción <i>Comunicar- Informar - dar a conocer</i>	Se potencia de manera constante el sitio web para que sea una herramienta de gestión y consulta y permita difundir los proyectos realizados. Presencia en medios de consulta del mercado, como periódicos o revistas especializadas de la industria para difundir la ventaja competitiva al cliente objetivo. Así también, presencia en ferias de productividad o servicios asociados, y en redes sociales del mercado objetivo a través de aplicaciones móviles donde se pretende promocionar anuncios o experiencias de éxito. Alianzas con empresas complementarias que suman valor al servicio, como Universidades.
Post Venta	Capacitación constante al personal en buenas prácticas de atención orientadas a la satisfacción de clientes. Desarrollo de programas de fidelización. Creación de una buena administración de clientes utilizando CRM. Evaluación de satisfacción de clientes para mejoras del servicio, se realizan periódicas encuestas de monitoreo de satisfacción de clientes para medir el valor entregado versus la competencia.
Proceso	Se desarrolla en web una aplicación que permita con alto atractivo visual, realizar seguimiento en línea del avance del proyecto ofrecido. En reuniones personalizadas descubrir preferencias, motivaciones y comportamientos de compra para ofrecer un “servicio a la medida” realizado por expertos que por su experiencia y conocimiento calcen con lo que el cliente necesita.
Presencia – Evidencia	Se realizan visitas en terreno, valorando el reducido tiempo de los clientes actuales y potenciales. Se podrá recurrir a búsqueda fácil a través de portales como google y/o de largo plazo como asociaciones con empresas outplacement y colegiados.
Persona	Constante búsqueda de nuevos expertos senior que permitan mantener una nutrida oferta de servicios. Los integrantes de la empresa se sienten parte de una organización responsable y comprometida con el desarrollo del cliente.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga