

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIO CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS



“FS BRIDGES TALENT”
PUENTES DE TALENTO

AUTORES: Fabiola Márquez Oyarzún-Silene Cartagena Alfaro

PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniero en Administración de Empresas

Mención Gestión de Personas.

PROFESOR GUÍA: Sergio Torrealba Triviño

Octubre, 2024.

SANTIAGO – CHILE

AUTORIZACIÓN

En el marco de la Ley de Propiedad Intelectual, esta indicación permite proteger los derechos legales de propiedad intelectual del autor o autores del proyecto de titulación. Constará con un formulario de respaldo para la Biblioteca (Anexo 1).

Conjuntamente se dejará escrita en forma explícita en el trabajo de titulación la autorización, la cual irá en la hoja siguiente a la portada, según la siguiente indicación:

© Fabiola Márquez Oyarzún © Silene Cartagena Alfaro

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons. Las cuales ofrecen al autor suscribirse a una de las seis alternativas de cómo usar y compartir sus trabajos. Es coincidente con la autorización que se explicita en el formulario de uso del trabajo de titulación donde el autor o los autores expresan si es acceso libre o tendrá embargo.

DEDICATORIA, AGRADECIMIENTO

"No temas a lo desconocido, abrázalo con valentía."

"A la vida, ese regalo infinito que me ha permitido soñar, aprender y crecer. Gracias por cada experiencia, cada desafío y cada victoria que me ha llevado hasta este momento. A Silene, mi cómplice en este viaje, por su apoyo incondicional, su sabiduría y su amistad. Juntas hemos construido algo más que una tesis, hemos forjado un vínculo que perdurará en el tiempo. A todas las personas que he encontrado en este camino, a mis profesores, colegas, por compartir sus conocimientos y su pasión. Esta tesis es un testimonio de todo lo que he vivido junto a ellos. Y aunque este capítulo llegue a su fin, la aventura continúa. Con la certeza de que el futuro me deparará nuevos desafíos y nuevas alegrías, sigo adelante con la misma ilusión de siempre. ¡A vivir!"

"A mi Amor José Manuel, mi compañero de aventuras, por sus noches de estudio compartidas y sus sabios consejos. A mi familia y mi hija, mi pequeña científica, por sus preguntas curiosas que me impulsaron a investigar más a fondo, nunca preguntó nada, pero está bien. A mis amigas, mis cómplices, por las risas y los momentos de desahogo que me ayudaron a estar más motivada. A Fabiola por tantas discusiones y tantos buenos momentos. A Sergio y Rodrigo, grandes compañeros. A Sergio Torrealba "¡un gran Profesor!"

RESUMEN O ABSTRACT

Este trabajo de investigación analiza las nuevas tendencias en el mercado global de las Consultoras de Recursos Humanos en Chile, con la finalidad de poder generar un Modelo de Negocio Innovador para las empresas de la Construcción y Minería.

“La gestión de recursos humanos a lo largo de los años ha servido para muchos propósitos dentro de una organización Desde sus inicios como una función principalmente del tipo de cumplimiento, se ha expandido y evolucionado a su estado actual como un motor clave del desarrollo del capital humano. La gestión de recursos humanos proporciona valor a una organización, en gran medida, a través de su gestión del ciclo de vida general de los empleados que siguen, desde la contratación y la incorporación, hasta la gestión del desempeño y el desarrollo del talento, e incluso transiciones como el cambio de funciones, promoción, retiro y salida.” Extraído del libro En el libro *HR From the Outside In* (Ulrich, 2012)

El capital humano es una ventaja competitiva clave para las empresas, y aquellos que utilizan a sus socios de recursos humanos de manera efectiva para impulsar su estrategia de capital humano logran cosechar grandes beneficios.

En la actualidad las políticas de salud y seguridad ocupacional hacen que la acreditación y la auditoría laboral jueguen un rol importante a la hora de tomar la decisión de Contratación y Subcontratación por parte de las empresas, es por ello que nace *FS Bridges Talent* con la finalidad de garantizar a esa empresa de gran, mediano o menor tamaño que podrá ganar licitaciones o contratos de obras dentro de la industria de la Construcción y la Minería, contando con todo lo que la normativa vigente exige en Chile en cuanto a lo laboral.

Sabemos que las empresas, por razones de eficiencia, tienden a delegar en terceros la realización de ciertos trabajos. Sin embargo, estas contrataciones pueden generar contingencias ante la falta de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales de los proveedores con los que se trabaja. Ofrecer una plataforma tecnológica, con conexión vía web, que permita conocer y evaluar de manera online la situación de cada contratista y de sus empleados respecto al cumplimiento de sus obligaciones laborales y previsionales. Ofrecer una plataforma que se alimenta a partir de los controles y auditorías mensuales que realizaremos a los contratistas.

INDICE

I.	Capítulo I: Descripción general del proyecto.....	11
1.1.	Descripción del proyecto.....	11
1.1.1.	Descripción del Problema.....	11
1.1.2.	Descripción de la Necesidad y oportunidad.....	11
1.1.3.	Descripción de la propuesta de solución innovadora.	12
1.2.	Justificación del Proyecto.	13
1.3.	Objetivo	13
1.3.1.	Objetivo General.....	13
1.3.2.	Objetivos Específicos	13
1.4.	Descripción del Negocio.....	15
1.4.1.	Visión	15
1.4.2.	Misión	15
1.4.3.	Valores	15
II.	Capítulo II: Análisis del proyecto	16
2.1.	Análisis del macroentorno.	16
2.1.1.	Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.....	16
2.2.	Análisis del microentorno.	26
2.2.1.	Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 Fuerzas de Porter. 26	
2.3.	Análisis interno.	29
2.3.1.	Aplicación del modelo de La Cadena de Valor.	29
2.3.2.	Actividades Primarias:	29
2.3.3.	Actividades de Apoyo:.....	31
2.4.	Análisis situacional estratégico.....	33
2.4.1.	Fortalezas:	33
2.4.2.	Oportunidades:	33
2.4.3.	Debilidades:	33
2.4.4.	Amenazas:	34
2.5.	Estrategias basadas en el análisis FODA:	34
2.5.1.	Aprovechar fortalezas y oportunidades:	34
2.5.2.	Minimizar debilidades y amenazas:	34
2.5.3.	Estrategias del Análisis FODA:	35
2.6.	Ventajas competitivas tangibles e intangibles	36

2.6.1.	Innovación y Tecnología:.....	36
2.6.2.	Especialización y Conocimiento:.....	36
2.6.3.	Flexibilidad y Adaptabilidad:	36
2.6.4.	Orientación al Cliente:	36
2.6.5.	Eficiencia Operativa:.....	36
2.6.6.	Marca y Reputación:	37
2.7.	Balanced Scorecard para la Consultora	38
2.7.1.	Perspectiva Financiera	38
2.7.2.	Iniciativas Estratégicas:	38
2.7.3.	Perspectiva del Cliente	38
2.7.4.	KPIs:	38
2.7.5.	Iniciativas Estratégicas:	38
2.7.6.	Perspectiva de Procesos Internos	39
2.7.7.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	39
2.7.8.	Iniciativas Estratégicas:	39
III.	Capítulo III: Investigación de Mercado.....	42
3.1.	Objetivo general del estudio de mercado	42
3.2.	Objetivos específicos estudio de mercado	42
3.3.	Tipo de Metodología	43
3.3.1.	Hipótesis	43
3.4.	Tipo de Muestreo.....	49
3.5.	Cálculo de Tamaño de la muestra	50
3.6.	Estimación de demanda	51
3.7.	Instrumentos (anexos).....	56
3.8.	Resultados.....	62
IV.	Capítulo IV: Estrategia de Marketing.....	67
4.1.	Objetivo general de la estrategia de Marketing mix para modelo de negocio BTB..	67
4.1.1.	Objetivos de Marketing:	67
4.1.2.	Marketing de Alianzas Estratégicas.....	67
4.1.3.	Estrategia del Producto:.....	67
4.1.4.	Portafolio de Servicios	68
4.2.	Estrategia de Precios.	69
4.2.1.	Estrategias de tarifas competitivas.....	69

4.2.2.	Flexibilidad en los planes de pago	70
4.2.3.	Descuentos por volumen de contratación	70
4.3.	Estrategia de Plaza	76
4.4.	Estrategia de Promoción.....	76
4.4.1.	Precio por Paquetes como estrategia PULL	76
4.4.2.	Campañas de employer branding.....	76
4.4.3.	Uso estratégico de redes sociales	76
4.4.4.	Participación en ferias y eventos del sector	77
4.5.	Estrategia de posicionamiento o evidencia física.....	77
4.6.	Estrategia de personas	77
4.6.1.	Nuestro pronóstico de ventas es alcanzar volumen de ventas en el primer año del orden al 50% del Retorno del ROI	78
4.6.2.	Crecer en el conocimiento de marca en un 30% en el primer semestre (KPIs): 78	
4.6.3.	Generar 150 leads de calidad al mes (KPIs):.....	78
4.6.4.	Mejorar la retención de clientes en un 20% (KPIs):	78
V.	Capítulo V: Plan de Operaciones	80
5.1.	Mapa de procesos de la empresa.....	84
5.1.1.	Procesos clave para lograr los objetivos	89
5.2.	Estrategia de Procesos en la Atención al Cliente.....	91
5.3.	Actividades de implementación (Carta Gantt).	92
5.4.	Presupuesto de operaciones	94
5.4.1.	Seguimiento y ajuste del presupuesto:	95
VI.	Capítulo VI: Plan de recursos humanos.....	96
6.1.	Estructura organizacional de la Empresa.....	96
6.1.1.	Diagrama organizacional u organigrama	97
6.2.	Estructura Legal de la Empresa.....	98
6.3.	Perfiles de cargo.....	99
6.3.1.	Gerente General:	99
6.3.2.	Contador:	102
6.3.3.	Administrativo en RRHH:	104
6.3.4.	Psicólogo(a) Laboral:	106
6.3.5.	Abogado(a) Laboral:	108
6.3.6.	Prevencionista de Riesgos:	110

6.3.7. Fuerza de Ventas:	111
6.4. Políticas de la empresa	114
6.5. Presupuesto de Recursos Humanos.	120
VII. Capítulo VII: Pan Financiero.....	121
7.1. Objetivos Financieros.....	124
7.2. Análisis del Costo de Ventas.....	124
Observaciones Claves	124
Implicaciones y Recomendaciones	124
Conclusiones Preliminares	125
7.3. Análisis de la Inversión Inicial y Depreciación	125
Inversión Inicial	126
Depreciación	126
Implicaciones para la Consultora	127
Consideraciones Adicionales	127
7.4. Análisis de los Costos Fijos.....	128
7.5. Análisis de los Costos RRHH	130
7.6. Análisis de los Costos de Marketing	132
La tabla presenta una proyección de los costos de marketing de la consultora durante sus primeros cinco años de operación. Se desglosan los costos en diferentes conceptos, como publicidad digital, relaciones públicas, eventos, y otros.	132
.....	132
(Elaboración_Propia, COSTOS DE MAKETING, 2024)	132
Importancia de los Costos de Marketing en el Plan Financiero	133
Observaciones Claves	133
Implicaciones y Recomendaciones	133
7.7. Análisis del Punto de Equilibrio	134
Interpretación de la Tabla	135
Cálculo del Punto de Equilibrio	135
Análisis de los Resultados	135
Consideraciones Adicionales	135
Conclusiones	136
7.8. Análisis del Capital de Trabajo	136
7.9. Análisis de los Indicadores	140
Entendiendo los Conceptos	140

Cálculo de la Tasa Requerida de Retorno (Ke)	140
Interpretación de los Resultados	140
Implicaciones para el Plan Financiero de la Consultora	141
Limitaciones y Consideraciones Adicionales	141
7.10. Análisis del Flujo de Caja Puro	142
Conclusiones y Recomendaciones	143
7.11. Análisis del Préstamo	144
Desglose del Análisis	144
Impacto de los Indicadores	144
Conclusiones	146
7.12. Análisis del Flujo de Caja Apalancado	146
Conclusiones y Recomendaciones	147
Comparación con el Flujo de Caja Puro	148
7.12.1. Escenario optimista, realista y pesimista	148
Entendiendo la Tabla	148
Interpretación de los Resultados	149
Conclusiones y Recomendaciones	149
VIII. Capítulo VIII: Conclusiones	151
8.1. Modelo de Canvas (propuesta)	151
8.1.1. Segmento de Clientes:.....	151
8.1.2. Propuesta de Valor:	151
8.1.3. Canales:.....	151
8.1.4. Relación con los Clientes:.....	152
8.1.5. Fuentes de Ingresos:.....	152
8.1.6. Recursos Clave:	152
8.1.7. Actividades Clave:	152
8.1.8. Socios Clave:	153
8.1.9. Estructura de Costos:	153
8.2. Conclusiones.....	155
IX. Bibliografía.....	156
X. tablas.....	159
XI. ilustraciones	160
XII. anexos.....	161

XIII. MATERIAL COMPLEMENTARIO161

I. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

1.1. Descripción del proyecto.

1.1.1. Descripción del Problema.

Las empresas mineras y constructoras en Chile enfrentan una creciente necesidad de adaptarse a los cambios sociales y regulatorios. La demanda de servicios de consultoría en diversidad e inclusión, junto con la necesidad de capacitaciones acreditadas y eficientes, evidencia una brecha en el mercado. Además, la industria requiere optimizar la contratación y subcontratación de personal, así como actualizar sus protocolos y certificaciones para cumplir con las normativas vigentes. La falta de soluciones integrales en estas áreas representa un desafío para estas empresas y una oportunidad para una consultora especializada. La falta de estrategias de recursos humanos efectivas puede resultar en alta rotación de personal, baja productividad, dificultades para encontrar candidatos adecuados, un clima laboral negativo e incluso perder licitaciones por falta de acreditaciones o actualizaciones de protocolos. Esto impacta negativamente en el rendimiento y la rentabilidad de las organizaciones. La competencia internacional y los ciclos cambiantes del mercado, ha llevado que las empresas se acojan a modelos eficientes para el desarrollo y asegurar la competitividad y sostenibilidad de sus productos.

1.1.2. Descripción de la Necesidad y oportunidad.

Los procesos de contratación y subcontratación de personal en estos sectores suelen ser lentos, burocráticos y poco eficientes. La falta de herramientas tecnológicas adecuadas y la ausencia de protocolos claros pueden generar retrasos, errores y costos adicionales. Además, la dificultad para evaluar las competencias y el cumplimiento de requisitos de los contratistas puede aumentar los riesgos legales y operativos.

La complejidad de las normativas laborales, de seguridad y medioambientales, así como los constantes cambios legislativos, representan un desafío para las empresas mineras y constructoras. La falta de protocolos actualizados, la ausencia de certificaciones en los contratistas y la realización de auditorías deficientes pueden exponer a las empresas a sanciones, multas e incluso la suspensión de sus operaciones.

La rápida evolución tecnológica y los cambios en las normativas exigen una actualización constante de las habilidades y conocimientos de los trabajadores. Sin embargo, muchas empresas en la minería y construcción ofrecen capacitaciones desactualizadas o poco relevantes para las necesidades reales del sector. Esto limita el desarrollo profesional de

los empleados, afecta su desempeño y puede comprometer la seguridad y la eficiencia de las operaciones.

A pesar de los avances en materia de igualdad de género y no discriminación, aún persisten brechas significativas en la diversidad e inclusión en estos sectores. La baja representación de mujeres, personas con discapacidad y minorías étnicas limita el acceso al talento y puede generar un clima laboral poco inclusivo. Además, la falta de políticas y prácticas que promuevan la diversidad puede afectar la capacidad de las empresas para atraer y retener a los mejores profesionales, esto considerando todas las normativas legales y regulatorias que son muy relevantes.

La consultora de recursos humanos tiene una oportunidad significativa en las empresas mineras y constructoras al ofrecer soluciones especializadas para los desafíos únicos que enfrentan estos sectores. Puede ayudar a cerrar la brecha de diversidad e inclusión, optimizar la contratación y subcontratación, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, garantizar el cumplimiento normativo y la actualización de protocolos, y proporcionar capacitaciones acreditadas y relevantes. Al abordar estas necesidades críticas, la consultora se posiciona como un socio estratégico clave, mejorando la eficiencia, la productividad y la sostenibilidad de las operaciones, y contribuyendo al éxito a largo plazo de estas empresas en un entorno cada vez más competitivo y regulado.

1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora.

Nuestra propuesta innovadora y nuestro enfoque centrado en el cliente nos posicionan como un socio estratégico para impulsar el desarrollo y el éxito de las organizaciones, ofrecer soluciones integrales y personalizadas que aborden los desafíos específicos de la industria minera y constructora. Esto incluye la implementación de programas de diversidad e inclusión, la creación de capacitaciones especializadas y acreditadas, la optimización de procesos de contratación y subcontratación mediante tecnología, y la garantía del cumplimiento normativo a través de auditorías y actualización de protocolos. Esta propuesta se distingue por su enfoque estratégico, su adaptación a las necesidades del sector y su compromiso con la mejora continua, impulsando la eficiencia, la productividad y la sostenibilidad de las empresas.

1.2. Justificación del Proyecto.

La justificación de este proyecto radica en la oportunidad de impulsar la transformación de la industria minera y constructora en Chile, a través de una propuesta innovadora en la gestión de recursos humanos más estratégica, eficiente, alineada con los desafíos actuales y concentrada en una experiencia de largo posicionamiento en el rubro. La consultora, al ofrecer soluciones especializadas en áreas clave como diversidad e inclusión, capacitación y cumplimiento normativo de las contrataciones, subcontrataciones y seguridad, auditorías internas, revisión constante de certificaciones y normas de los proveedores, la posiciona como un catalizador del cambio, ayudando a las empresas a mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Además, al promover prácticas laborales más justas, seguras y responsables, la consultora contribuirá al desarrollo de un sector más equitativo y comprometido con el bienestar de sus trabajadores y el medio ambiente.

1.3. Objetivo

1.3.1. Objetivo General

Brindar servicios de consultoría en recursos humanos de alta calidad que impulsen el desarrollo del capital humano de nuestros clientes, mejorando su rendimiento, productividad y competitividad.

1.3.2. Objetivos Específicos

Capturar y fidelizar clientes que nos perciban como un Partner que nos permita asesorar las problemáticas empresariales en relación con el área de Recursos Humanos, en base a la confianza y experiencia de los Profesionales de nuestra consultora, poder ofrecerles paquetes de servicios a su medida de acuerdo con las necesidades de cada empresa e implementar un sistema de seguimiento y control asegurando su la calidad, actualización y renovación periódica.

Desarrollar programas de capacitación y asesoramiento para ayudar a los contratistas a obtener y mantener las certificaciones requeridas.

- Selección, Reclutamiento y Evaluación de Desempeño:

Reducir el tiempo promedio de contratación en un 20% en el primer año, implementando procesos de selección más ágiles y eficientes.

Aumentar la tasa de retención de talento en un 15% en los primeros 2 años, a través de estrategias de atracción, desarrollo y motivación del personal.

Implementar sistemas de evaluación de desempeño objetivos y transparentes, que fomenten el desarrollo profesional y la mejora continua.

- Normativas al Día:

Garantizar que el 100% de nuestros clientes cumplan con las normativas laborales, de seguridad y medioambientales vigentes.

Desarrollar un sistema de monitoreo y actualización constante de las normativas aplicables al sector, informando a los clientes sobre los cambios y brindando asesoramiento en su implementación.

Realizar capacitaciones periódicas al personal de las empresas clientes sobre las normativas vigentes y las mejores prácticas en materia de cumplimiento.

- Control Documental de Contratistas:

Implementar sistemas de gestión documental eficientes y seguros en el 100% de nuestros clientes en el primer año, facilitando el acceso, la organización y el control de la documentación de RRHH.

Digitalizar y automatizar procesos de gestión documental, reduciendo el uso de papel y optimizando el tiempo de los profesionales de RRHH.

Garantizar la confidencialidad y la protección de datos personales en el manejo de la documentación.

- Auditorías:

Realizar auditorías internas exhaustivas en al menos el 80% de nuestros clientes cada año, identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización en la gestión de RRHH.

Elaborar informes detallados de auditoría, con recomendaciones claras y accionables para mejorar el desempeño de las empresas en materia de RRHH.

Brindar acompañamiento y seguimiento a los clientes en la implementación de las recomendaciones de auditoría.

- Certificaciones ISO:

Obtener y mantener las certificaciones ISO 9001 (calidad), ISO 27001 (seguridad de la información) e ISO 37001 (antisoborno) en un plazo de 2 años.

Realizar auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento continuo de los requisitos de las normas ISO.

Capacitar al personal de la consultora en los principios y prácticas de las normas ISO, promoviendo una cultura de calidad, seguridad y ética en toda la organización.

Adoptando estrategias de reclutamiento 4.0: La adopción de estrategias de reclutamiento basadas en tecnologías emergentes como inteligencia artificial y análisis predictivo permite a la consultora identificar y atraer talento de manera más eficiente y precisa.

1.4. Descripción del Negocio

1.4.1. Visión

Ser reconocidos como la consultora líder en recursos humanos para la industria minera y constructora en Chile, destacando por nuestra experiencia, calidad de servicio, innovación y compromiso con la promoción de prácticas laborales éticas, seguras y sostenibles.

1.4.2. Misión

Impulsar la transformación de la gestión de recursos humanos en la industria minera y constructora en Chile, brindando soluciones especializadas e innovadoras que promuevan la diversidad, el desarrollo del talento, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo, contribuyendo así al éxito sostenible de nuestros clientes y al bienestar de sus trabajadores.

1.4.3. Valores

Considerando los servicios especializados que ofrece la consultora de RRHH en el sector de la minería y construcción, los valores más resaltantes serían:

- Ética e Integridad
- Excelencia y Calidad
- Compromiso y Responsabilidad
- Diversidad e Inclusión
- Innovación y Adaptabilidad
- Seguridad y Sostenibilidad

Estos valores, reflejados en la cultura organizacional y en la forma en que la consultora interactúa con sus clientes y stakeholders, serán fundamentales para construir una reputación sólida, generar confianza y consolidarse como un referente en el mercado de servicios de RRHH para la industria minera y constructora en Chile.

II. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO

2.1. Análisis del macroentorno.

2.1.1. Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL

- Identificación de oportunidad: El análisis revela una creciente demanda de servicios de consultoría en diversidad e inclusión, especialización de las capacitaciones para que todas sean acreditadas, la industria necesita una mayor optimización del tiempo con modelos de servicios que sean idóneos para la Contratación o Subcontratación de mano de obra, la falta de protocolos actualizados es una de las falencias que conllevan a las multas por parte de la Dirección del Trabajo.

Político:

- Políticas laborales: Cambios en las leyes laborales, como reformas en contratos, horarios, sueldos mínimos o regulaciones sobre el teletrabajo, estos factores pueden afectar directamente los servicios que ofrece la consultora.
- Estabilidad en la política: Chile goza de una estabilidad política envidiable en la región, lo que proporciona un entorno seguro para la inversión y el crecimiento empresarial.
- Incentivos del Gobierno: Los programas de gobierno para fomentar la contratación, certificación, capacitación o desarrollo de habilidades nos pueden crear nuevas oportunidades de negocio.
- Reformas laborales: La actualización de las nuevas leyes laborales en la demanda de servicios de consultoría son fundamentales a la hora de generar nuevos negocios.

Económico:

- Ciclos económicos: Analizar la sensibilidad de la demanda de servicios de consultoría a los ciclos económicos (recesiones, expansiones) y ajustar la oferta de servicios en consecuencia. Los sectores mineros y de la construcción son cíclicos, por lo cual nuestros servicios se deben adaptar de acuerdo con las fluctuaciones económicas y ofrecer soluciones flexibles para las empresas.
- Política Monetaria: El banco central comenzó en julio de 2023 un ciclo de reducción de la tasa de política monetaria, luego de diez meses de bajas casi consecutivas de

la inflación y cuatro meses en que el índice mensual de actividad económica (IMACEC) presentó caídas interanuales, lo que refleja la efectividad de las políticas monetarias y fiscales contractivas iniciadas en 2022. “El máximo nivel alcanzado por la tasa de política fue del 11,25%, hasta llegar a un 5,75% en junio de 2024.”

(CEPAL, 20204) (Estudio Económico de América Latina y el Caribe ▪ 2024)

Tabla 1

Indicadores Financieros:

Indicadores Financieros								
Tasa de Interés de Política Monetaria (%)	1,2	8,5	11,3	10,4	9,6	9,5	9,0	8,7
BCU 5 años	0,4	1,8	--	2,6	2,8	3,5	3,2	2,5
BCU 10 años	1,2	2,1	2,0	2,4	2,6	3,0	2,9	2,4
BCP 5 años	3,4	6,7	--	5,6	6,0	6,5	5,8	5,5
BCP 10 años	4,3	6,3	5,5	5,6	6,0	6,5	6,0	5,5
M1 (nominal, promedio)	22,2	-27,6	-16,1	-8,9	-8,9	-6,8	-4,7	-2,8
M2 (nominal, promedio)	12,2	2,6	8,0	6,6	6,6	7,4	7,2	6,6
M3 (nominal, promedio)	13,9	3,1	4,7	4,5	4,5	5,2	5,7	6,0
IPSA	3,1	22,1	16,9	14,1	14,1	4,1	10,1	17,8
IPSA (01/01/2003=1.000)	4.308,4	5.261,9	5.786,8	5.833,4	5.833,4	5.407,5	5.818,5	6.197,8
Colocaciones reales totales (saldos)	3,6	-2,5	-3,9	-2,5	-2,5	-2,3	-1,7	--
Colocaciones reales de consumo (saldos)	-6,7	-2,0	-1,4	0,3	0,3	-0,4	-0,7	--
Colocaciones reales de vivienda (saldos)	5,9	1,4	3,2	2,7	2,7	2,5	2,7	--
Colocaciones reales comerciales (saldos)	2,1	-4,6	-7,6	-5,9	-5,9	-6,0	-5,1	--

(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Tabla 2

tasa de interés de referencia de la política monetaria:

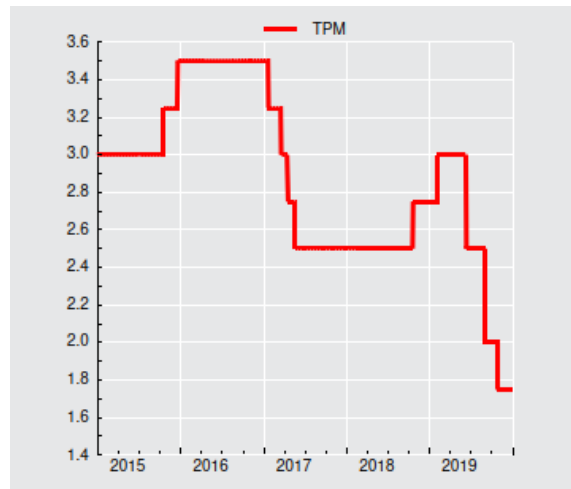
(Tasas reales y nominales anuales, base 360 días)

	TPM	Facilidad permanente de depósito (3)	Facilidad permanente de liquidez (4)	Reserva técnica (5)
2020 17 Mar	1,00	0,75	1,25	--
1 Abr	0,50	0,25	0,75	--
2021 15 Jul	0,75	0,50	1,00	--
1 Sep	1,50	1,25	1,75	--
14 Oct	2,75	2,50	3,00	2,50
15 Dic	4,00	3,75	4,25	3,75
2022 27 Ene	5,50	5,25	5,75	5,25
30 Mar	7,00	6,75	7,25	6,75
6 May	8,25	8,00	8,50	8,00
8 Jun	9,00	8,75	9,25	8,75
14 Jul	9,75	9,50	10,00	9,50
7 Sep	10,75	10,50	11,00	10,50
13 Oct	11,25	11,00	11,50	11,00
2023 31 Jul	10,25	10,00	10,50	10,00
6 Sep	9,50	9,25	9,75	9,25
30 Oct	9,00	8,75	9,25	8,75
20 Dic	8,25	8,00	8,50	8,00

(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Tabla 3

Tasa de Política Monetaria (porcentaje):



(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

- Política Fiscal: El balance del gobierno central presentó un déficit equivalente a 2,4% del PIB en 2023, sin embargo, La CEPAL estima que el crecimiento del PIB será del 2,6% en 2024 y del 2,3% en 2025.

(CEPAL, 2024) – Referencia (Estudio Económico de América Latina y el Caribe ▪ 2024)

Tabla 4

Contribución del gasto del producto interno bruto, trimestral, volumen a precios del año anterior encadenado (contribución porcentual respecto de igual precio del año anterior).

	2021 IV	2022 I	II	III	IV	2023 I	II	III
Demanda interna	22.3	12.4	8.4	-1.9	-8.2	-8.4	-5.4	-3.9
Consumo total	12.7	9.9	5.4	-1.2	-3.6	-4.1	-3.6	-1.8
Consumo de hogares e IPSFL (3)	10.1	8.1	4.5	-1.6	-3.1	-4.6	-3.8	-2.3
Bienes durables	0.6	-0.3	-1.5	-1.7	-1.2	-1.8	-1.6	-0.6
Bienes no durables	3.7	3.2	0.8	-2.1	-2.3	-2.8	-2.1	-1.9
Servicios	5.8	5.2	5.2	2.1	0.4	0.0	-0.1	0.2
Consumo de Gobierno	2.5	1.7	1.0	0.4	-0.5	0.5	0.2	0.6
Formación bruta de capital fijo	4.1	1.7	1.4	0.1	-0.4	-0.6	0.3	-1.1
Construcción y otras obras	1.8	1.0	0.7	0.1	-0.3	-0.3	-0.3	-0.4
Maquinaria y equipos	2.3	0.7	0.7	0.0	-0.2	-0.2	0.5	-0.6
Variación de existencias	5.6	0.8	1.6	-0.8	-4.1	-3.7	-2.1	-1.0
Exportación de bienes y servicios	0.5	-0.3	0.1	1.3	0.7	0.8	-0.5	0.0
Exportación de bienes	0.0	-1.0	-0.8	0.2	-0.2	-0.1	-0.9	-0.2
Agropecuario-silvícola-pesca	-0.1	-0.3	0.4	0.1	0.3	0.1	-0.3	0.1
Minería	-0.1	-0.9	-1.0	-0.9	-0.1	0.0	-0.2	-0.5
Cobre	-0.3	-0.9	-1.3	-1.1	-0.5	0.0	-0.3	-0.1
Resto	0.2	-0.0	0.3	0.2	0.4	0.0	0.1	-0.3
Industria	0.2	0.3	-0.1	1.0	-0.4	-0.2	-0.4	0.2
Exportación de servicios	0.5	0.7	0.9	1.1	0.8	0.9	0.4	0.2
Importación de bienes y servicios	10.2	4.7	3.4	-0.9	-5.2	-6.9	-5.1	-4.4
Importación de bienes	9.5	3.9	2.5	-1.3	-6.0	-7.1	-4.9	-4.4
Agropecuario-silvícola-pesca	-0.0	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.0
Minería	0.0	-0.3	-0.5	-0.3	-0.3	0.1	0.3	-0.1
Industria	9.5	4.3	2.9	-0.9	-5.7	-7.3	-5.0	-4.3
Importación de servicios	0.7	0.8	0.9	0.4	0.8	0.3	-0.2	0.0
PIB	12.7	7.5	5.2	0.2	-2.3	-0.7	-0.8	0.6

(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Tabla 5

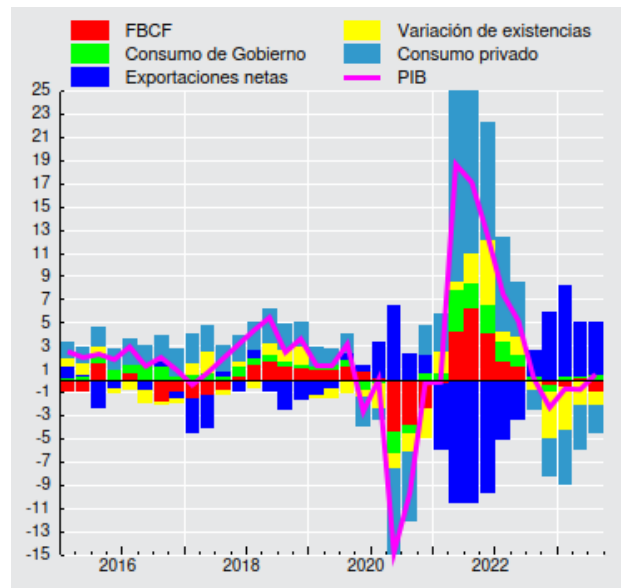
Contribución al PIB por clase de actividad económica anual, volumen a precios del año anterior encadenado (contribución porcentual respecto de igual período del año anterior).

	2019	2020	2021	2022
Agropecuario-silvícola	-0,0	0,0	0,1	0,0
Pesca	0,0	-0,1	0,0	0,0
Minería	-0,3	0,1	-0,2	-0,6
Minería del cobre	-0,3	-0,0	-0,3	-0,7
Otras actividades mineras	-0,0	0,1	0,1	0,1
Industria manufacturera	-0,1	-0,2	0,7	-0,2
Alimentos	-0,0	0,0	0,1	0,1
Bebidas y tabaco	-0,1	-0,1	0,2	-0,0
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	-0,0	-0,0	0,0	-0,0
Maderas y muebles	-0,0	-0,0	-0,0	-0,1
Celulosa, papel e imprentas	-0,0	-0,0	0,0	-0,0
Química, petróleo, caucho y plástico	0,1	0,0	0,0	-0,1
Minerales no metálicos y metálica básica	0,0	-0,0	0,1	-0,1
Productos metálicos, maq. y equipos y otros	-0,1	-0,1	0,2	0,1
Electricidad, gas, agua y gestión de desechos	0,0	-0,0	0,1	0,2
Construcción	0,3	-0,8	0,6	0,0
Comercio	-0,1	-0,2	1,9	-0,4
Restaurantes y hoteles	0,0	-0,9	0,5	0,3
Transporte	0,0	-1,2	0,5	0,5
Comunicaciones y servicios de información	0,1	0,2	0,3	0,2
Servicios financieros	0,2	0,3	0,4	-0,1
Servicios empresariales	0,4	-0,5	1,0	0,5
Servicios de vivienda e inmobiliarios	0,1	-0,2	0,5	0,4
Servicios personales (2)	-0,1	-2,1	3,1	1,4
Administración pública	0,1	0,1	0,1	-0,0
PIB a costo de factores	0,8	-5,6	9,6	2,3
Impuestos sobre los productos	-0,0	-0,6	2,1	0,1
PIB	0,7	-6,1	11,7	2,4

(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Tabla 6

Contribución trimestral a la variación del PIB (tasa real anual, puntos porcentuales)



(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

- Tras el proceso de ajuste que vivió la economía chilena en 2022, 2023 puede considerarse un año de estabilización, en el que comienzan a observarse contracciones cada vez menores de la demanda interna, lo que, junto al crecimiento del consumo público y la evolución de la demanda externa neta, permitió que la variación del PIB fuera del 0,2%.

(CEPAL, 20204) (Estudio Económico de América Latina y el Caribe ▪ 2024)

- Tasa de desempleo: Hasta mayo de 2024 esta relación se ha invertido, con un incremento de un 3,3% interanual de ocupados y un 3,1% de la fuerza laboral, lo que ha llevado a que la desocupación sea del 8,3% en este período. Una alta tasa de desempleo y rotación puede generar una mayor competencia por los servicios de Capacitación, Certificación laboral, Auditorías, Colocación de personas y Confección de Protocolos.

Tabla 7

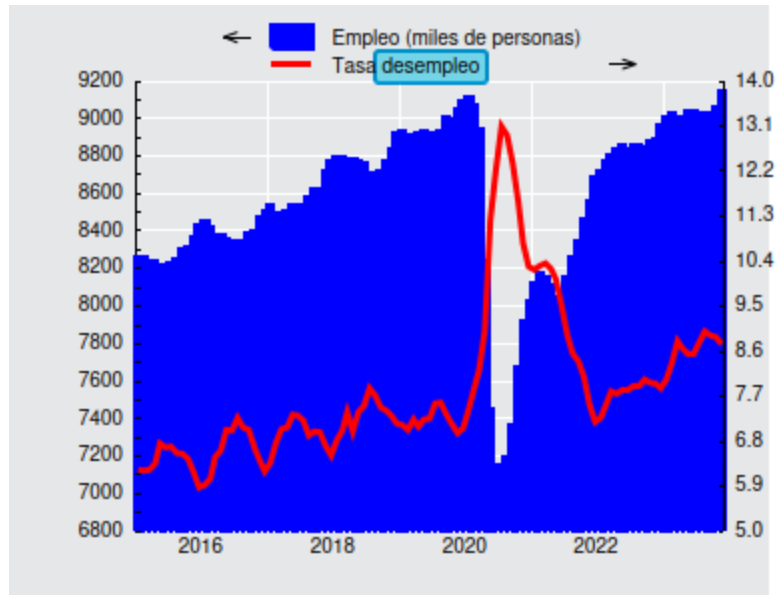
Tasa de desocupación, nacional y por región:

	Nacional	Región															
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RMS	XIV	XV	XVI
2021 Dic	7,2	8,9	8,2	7,3	9,8	7,4	7,0	4,7	6,6	5,0	3,5	3,2	5,0	8,0	6,0	4,8	5,3
2022 Ene	7,3	8,9	8,5	7,3	8,9	7,4	6,5	5,1	7,5	5,2	3,0	3,6	5,1	8,1	6,6	3,9	5,0
Feb	7,5	8,4	8,1	8,1	9,0	7,8	6,4	4,7	7,1	6,4	3,1	4,2	4,1	8,5	5,8	4,3	6,4
Mar	7,8	8,6	9,0	8,3	8,7	7,9	6,8	4,8	8,3	7,2	2,5	5,1	4,1	8,7	6,4	5,2	7,6
Abr	7,7	8,1	7,8	8,1	9,3	8,2	6,6	4,9	7,5	8,0	3,5	5,8	4,0	8,5	6,0	5,8	8,9
May	7,8	8,3	7,6	8,4	9,6	8,4	7,2	5,9	7,6	7,8	3,6	6,5	4,3	8,3	6,4	6,3	9,0
Jun	7,8	8,3	6,9	8,9	9,3	8,1	8,0	6,5	7,2	8,1	4,7	6,3	4,5	8,2	5,7	6,9	9,2
Jul	7,9	9,2	7,3	9,2	8,3	8,5	7,7	7,7	7,1	7,7	4,7	5,9	4,9	8,3	5,4	7,4	9,6
Ago	7,9	9,7	7,5	8,7	7,9	8,5	7,5	7,5	7,2	7,7	5,5	4,8	4,7	8,3	6,6	7,2	9,5
Sep	8,0	9,7	8,4	6,9	7,9	8,9	7,3	8,3	6,8	8,1	4,6	4,6	6,0	8,4	6,9	7,3	9,2
Oct	8,0	8,2	9,0	6,6	8,6	8,3	7,2	7,2	6,8	8,7	4,4	4,3	5,4	8,6	6,9	7,2	7,8
Nov	7,9	8,5	8,9	6,8	8,4	8,1	6,4	8,1	6,3	8,5	3,9	4,5	5,4	8,7	6,1	7,3	7,4
Dic	7,9	8,8	8,8	7,6	8,8	7,7	5,8	6,7	6,8	8,0	3,6	3,8	4,0	8,9	5,9	6,6	7,4
2023 Ene	8,0	9,6	8,4	8,0	8,6	7,8	6,3	6,8	6,8	7,2	3,3	4,0	4,2	9,2	7,2	6,6	8,3
Feb	8,4	9,3	9,2	8,2	8,5	7,6	6,9	6,3	7,0	7,2	3,7	4,0	4,0	9,7	7,5	8,1	9,1
Mar	8,8	8,1	9,5	8,9	8,8	8,3	7,8	7,7	7,3	7,4	4,2	4,4	4,2	10,1	7,7	7,8	9,2
Abr	8,7	7,6	9,5	9,8	9,2	8,0	8,7	8,5	7,6	7,0	4,6	4,8	4,1	9,6	6,9	8,3	9,4
May	8,5	7,0	8,8	10,3	8,8	8,1	10,1	9,0	8,1	7,0	4,3	5,5	4,7	9,2	6,6	7,7	8,9
Jun	8,5	7,1	7,6	9,5	8,9	8,4	11,1	8,9	8,3	7,3	4,4	6,5	4,6	9,0	7,0	7,7	9,6
Jul	8,8	7,0	6,7	9,0	9,6	9,1	10,4	9,1	8,3	7,6	4,4	6,7	5,6	9,3	7,4	7,5	10,0
Ago	9,0	6,3	6,5	8,3	11,3	9,4	9,4	9,4	8,6	7,9	4,0	6,5	6,2	9,6	8,4	7,2	10,4
Sep	8,9	6,3	7,2	8,9	11,2	8,9	8,3	9,6	8,6	8,0	3,7	5,0	6,5	9,6	8,5	7,8	10,0
Oct	8,9	5,9	8,6	8,1	10,5	8,6	8,1	8,9	8,3	8,4	3,7	4,6	6,8	9,8	9,5	6,9	9,3
Nov	8,7	5,7	8,9	9,0	9,4	8,5	8,3	7,5	7,8	8,9	4,1	4,3	6,9	9,7	9,6	7,6	8,1

(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Ilustración 1

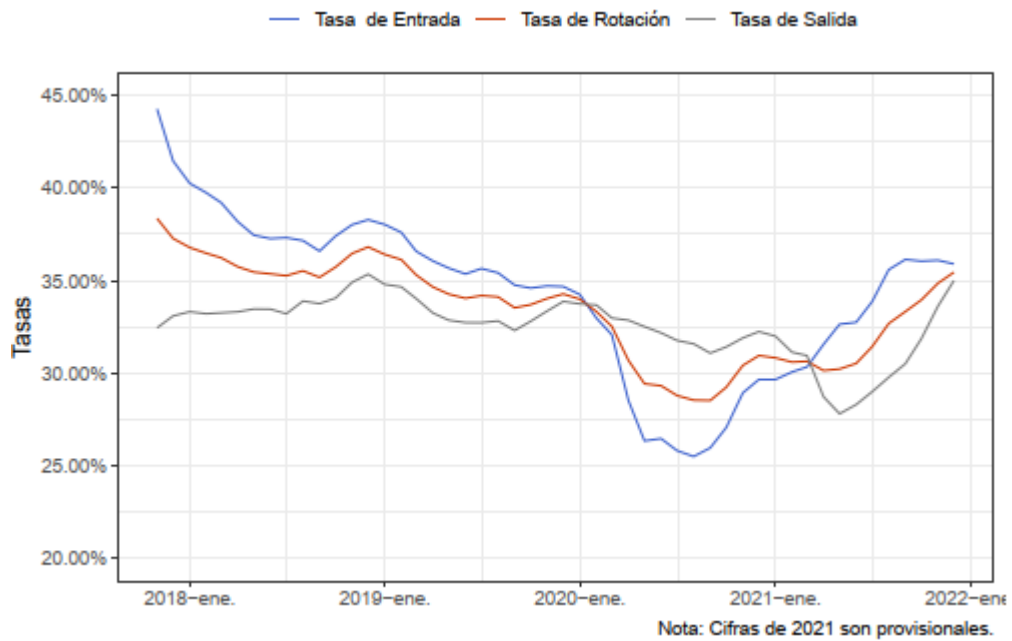
Tasa de desempleo y empleo (Mercado Laboral):



(BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024)

Ilustración 2

Tasas de Rotación Laboral depuradas:



(INE METODOLÓGICO)

- Inflación: La inflación es un factor que puede afectar los costos de operación de la consultora y generar variaciones importantes en los precios de los servicios. En 2024, la inflación ha mostrado una persistencia asociada a un mayor dinamismo de la demanda interna y al aumento de los precios de la energía y los alimentos, de forma tal que, en el primer semestre, ha estado en torno al 4%. *“En 2023 también se evidenció una disminución de la inflación subyacente (sin alimentos, energía y otros componentes volátiles), que alcanzó un 4,7% en diciembre, tendencia que ha continuado en 2024, hasta alcanzar un 3,2% en junio de ese año. Se espera que la inflación vaya disminuyendo paulatinamente y que a fin de año llegue a cerca del 4% y alcance el objetivo del 3% en 2026”*.

(CEPAL, 20204)(Estudio Económico de América Latina y el Caribe ▪ 2024)

- Tendencias salariales: Monitorear constantemente las tendencias salariales en los diferentes sectores de la Minería y las Constructoras para ofrecer servicios de compensación y beneficios competitivos.
- El promedio de aumento real de las remuneraciones hasta mayo de 2024 es del 2,4% como variación interanual y se advierte sobre todo en las empresas grandes y medianas y en los sectores de comercio, manufactura y servicios.
- Precios de las materias primas: Se debe estar atento a los precios de los commodities, esto dado que pueden afectar la rentabilidad de las empresas mineras y constructoras, lo que a su vez influye en sus presupuestos para la contratación de servicios de consultoría.
- Costos laborales: Se debe estar informado sobre los costos laborales en los diferentes sectores y regiones del país para ofrecer precios competitivos y soluciones que permitan a nuestros clientes una correcta optimización de costos.
- Globalización: Evaluar el impacto en la demanda de servicios de Capacitación, Certificación laboral, Auditorías, Colocación de personas y Confección de Protocolos a nivel global.

Social:

- Diversidad e inclusión: Implementación de prácticas inclusivas, con la creciente importancia de la diversidad y la inclusión en las empresas puede generar una demanda de servicios especializados en estos temas, como lo es la certificación de inclusión laboral. Identificando las necesidades de las empresas en cuanto a

diversidad e inclusión y desarrollar servicios especializados en estos temas (capacitación, cultura organizacional).

- Educación y capacitación: El nivel educativo de la población y la disponibilidad de programas de capacitación pueden influir en la calidad de los candidatos y en las necesidades de las empresas, para ello debemos enfocarnos en las necesidades imperiosas de estas dos agrupaciones laborales, tanto en la Minería como en la Construcción.
- Seguridad y salud en el trabajo: La creciente preocupación por la seguridad y el bienestar de los trabajadores representa una oportunidad para ofrecer servicios especializados en la prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Falta de reconocimiento social: La certificación aún no es percibida como un requisito indispensable en muchos sectores.
- Reputación empresarial: Las empresas cada vez más valoran su reputación y buscan proveedores que compartan sus valores. Desarrollar una marca sólida y comunicar los beneficios de nuestros servicios para atraer a clientes comprometidos con prácticas laborales responsables.
- Generación Z y Millennials: Debemos conocer las expectativas y valores de las nuevas generaciones de trabajadores para diseñar estrategias de atracción y retención de talento.
- Cambio demográfico: Se debe analizar el envejecimiento de la población y sus implicaciones para la fuerza laboral, como la gestión de la diversidad generacional y la planificación de la sucesión.

Tecnológico:

- Automatización: La automatización de las Capacitaciones, Certificaciones laborales, Auditorias, Colocación de personas y Confección de Protocolos puede cambiar la forma en que las consultoras trabajan y los servicios que ofrecen.
- Software: El desarrollo de nuevas herramientas de software para la gestión de recursos humanos puede mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios de consultoría.
- Ciberseguridad: Las preocupaciones sobre la ciberseguridad pueden aumentar la demanda de servicios de consultoría relacionados con la protección de datos y la privacidad.

- Digitalización: Utilizar herramientas tecnológicas para optimizar los procesos y ofrecer servicios más eficientes y personalizados.
- Plataformas digitales: Explorar el uso de plataformas digitales para la gestión de documentos, la capacitación en línea, entrevistas de nuevos talentos y la comunicación con los clientes.
- Inteligencia artificial: Investigar cómo la IA puede mejorar nuestros servicios, por ejemplo, a través de análisis de datos para identificar áreas de mejora en la gestión y colocación del talento.
- Inteligencia artificial: Evaluar cómo la IA está transformando los procesos de colocación, selección y gestión del talento (ejemplo: mediante análisis de datos).
- Automatización: Identificar las tareas que pueden automatizarse y desarrollar soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de los servicios.
- Ciberseguridad: Desarrollar servicios de consultoría en ciberseguridad para proteger los datos de los clientes y los candidatos.

Ecológicos:

- No existe ninguna normativa medioambiental que pueda afectar al sector de las consultorías de RRHH. No obstante, lo que queremos desde nuestra empresa es concienciar y propiciar el reciclaje y la reducción de consumo innecesario de agua y luz dentro de ella, así como las buenas prácticas medioambientales.
- Cambio climático: Los eventos climáticos extremos y los cambios en el clima pueden afectar las operaciones de las empresas Mineras y de la Construcción, generando nuevas demandas de servicios de consultoría.
- Sostenibilidad: Incorporar la sostenibilidad en los servicios de consultoría, ofreciendo soluciones para reducir la huella de carbono de las empresas y promover prácticas laborales sostenibles, fomentando el teletrabajo y horarios flexibles para reducir los desplazamientos y mejorar la conciliación laboral y familiar, Incentivar el uso de transporte público, bicicletas o vehículos compartidos, Implementar programas de reciclaje y reducción de residuos en la empresa.
- Teletrabajo: Analizar el impacto del teletrabajo en el bienestar de los empleados y desarrollar programas de gestión remota efectiva.

- Salud y seguridad en el trabajo: Ofrecer servicios de consultoría en salud y seguridad en el trabajo para cumplir con las regulaciones y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Legal:

- Protección de datos: Ley 19.628 sobre Protección de la Vida Privada y las regulaciones sobre protección de datos, pueden tener un impacto significativo en la forma en que las consultoras manejan la información de los candidatos y los clientes, por lo tanto, se debe estar actualizado sobre las regulaciones de protección de datos y garantizar el cumplimiento de estas en todos los servicios.
- Normativas laborales: Ley 20.940 Debemos estar actualizados sobre las últimas reformas legales en materia laboral, especialmente en los sectores Minero y de la Construcción.
- Responsabilidad social empresarial: Ofrecer servicios de consultoría en Responsabilidad Social Empresarial para ayudar a las empresas a cumplir con sus obligaciones legales y sociales y éticas.
- Discriminación: Las Ley 20.609 que establece medidas contra la discriminación pueden afectar los procesos de selección, contratación y desarrollo, para ello se puede ofrecer capacitaciones en temas de discriminación y diversidad para prevenir prácticas discriminatorias en estos procesos.
- Contratos laborales: Los cambios en la legislación laboral pueden requerir ajustes en los servicios de consultoría.
- Contratos laborales: Asesorar a los clientes sobre las últimas tendencias en contratación laboral y los tipos de contratos más adecuados para cada situación.

Estrategia basada en el análisis PESTEL:

- Estrategia: Nuestra consultora decide definir el valor diferencial al desarrollar una nueva línea de servicios enfocada en la confección de protocolos, certificación laboral, fomentando la diversidad y la inclusión, ofreciendo talleres de capacitaciones certificadas, evaluaciones de la cultura organizacional y desarrollo de planes de acción para promover la equidad en el lugar de trabajo, aprovechando las tendencias del mercado para ofrecer un valor único.

Tabla 8

Análisis PESTEL

Análisis PESTEL

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas laborales • Estabilidad en la política • Política monetaria (IMACEC) • Reformas laborales • Incentivos del gobierno 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción Tasa de Políticas monetarias (inflación) • Tasas de empleo al 3,3% • Crecimiento económico • Producto Interno Bruto (PIB 2,6%) • Regulaciones bancarias (Tasas) • Impuestos (empresa-trabajador) 	<p>Socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Generación Z y Millennials • Nivel educativo o especialización • Nivel cultural en certificación • Factores en Diversidad e inclusión • Seguridad y salud en el trabajo
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia artificial • Software en la nube • Automatización (cursos) • Ciberseguridad • CRM o ERP • Plataformas digitales 	<p>Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe ninguna normativa medioambiental que pueda afectar al sector de las consultorías de RRHH • Cultura del reciclaje • Teletrabajo • Cambio climático • Sostenibilidad 	<p>Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección de datos Ley 19.628 • Normativas laborales Ley 20.940 • Licencias y certificaciones Ley N° 20.267 • Discriminación Ley 20.609 • Incentiva la inclusión Ley N° 21.015 • Seguridad laboral Ley N° 16.744 • Salarios-Desempleo • Subcontratación Ley N° 20.123

(Elaboración_Propia, 2024)

2.2. Análisis del microentorno.

2.2.1. Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre Competidores Existentes (**ALTA**)

- Presencia de numerosas consultoras: El mercado chileno cuenta con una variedad de consultoras, desde grandes empresas internacionales hasta pequeñas firmas locales especializadas.
- Similitud de Servicios: Muchas consultoras ofrecen servicios similares en reclutamiento, selección, capacitación y certificación laboral, lo que intensifica la competencia.
- Competencia en precios: La competencia en precios puede ser significativa, especialmente en servicios más estandarizados.
- Bajas barreras de entrada: No existen grandes barreras de entrada al mercado, lo que facilita la aparición de nuevos competidores.

Amenaza de Nuevos Competidores (**MEDIA**)

- Inversión inicial moderada: La inversión inicial para establecer una consultora puede ser moderada, lo que atrae a nuevos emprendedores.
- Conocimiento especializado: Aunque no es una barrera estricta, contar con consultores especializados y con experiencia puede ser un factor diferenciador para los nuevos entrantes.
- Bajas barreras de entrada: Como se mencionó anteriormente, las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que permite que nuevos actores ingresen al mercado con relativa facilidad.
- Acceso a tecnología: La tecnología necesaria para operar una consultora es accesible, lo que reduce las barreras tecnológicas.

Poder de Negociación de los Proveedores (**ALTA**)

- Difícil sustitución (Capital Humano Especializado): En muchos casos, los proveedores no pueden ser sustituidos con relativa facilidad si no cumplen con las expectativas de la consultora.
- Bajos costos de cambio: Cambiar de proveedor generalmente no implica costos significativos para la consultora.
- Proveedores diversos: Los proveedores de servicios para una consultora (software, plataformas de reclutamiento, etc.) son diversos y no suelen tener un gran poder de negociación.

Poder de Negociación de los Clientes (**ALTO**)

- Posibilidad de internalizar servicios: Algunas empresas grandes pueden optar por internalizar ciertos servicios de recursos humanos, lo que reduce la demanda de consultoría externa.
- Clientes informados: Las empresas chilenas están cada vez más informadas sobre las opciones disponibles en el mercado de consultoría.
- Sensibilidad al precio: En un entorno económico competitivo, las empresas pueden ser sensibles al precio de los servicios de consultoría.
- Importancia de la calidad: A pesar de la sensibilidad al precio, la calidad del servicio sigue siendo un factor clave para muchas empresas a la hora de elegir una consultora.

Amenaza de Productos Sustitutos (ALTA)

- Servicios internos de recursos humanos: Como se mencionó anteriormente, algunas empresas pueden optar por desarrollar sus propios departamentos de recursos humanos y gestionar internamente la capacitación y certificación laboral.
- Cursos y certificaciones en línea: La creciente oferta de cursos y certificaciones en línea puede reducir la demanda de servicios de capacitación y certificación presenciales.
- Plataformas de reclutamiento en línea: Estas plataformas pueden ser vistas como un sustituto parcial de los servicios de reclutamiento y selección ofrecidos por las consultoras.

5. La Amenaza de Productos Sustitutos:

- Servicios internos de recursos humanos
- Cursos y certificaciones en línea
- Plataformas de reclutamiento en línea

4. Rivalidad entre competidores:

- Presencia de numerosas consultoras
- Servicios similares
- Competencia en precios
- Bajas barreras de entrada



3. El poder negociador de los Proveedores:

- Difícil sustitución (Capital Humano Especializado)
- Bajos costos al Cambia de proveedor
- Proveedores diversos (software, plataformas de reclutamiento, etc.)

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores:

- Inversión inicial moderada
- Conocimiento especializado
- Bajas barreras de entrada
- Acceso a tecnología

2. Poder de negociación de los clientes:

- Posibilidad de internalizar servicios
- Clientes informados
- Sensibilidad al precio
- Importancia de la calidad

RIVALIDAD EXISTENTE entre los Competidores de la Industria

(Elaboración_Propia, Las 5 Fuerzas de Porter, 2024)

Conclusión:

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter revela un mercado competitivo para las consultoras de recursos humanos y certificación laboral en Chile. La rivalidad entre competidores es alta, y existe una amenaza media de nuevos entrantes y alta en productos sustitutos. Para tener éxito en este entorno, la Consultora debe diferenciarse a través de la experiencia y la calidad de sus servicios, la especialización, la innovación y el desarrollo de relaciones sólidas con sus clientes.

2.3. Análisis interno.

2.3.1. Aplicación del modelo de La Cadena de Valor.



(Elaboración_Propia, Cadena de Valor, 2024)

2.3.2. Actividades Primarias:

Logística Interna:

- Adquisición y gestión de recursos tecnológicos y herramientas de software para la gestión de procesos y la prestación de servicios, reduciendo tiempos y costos.
- Desarrollo y actualización de materiales de capacitación y certificación. Invertir en la formación continua de los consultores y el personal, asegurando que estén actualizados en las últimas tendencias y mejores prácticas del sector.
- Gestión del conocimiento, estableciendo un sistema para capturar, almacenar y compartir el conocimiento generado en la consultora, facilitando el aprendizaje y la mejora continua.
- Reclutamiento y selección de consultores y personal especializado.

Operaciones:

- Diseño y ejecución de programas de capacitación y certificación laboral, asegurar la calidad y efectividad de los programas de capacitación y servicios de consultoría, superando las expectativas de los clientes.
- Innovación en soluciones, desarrollar soluciones tecnológicas propias o en colaboración con socios estratégicos, que aporten valor agregado y diferencien a la consultora en el mercado.
- Prestación de servicios de consultoría en recursos humanos (reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, etc.).
- Investigación de mercado, se debe mantener un conocimiento profundo del mercado laboral chileno, identificando tendencias, necesidades y oportunidades para adaptar los servicios y anticiparse a la competencia.
- Investigación y análisis del mercado laboral chileno en Minerías y Constructoras.

Logística Externa:

- Marketing digital: Implementar estrategias de marketing digital (redes sociales, email marketing) para aumentar la visibilidad de la consultora y atraer clientes potenciales.
- Promoción y difusión de los servicios de la consultora a través de diversos canales (marketing digital, eventos, redes sociales, etc.).
- Gestión de la relación con los clientes, incluyendo la atención de consultas, la presentación de propuestas y la firma de contratos.
- Ofrecer modalidades de capacitación y certificación flexibles (presencial, online, híbrida) y adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.
- Coordinación y logística para la realización de capacitaciones y certificaciones en las instalaciones del cliente o en espacios externos.

Marketing y Ventas:

- Desarrollar una propuesta única de valor clara y diferenciada, destacando los beneficios y el impacto de los servicios de la consultora en el desempeño de las empresas.
- Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación para posicionar la marca y los servicios de la consultora.
- Identificación y captación de clientes potenciales a través de diversas técnicas de generación de leads.

- Negociación y cierre de ventas, incluyendo la elaboración de propuestas comerciales personalizadas.

Servicios Postventa:

- Seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios prestados, implementando encuestas y mecanismos de retroalimentación para medir y detectar áreas de mejora.
- Atención de consultas y resolución de problemas postventa.
- Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes y fidelización.
- Desarrollar programas de lealtad y beneficios para premiar a los clientes recurrentes y fomentar la repetición de negocios.

2.3.3. Actividades de Apoyo:

Infraestructura:

- Planificación para optimizar la gestión administrativa y financiera de la consultora para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- Invertir en tecnología de punta para la gestión de la información, la comunicación interna y la prestación de servicios online.
- Gestión de recursos humanos internos (contratación, capacitación, evaluación, etc.).
- Fomentar una cultura de colaboración, innovación y orientación al cliente en todos los niveles de la empresa.

Gestión de Recursos Humanos:

- Implementar estrategias para atraer y retener a los mejores consultores y profesionales del sector, ofreciendo oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo atractivo.
- Evaluación del desempeño y gestión del talento interno.
- Fomentar un clima laboral positivo y motivador.
- Establecer sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes, que permitan reconocer el talento y fomentar el crecimiento profesional.

- Desarrollar líderes capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos.

Desarrollo Tecnológico:

- Investigación y desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para la gestión del talento y la certificación laboral.
- Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas para impulsar la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones.
- Adaptación e implementación de tecnologías emergentes en los procesos de la consultora.
- Mantenimiento y actualización de los sistemas y herramientas tecnológicas existentes.

Aprovisionamiento:

- Establecer criterios rigurosos para la selección de proveedores, priorizando la calidad, el precio y la capacidad de respuesta.
- Adquisición de insumos y materiales necesarios para la operación de la consultora (equipos de oficina, materiales de capacitación, etc.).
- Negociar precios y condiciones favorables con los proveedores, buscando optimizar los costos sin comprometer la calidad.

Conclusión:

El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades clave que generan valor para la consultora de recursos humanos y certificación laboral en Chile. Al optimizar cada una de estas actividades y fortalecer las interrelaciones entre ellas, la consultora podrá mejorar su eficiencia, diferenciarse de la competencia y ofrecer servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y hacerlos más competitivos.

Además, este análisis nos sirve como base para identificar áreas de mejora, desarrollar estrategias de innovación y aprovechar oportunidades de crecimiento en el mercado chileno.

2.4. Análisis situacional estratégico.

Herramienta de planeación estratégica FODA. (Se debe realizar en función del análisis estratégico de macro y microentorno e interno del negocio).

2.4.1. Fortalezas:

- Equipo altamente capacitado y especializado: Consultores con experiencia y conocimientos actualizados en recursos humanos y certificación laboral.
- Enfoque en la innovación y tecnología: Desarrollo de soluciones tecnológicas propias para la gestión del talento y la certificación.
- Calidad de servicio y atención al cliente: Compromiso con la excelencia en la prestación de servicios y la satisfacción del cliente.
- Conocimiento profundo del mercado laboral chileno: Investigación y análisis constante del mercado para identificar tendencias y oportunidades.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

2.4.2. Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de consultoría en Chile: Demanda creciente de servicios de recursos humanos y certificación laboral debido a la complejidad del mercado laboral y la necesidad de mejorar la competitividad.
- Avances tecnológicos: Oportunidades para desarrollar e implementar nuevas soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia y la eficacia de los procesos de gestión del talento.
- Énfasis en la capacitación y el desarrollo: Mayor conciencia de las empresas sobre la importancia de invertir en el desarrollo de sus empleados.
- Cambios en la legislación laboral: Adaptación a las nuevas regulaciones y ofrecer servicios de asesoramiento y cumplimiento normativo.
- Expansión a nuevos segmentos de mercado: Identificar y desarrollar servicios para nichos específicos, como startups, pymes o sectores específicos de la industria.

2.4.3. Debilidades:

- Recursos financieros limitados: Dificultades para competir con grandes consultoras en términos de inversión en marketing y tecnología.
- Marca poco conocida: Menor reconocimiento de marca en comparación con competidores establecidos.

- Dependencia de consultores clave: Riesgo de pérdida de talento y conocimiento si consultores clave abandonan la empresa.
- Vulnerabilidad a la competencia en precios: Presión para reducir precios debido a la competencia, especialmente en servicios estandarizados.
- Posible resistencia al cambio: Dificultades para implementar nuevas tecnologías o procesos internos si el equipo no está dispuesto a adaptarse.

2.4.4. Amenazas:

- Alta competencia en el mercado: Presencia de numerosas consultoras, tanto locales como internacionales, que ofrecen servicios similares.
- Entrada de nuevos competidores: Bajas barreras de entrada que facilitan la aparición de nuevos actores en el mercado.
- Internalización de servicios por parte de las empresas: Algunas empresas pueden optar por gestionar internamente sus procesos de recursos humanos y certificación.
- Cambios económicos: Crisis económicas o recesiones que pueden reducir la demanda de servicios de consultoría.
- Avances tecnológicos disruptivos: Aparición de nuevas tecnologías que puedan reemplazar o hacer obsoletos los servicios actuales de la consultora.

2.5. Estrategias basadas en el análisis FODA:

2.5.1. Aprovechar fortalezas y oportunidades:

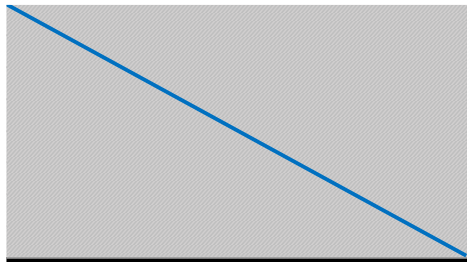
- Desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras que permitan diferenciarse de la competencia y atraer nuevos clientes.
- Invertir en marketing digital y estrategias de branding para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para ampliar la red de contactos y acceder a nuevos mercados.
- Ofrecer programas de capacitación y certificación de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente y sector.

2.5.2. Minimizar debilidades y amenazas:

- Buscar fuentes de financiamiento alternativas o establecer alianzas estratégicas para acceder a recursos financieros adicionales.
- Desarrollar un plan de sucesión y retención de talento para asegurar la continuidad del conocimiento y la experiencia en la empresa.

- Implementar estrategias de marketing de contenidos y relaciones públicas para fortalecer la marca y generar confianza en el mercado.
- Diversificar la oferta de servicios para reducir la dependencia de áreas específicas y adaptarse a los cambios del mercado.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas y del mercado laboral para anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente.

2.5.3. Estrategias del Análisis FODA:

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
		1.- Conocimiento y experiencia en los procesos de RRHH	1.- Recursos financieros limitados
		2.- Equipo altamente capacitado y especializado	2.- Marca poco o nada conocida
		3.- Enfoque en la innovación y tecnología	3.- Dependencia de consultores clave
		4.- Flexibilidad y adaptabilidad	4.- Vulnerabilidad a la competencia en precios
		5.- Conocimiento profundo del mercado laboral chileno	5.- Posible resistencia al cambio
		6.- Calidad de servicio y atención al cliente	
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES (+)		ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+)
1.- Crecimiento del mercado de consultoría en Chile		1.- Desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras que permitan diferenciarse de la competencia y atraer nuevos clientes	1.- Buscar fuentes de financiamiento alternativas o establecer alianzas estratégicas para acceder a recursos financieros adicionales.
2.- Avances tecnológicos		2.- Invertir en marketing digital y estrategias de branding para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca	2.- Desarrollar un plan de sucesión y retención de talento para asegurar la continuidad del conocimiento y la experiencia en la empresa.
3.- Énfasis en la capacitación y el desarrollo		3.- Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para ampliar la red de contactos y acceder a nuevos mercados.	3.- Implementar estrategias de marketing de contenidos y relaciones públicas para fortalecer la marca y generar confianza en el mercado.
4.- Cambios en la legislación laboral		4.- Ofrecer programas de capacitación y certificación de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente y sector.	4.- Diversificar la oferta de servicios para reducir la dependencia de áreas específicas y adaptarse a los cambios del mercado.
5.- Expansión a nuevos segmentos de mercado			5.- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas y del mercado laboral para anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente.
AMENAZAS (-)		ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-)
1.- Alta competencia en el mercado		1.- Afianzar lazos de confianza con clientes generando constantemente actividades para mantener una relación fluida.	1.- Gerenciar alianzas con Consultoras bajo Contratos por Comisiones y de responsabilidad de cliente bien definidos que nos permitan disminuir la posibilidad de NO contar con recursos ante los requerimientos de Clientes y disminuir la competencia.
2.- Entrada de nuevos competidores		2.- Adelantarse ante nuevas tendencias en recursos humanos para generar actividades pioneras a los clientes.	
3.- Internalización de servicios por parte de las empresas		3.- Buscar aquellas alternativas de productos que nos permitan posicionar la marca con innovación.	2.- Establecer acuerdos con los Clientes para realizar Capacitaciones y Talleres en sus instalaciones con precios especiales y así no generar gasto en contratación de espacio para capacitar.
4.- Cambios económicos		4.- Generar Beneficios adicionales para la Retención de los mejores Clientes.	
5.- Avances tecnológicos disruptivos			3.- Desarrollar estrategias y actividades para potenciar a los líderes de la organización para que estos puedan valorar la importancia de recursos humanos en el crecimiento de sus negocios.

(Elaboración_Propia, Análisis FODA, 2024)

Conclusión:

La planeación estratégica basada en el análisis FODA, derivadas de las herramientas PESTEL y LA CADENA DE VALOR a la consultora de recursos humanos y certificación laboral en Chile, le permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar al máximo su potencial y superar los desafíos del mercado. Al implementar estas estrategias de manera efectiva, la consultora podrá alcanzar sus objetivos de crecimiento, rentabilidad y liderazgo en el mercado chileno.

2.6. Ventajas competitivas tangibles e intangibles

A partir de la planeación estratégica basada en los análisis FODA, se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas para la consultora de recursos humanos y certificación laboral en Chile:

2.6.1. Innovación y Tecnología:

El enfoque en el desarrollo de soluciones tecnológicas propias y la adopción temprana de nuevas herramientas digitales le permitirá a la consultora ofrecer servicios más eficientes, personalizados y atractivos para los clientes, diferenciándose de la competencia y generando una ventaja competitiva sostenible.

2.6.2. Especialización y Conocimiento:

El equipo altamente capacitado y especializado, junto con el profundo conocimiento del mercado laboral chileno, permitirá a la consultora ofrecer soluciones de alta calidad, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente y sector, lo que generará confianza y fidelización.

2.6.3. Flexibilidad y Adaptabilidad:

La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y adaptarse a los cambios del mercado, tanto en términos de servicios como de tecnología, permitirá a la consultora responder de manera ágil a las demandas de los clientes y mantenerse relevante en un entorno competitivo.

2.6.4. Orientación al Cliente:

El compromiso con la excelencia en la prestación de servicios y la satisfacción del cliente, junto con la implementación de estrategias de seguimiento y soporte postventa, permitirá a la consultora construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, generando lealtad y recomendaciones.

2.6.5. Eficiencia Operativa:

La optimización de los procesos internos, tanto administrativos como operativos, junto con la inversión en tecnología de vanguardia, permitirá a la consultora reducir costos, mejorar la productividad y ofrecer servicios competitivos en términos de precio y calidad.

2.6.6. Marca y Reputación:

La implementación de estrategias de marketing digital, branding y relaciones públicas, junto con el enfoque en la calidad del servicio y la innovación, permitirá a la consultora fortalecer su marca, generar confianza en el mercado y atraer nuevos clientes.

Conclusión:

Estas ventajas competitivas, derivadas de la planeación estratégica basada en los análisis realizados, permitirán a la consultora de recursos humanos y certificación laboral en Chile posicionarse como un referente en el mercado, ofreciendo soluciones de alto valor agregado, generando confianza y lealtad en sus clientes, y asegurando un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

2.7. Balanced Scorecard para la Consultora

2.7.1. Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico: Alcanzar un crecimiento sostenible y rentable.

- Indicadores Clave de Desempeño KPIs para:
- Ingresos mensuales
- Ingresos anuales
- Margen de ganancia neto
- Retorno sobre ROI
- Flujo de caja libre
- Tasa de crecimiento de la cartera de clientes

2.7.2. Iniciativas Estratégicas:

Diversificar la oferta de servicios y desarrollar nuevas soluciones tecnológicas.

Optimizar los procesos internos para reducir costos y mejorar la eficiencia.

Establecer alianzas estratégicas para acceder a nuevos mercados y fuentes de ingresos.

Implementar estrategias de precios competitivas y basadas en el valor.

2.7.3. Perspectiva del Cliente

Objetivo Estratégico: Ofrecer servicios de alta calidad y superar las expectativas de los clientes.

2.7.4. KPIs:

- Net Promoter Score (NPS)
- Tasa de retención de clientes
- Número de referencias de clientes
- Tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes

2.7.5. Iniciativas Estratégicas:

- Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar la comunicación y el seguimiento.
- Realizar encuestas de satisfacción periódicas y analizar los resultados para identificar áreas de mejora.
- Desarrollar programas de fidelización y beneficios para clientes recurrentes.

- Brindar soporte y asesoramiento continuo a los clientes, fidelizar.

2.7.6. Perspectiva de Procesos Internos

- Objetivo Estratégico: Optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia, la calidad y la innovación.
- KPIs
 - Tiempo de entrega de los servicios
 - Costo por servicio
 - Tasa de éxito en la implementación de cursos y certificaciones
 - Número de nuevas soluciones tecnológicas desarrolladas
 - Porcentaje de empleados capacitados en nuevas tecnologías y metodologías
- Iniciativas Estratégicas:
 - Fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje en toda la organización.
 - Establecer sistemas de medición y control de calidad en todos los procesos.
 - Implementar tecnologías y metodologías de gestión de proyectos para agilizar los procesos.
 - Invertir en investigación y desarrollo para crear soluciones innovadoras.

2.7.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Objetivo Estratégico: Desarrollar el capital humano idóneo y fortalecer el clima y la cultura organizacional.
- KPIs:
 - Índice de satisfacción de los empleados
 - Tasa de retención de empleados
 - Número de horas de capacitación por empleado
 - Porcentaje de empleados que participan en programas de desarrollo profesional
 - Clima laboral y nivel de compromiso de los empleados

2.7.8. Iniciativas Estratégicas:

- Implementar programas de capacitación y desarrollo de carrera para los empleados.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador e inclusivo.
- Establecer sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes.
- Promover la comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Reconocer y recompensar el talento y el esfuerzo de los empleados.

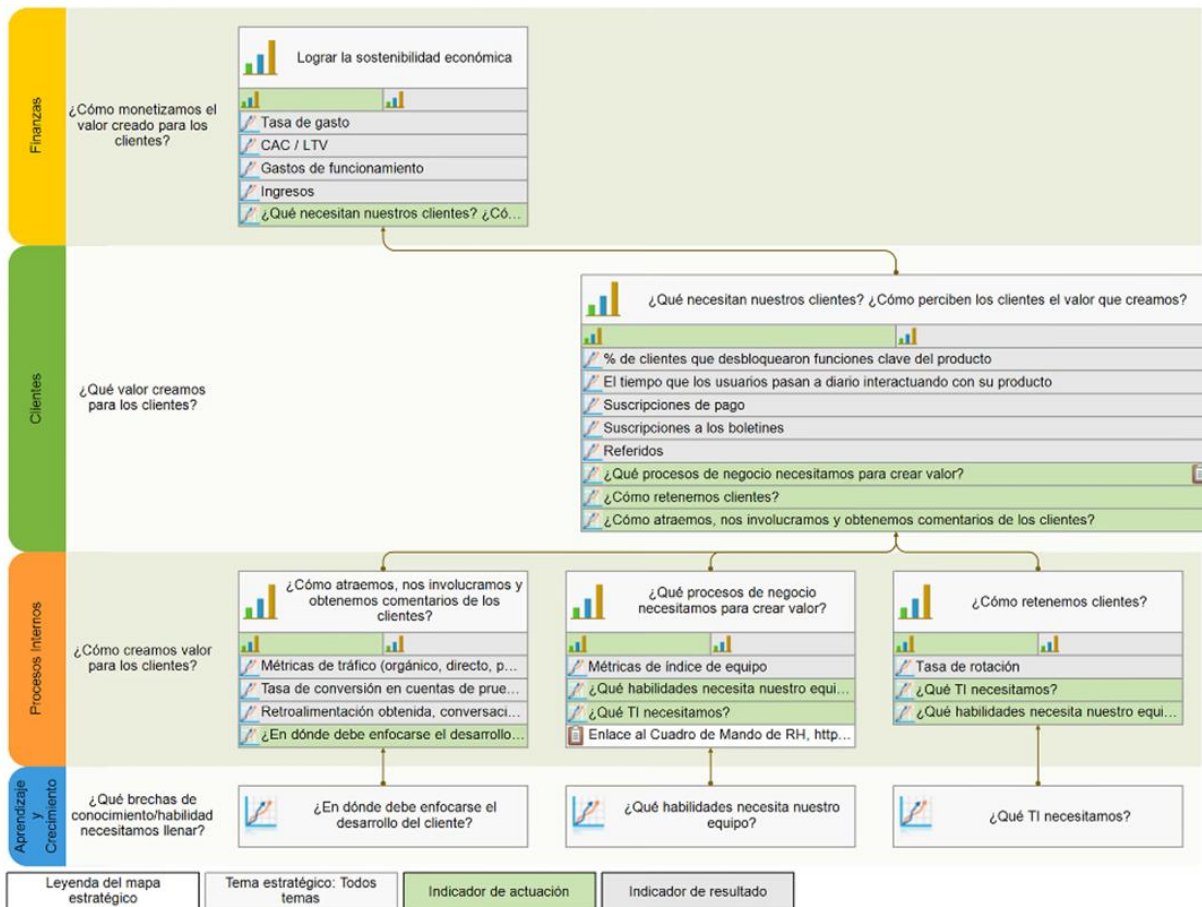
Conclusión:

El Balanced Scorecard, basado en la planeación estratégica FODA, proporciona una visión integral del desempeño de la consultora de recursos humanos y certificación laboral en Chile, considerando no solo los aspectos financieros, sino también la satisfacción del cliente, los procesos internos y el desarrollo del capital humano. Al establecer objetivos claros, KPIs medibles e iniciativas estratégicas en cada perspectiva, la consultora podrá monitorear su progreso, tomar decisiones informadas y asegurar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

Para la implementación de la Consultora es importante poder tener una visión del Mapa de Procesos los Objetivos Estratégicos:

Tabla 9

Mapa de Procesos:



(Elaboración_Propia, Mapa de Procesos BCS, 2024)

Tabla 10

Objetivos Estratégicos Consultora “Fs Bridges Talent”



(Elaboración Propia, Objetivos Estratégicos FS Bridges Talent, 2024)

III. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Objetivo general del estudio de mercado

Los hallazgos de una investigación de mercado exhaustiva realizada para evaluar la viabilidad y el potencial de una consultora de recursos humanos especializada en servicios de control y cumplimiento normativo de contratistas en el sector minero y de construcción en Chile, analizando la disposición a pagar por dichos servicios y estimando la demanda potencial en el mercado.

3.2. Objetivos específicos estudio de mercado

- Identificar los principales desafíos que enfrentan las empresas mineras y constructoras en el reclutamiento y selección de personal, así como en la gestión de contratistas.
- Evaluar la percepción de importancia que tienen las empresas sobre el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, y la verificación de certificaciones y acreditaciones en el éxito de sus operaciones.
- Determinar las estrategias y herramientas más efectivas para atraer y retener talento en el sector minero y de construcción, desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos.
- Analizar la frecuencia y los beneficios percibidos de la realización de auditorías internas y externas en el área de recursos humanos.
- Comprender los criterios utilizados por las empresas para evaluar las certificaciones y acreditaciones de los contratistas, y los beneficios que perciben de esta verificación.
- Identificar las medidas consideradas más efectivas para mejorar la seguridad en las empresas mineras y constructoras.
- Determinar la disposición a pagar por diferentes servicios de consultoría en recursos humanos, incluyendo verificación de cumplimiento, análisis de documentos, acompañamiento en procesos de transformación, programas de diversidad e inclusión, evaluación de procesos de RRHH y estrategias de retención de empleados.
- Evaluar la percepción general de los precios propuestos para los servicios de consultoría, identificando si se consideran bajos, elevados o ajustados al mercado.

- Analizar la relación entre la experiencia laboral, el sector de desempeño y el cargo actual/anterior de los profesionales de recursos humanos y sus respuestas a las preguntas de la encuesta.
- Identificar posibles brechas o áreas de oportunidad en la oferta actual de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector minero y de construcción.
- Obtener insights sobre las necesidades y expectativas de las empresas en relación con la gestión de contratistas y el cumplimiento normativo.
- Evaluar el nivel de conocimiento y comprensión de los profesionales de recursos humanos sobre las normativas y mejores prácticas en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- Explorar la disposición de las empresas a adoptar nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos humanos y contratistas.
- Identificar posibles barreras o resistencias a la implementación de servicios de consultoría en recursos humanos en el sector.
- Recopilar información sobre los proveedores actuales de servicios similares y su desempeño en el mercado, para identificar oportunidades de diferenciación y ventaja competitiva.

3.3. Tipo de Metodología

3.3.1. Hipótesis

- **Hipótesis basada en la encuesta cualitativa sobre consultoras de recursos humanos**

1. Importancia del reclutamiento y selección:

H0 (Nula): Menos del 90% de los encuestados considera que el reclutamiento y selección es importante o muy importante para el éxito de las empresas mineras y constructoras.

H1 (Alternativa): Al menos el 90% de los encuestados considera que el reclutamiento y selección es importante o muy importante para el éxito de las empresas mineras y constructoras.

2. Desafíos en el reclutamiento y selección:

H0 (Nula): La atracción de talento a zonas remotas no es el principal desafío en el reclutamiento y selección.

H1 (Alternativa): La atracción de talento a zonas remotas es el principal desafío en el reclutamiento y selección.

3. Estrategias para atraer talento:

H0 (Nula): Los salarios y beneficios competitivos no son la estrategia más efectiva para atraer talento.

H1 (Alternativa): Los salarios y beneficios competitivos son la estrategia más efectiva para atraer talento.

4. Evaluación del desempeño:

H0 (Nula): La evaluación por competencias no es la herramienta más utilizada para evaluar el desempeño.

H1 (Alternativa): La evaluación por competencias es la herramienta más utilizada para evaluar el desempeño

5. Frecuencia de auditorías:

H0 (Nula): La mayoría de las empresas no realizan auditorías semestrales

H1 (Alternativa): La mayoría de las empresas realizan auditorías semestrales.

6. Beneficios de las auditorías:

H0 (Nula): La mejora de los procesos de RRHH no es el beneficio más percibido de las auditorías

H1 (Alternativa): La mejora de los procesos de RRHH es el beneficio más percibido de las auditorías

7. Importancia de la verificación de certificaciones:

H0 (Nula): Menos del 90% de los encuestados considera que la verificación de certificaciones y acreditaciones de los contratistas es importante o muy importante

H1 (Alternativa): Al menos el 90% de los encuestados considera que la verificación de certificaciones y acreditaciones de los contratistas es importante o muy importante

8. Criterios de evaluación de certificaciones:

H0 (Nula): El criterio más importante para evaluar las certificaciones de los contratistas no es el cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional

H1 (Alternativa): El criterio más importante para evaluar las certificaciones de los contratistas es el cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional

9. Beneficios de la verificación de certificaciones:

H0 (Nula): La reducción de riesgos y responsabilidades no es el principal beneficio percibido de la verificación de certificaciones y acreditaciones

H1 (Alternativa): La reducción de riesgos y responsabilidades es el principal beneficio percibido de la verificación de certificaciones y acreditaciones

10. Medidas para mejorar la seguridad:

H0 (Nula): El fomento de una cultura de seguridad no es la medida más efectiva para mejorar la seguridad

H1 (Alternativa): El fomento de una cultura de seguridad es la medida más efectiva para mejorar la seguridad.

- **Hipótesis basadas en la encuesta cuantitativa sobre consultoras de recursos humanos**

1. Verificación de cumplimiento:

H0 (Nula): La mediana del precio que las empresas están dispuestas a pagar por el servicio de "Verificación de cumplimiento" es igual o inferior a \$70,000 por hora.

H1 (Alternativa): La mediana del precio que las empresas están dispuestas a pagar por el servicio de "Verificación de cumplimiento" es superior a \$70,000 por hora.

2. Análisis y actualización de documentos:

H0 (Nula): Menos del 50% de las empresas están dispuestas a pagar entre \$30,000 y \$60,000 por hora por el servicio de "Análisis y actualización de documentos".

H1 (Alternativa): Al menos el 50% de las empresas están dispuestas a pagar entre \$30,000 y \$60,000 por hora por el servicio de "Análisis y actualización de documentos".

3. Acompañamiento en procesos de transformación:

H0 (Nula): La mediana del precio que las empresas están dispuestas a pagar por el servicio de "Acompañamiento en procesos de transformación" es menor o igual a \$1,000,000 por proyecto

H1 (Alternativa): La mediana del precio que las empresas están dispuestas a pagar por el servicio de "Acompañamiento en procesos de transformación" es superior a \$1,000,000 por proyecto

4. Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad:

H0 (Nula): El rango de precios más frecuente (moda) para el servicio de "Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad" no está entre \$70,000 y \$130,000 por hora

H1 (Alternativa): El rango de precios más frecuente (moda) para el servicio de "Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad" está entre \$70,000 y \$130,000 por hora

5. Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos:

H0 (Nula): La mayoría de las empresas prefieren pagar por hora por el servicio de "Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos".

H1 (Alternativa): La mayoría de las empresas prefieren pagar por proyecto por el servicio de "Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos".

6. Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave:

H0 (Nula): Menos del 30% de las empresas están dispuestas a pagar entre \$800,000 y \$3,000,000 por el servicio de "Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave".

H1 (Alternativa): Al menos el 30% de las empresas están dispuestas a pagar entre \$800,000 y \$3,000,000 por el servicio de "Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave".

7. Percepción de precios (análisis cualitativo)

H0 (Nula): La mayoría de las empresas considera que los precios de los servicios son elevados

H1 (Alternativa): La mayoría de las empresas no considera que los precios de los servicios sean elevados

1.- Encuesta Cualitativa:

Objetivos:

- Explorar las percepciones, opiniones y motivaciones de los profesionales de recursos humanos respecto a los servicios de consultoría.
- Profundizar en los problemas y dificultades que enfrentan las empresas mineras y constructoras en la gestión de sus recursos humanos y contratistas, así como las necesidades insatisfechas que podrían ser cubiertas por los servicios de la consultora.
- Conocer las expectativas de los clientes potenciales en cuanto a la calidad, el alcance y la forma de entrega de los servicios de consultoría, así como los criterios que utilizan para evaluar y seleccionar proveedores.
- Identificar las características y beneficios que los clientes valoran más en un proveedor de servicios de consultoría en recursos humanos, lo que permitiría a la consultora desarrollar una propuesta de valor única y atractiva.
- Presentar la propuesta de valor de la consultora a los profesionales de recursos humanos y recopilar sus opiniones y sugerencias para mejorarla y adaptarla a las necesidades del mercado.
- Puede servir como una herramienta para iniciar conversaciones y establecer relaciones con clientes potenciales, demostrando el interés de la consultora en comprender sus necesidades y ofrecer soluciones personalizadas.
- **Tipo de variables:** Se utilizaron principalmente variables cualitativas nominales y ordinales.
 - **Nominales:** Profesión, sector en el que se desempeña, cargo actual/anterior.
 - **Ordinales:** Importancia del reclutamiento y selección, frecuencia de auditorías, importancia de la verificación de certificaciones, percepción de efectividad de diferentes medidas de seguridad.
- **Instrumentos:** Preguntas abiertas y de opción múltiple con escalas ordinales.

- **Análisis:** Se realizó un análisis de contenido de las respuestas cualitativas para identificar
 - o **Desafíos principales** en el reclutamiento y selección.
 - o **Estrategias más efectivas** para atraer talento.
 - o **Herramientas utilizadas** para evaluar el desempeño.
 - o **Frecuencia de auditorías** y beneficios percibidos.
 - o **Criterios de evaluación** de certificaciones y beneficios de su verificación
 - o **Medidas más efectivas** para mejorar la seguridad.

2.- Encuesta Cuantitativa:

Objetivos:

- Obtener datos numéricos sobre la disposición a pagar por los diferentes servicios de consultoría, preferencias en cuanto a característica y modalidades de servicio.
- Al conocer el porcentaje de empresas dispuestas a pagar dentro de cada rango de precios, se puede estimar la demanda potencial para cada servicio y calcular los ingresos potenciales para la consultora.
- Al comparar la disposición a pagar por los diferentes servicios, se puede identificar cuáles son los más valorados por las empresas y, por lo tanto, los que podrán generar mayores ingresos para la consultora.
- Analizando las respuestas en función de las características de los encuestados (profesión, años de experiencia, sector), se podrán identificar segmentos de mercado con mayor disposición a pagar o con necesidades específicas, lo que permitiría a la consultora adaptar su oferta y sus estrategias de marketing.
- Al preguntar sobre la percepción de los precios, se puede evaluar si los rangos propuestos son competitivos y atractivos para las empresas, o si es necesario realizar ajustes.
- Al formular hipótesis cuantitativas sobre la disposición a pagar o la demanda potencial, la encuesta cuantitativa proporciona los datos necesarios para realizar pruebas estadísticas y llegar a conclusiones basadas en evidencia.
- **Tipo de variables:** Se utilizaron variables cuantitativas continuas (precios expresados en rangos) y discretas (número de respuestas por rango de precios).
- **Instrumentos:** Preguntas de opción múltiple con rangos de precios predefinidos.
- **Análisis:** El análisis de la encuesta cuantitativa involucró el cálculo de la mediana y la moda para las preguntas relacionadas con precios, y el análisis de las frecuencias

de respuesta para todas las preguntas, con el fin de comprender las preferencias y la disposición a pagar de los clientes potenciales.

Ventajas de la metodología mixta:

Mayor profundidad y amplitud: La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos permite obtener una comprensión más rica y completa del fenómeno estudiado, al complementar los datos numéricos con las percepciones y opiniones de los participantes.

Triangulación de datos: Los resultados de ambos enfoques se pueden comparar y contrastar para validar los hallazgos y aumentar la confiabilidad de las conclusiones.

Flexibilidad: La metodología mixta permite adaptarse a las necesidades específicas de la investigación y aprovechar las fortalezas de cada enfoque.

3.4. Tipo de Muestreo

En esta investigación se emplearon dos encuestas: una cualitativa y otra cuantitativa.

Encuesta Cualitativa: El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su experiencia en el sector minero y de la construcción, y su relación con empresas contratistas o mandantes. Este enfoque permitió obtener información cualitativa rica y relevante de profesionales con experiencia directa en el tema de estudio.

Encuesta Cuantitativa: Se implementó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 13 participantes que cumplieran con el criterio de haber trabajado con empresas contratistas o mandantes directamente. Este enfoque permitió obtener información valiosa sobre la disposición a pagar por los servicios de la consultora de un grupo específico de profesionales con experiencia relevante en el sector.

Tamaño de la muestra

En la presente investigación, se llevaron a cabo dos encuestas: una cualitativa y otra cuantitativa, cada una con un tamaño de muestra específico y una justificación detrás de su elección.

Encuesta Cualitativa:

El tamaño de la muestra para la encuesta cualitativa fue de 40 participantes. Si bien en la investigación cualitativa no se busca la generalización estadística de los resultados, sino la

comprensión profunda de las experiencias y perspectivas de los participantes, un tamaño de muestra adecuado es fundamental para asegurar la saturación de datos, es decir, el punto en el que la recopilación de nueva información ya no aporta nuevos conocimientos significativos.

En este caso, se consideró que una muestra de 40 profesionales de recursos humanos con experiencia en el sector minero y de la construcción sería suficiente para alcanzar la saturación de datos y obtener una comprensión profunda de los desafíos, necesidades y expectativas de este grupo en relación con los servicios de consultoría.

Encuesta Cuantitativa:

El tamaño de la muestra para la encuesta cuantitativa fue de 13 participantes. Aunque este número puede parecer reducido en comparación con estudios cuantitativos más amplios, es importante recordar que el objetivo principal de esta encuesta era obtener una estimación preliminar de la disposición a pagar por los servicios de la consultora y validar algunas hipótesis iniciales.

3.5. Cálculo de Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue calculado en base a las respuestas totales que se consideraron válidas para el sondeo antes expuesto de acuerdo con la fórmula estadística en tabla:

Tabla 11

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

(Elaboración_propia, 2024)

El tamaño de la muestra para la encuesta cualitativa fue de 40 participantes.

El tamaño de la muestra para la encuesta cuantitativa fue de 13 participantes.

3.6. Estimación de demanda

En este caso, la estimación de la demanda se basará en el análisis de la competencia, complementando los hallazgos de la encuesta cuantitativa y cualitativa. A través de la investigación de competidores directos e indirectos, se buscará obtener información sobre:

- **Servicios ofrecidos:** Identificar los servicios específicos que ofrecen otras consultoras en el mercado, comparándolos con la propuesta de valor de nuestra consultora.
- **Precios:** Analizar los rangos de precios de los competidores para servicios similares, lo que permitirá evaluar la competitividad de los precios propuestos en la encuesta y ajustar la estrategia de precios si es necesario
- **Cuota de mercado:** Estimar la participación de mercado de los principales competidores, lo que puede indicar el nivel de saturación del mercado y las oportunidades de crecimiento para la nueva consultora
- **Tamaño y dinámica del mercado:** Obtener una visión general del tamaño del mercado de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector minero y de la construcción en Chile, así como de las tendencias y factores que influyen en su crecimiento

Pasos para el Análisis de la Competencia:

1. **Identificación de competidores:** Realizar una búsqueda exhaustiva de consultoras que ofrezcan servicios similares o relacionados con el control y cumplimiento normativo de contratistas en el sector minero y de la construcción en Chile.
2. **Recopilación de información:** Analizar los sitios web, folletos y otros materiales de marketing de los competidores para identificar los servicios que ofrecen, sus precios y cualquier información disponible sobre su cuota de mercado o tamaño de la cartera de clientes
3. **Análisis comparativo:** Comparar los servicios, precios y propuesta de valor de la competencia con los de la nueva consultora, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de diferenciación.

4. **Estimación de la cuota de mercado:** Utilizar la información recopilada, junto con datos de mercado disponibles, para estimar la participación de mercado de los principales competidores
5. **Análisis de tendencias y factores del mercado:** Investigar las tendencias actuales y futuras del mercado de servicios de consultoría en recursos humanos, así como los factores económicos, tecnológicos, regulatorios y sociales que pueden influir en la demanda de estos servicios.

Estimación de la demanda basada en la competencia:

Una vez realizado el análisis de la competencia, se puede utilizar la información recopilada para estimar la demanda potencial para los servicios de la nueva consultora:

- **Benchmarking de precios:** Comparar los precios de la competencia con los rangos de precios obtenidos en la encuesta cuantitativa para ajustar la estrategia de precios de la consultora y asegurar su competitividad.
- **Identificación de nichos de mercado:** Analizar las áreas de especialización o los segmentos de clientes que no están siendo atendidos adecuadamente por la competencia, lo que puede representar una oportunidad para la nueva consultora.
- **Estimación de la demanda potencial basada en la cuota de mercado de la competencia:** Si se conoce la cuota de mercado de los competidores y el tamaño total del mercado, se puede estimar la demanda potencial para la nueva consultora asumiendo una cuota de mercado objetivo realista.

Determinación del mercado objetivo

Mercado Objetivo Principal:

Empresas Mineras y Constructoras: El enfoque principal estará en empresas de mediano y gran tamaño dentro de estos sectores, ya que suelen tener una mayor cantidad de contratistas y subcontratistas, lo que aumenta la complejidad de la gestión y el riesgo de incumplimientos.

Criterios de Segmentación Adicional:

Tamaño de la Empresa: Empresas con una facturación anual superior a un determinado umbral, lo que indica una mayor capacidad de inversión en servicios especializados.

Complejidad de la Cadena de Suministro: Empresas con una extensa red de contratistas y subcontratistas, lo que implica una mayor necesidad de control y gestión de riesgos.

Compromiso con la Sostenibilidad y el Cumplimiento: Empresas que valoran la responsabilidad social empresarial y buscan activamente soluciones para mejorar sus prácticas en materia de gestión de contratistas.

Perfil del Cliente Ideal:

Empresas con una alta rotación de contratistas: Aquellas que enfrentan desafíos constantes en la selección, evaluación y seguimiento del desempeño de sus contratistas.

Empresas con historial de incumplimientos o accidentes laborales: Aquellas que buscan soluciones para prevenir y mitigar riesgos asociados a la gestión de contratistas.

Empresas con dificultades para gestionar el cumplimiento normativo: Aquellas que necesitan apoyo para garantizar el cumplimiento de las regulaciones laborales, de seguridad y medioambientales.

Empresas que buscan mejorar la eficiencia y la productividad: Aquellas que desean optimizar sus procesos de gestión de contratistas para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Análisis del mercado consumidor

El éxito de cualquier negocio radica en su capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. En el caso de una consultora de recursos humanos especializada en control y cumplimiento normativo de contratistas en el sector minero y de construcción, este análisis es fundamental para diseñar una estrategia comercial efectiva y alcanzar el éxito en un mercado competitivo y complejo.

Caracterización del Mercado

El mercado al que se dirige esta consultora es eminentemente B2B (Business-to-Business), es decir, se trata de ofrecer servicios a otras empresas, no a consumidores finales. Las empresas que serán los clientes potenciales son aquellas que operan en los sectores minero y de construcción, y que, por tanto, subcontratan parte de sus actividades a otras empresas o profesionales independientes.

Segmentación del Mercado

Para comprender mejor las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, es necesario segmentar el mercado en grupos más homogéneos. Algunas variables de segmentación relevantes en este caso podrían ser:

- **Variables Geográficas:**

Ubicación de las empresas (regiones mineras, zonas de construcción, etc.)

Proximidad a las operaciones de la consultora

- **Variables Demográficas:**

Tamaño de la empresa (número de empleados, facturación)

Tipo de empresa (minera, constructora, subcontratista)

- **Variables Firmográficas:**

Sector de actividad específico dentro de la minería o la construcción

Antigüedad de la empresa

Estructura organizativa

Caracterización completa producto, precio, plaza y promoción.

En el competitivo y exigente mundo de la minería y la construcción, la gestión de contratistas es un aspecto crucial que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto. La complejidad de estas industrias, sumada a la necesidad de cumplir con rigurosas normativas de seguridad, medio ambiente y calidad, hace que el control y la supervisión de los contratistas sean tareas desafiantes. Es aquí donde entra en juego nuestra consultora de recursos humanos, especializada en brindar soluciones integrales para garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia en la gestión de contratistas.

Caracterización del Servicio

Nuestro servicio se basa en un enfoque integral que abarca todas las etapas del ciclo de vida de la contratación, desde la selección y evaluación de proveedores hasta la supervisión y el cierre de contratos. Algunas de las áreas clave que abordamos incluyen:

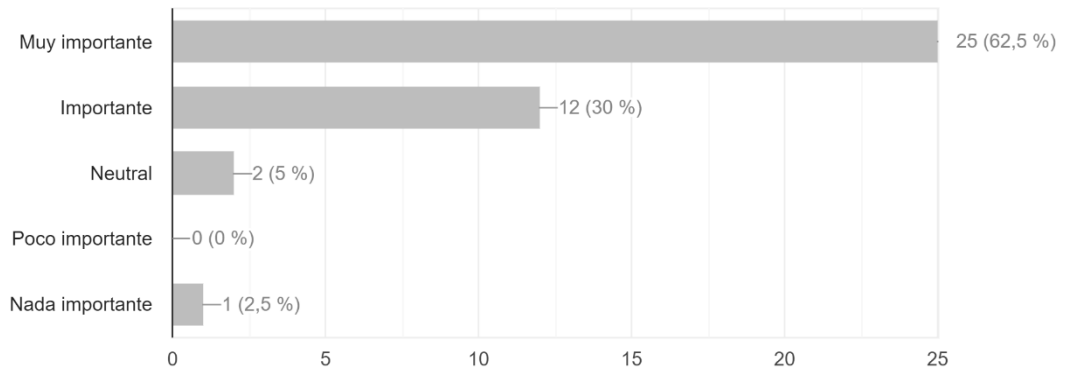
- **Evaluación y Selección de Contratistas:** Realizamos una rigurosa evaluación de los contratistas potenciales, verificando su experiencia, capacidad técnica, cumplimiento normativo, historial de seguridad y salud ocupacional, y solvencia financiera.
- **Elaboración y Revisión de Contratos:** Asesoramos en la elaboración de contratos claros y completos que definan las responsabilidades y obligaciones de ambas partes, incluyendo cláusulas específicas sobre cumplimiento normativo, seguridad, medio ambiente y calidad.
- **Capacitación y Sensibilización:** Impartimos programas de capacitación a los contratistas sobre las normativas y estándares aplicables, así como sobre las mejores prácticas en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- **Auditorías y Controles:** Realizamos auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de los contratistas con las normativas, los términos del contrato y - los estándares de la empresa.
- **Gestión de Riesgos:** Identificamos y evaluamos los riesgos asociados a la contratación de terceros, implementando medidas preventivas y correctivas para minimizar su impacto.

Monitoreo del Desempeño: Realizamos un seguimiento continuo del desempeño de los contratistas, evaluando su cumplimiento con los plazos, la calidad del trabajo y los estándares de seguridad.

- **Resolución de Conflictos:** Brindamos apoyo en la resolución de conflictos que puedan surgir entre la empresa y sus contratistas, buscando soluciones equitativas y satisfactorias para ambas partes.

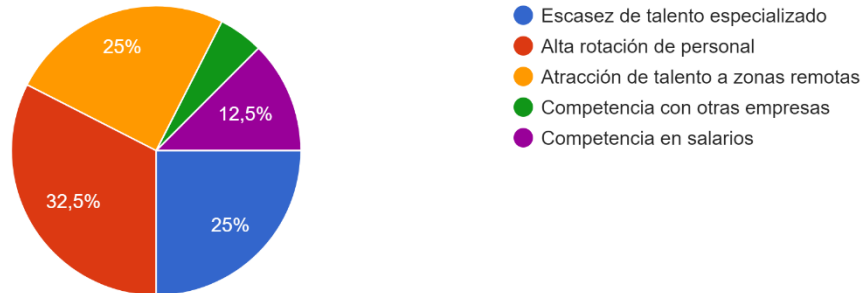
¿Cómo calificaría la importancia del reclutamiento y selección en el éxito de las empresas mineras y constructoras?

0 de 40 respuestas correctas



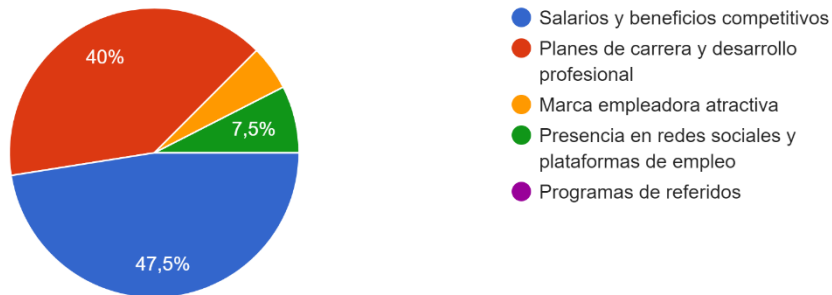
¿Cuáles considera que son los principales desafíos en el reclutamiento y selección en estos sectores?

40 respuestas



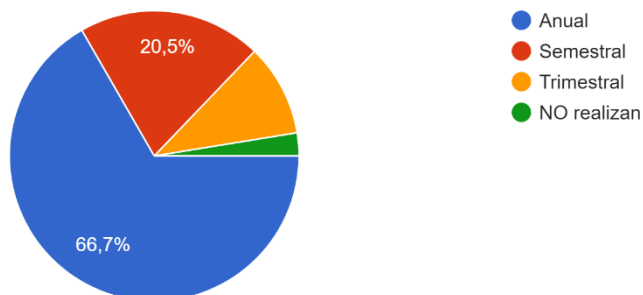
¿Qué estrategia considera más efectiva para atraer talento en minería y construcción?

40 respuestas



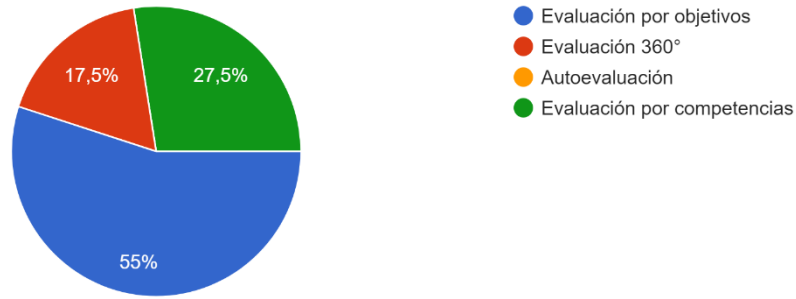
¿Con qué frecuencia se realizan auditorías externas e internas en su empresa?

39 respuestas



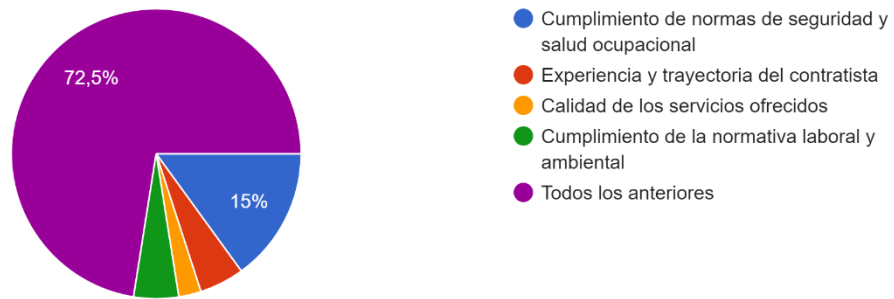
¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar el desempeño de los empleados?

40 respuestas



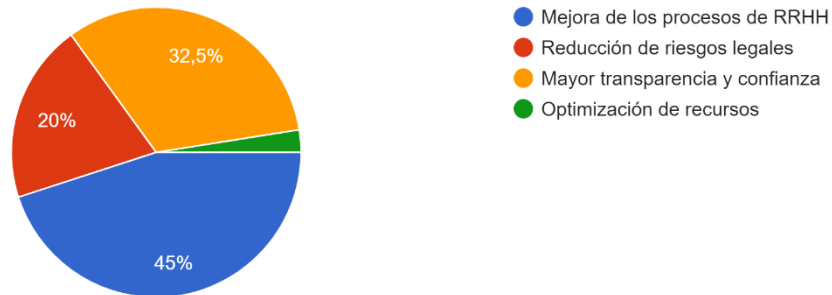
¿Qué criterio utiliza para evaluar las certificaciones y acreditaciones de los contratistas?

40 respuestas



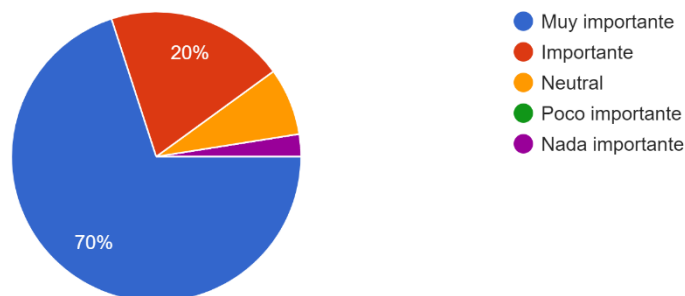
¿Qué beneficios percibe de la realización de auditorías en el área de recursos humanos?

40 respuestas



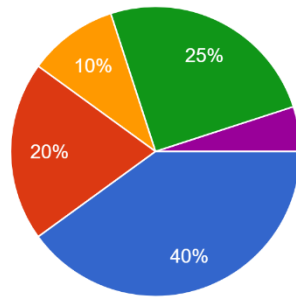
¿Qué tan importante es la verificación de certificaciones y acreditaciones de los contratistas en su empresa?

40 respuestas



¿Qué medida considera más efectiva para mejorar la seguridad en su empresa?

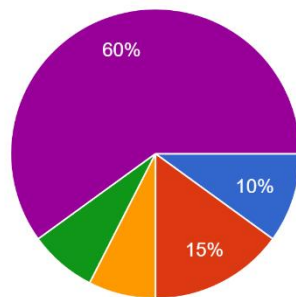
40 respuestas



- Capacitación constante en seguridad
- Inspecciones de seguridad rigurosas y periódicas
- Uso de tecnología para la prevención de riesgos
- Fomento de una cultura de seguridad
- Sanciones efectivas por incumplimiento de protocolos

¿Qué beneficios percibe de la verificación de certificaciones y acreditaciones de los contratistas?

40 respuestas



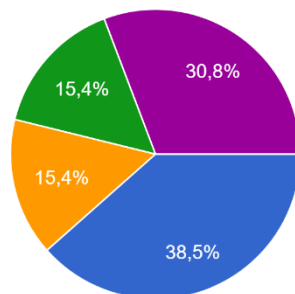
- Reducción de riesgos y responsabilidades
- Mejora de la calidad de los servicios contratados
- Mayor confianza en los contratistas
- Cumplimiento de la normativa vigente
- Todos los anteriores

ENCUESTA SOBRE BENCHMARKING DE PRECIOS EN CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS MINERAS Y CONSTRUCTORAS

(Elaboración Propia, Encuesta, 2024)

¿Cuánto pagarías por Verificación de cumplimiento de requisitos legales y técnicos de contratistas?.

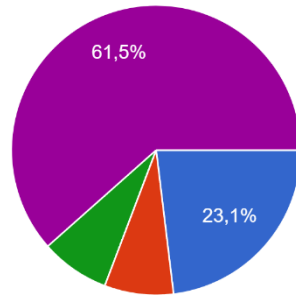
13 respuestas



- entre \$50.000 - \$100.000 por hora
- entre \$60.000 - \$110.000 por hora
- entre \$55.000 - \$120.000 por hora
- entre \$70.000 - \$100.000 por hora
- entre \$80.000 - \$115.000 por hora

¿Cuánto pagarías por el Análisis y actualización de documentos relacionados con recursos humanos (contratos, políticas, etc.)?.

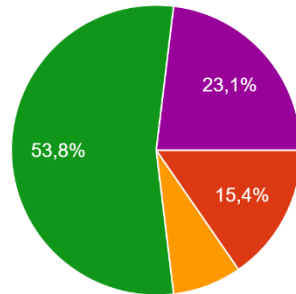
13 respuestas



- entre \$30.000 - \$60.000 por hora
- entre \$35.000 - \$80.000 por hora
- entre \$45.000 - \$70.000 por hora
- entre \$30.000 - \$75.000 por hora
- entre \$50.000 - \$80.000 por hora

¿Cuánto pagarías por el Acompañamiento en procesos de transformación y cambio organizacional?.

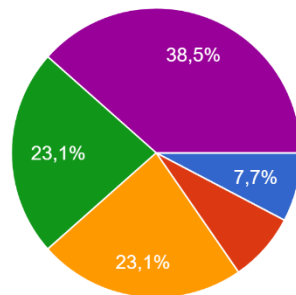
13 respuestas



- entre \$800.000 - \$3.000.000 por proyecto
- entre \$900.000 - \$3.000.000 por proyecto
- entre \$850.000 - \$3.200.000 por proyecto
- entre \$1.000.000 - \$3.300.000 por proyecto
- entre \$1.200.000 - 3.400.000 por proyecto

¿Cuánto pagarías por el Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?.

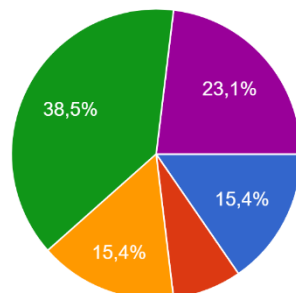
13 respuestas



- entre \$60.000 - \$110.000 por hora
- entre \$70.000 - \$110.000 por hora
- entre \$70.000 - \$130.000 por hora
- entre \$80.000 - \$120.000 por hora
- entre \$90.000 - \$140.000 por hora

¿Cuánto pagarías por Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos para asegurar el cumplimiento normativo y la eficiencia?.

13 respuestas



- entre \$60.000 - \$110.000 por hora
- entre \$90.000 - \$150.000 por hora
- entre \$100.000 - \$150.000 por hora
- entre \$800.000 - \$3.000.000 por proyecto
- entre \$900.000 - \$4.110.000 por Proyecto

¿Cuánto pagarías por Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave en la empresa?.

13 respuestas



Consideras que los precios son Bajos, Elevados o se Ajustan a los servicios, por favor comenta:

11 respuestas

+++++

elevados

Están en promedio coherentes con el mercado

Dependerá de la magnitud del proyecto, la cantidad de mano de obra y el tiempo, con esas variables se podrá determinar un valor mensual, sin embargo creo que los valores están dentro de los valores del mercado

se ajustan a la realidad

Valores se ajustan al tipo de servicio a realizar y lo importante que es para la organización.

Semejantes a propuestas de proveedores actuales.

Se ajustan al servicio, ya que es de suma importancia las implementaciones en RRHH porque permiten el buen desarrollo de la organización

De acuerdo al mercado de minería

Considero que los valores se adecuan bastante al valor idoneo por los pagos de los servicios para mejorar el capital humano, demostrar la preocupación hacia los trabajadores y su salud.

Se ajustan

3.8. Resultados

Análisis de la Encuesta Cualitativa:

La encuesta cualitativa, aplicada a profesionales de recursos humanos en el sector minero y de la construcción, reveló información valiosa sobre los desafíos, necesidades y percepciones en torno a la gestión del talento y la seguridad. A continuación, se presentan los principales hallazgos y conclusiones:

1. Reclutamiento y Selección

Importancia crucial: Los resultados confirman la Hipótesis 1 (H1), ya que la gran mayoría de los encuestados (92.5%) considera el reclutamiento y selección como "importante" o "muy importante" para el éxito empresarial.

Desafíos predominantes: La Hipótesis 2 (H1) también se valida, siendo la atracción de talento a zonas remotas el desafío más mencionado (32.5%), seguido de la escasez de talento especializado (25%).

Estrategias efectivas: Se corrobora la Hipótesis 3 (H1), donde los salarios y beneficios competitivos son la estrategia preferida para atraer talento (47.5%), destacando la importancia de una compensación atractiva en este sector.

2. Evaluación del Desempeño

Herramienta predominante: Los resultados respaldan la Hipótesis 4 (H1), mostrando que la evaluación por competencias es la herramienta más utilizada (55%) para evaluar el desempeño, lo que sugiere una tendencia hacia enfoques basados en habilidades y comportamientos.

3. Auditorías

Frecuencia: La Hipótesis 5 (H1) se confirma, ya que la mayoría de las empresas (66.7%) realizan auditorías con una frecuencia semestral.

Beneficios percibidos: Los datos apoyan la Hipótesis 6 (H1), siendo la mejora de los procesos de RRHH el beneficio más mencionado (45%), lo que indica que las empresas valoran las auditorías como una herramienta para optimizar su gestión de talento

4. Verificación de Certificaciones

Importancia: Se valida la Hipótesis 7 (H1), ya que el 90% de los encuestados considera la verificación de certificaciones y acreditaciones como "importante" o "muy importante", lo que resalta la necesidad de garantizar la calidad y el cumplimiento de los contratistas

Criterios de evaluación: Los resultados confirman la Hipótesis 8 (H1), donde el cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional es el criterio principal (72.5%) para evaluar las certificaciones, lo que refleja la preocupación por la seguridad en el sector

Beneficios percibidos: La Hipótesis 9 (H1) también se verifica, siendo la reducción de riesgos y responsabilidades el beneficio más destacado (60%) de la verificación de certificaciones, lo que subraya la importancia de mitigar los riesgos asociados a la contratación de terceros

5. Seguridad

Medidas efectivas: Los datos respaldan la Hipótesis 10 (H1), mostrando que el fomento de una cultura de seguridad es considerado la medida más efectiva (40%) para mejorar la seguridad, lo que enfatiza la importancia de crear un entorno laboral seguro y consciente de los riesgos

Conclusiones Generales:

La encuesta cualitativa revela una fuerte demanda de servicios de consultoría en áreas como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, auditorías y verificación de certificaciones, especialmente en el contexto de los desafíos específicos del sector minero y de la construcción

Las empresas buscan soluciones que les ayuden a atraer y retener talento, mejorar sus procesos de recursos humanos, garantizar el cumplimiento normativo y promover una cultura de seguridad.

La consultora puede aprovechar estos hallazgos para desarrollar una propuesta de valor sólida y diferenciada, que responda a las necesidades y expectativas de las empresas del sector.

Análisis de la Encuesta Cuantitativa

Se realizó un análisis de las respuestas a las preguntas cuantitativas de la encuesta, enfocándonos en las medidas de tendencia central (mediana y moda) y en la distribución de las respuestas para cada rango de precios. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones más relevantes para el negocio:

1. Disposición a pagar por los servicios

Verificación de cumplimiento:

La mayoría de las empresas (38,5%) están dispuestas a pagar entre \$70,000 y \$100,000 por hora.

La mediana del precio por hora es de \$75,000.

Conclusión: Este rango de precios es atractivo para el mercado objetivo.

Análisis y actualización de documentos:

El rango de precio más frecuente es entre \$30,000 y \$60,000 por hora (61,5%).

La mediana del precio por hora es de \$45,000.

Conclusión: Este servicio es más sensible al precio, por lo que se podrían ofrecer paquetes o descuentos.

Acompañamiento en procesos de transformación:

El rango de precio más frecuente es entre \$1.000.000 y \$3.300.000 por proyecto (53,8%).

La mediana del precio por proyecto es de \$1,000,000.

Conclusión: Las empresas están dispuestas a invertir una suma considerable en este servicio, lo que indica un alto valor percibido.

Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad:

Existe una distribución más amplia en la disposición a pagar, con las opciones más frecuentes entre \$70,000 y \$130,000 por hora, y entre \$80,000 y \$120,000 por hora

La mediana del precio por hora es de \$80,000.

Conclusión: Se podrían ofrecer diferentes niveles de servicio o paquetes para adaptarse a distintos presupuestos.

Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos:

La mayoría de las empresas (38,5%) prefieren pagar por proyecto en el rango de \$800,000 a \$3,000,000.

La mediana del precio por proyecto es de \$2,400,000.

Conclusión: Las empresas valoran un enfoque basado en resultados para este servicio.

Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave:

El rango de precio más frecuente es entre \$850,000 y \$2,500,000 por proyecto (30,8%).

La mediana del precio por proyecto es de \$900,000.

Conclusión: Existe una disposición a invertir en este servicio, indicando una preocupación por la retención de talento.

2. Percepción de los precios

Pregunta: Consideras que los precios son Bajos, Elevados o se Ajustan a los servicios, por favor comenta:

Resumen de respuestas:

elevados: 9.1%

Están en promedio coherentes con el mercado: 9.1%

Dependerá de la magnitud del proyecto, la cantidad de mano de obra y el tiempo, con esas variables se podrá determinar un valor mensual, sin embargo creo que los valores están dentro de los valores del mercado: 9.1%

se ajustan a la realidad: 9.1%

Semejantes a propuestas de proveedores actuales: 9.1%

De acuerdo al mercado de minería: 9.1%

Valores se ajustan al tipo de servicio a realizar y lo importante que es para la organización: 9.1%

Se ajustan al servicio, ya que es de suma importancia las implementaciones en RRHH porque permiten el buen desarrollo de la organización: 9.1%

Considero que los valores se adecuan bastante al valor idóneo por los pagos de los servicios para mejorar el capital humano, demostrar la preocupación hacia los trabajadores y su salud: 9.1%

Se ajustan: 9.1%

El sentimiento más común es: Los precios se ajustan a los servicios

Conclusión: La mayoría de los comentarios indican que los precios se perciben como ajustados al mercado o coherentes con el valor del servicio, lo cual es positivo para la aceptación de la oferta.

Conclusión General:

En las encuestas realizadas se empleó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del mercado y las preferencias de los clientes potenciales.

El análisis cuantitativo revela una disposición a pagar por los servicios de consultoría, con rangos de precios preferidos para cada uno. La percepción general de los precios es positiva, lo que sugiere una buena aceptación en el mercado. Estos resultados, junto con los de la encuesta cualitativa, proporcionan información valiosa para definir la estrategia de precios y servicios de la consultora.

Este proceso de dar sentido a los datos y traducirlos en información útil nos sirve para poder utilizarlos en la toma de decisiones. Una buena interpretación de los resultados nos ha ayudado a identificar tendencias y patrones, con estos datos podemos revelar información valiosa sobre nuestros posibles clientes, los productos y tener una mejor mirada hacia el mercado objetivo.

A través de estas encuestas podemos definir que nuestro modelo de negocio BTB es totalmente viable y que organizado y puesto en marcha de una forma ordenada y lógica puede ser muy rentable.

IV. CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1. Objetivo general de la estrategia de Marketing mix para modelo de negocio BTB.

Ser reconocida como una de las mejores empresas del Sector, de esta manera contribuir a satisfacer todas las necesidades de los Clientes, convirtiéndonos en un **PARTNER** para ellos, aportando soluciones innovadoras y eficientes, que aporten valor y genere mayor margen para nuestros Clientes.

4.1.1. Objetivos de Marketing:

- 1) Entregar servicios de alta calidad a los clientes.
- 2) Tener gran variedad de Ofertas, Promociones y Ventas Cruzadas.
- 3) Mantener la calidad de los servicios a través de informar las actualizaciones constantes en las leyes y protocolos establecidos a nuestros Clientes.
- 4) Ser una empresa comprometida con la inclusión y la diversidad.
- 5) Ser una empresa comprometida con la ética y responsabilidad social empresarial.

4.1.2. Marketing de Alianzas Estratégicas

Identificación de socios potenciales: Se identificarán empresas y entidades afines cuya colaboración pueda potenciar la visibilidad y el alcance de la Consultora.

Participación en eventos y ferias: Participar en eventos y ferias del sector para establecer contactos, fortalecer alianzas y aumentar la presencia de la Consultora en el mercado.

Negociación de acuerdos de colaboración: Se establecerán acuerdos estratégicos con socios potenciales para desarrollar acciones conjuntas que beneficien a ambas partes y generen sinergias.

Promoción cruzada de servicios: Se realizará promoción cruzada de servicios entre los socios estratégicos y entre no competidores, ampliando así la oferta y generando valor para los clientes.

4.1.3. Estrategia del Producto:

Estrategia de Servicio Diferenciado:

La Consultora ofrecerá paquetes de servicios estructurados a la medida de las necesidades de cada organización y su rubro del negocio. Se diseñarán servicios innovadores y

personalizados que se puedan alinear con las necesidades específicas de los clientes, diferenciándose de la competencia. Todas las organizaciones podrán acceder a los servicios ya sea por ofertas en paquetes o bien por alguno en específico, nuestros servicios estarán centrados en:

4.1.4. Portafolio de Servicios

Diversidad e Inclusión:

- Diagnóstico y Evaluación
- Diseño de Políticas y Programas
- Capacitación y Sensibilización
- Mentoring y Coaching
- Medición y Seguimiento

Capacitaciones Especializadas y Acreditadas:

- Análisis de Necesidades de Capacitación
- Diseño y Desarrollo de Programas
- Acreditación de Programas
- Impartición de Capacitaciones
- Evaluación y Seguimiento

Optimización de la Contratación y Subcontratación:

- Diseño de Procesos Eficientes
- Implementación de Tecnología
- Evaluación de Competencias
- Gestión de Contratos
- Seguimiento y Evaluación

Cumplimiento Normativo y Auditorías:

- Diagnóstico de Cumplimiento

- Actualización de Protocolos
- Certificaciones de Contratistas
- Auditorías Internas y Externas
- Capacitación y Asesoramiento

Control Documental:

- Diagnóstico y Análisis
- Implementación de Sistemas
- Digitalización y Automatización
- Capacitación y Soporte

Certificaciones ISO:

- Diagnóstico y Preparación
- Implementación de Sistemas de Gestión
- Auditorías Internas y Externas
- Mantenimiento de la Certificación

4.2. Estrategia de Precios.

“Según Kotler/Armstrong el Precio corresponde a la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”
(KOTLER/ARMSTRONG, 2013)

4.2.1. Estrategias de tarifas competitivas

- o La implementación de estrategias de precio en nuestra Consultora se basará en **Precios Primados** con **tarifas competitivas** las que serán consideradas por el valor agregado de los servicios ofrecidos en comparación con los precios del mercado, dentro de las tácticas se realizará **Discriminación de Precios por Productos** y también **Precio por Paquetes como estrategia PULL.**

4.2.2. Flexibilidad en los planes de pago

- Ofrecer flexibilidad en los planes de pago, adaptándonos a las necesidades financieras de nuestros clientes, con opciones de pago a plazo, término de obra o faena, o diferido.

4.2.3. Descuentos por volumen de contratación

- Aplicación de descuentos por volumen de contratación, incentivando a las empresas a realizar contrataciones a largo plazo y en gran cantidad.
- Aplicación de descuentos al Cliente por contratación de sus Referidos.

Lista de precios de la Competencia:

Tabla 12

Proveedores										
PRODUCTOS	ADECCO	MANPOWER	RANDSTAD	DELOITTE	MV CONSULTING	SPENCER STUART	CT PARTNERS	EQUATION PARTNERS	HUMANITAS GLOBAL	ACHILLES
Verificación de cumplimiento de requisitos legales y técnicos de contratistas.	\$ 65.000	\$ 50.000	\$ 58.000	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 70.000	\$ 65.000	\$ 75.000	\$ 100.000
Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos para asegurar el cumplimiento normativo y la eficiencia.	\$ 85.000	\$ 115.000	\$ 95.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 85.000	\$ 80.000	\$ 75.000	\$ 85.000	\$ 110.000
Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave en la empresa.	\$ 90.000	\$ 95.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 70.000	\$ 75.000	\$ 55.000	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 95.000
Análisis y actualización de documentos relacionados con recursos humanos (contratos, políticas, etc.).	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 45.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 60.000
Acompañamiento en procesos de transformación y cambio organizacional.	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 85.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 115.000
Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 65.000	\$ 80.000	\$ 100.000
Diseño e implementación de estrategias para alinear los recursos humanos con los objetivos de la empresa.	\$ 90.000	\$ 100.000	\$ 90.000	\$ 115.000	\$ 70.000	\$ 75.000	\$ 65.000	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 120.000
Identificación, desarrollo y retención de empleados con alto potencial.	\$ 110.000	\$ 125.000	\$ 105.000	\$ 130.000	\$ 85.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 75.000	\$ 65.000	\$ 120.000
Verificación del cumplimiento de leyes y regulaciones laborales.	\$ 115.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 75.000	\$ 85.000	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 120.000
Asignación y seguimiento de recursos humanos en proyectos específicos.	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 65.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 110.000
PLAZOS	ADECCO	MANPOWER	RANDSTAD	DELOITTE	CONSULTING	SPENCER STUART	PARTNERS	PARTNERS	HUMANITAS GLOBAL	ACHILLES
Plazo entrega (días)	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2
Pago (días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

(Elaboración_Propia, Tabla de Proveedores, 2024)

Tabla 13

COMPARACIÓN DE PRECIOS - OFERTAS													
PRODUCTOS/COMPETENCIA	Precio más BAJO	Precio MEDIO	Precio más ALTO	ADECCO	MANPOWER	RANDSTAD	DELOITTE	MV CONSULTING	SPENCER STUART	CT PARTNERS	EQUATION PARTNERS	HUMANITAS GLOBAL	ACHILLES
Verificación de cumplimiento de requisitos legales y técnicos de contratistas.	\$ 50.000	\$ 70.800	\$ 100.000	\$ 65.000	\$ 50.000	\$ 58.000	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 70.000	\$ 65.000	\$ 75.000	\$ 100.000
Evaluación de procesos y prácticas de recursos humanos para asegurar el cumplimiento normativo y la eficiencia.	\$ 75.000	\$ 93.000	\$ 120.000	\$ 85.000	\$ 115.000	\$ 95.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 85.000	\$ 80.000	\$ 75.000	\$ 85.000	\$ 110.000
Desarrollo e implementación de estrategias para mantener a los empleados clave en la empresa.	\$ 50.000	\$ 78.500	\$ 100.000	\$ 90.000	\$ 95.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 70.000	\$ 75.000	\$ 55.000	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 95.000
Análisis y actualización de documentos relacionados con recursos humanos (contratos, políticas, etc.).	\$ 30.000	\$ 49.500	\$ 60.000	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 45.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 60.000
Acompañamiento en procesos de transformación y cambio organizacional.	\$ 60.000	\$ 89.500	\$ 120.000	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 85.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 115.000
Desarrollo e implementación de programas para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.	\$ 60.000	\$ 79.000	\$ 100.000	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 65.000	\$ 80.000	\$ 100.000
Diseño e implementación de estrategias para alinear los recursos humanos con los objetivos de la empresa.	\$ 60.000	\$ 86.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 100.000	\$ 90.000	\$ 115.000	\$ 70.000	\$ 75.000	\$ 65.000	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 120.000
Identificación, desarrollo y retención de empleados con alto potencial.	\$ 65.000	\$ 97.500	\$ 130.000	\$ 110.000	\$ 125.000	\$ 105.000	\$ 130.000	\$ 85.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 75.000	\$ 65.000	\$ 120.000
Verificación del cumplimiento de leyes y regulaciones laborales.	\$ 60.000	\$ 96.000	\$ 120.000	\$ 115.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 75.000	\$ 85.000	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 120.000
Asignación y seguimiento de recursos humanos en proyectos específicos.	\$ 60.000	\$ 89.000	\$ 120.000	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 65.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 110.000
Condiciones	Menor	Medio	Mayor	ADECCO	MANPOWER	RANDSTAD	DELOITTE	MV Consulting	Spencer Stuart	CTPartners	Equation Partners	Humanitas Global	ACHILLES
Plazo entrega (días)	2	2,70	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2
Pago (días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

(Elaboración_Propia, COMPARACIÓN DE PRECIOS – OFERTAS, 2024)

5.2. Definición del Target/Segmento objetivo.

5.2.1. Público objetivo/Clientes Potenciales

Sectores Específicos: El principal foco de la Consultora son las empresas Mineras y Constructoras, de acuerdo con el estudio de la Cámara chilena de la Construcción:

“Si bien no hay un número exacto, podemos estimar que en Chile existen alrededor de 1.000 a 1.500 empresas constructoras activas en la actualidad.” (Construcción, 2024)

Y de acuerdo con el estudio de Comisión Chilena del Cobre:

“En total, se estima que existen más de 900 empresas mineras operando en Chile, abarcando desde grandes corporaciones multinacionales hasta pequeñas empresas familiares.” (Cochilco, 2023)

Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Generalmente estas empresas carecen de un departamento de RRHH interno y pueden beneficiarse de servicios externalizados como Reclutamiento, Selección, Nómina, Capacitación y Desarrollo, Mentoring, Coaching.

Grandes Empresas: Que pueden necesitar apoyo en áreas específicas de RRHH, como selección de ejecutivos calificados, programas de desarrollo de liderazgo o consultoría en gestión del talento.

Startups y Empresas en Crecimiento: Constantemente están en busca de soluciones ágiles y flexibles para gestionar su creciente fuerza laboral y atraer talento clave.

5.2.2. Candidatos (Personas que buscan empleo)

Profesionales Activos: Que buscan activamente nuevas oportunidades laborales y utilizan portales de empleo, redes sociales y empresas de RRHH para encontrarlas.

Jóvenes Profesionales: Recién graduados o con poca experiencia laboral que buscan su primer o segundo empleo.

Perfiles Especializados: Personas encargadas de la gestión del talento humano en empresas, que buscan optimizar sus procesos, específicamente Profesionales de las áreas de Psicología, Derecho Laboral, Prevencionistas de Riesgos, Auditores con habilidades y experiencia específicas que son altamente demandados en el mercado laboral.

5.2.3. Consideraciones Adicionales para Definir el Público Objetivo:

Ubicación Geográfica: La Consultora “**Fs Bridges Talent**”, operará a nivel nacional, con oficina central en la Región Metropolitana.

Sector de la Industria: El foco serán las empresas Mineras y Constructoras, se pueden sumar todas aquellas de menor tamaño con capacidad de pago por los servicios de la Consultora.

Tamaño de la Empresa Cliente: El enfoque principal está en empresas de mediano y gran tamaño dentro de la Minería y la Construcción, ya que suelen tener mayor poder de compra y una mayor cantidad de contratistas y subcontratistas, lo que aumenta la complejidad de la gestión y el riesgo de incumplimientos.

Ya definidos los Stakeholders, es fundamental adaptar nuestra estrategia de marketing para llegar a cada segmento de manera efectiva, utilizando los canales y mensajes adecuados, e incluso tener preparado un plan de acción si el curso de la marea competitiva genera un cambio desfavorable a nuestra Marca.

5.2.4. Estrategia de Marketing para el Público Objetivo:

Para la Empresa: La principal estrategia es dar a conocer nuestra “**MARCA**”, desarrollando tácticas de marketing y comunicación que resalten los puntos fuertes de nuestra Consultora, desarrollar estrategias de diferenciación que resalten la propuesta de valor única de la consultora para cada segmento, destacando nuestras fortalezas y ventajas competitivas.

Tácticas para Marketing de contenidos:

- Creación de contenido relevante y atractivo, Artículos de blog, White papers y webinars sobre temas de RRHH relevantes para cada sector.
- Publicidad en redes sociales y buscadores, dirigida a responsables de RRHH, como y gerentes de empresas, LinkedIn, Bolsa Nacional de Empleos, OMIL, SENCE, Laborum, Chiletrabajos, Computrabajo, Trabajando.com, entre otros.
- Email marketing, presentar los servicios de la empresa, destacando nuestra propuesta de valor. Enviar Campañas segmentadas para ofrecer soluciones específicas a cada tipo de Cliente, ofrecer una consulta gratuita o un archivo descargable a cambio de los datos de contacto.
- Emails promocionales y ofertas especiales, informar sobre nuevos servicios, descuentos o promociones exclusivas para Clientes y Referidos.

- Encuestas satisfacción y solicitudes de feedback, conocer si cumplimos con las necesidades y recibir las opiniones de los clientes para mejorar los servicios y la atención.

Tácticas de Networking y Relaciones públicas:

- Participación en eventos y conferencias de la industria, notas de prensa en medios especializados, Ferias Laborales, Talleres, Gremios.
- Automatización de campañas, se implementarán campañas automatizadas para nutrir leads, enviar contenido específico y mantener el contacto con clientes potenciales.
- Newsletter con contenido relevante, compartir artículos, noticias, consejos y tendencias sobre Inclusión, Mentoring, Coaching, Gestión de Talento, Reclutamiento, Legislación Laboral, etc., para posicionarnos como expertos en el área.
- Casos de éxito y testimonios, compartir historias de éxito de clientes satisfechos para generar confianza y credibilidad en cada una de nuestras redes sociales y de relaciones públicas.

Tácticas para las Alianzas y los Candidatos:

- Presencia activa en portales de empleo y redes sociales profesionales como LinkedIn, Bolsa Nacional de Empleos, OMIL, Laborum, Chiletrabajos, Computrabajo, Trabajando.com, Mutual, ACHS, IST, ISL, entre otros.
- Marketing de contenidos, con consejos para la búsqueda de empleo, información sobre el mercado laboral y testimonios de candidatos exitosos.
- Eventos de reclutamiento, OMIL, Sence y ferias de Laborales presenciales y virtual (INACAP-AIEP).

5.3. Definición de las metas de la estrategia

- Desarrollar una oferta de servicio por producto o paquetes clara e innovadora
- Establecer una cartera de cliente en torno al 20% en los próximos 2 años.
- Incrementar la cartera de clientes en entre un 1 y 12% anualmente.
- Llegar a un índice de satisfacción del cliente superior al 90%.
- Establecer alianzas estratégicas con al menos 4 instituciones educativas en los próximos 12 meses.

- Incrementar las ventas: Aumentar los ingresos de la empresa mediante la captación de nuevos clientes y el fomento de la repetición de compra entre los clientes existentes.
- Aumentar el conocimiento de marca: Mejorar la percepción y el reconocimiento de la marca entre el público objetivo, lo que puede traducirse en un aumento de las ventas y la lealtad del cliente.
- Mejorar la experiencia del cliente: Brindar un servicio excepcional y satisfacer las necesidades de los clientes en cada punto de contacto, lo que puede generar recomendaciones positivas y fidelización.
- Generar leads de calidad: Atraer a potenciales clientes interesados en los productos o servicios de la empresa y convertirlos en clientes reales.
- Aumentar el tráfico del sitio web: Atraer a más visitantes al sitio web de la empresa a través de estrategias de SEO, publicidad online y marketing de contenidos.
- Expandir a nuevos mercados: Introducir los productos o servicios de la empresa en nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes.
- Mejorar la retención de clientes: Reducir la tasa de abandono de clientes y fomentar la lealtad a largo plazo.
- Aumentar el engagement en redes sociales: Incrementar la interacción y el alcance de la marca en las redes sociales, lo que puede generar leads y ventas.



(Elaboración Propia, Análisis Smart, 2024)

4.3. Estrategia de Plaza

Nuestra consultora operará principalmente en las regiones de Chile con mayor actividad minera y de construcción, como Antofagasta, Atacama, Coquimbo y la Región Metropolitana. Esto nos permitirá contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y con amplia experiencia en el sector, lo que nos facilitará el poder brindar un servicio cercano y de calidad a nuestros clientes. Además, aprovecharemos las ventajas de la tecnología para ofrecer nuestros servicios de forma remota, utilizando plataformas digitales para la comunicación, el intercambio de información y la gestión de proyectos. Esto permite llegar a clientes en todo el país y brindarles soluciones eficientes y oportunas.

Utilizaremos las instalaciones de nuestros Clientes como salones, para las charlas o cursos, esto a cambio de precios preferenciales.

4.4. Estrategia de Promoción

Nuestra estrategia de promoción se basa en la generación de contenido de valor y el posicionamiento como expertos en el control y cumplimiento normativo de contratistas. Utilizamos diversos canales de comunicación para llegar a nuestro público objetivo, incluyendo:

4.4.1. Precio por Paquetes como estrategia **PULL**.

4.4.2. Campañas de employer branding

- Realización de estas campañas para fortalecer la imagen de la Consultora como empleador atractivo, tanto para candidatos como para clientes potenciales.

4.4.3. Uso estratégico de redes sociales

- Implementación de estrategias en redes sociales para promocionar nuestra marca con ofertas laborales, difundir contenido relevante sobre recursos humanos y generar interacción con la comunidad profesional (LinkedIn).
- Marketing directo realizando campañas de email marketing y telemarketing dirigidas a empresas del sector minero y de construcción, presentando nuestros servicios y ofreciendo soluciones a sus necesidades específicas a precios de enganche para atraerlos a que nos conozcan.

4.4.4. Participación en ferias y eventos del sector

- Participación en ferias y eventos del sector de recursos humanos para promocionar nuestros servicios, establecer alianzas estratégicas y mantenernos actualizados en tendencias del mercado laboral.

4.5. Estrategia de posicionamiento o evidencia física

Nuestra estrategia se basa en los atributos de la experiencia y calidad de los servicios, para ello utilizaremos como evidencia las entrevistas que se generan a los gerentes de las empresas que contraten nuestros servicios, estas serán publicitadas como casos de éxito en cada uno de nuestros medios de publicidad, como LinkedIn, blogs.

4.6. Estrategia de personas

Invertir en la selección, capacitación, motivación y retención del personal adecuado puede generar un impacto positivo en todas las áreas del negocio, desde la satisfacción del cliente hasta la rentabilidad a mediano y largo plazo.

- Las Personas ("**Cara de la Marca**"): Como pilar fundamental contaremos con personal bien capacitado, motivado y alineado con los valores de la empresa para crear experiencias positivas y memorables, fomentando la lealtad y el boca a boca positivo.
- El servicio al cliente es clave: En un mercado cada vez más competitivo, un excelente servicio al cliente puede ser un factor diferenciador crucial. Los empleados son quienes brindaran ese servicio, resolviendo problemas, respondiendo preguntas y asegurando que los clientes se sientan valorados.
- La cultura interna se refleja hacia afuera: Una cultura empresarial positiva, donde los empleados se sienten apreciados y empoderados, se traduce en un mejor desempeño y una mayor satisfacción del cliente. Los empleados felices transmiten esa energía a los clientes, creando un ambiente agradable y propicio para la compra.
- La innovación y la creatividad provienen de las personas: Los empleados son una fuente invaluable de ideas y soluciones. Fomentar un ambiente donde se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos puede llevar a innovaciones en productos, servicios y procesos, manteniendo a la empresa a la vanguardia.
- La reputación de la marca depende de sus empleados: En la era digital, las opiniones de los empleados pueden tener un gran impacto en la reputación de una

marca. Un personal contento y comprometido es más probable que hable bien de la empresa, atrayendo tanto a clientes como a nuevos talentos.

4.6.1. Nuestro pronóstico de ventas es alcanzar volumen de ventas en el primer año del orden al **50% del Retorno del ROI**

Indicadores clave de rendimiento (KPIs):

- Número de nuevos clientes
- Ingresos totales
- Tasa de conversión de leads a clientes
- Valor promedio de los contratos

4.6.2. Crecer en el conocimiento de marca en un 30% en el primer semestre (KPIs):

- Tráfico del sitio web
- Seguidores en redes sociales
- Menciones de marca en medios online y offline
- Resultados de encuestas de reconocimiento de marca

4.6.3. Generar 150 leads de calidad al mes (KPIs):

- Descargas de contenido
- Suscripciones al boletín informativo
- Solicitudes de contacto a través del sitio web
- Asistencia a webinars y eventos

4.6.4. Mejorar la retención de clientes en un 20% (KPIs):

- Tasa de renovación de contratos
- Encuestas de satisfacción del cliente
- Net Promoter Score (NPS)

Medición y análisis de resultados:

Utilizaremos herramientas de analítica web y marketing para medir el rendimiento de las campañas para poder hacer seguimiento de los KPIs.

Realizaremos informes periódicos para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y ajustar la estrategia de marketing según sea necesario.

También utilizaremos el método AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) para aprovechar las necesidades de cada Leads hasta convertirlo en Cliente.

Tabla 14



(Elaboración_Propia, Modelo AIDA, 2024)

V. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

Para establecer el plan de operaciones y el alcance de “*Fs Bridges Talent*” es relevante saber que nuestra consultora de RRHH ofrece una amplia gama de servicios diseñados para ayudar a las empresas a gestionar y optimizar su capital humano. Su portafolio se divide en varias áreas clave, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado laboral chileno y brindando soluciones integrales para atraer, desarrollar y retener el talento, así el Cliente podrá adquirir desde un servicio y/o paquetes cuyos costos serán por contrato anual, mensual o por obra o faena, es por esto que resulta importante detallar la descripción de los servicios que se ofrecerán al mercado.

Diversidad e Inclusión:

- Diagnóstico y Evaluación: Se realizará el análisis de la situación actual de la empresa en materia de diversidad e inclusión, identificando áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.
- Diseño de Políticas y Programas: Se fijarán políticas y programas que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la organización Cliente, incluyendo reclutamiento, selección, promoción, capacitación y desarrollo.
- Capacitación y Sensibilización: Se realizarán diseño e impartición de talleres y programas de capacitación para sensibilizar al personal del Cliente sobre la importancia de la diversidad e inclusión, prevenir la discriminación y promover un ambiente de trabajo respetuoso y equitativo.
- Mentoring y Coaching: Se dará acompañamiento a líderes y equipos del Cliente para desarrollar habilidades de liderazgo inclusivo y gestionar la diversidad de manera efectiva.
- Medición y Seguimiento: Implementación de indicadores y herramientas para medir el progreso en materia de diversidad e inclusión, y realizar un seguimiento continuo de los resultados obtenidos.

Capacitaciones Especializadas y Acreditadas:

- Análisis de Necesidades de Capacitación: Se Identificarán las necesidades de capacitación específicas de la empresa Cliente y sus trabajadores, considerando los requerimientos del sector, las nuevas tecnologías y las brechas de habilidades.

- **Diseño y Desarrollo de Programas:** Creación de programas de capacitación a medida, adaptados a las necesidades identificadas en el Cliente y alineados con los estándares de calidad y las mejores prácticas del sector.
- **Acreditación de Programas:** Gestión de la acreditación de los programas de capacitación ante instituciones reconocidas, garantizando su calidad y relevancia.
- **Impartición de Capacitaciones:** Ejecución de los programas de capacitación, utilizando metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas para maximizar el aprendizaje y la participación de los trabajadores de nuestro Cliente.
- **Evaluación y Seguimiento:** Evaluación del impacto de las capacitaciones en el desempeño de los trabajadores y la productividad de la empresa Cliente, y realización de un seguimiento continuo para asegurar la mejora continua.

Optimización de la Contratación y Subcontratación:

- **Diseño de Procesos Eficientes:** Análisis y rediseño de los procesos de contratación y subcontratación, eliminando ineficiencias y optimizando el tiempo y los recursos.
- **Implementación de Tecnología:** Utilización de plataformas tecnológicas de reclutamiento, selección y gestión de contratistas para agilizar los procesos, ampliar el alcance de la búsqueda de talento y mejorar la toma de decisiones de nuestro Cliente.
- **Evaluación de Competencias:** Implementación de herramientas y metodologías para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y contratistas, asegurando la selección del personal adecuado para cada puesto y proyecto.
- **Gestión de Contratos:** Asesoramiento en la elaboración y gestión de contratos de trabajo y servicios, garantizando el cumplimiento de las normativas laborales y la protección de los intereses del Cliente empresa.
- **Seguimiento y Evaluación:** Monitoreo del desempeño de los contratistas y evaluación de la calidad de los servicios prestados, asegurando el cumplimiento de los acuerdos contractuales y la satisfacción de las necesidades del Cliente empresa.

Cumplimiento Normativo y Auditorías:

- Diagnóstico de Cumplimiento: Evaluación exhaustiva del cumplimiento de las normativas laborales, de seguridad y medioambientales aplicables a la empresa Cliente, identificando áreas de riesgo y oportunidades de mejora.
- Actualización de Protocolos: Revisión y actualización de los protocolos internos de la empresa Cliente para asegurar su alineación con las normativas vigentes y las mejores prácticas del sector.
- Certificaciones de Contratistas: Verificación y gestión de las certificaciones de los contratistas, asegurando su cumplimiento y actualización periódica.
- Auditorías Internas y Externas: Realización de auditorías internas para evaluar el cumplimiento normativo y preparar a la empresa Cliente para auditorías externas por parte de organismos reguladores.
- Capacitación y Asesoramiento: Brindar capacitación al personal de la empresa Cliente sobre las normativas vigentes y las mejores prácticas en materia de cumplimiento, así como asesoramiento continuo en la resolución de dudas y problemas.

Control Documental:

- Diagnóstico y Análisis: Evaluación de los sistemas de gestión documental existentes en la empresa Cliente, identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- Implementación de Sistemas: Diseño e implementación de sistemas de gestión documental eficientes y seguros, adaptados a las necesidades específicas de la empresa Cliente y utilizando herramientas tecnológicas de vanguardia.
- Digitalización y Automatización: Digitalización de documentos físicos y automatización de procesos de gestión documental, reduciendo el uso de papel, optimizando el tiempo y mejorando la eficiencia de nuestro Cliente.
- Capacitación y Soporte: Brindar capacitación al personal de la empresa Cliente en el uso de los nuevos sistemas de gestión documental y ofrecer soporte técnico continuo.

Certificaciones ISO:

- Diagnóstico y Preparación: Evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001, 27001 y 37001, identificar brechas y desarrollar un plan de acción para la empresa Cliente con el fin de alcanzar la certificación.

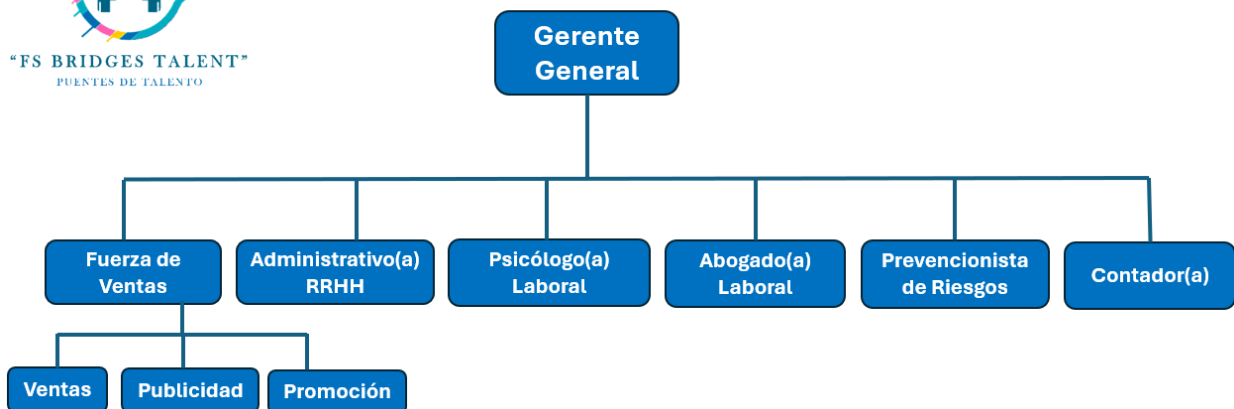
- Implementación de Sistemas de Gestión: Asesorar y acompañar a la empresa Cliente en la implementación y mejora de los sistemas de gestión de la calidad, seguridad de la información y antisoborno.
- Auditorías Internas y Externas: Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de los requisitos de las normas y preparar a la empresa Cliente para las auditorías de certificación externas.
- Mantenimiento de la Certificación: Brindar apoyo continuo para asegurar que la empresa Cliente mantenga los estándares requeridos y renueve su certificación periódicamente.

Para lograr apalancar la propuesta de valor, la venta de paquetes de servicios será a un costo alto-accesible para atraer clientes de las Mineras y Constructoras y sustentar la ventaja competitiva que se genera a partir del Know how de sus consultores, quienes construirán confianza y cercanía con el dueño o Gerente siendo parte de la solución a sus problemáticas, como un PARTNER, mucho más que una simple Consultora o Proveedor, para ello se requiere estar cerca de los clientes y en contacto permanente, es por ello que el alcance de las operaciones se ha definido como casa matriz en la comuna de Providencia, Región Metropolitana en donde se desarrollarán todas las actividades administrativas, y con participación en las regiones de Antofagasta, Atacama y Coquimbo ya sea con Subcontratos o FreeLancer.

Tabla 15



Estructura Funcional de la Empresa

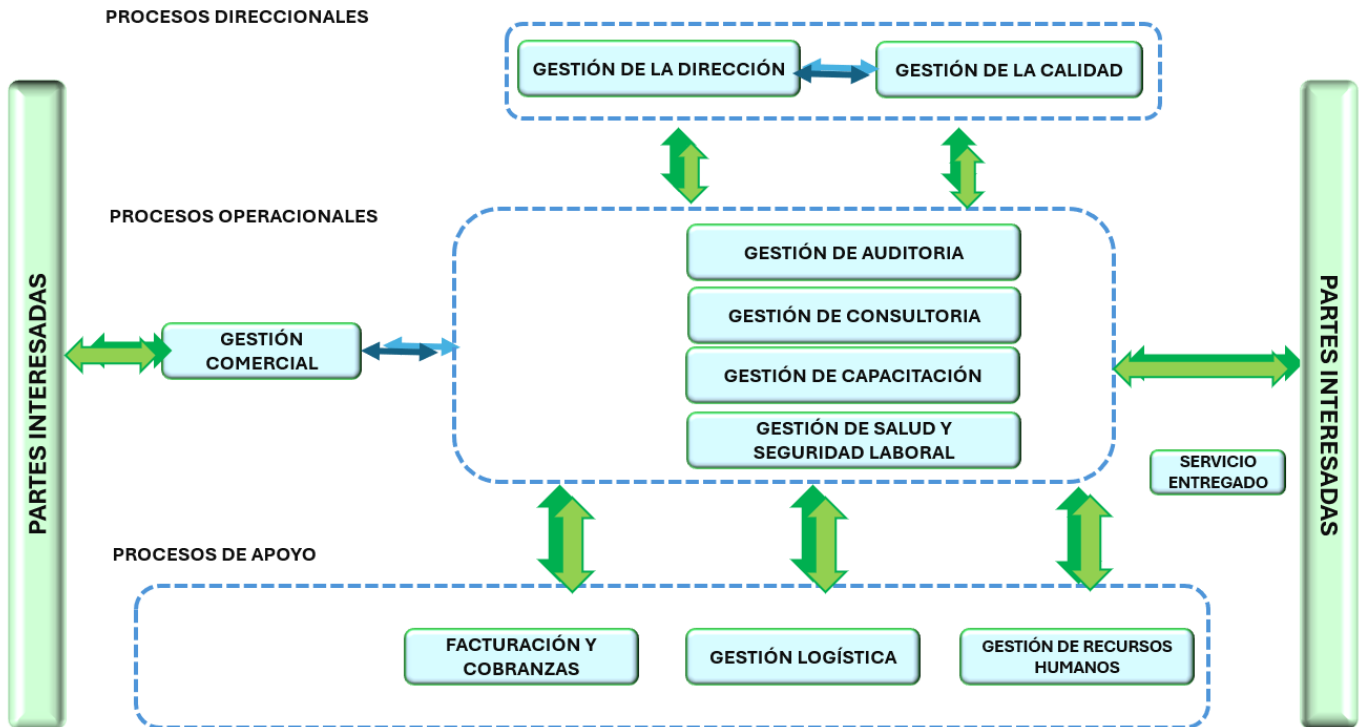


(Elaboración_Propia, Estructura Funcional de la Organización, 2024)

5.1. Mapa de procesos de la empresa

Elaborar una estrategia adecuada permitirá a la empresa crecer y permanecer en el mercado alejada de los peligros potenciales. O, en el caso de que estos aparezcan, será más fácil que puedan ser sorteados para continuar mirando hacia adelante. Conseguir optimizar las operaciones corporativas y maximizar el potencial de crecimiento a largo plazo es la finalidad de este paso, en este Plan de Operaciones General, podremos observar en resumen las operativas necesarias para la elaboración y prestación de los servicios de nuestra Consultora.

Tabla 16



(Elaboración_Propia, Plan de operaciones general, 2024)

Actividades Operativas Claves:

1. La principal actividad será enfocada en la Planificación semanal de visitas a Clientes, ya sea para levantamiento de oportunidades de potenciales clientes como la generación de servicios contratados que permitan acceder a mayor conocimiento del Cliente.

2. Coordinación y establecimiento de SLA internos y externos asociados a FreeLancer para cada una de las actividades de mayor especialidad.

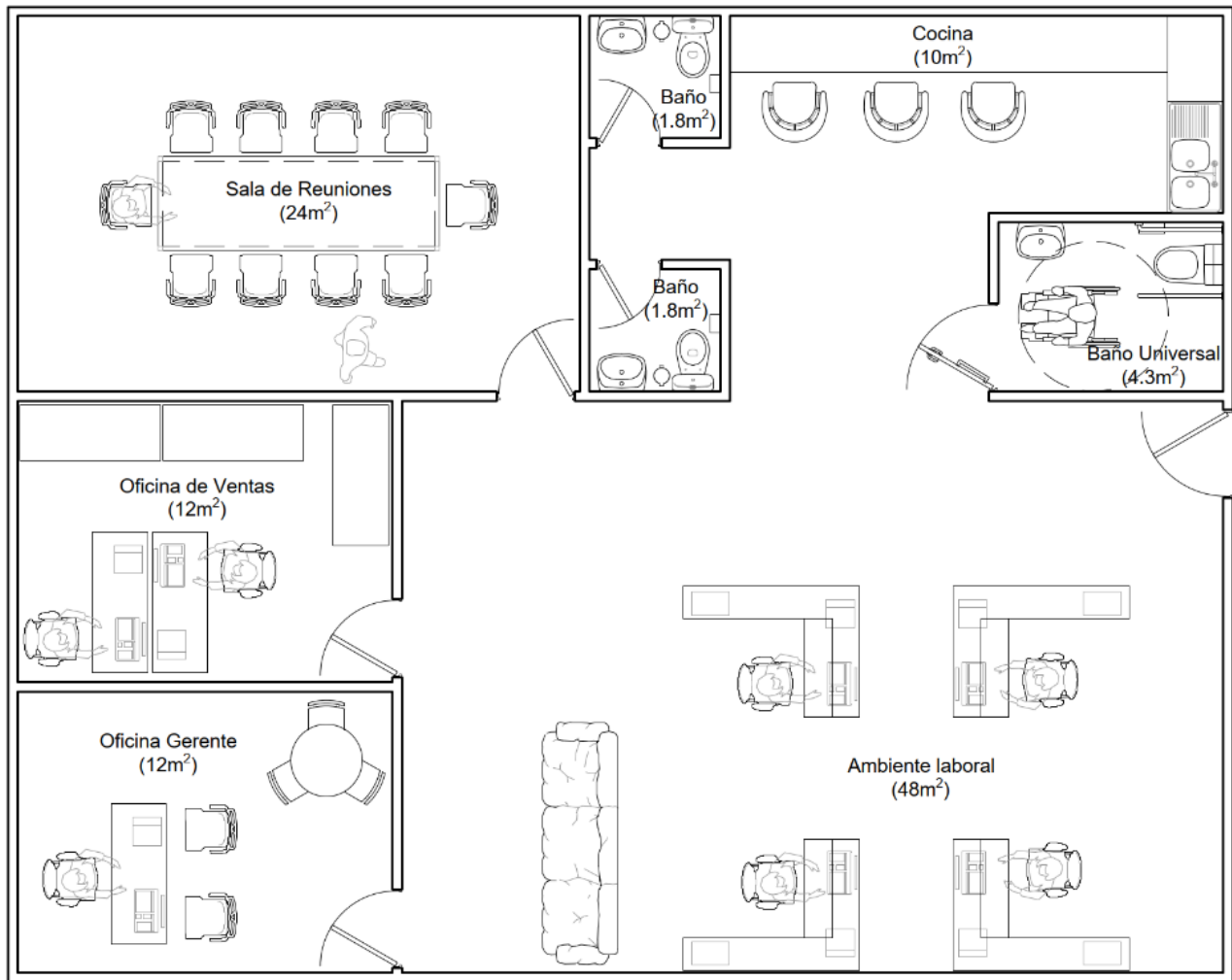
3. Establecer políticas y controles de calidad de servicios, formatos de informes estándares, protocolos y Speech de Atención y Ventas, formatos de filtro curricular, plantillas de evaluación de desempeño, flujos de manejo de información, diseño y presentación tipo de cursos y talleres

4. Adquisiciones y/o compras de materias primas:

Objetivo: Garantizar la calidad, tiempo de entrega y la sostenibilidad de los Servicios que realizaremos, además de Contar con una oficina física en Providencia.

Lugar Físico y Online: Se arrendará una oficina de 115m² que cumpla con la normativa tanto en espacio habitable, mobiliario apropiado, accesos libres y también en los servicios higiénicos, tendrá una sala de reuniones, además se deben comprar de suministros y equipamiento de oficina y a su vez contar con proveedores que arrienden de salas.

Tabla 17



Nota: Diseños según O.G.U.C. (Ordenanza General de Urbanismo y Construcción), accesos universales punto 6 de artículos 4.1.7.

(Elaboración_Propia, Plano tipo oficina ideal, 2024)

Proceso: Seleccionamos cuidadosamente al personal o proveedor idóneo, ya sea Psicólogo Laboral, Administrativo de Recursos Humanos, Abogado Laboral o Auditor Laboral para asegurar tanto la calidad del servicio como el cumplimiento de nuestros estándares éticos y de calidad, además de un equipo de Ventas altamente calificados.

Proveedores clave: Empresas Tecnológicas, alianza estratégica entre No competidores y Competidores, empresas y asociaciones del sector para el networking, instituciones educativas y universidades, todos reconocidos por su calidad, compromiso y prácticas sostenibles.

Gestión: Nuestro equipo de compras revisará y evaluará regularmente a los Proveedores para asegurar la consistencia y calidad en los tiempos de entrega y cumplimiento de nuestra cadena de valor.

5. Plataforma de Servicios

Objetivo: Optimización y eficiencia de la prestación de los Servicios, manteniendo la máxima calidad, cumplir en los plazos y dejar Clientes fidelizados.

Proceso: Recepción del Contrato de Servicio, ubicamos al personal idóneo, utilizamos tecnologías de vanguardia que nos permiten ofrecer una entrega con tiempos de respuesta muy rápidos.

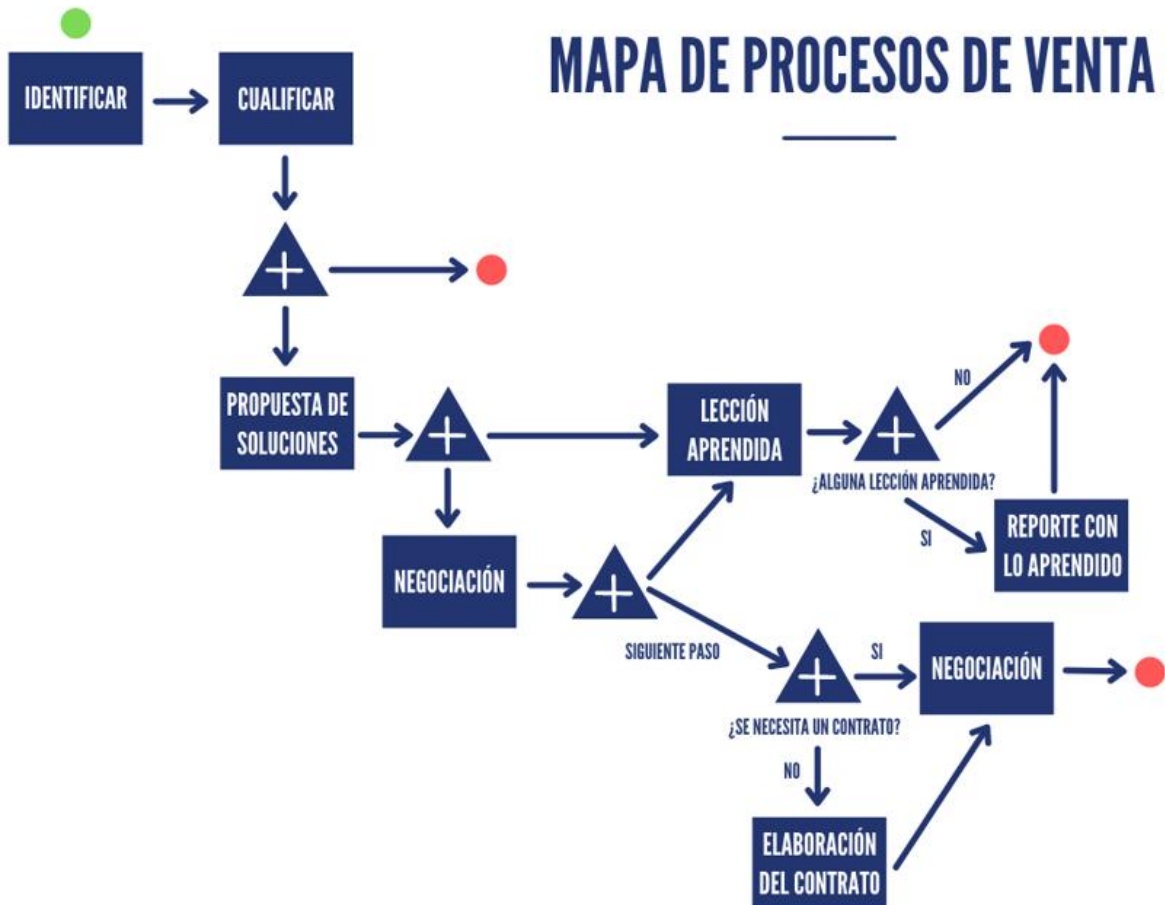
Capacidad de Trabajo por Servicio: Nuestra Consultora trabajará con SLA, con Contratos con tiempo de respuesta a 24-48-72 horas hábiles en los procesos de “Acreditación Laboral”, Contratación de Plan de Urgencias, las que serán resueltas en el plazo de 2-4-6 horas, también se trabajará por Programas de Capacitación cuyo tiempo dependerá del taller o curso que requiera el Cliente, al trabajar con empresas No competidoras y FreeLancer nos permitirá atender una mayor cantidad de servicios, y así satisfacer demandas personalizadas de clientes específicos, para ello el SLA se concentrará en el tiempo de respuesta y penalizaciones ya sea por incumplimiento en los plazos de entrega, cómo en el retraso de pagos por parte del Cliente.

Calidad e Innovación: Estaremos en Constante búsqueda de nuevas técnicas y mejoras en los procesos de Acreditación y certificación laboral para mantenernos a la vanguardia en nuestro sector.

6. Ventas y logística:

Objetivo: Asegurar que nuestros Servicios sean realizados y/o entregados a los clientes dentro del plazo establecido y con la calidad asegurada.

Ilustración 3



(Elaboración_Propia, Mapa de Procesos de Ventas, 2024)

Es relevante a la hora de realizar la calidad de atención en ventas poder tener una mirada en cada paso, para con ello poder subsanar o mejorar aquél paso que no es lo suficientemente potente como para encantar al cliente y conseguir la venta.

Estrategia de distribución: Operaremos tanto en ventas de servicios online con Tecnologías de vanguardia directas a clientes, así como a través de Personal propio y asociaciones estratégicas con proveedores especializadas que nos puedan cubrir los servicios presenciales en las instalaciones del Cliente en regiones en un principio, también

impartiremos cursos y talleres en dependencias de los Clientes que cuenten con instalaciones apropiadas en la Región Metropolitana.

Logística: La coordinación de las actividades y el cumplimiento de los compromisos pactados es de suma relevancia, es por ello el manejo de agenda a través Outlook con una planificación semanal anticipada, serán claves para la coordinación de los Servicios requeridos por Clientes, contaremos con acuerdos con empresas Competidoras y No Competidoras además de FreeLancer para optimizar las entregas de Servicios y reducir los tiempos de entrega, asegurando que los Servicios estén a disposición de los Clientes en los plazos establecidos y con perfectos resultados.

Soporte al cliente: Nuestro equipo de Servicio al Cliente estará siempre disponible para resolver cualquier consulta o inconveniente, asegurando la máxima satisfacción del cliente en el menor tiempo posible.

7. Confidencialidad de la información, parte central de sustentar ventaja competitiva de cercanía e intimidad con el Cliente, para ello es necesario especificar en contrato una “Cláusula de Confidencialidad”. En este mismo sentido es importante contar con contratos validados legalmente con el fin de transmitir transparencia y garantizar el marco legal de la operación, este contrato debe estar en sintonía con el reglamento interno de cara organización Cliente.

8. Imagen de la Consultora y de los Clientes, tanto de material disponible para clientes como de oficina de recepción de colaboradores, por sobre todo tener preocupación por aquellos que postulan como candidatos ya sea para nuestra empresa, como para nuestros Clientes, informar rigurosamente cada etapa, duración del proceso y queden o no informar y agradecer la participación cuando el proceso de cubrir ese cupo haya finalizado.

Todos estos puntos deben estar alineados con las políticas propias y de Clientes.

5.1.1. Procesos clave para lograr los objetivos

Estrategias de reclutamiento:

- Uso de redes sociales y plataformas especializadas: Utilizar redes sociales y plataformas especializadas para llegar a candidatos calificados y aumentar la visibilidad de la empresa.

- Alianzas con instituciones educativas: Establecer alianzas con instituciones educativas para identificar talento joven y desarrollar programas de reclutamiento específicos.
- Implementación de pruebas de selección: Desarrollar y aplicar pruebas de selección que evalúen no solo habilidades técnicas, sino también competencias blandas y valores empresariales.

Optimización de procesos internos:

- Automatización de tareas administrativas: Implementar sistemas y tecnologías que automatizan tareas administrativas para agilizar los procesos y minimizar errores.
- Capacitación continua del personal: Ofrecer programas de capacitación continua para el personal, con el fin de mejorar habilidades y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.
- Implementación de métricas de desempeño: Establecer métricas de desempeño claras para evaluar la eficiencia de los procesos internos y realizar ajustes cuando sea necesario.

Mejora de la experiencia del empleado:

- Diseño de programas de bienestar: Desarrollar programas de bienestar que promuevan la salud física, mental y emocional de los empleados, creando un ambiente de trabajo positivo.
- Fomento de la comunicación interna: Promover una comunicación abierta y efectiva dentro de la organización, fomentando la participación y el intercambio de ideas entre los empleados.
- Implementación de sistemas de reconocimiento: Establecer sistemas de reconocimiento que valoren el desempeño y logros de los empleados, incentivando la motivación y el compromiso con la empresa.

Análisis del flujo de trabajo:

- Realizar un análisis exhaustivo del flujo de trabajo para identificar procesos clave y sus interdependencias.

Entrevistas con los Stakeholder:

- Participación en entrevistas con partes interesadas clave para obtener información sobre procesos importantes desde diferentes perspectivas.

Pasos del proceso de mapeo:

- Documentar cada paso o cambio de los procesos clave para comprender la secuencia y las dependencias de las actividades.

Optimización de la eficiencia del proceso:

- Identificar cuellos de botella: Identificar los cuellos de botella e ineficiencias dentro de los procesos que obstaculizan la eficiencia operativa general.
- Optimización de los flujos de trabajo: Optimizar los flujos de trabajo eliminando pasos redundantes y optimizando la secuencia de actividades para una mayor eficiencia.
- Implementación de automatización: Explorar en búsqueda de oportunidades de automatización para reducir el esfuerzo manual y mejorar la velocidad y precisión de los procesos.

Garantizar el cumplimiento y la calidad:

- Evaluación de cumplimiento: Llevaremos a cabo una evaluación exhaustiva de los procesos para garantizar la alineación con los requisitos reglamentarios y los estándares de la industria.
- Medidas de control de calidad: Implementar medidas sólidas de control de calidad para mantener altos estándares en la ejecución de procesos clave.
- Mejora continua: Establecer un marco de mejora continua para adaptar los procesos a las necesidades y mejores prácticas empresariales en evolución.

5.2. Estrategia de Procesos en la Atención al Cliente

Los procesos son las actividades que una empresa realiza para entregar su producto o servicio al cliente. Esto puede incluir la forma en que se toma un servicio, cómo se entrega

el servicio, o el proceso de la venta. Los procesos eficientes mejoran la experiencia del cliente, lo que puede llevar a la retención de clientes y a la generación de negocios repetidos. La Consultora ofrecerá Servicios de Consultoría a realizar en las instalaciones del Cliente, en salas arrendadas para proyectos (cursos, charlas, lanzamientos), también de forma Online, correo y llamada telefónica.

Ilustración 4



(Elaboración_Propia, Mapa de Procesos (ejemplo servicio "X"), 2024)

5.3. Actividades de implementación (Carta Gantt).

El desarrollo de un diagrama de Gantt para la gestión de proyectos nos permitirá la visualización de forma clara de las actividades, plazos y dependencias en nuestro proyecto, facilitando la planificación y coordinación. Al identificar los hitos y tareas críticas de la Consultora, nos ayuda a priorizar actividades y gestionar el tiempo de manera eficiente, nos facilita en la comunicación efectiva del proyecto a todas las partes interesadas, generando claridad y alineación en torno a los plazos y entregables, además de permitirnos optimizar el uso de los recursos al asignarlos de manera más eficiente a las diferentes tareas, evitando sobre cargas o subutilización. Hacer seguimiento del avance del proyecto mediante la Carta Gantt, nos permitirá detectar desviaciones en los plazos y tomar medidas correctivas a tiempo.

Para realizar el diagrama hemos considerado los siguientes puntos:

Definición clara de actividades y duraciones: Es crucial definir con precisión las actividades y sus duraciones para elaborar un diagrama de Gantt efectivo y realista.

Asignación de recursos y responsables: El diagrama de Gantt permite asignar recursos y responsables a cada tarea, lo que favorece la coordinación y el control de la ejecución.

Actualización periódica del diagrama: Se debe actualizar periódicamente el diagrama de Gantt para reflejar los cambios en el proyecto y garantizar su vigencia en la gestión.

CA2:AP46ARTA GANTT PROYECTO
CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS
FS TALENT BRIDGES
Fecha de Inicio: 01/01/2025
Fecha de Término: 31/12/2025

Tarea	Duración Días	Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Fase de Inicio (Enero)														
Investigación de mercado y análisis de la competencia	10	█	█											
Definición de la propuesta de valor y servicios ofrecidos	10		█	█										
Desarrollo de la marca y materiales de marketing	5			█	█									
Establecimiento de la estructura legal y financiera	5				█	█								
Fase de Lanzamiento (Febrero - Marzo)														
Lanzamiento de la página web y campañas de marketing digital	15					█	█	█						
Búsqueda y contratación de los primeros empleados clave	10					█	█							
Establecimiento de procesos internos y herramientas de gestión	10							█	█	█	█	█	█	█
Captación de los primeros clientes y proyectos piloto	20								█	█	█	█	█	█

(Elaboración Propia, Carta Gantt, 2024)

CA2:AP46ARTA GANTT PROYECTO
CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS
FS TALENT BRIDGES
Fecha de Inicio: 01/01/2025
Fecha de Término: 31/12/2025

Tarea	Duración Días	Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Fase de Crecimiento (Abril - Julio)																	
Expansión de la cartera de clientes y servicios	60	█	█			█	█			█	█			█	█		
Contratación de personal adicional para satisfacer la demanda	15	█				█				█				█			
Desarrollo de programas de formación y desarrollo del talento	20		█														█
Mejora continua de procesos y medición de resultados	25			█				█	█			█	█		█		

(Elaboración Propia, Carta Gantt, 2024)

CA2:AP46ARTA GANTT PROYECTO
CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS
FS TALENT BRIDGES
Fecha de Inicio: 01/01/2025
Fecha de Término: 31/12/2025

Tarea	Duración Días	Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12				
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Fase de Consolidación (Agosto - Diciembre)																						
Análisis y evaluación de los resultados del año	15																					
Planificación estratégica para el próximo año	15																					
Fortalecimiento de la relación con los clientes existentes	40																					
Búsqueda de nuevas clientes y oportunidades	80																					

(Elaboración_Propia, Carta Gantt, 2024)

5.4. Presupuesto de operaciones

Determinación de costos operativos Fijos y Variables: Estimación de gastos de personal, tecnología e instalaciones. Esto implica los costos proyectados de Personal, Suministros de oficina y servicios básicos, además de la Nube Web, y espacio de oficina para garantizar un presupuesto integral.

Tabla 18

Presupuesto de Operaciones (Enero a Diciembre) \$

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Arriendo Oficina	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Suministros Oficina	1.000.000			1.500.000			1.000.000		1.500.000			1.000.000	6.000.000
Servicios Básicos	600.000	700.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.300.000
Costos de almacenamiento (Nube web)	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Mantenimiento Software	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	20.400.000
Arriendos de Salas	800.000		800.000			800.000		800.000		800.000		800.000	4.800.000
Total Mensual	6.300.000	4.600.000	5.200.000	5.900.000	4.400.000	6.200.000	4.400.000	5.200.000	5.900.000	5.200.000	4.400.000	6.200.000	63.900.000

Presupuesto de Inversión Inicial de Operaciones

Concepto	Monto Inicial
Gastos Legales	4.000.000
Arriendo Oficina	1.000.000
Equipamiento y Mobiliario	10.000.000
Instalación de Equipos y otros	3.500.000
Implementación para Certificaciones y Acreditaciones	2.000.000
Suministros oficina	2.000.000
Total Inversión Inicial	22.500.000

(Elaboración_Propia, Presupuesto de Operaciones, 2024)

5.4.1. Seguimiento y ajuste del presupuesto:

Implementar mecanismos sólidos de seguimiento presupuestario: Estableceremos sistemas de seguimiento para rastrear gastos y métricas de desempeño, lo que nos permite realizar ajustes oportunos y tomar decisiones informadas.

Realización de revisiones periódicas del presupuesto: Evaluaremos periódicamente el presupuesto para identificar variaciones, evaluar la eficacia de la asignación de recursos y realizar las modificaciones necesarias.

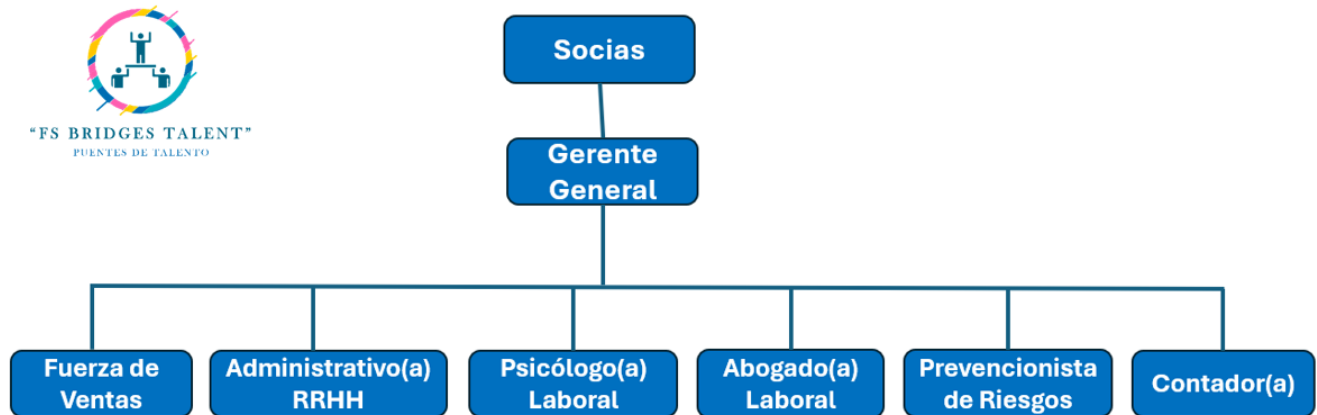
Adaptación a las necesidades operativas cambiantes: Debemos ser flexibles para adaptarse a los requisitos operativos cambiantes y realizar ajustes al presupuesto según sea necesario para respaldar los objetivos comerciales.

Involucrar a los Stakeholders en los debates sobre el presupuesto: Involucrar a las partes interesadas relevantes en las revisiones y debates presupuestarios para obtener perspectivas diversas y garantizar una comprensión integral.

Como conclusión podemos ver que al buscar la eficiencia en los procesos de la empresa es fundamental ya que de ello depende cómo utilizaremos los recursos, cómo podemos reducir los costos y cómo mejorar la rapidez y calidad de las respuestas o servicios de la empresa a los clientes.

VI. CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Estructura organizacional de la Empresa.



(Elaboración_Propia, Estructura Funcional de la Organización, 2024)

La orientación de la Consultora se pone en la estructura organizacional, enfatizando la departamentalización. En este sentido, esta visión permite una mejor forma de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un gerente principal. Esta corriente, considera principalmente dos tipos de comunicación dentro de la organización, de forma descendente (donde el gerente da órdenes a los subordinados) y ascendentes (donde el subordinado entrega información a la jefatura).

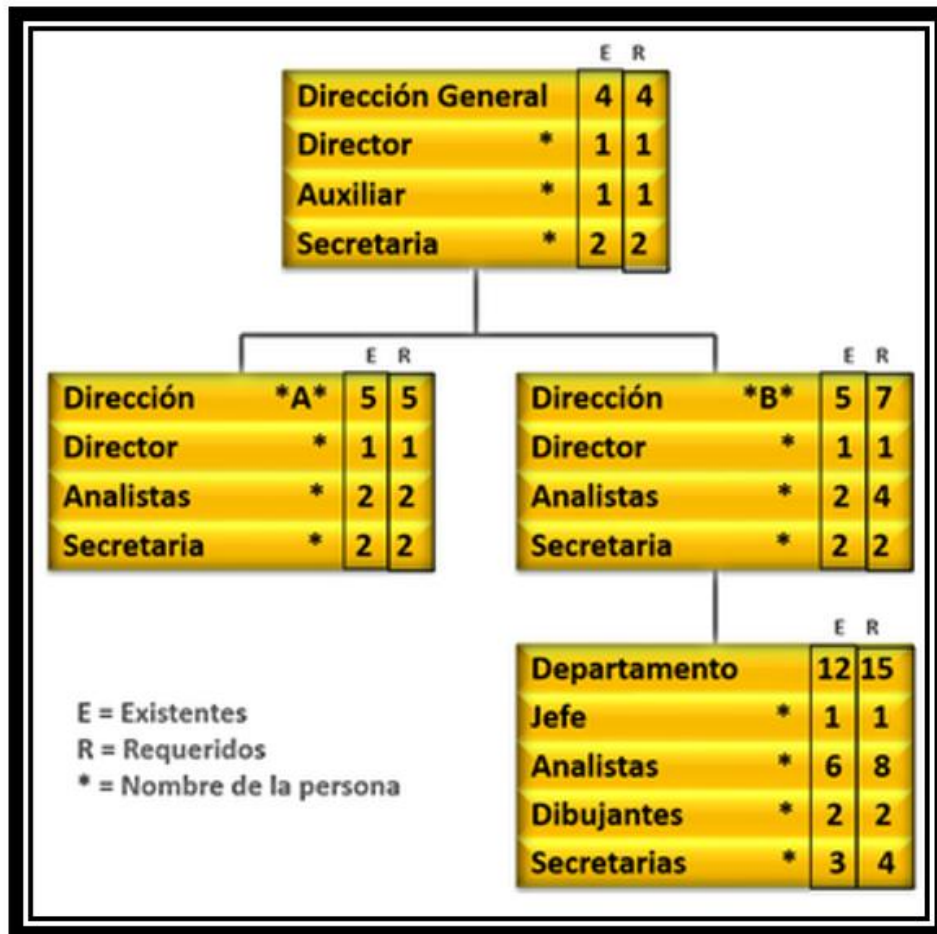
“Fayol define los principios generales de esta corriente. Es importante mencionar que muchos de estos, son soportes fundamentales en el diseño organizacional.” Citado en el libro Fayol. Administración Industrial y General (Fayol, 1987)

6.1.1. Diagrama organizacional u organigrama

De puestos: Este organigrama será de gran importancia en nuestra área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que existentes versus las requeridas, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal. También nos ayudará en el ordenamiento de la designación a los Servicios contratados por los Clientes.

En la figura se muestra un ejemplo:

Ilustración 5



(Elaboración_Propia, sistema de evaluación, 2024)

6.2. Estructura Legal de la Empresa.

“Ley Chile - Ley 3918: Artículo 1°. Se autoriza el establecimiento de sociedades civiles y comerciales con responsabilidad limitada de los socios.” Citado de Ley 3918 (3918, 1997)

Para la puesta en marcha de la Consultora será constituida como empresa de responsabilidad limitada, creada a través de “Tu empresa en un día”.

Permite constituir una empresa en un día, de manera sencilla y sin costo. Para ello, se debe completar un formulario electrónico con los datos de la sociedad y la información de los socios que la integran, quienes podrán firmar a través dos modalidades:

Firma Electrónica Avanzada (FEA): cada socio puede firmar desde su computador utilizando un dispositivo electrónico llamado token (similar a un pendrive), más una contraseña.

Firma a través de notario: si los socios no cuentan con FEA, puede suscribir sus firmas manuscritas ante un notario, quien tendrá que firmar con su FEA el formulario.

Además, los interesados pueden modificar, transformar, fusionar, dividir, disolver, rectificar y sanear una empresa o sociedad.

6.3. Perfiles de cargo.

6.3.1. Gerente General:

Será el líder estratégico y operativo responsable de la visión, el crecimiento y el éxito general de la organización. Este rol exige una combinación de habilidades de liderazgo, conocimiento profundo de la gestión de recursos humanos y perspicacia empresarial para garantizar que la empresa brinde servicios de consultoría de alta calidad, satisfaga las necesidades de los clientes y logre sus objetivos financieros. Será quien desarrolle y mantenga alineadas las estrategias con los resultados del negocio, fomentando el pensamiento sistémico con foco en los clientes. Una de las Principales Competencia que debe tener es la Competencia (*know –how*), mantener un alto grado de Responsabilidad (*accountability*) y alta capacidad de Solución de problemas (*problem solving*).

Responsabilidades Clave

- **Liderazgo Estratégico:**
 - Definir y comunicar la visión y la misión de la empresa.
 - Desarrollar e implementar planes estratégicos a mediano y largo plazo.
 - Identificar nuevas oportunidades de negocio y expansión.
 - Establecer y monitorear los objetivos de rendimiento de la empresa.
 - Asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales.
- **Gestión Operativa:**
 - Supervisar todas las operaciones diarias de la empresa.
 - Gestionar el presupuesto y los recursos financieros.
 - Dirigir y motivar al equipo de consultores y personal administrativo.
 - Establecer y mantener relaciones sólidas con los Clientes y Proveedores.
 - Evaluar y mejorar continuamente los procesos y servicios de la empresa.
- **Desarrollo de Negocios:**
 - Liderar la fuerza de ventas y marketing.
 - Identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.
 - Preparar y presentar propuestas a clientes potenciales.
 - Negociar contratos y acuerdos comerciales.
 - Construir y mantener una sólida red de contactos en la industria.

- **Gestión del Talento:**
 - Crear estrategias para atraer, reclutar y retener a consultores de alto rendimiento.
 - Proporcionar orientación y desarrollo profesional al equipo.
 - Fomentar una cultura de colaboración, innovación, inclusión y excelencia.
 - Evaluar el desempeño del personal y brindar retroalimentación constructiva.

Requisitos

- **Educación:**
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o un campo relacionado.
 - Maestría en Administración de Empresas (MBA) o un título avanzado en RRHH es deseable.
 - Experiencia en empresas de la Minería y Construcción, deseable.
- **Experiencia:**
 - Amplia experiencia en gestión de recursos humanos, preferiblemente en una empresa Consultora, Minería o Construcción.
 - Historial comprobado de liderazgo exitoso y logro de resultados.
 - Sólidas habilidades de desarrollo de negocios y gestión de relaciones con los Clientes y Proveedores.
 - Experiencia en gestión financiera y presupuestaria.
- **Habilidades:**
 - Fuertes habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.
 - Capacidad para pensar estratégicamente y tomar decisiones informadas.
 - Orientación a resultados y alta capacidad para trabajar bajo presión.
 - Habilidades excepcionales de resolución de problemas, inclusión y negociación.
 - Conocimiento profundo de las leyes y prácticas laborales.

Competencias Adicionales Deseables

- Conocimiento de las últimas tendencias y tecnologías en RRHH.
- Experiencia en el desarrollo e implementación de programas de capacitación.
- Capacidad para adaptarse a un entorno empresarial dinámico, inclusivo y en constante cambio.
- Pasión por ayudar a las organizaciones a alcanzar su máximo potencial a través de una gestión efectiva de los recursos humanos.

Ejemplo de Plantilla que utilizaremos para los Perfiles de Cargo:

Ilustración 6



"FS BRIDGES TALENT"
PUENTES DE TALENTO

FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO	FECHA:
	Código:
	Revisión:
	Página:

1.- Identificación del Cargo	
Cargo: GERENTE GENERAL	Consultora de Recursos Humanos FS Bridges Talent
Superior Inmediato: Dueño de la Consultora	Personas a cargo: Dotación total de la Consultora
2.- Misión	
Será el líder estratégico y operativo responsable de la visión, el crecimiento y el éxito general de la organización.	
3.- Responsabilidades	
<p>•Liderazgo Estratégico: Definir y comunicar la visión y la misión de la empresa. Desarrollar e implementar planes estratégicos a mediano y largo plazo. Identificar nuevas oportunidades de negocio y expansión. Establecer y monitorear los objetivos de rendimiento de la empresa. Asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales.</p> <p>•Gestión Operativa: Supervisar todas las operaciones diarias de la empresa. Gestionar el presupuesto y los recursos financieros. Dirigir y motivar al equipo de consultores y personal administrativo. Establecer y mantener relaciones sólidas con los Clientes y Proveedores. Evaluar y mejorar continuamente los procesos y servicios de la empresa.</p> <p>•Desarrollo de Negocios: Liderar la fuerza de ventas y marketing. Identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Preparar y presentar propuestas a clientes potenciales. Negociar contratos y acuerdos comerciales. Construir y mantener una sólida red de contactos en la industria.</p> <p>•Gestión del Talento: Crear estrategias para atraer, reclutar y retener a consultores de alto rendimiento. Proporcionar orientación y desarrollo profesional al equipo. Fomentar una cultura de colaboración, innovación, inclusión y excelencia. Evaluar el desempeño del personal y brindar retroalimentación constructiva.</p>	
4.- Perfil de Cargo	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o un campo relacionado. Experiencia en empresas de la Minería y Construcción, deseable. Maestría en Administración de Empresas (MBA) o un título avanzado en RRHH es deseable.</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL * Amplia experiencia en gestión de recursos humanos, preferiblemente en una empresa Consultora de RRHH, Minería o Construcción. * Historial comprobado de liderazgo exitoso y logro de resultados. * Experiencia en gestión financiera y presupuestaria. * Sólidas habilidades de desarrollo de negocios y gestión de relaciones con los Clientes y Proveedores. * 5 años de experiencia en gerencia y administración</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS - Administración - Estrategias de Marketing - Publicidad - Manejo de Office - Herramientas Web - Manejo de Personal - Capacitación de su equipo de trabajo</p> <p>COMPETENCIAS Liderazgo: Consiste en la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos y personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de los grupos y personas Habilidad Analítica: Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance y con la forma en que esta organiza cognitivamente el trabajo Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización</p>	
FIRMA DEL FUNCIONARIO QUE ENTREGA	FIRMA DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE

(Elaboración_Propia, Perfiles de Cargos, 2024)

6.3.2. Contador:

El Contador será responsable de gestionar y supervisar todas las actividades financieras y contables de la organización. Este rol implica garantizar la precisión y el cumplimiento de los registros financieros/contables, la preparación de informes financieros/Contables, el análisis de datos financieros y el asesoramiento a la gerencia sobre asuntos financieros/contables clave.

Responsabilidades Clave

- **Contabilidad General:**
 - Mantener registros precisos y actualizados de todas las transacciones financieras.
 - Preparar y presentar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
 - Conciliar cuentas bancarias y realizar análisis de variaciones.
 - Gestionar el proceso de cierre contable mensual y anual.
 - Asegurar el cumplimiento de las normas contables y tributarias locales.
 - Supervisar registro de activo fijo.
 - Supervisar registro de operaciones por el sistema de control de existencias.
 - Organizar y mantener archivo con documentación tributaria.
 - Promover la difusión y el control del cumplimiento de las normas y políticas contables, financieras y presupuestarias impartidas por la Consultora, cumpliendo con los plazos establecidos por la jefatura.
 - Coordinar auditoría de control interno.
 - Coordinar auditoría externa de estados financieros.
 - Validar ajustes extraordinarios.
- **Facturación y Cobranzas:**
 - Emitir facturas a los clientes y proveedores de manera oportuna y precisa.
 - Supervisar contabilización de registros de compras, ventas.
 - Realizar seguimiento de las cuentas por cobrar y gestionar las cobranzas.
 - Resolver cualquier discrepancia o problema relacionado con la facturación.
- **Cuentas por Pagar:**
 - Procesar y registrar facturas de proveedores.
 - Realizar pagos a proveedores de acuerdo con los términos establecidos.
 - Conciliar las cuentas por pagar y gestionar las relaciones con los proveedores.
- **Impuestos:**
 - Preparar y presentar declaraciones de impuestos mensuales y anuales.

- Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias.
- Mantenerse actualizado sobre los cambios en las leyes y regulaciones tributarias.
- **Remuneraciones:**
 - Supervisar el correcto proceso y pago de remuneraciones y honorarios.
 - Atender Clientes internos y externos vía presencial o telefónica de manera esporádica.
- **Análisis Financiero:**
 - Analizar datos financieros para identificar tendencias y oportunidades de mejora.
 - Preparar informes financieros para la gerencia y proporcionar recomendaciones.
 - Ayudar en la preparación del presupuesto anual y el seguimiento de los gastos.
- **Control Interno:**
 - Implementar y mantener controles internos efectivos para salvaguardar los activos de la empresa.
 - Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia de los controles.
 - Identificar y mitigar los riesgos financieros.

Requisitos

- **Educación:**
 - Título universitario de Contador Auditor.
 - Ingeniero Comercial con 5 años de experiencia en Contabilidad y Finanzas deseable.
- **Experiencia:**
 - Experiencia comprobada en contabilidad general, auditoría y finanzas, preferiblemente en una empresa de servicios de Consultoría.
 - Conocimiento sólido de las normas contables y tributarias a nivel mundial IFRS.
 - Experiencia en el uso de software de contabilidad, finanzas y hojas de cálculo.
- **Habilidades:**
 - Fuertes habilidades analíticas y de resolución de problemas.
 - Atención meticulosa al detalle y precisión en el manejo de datos financieros.
 - Capacidad para trabajar de forma independiente y como parte de un equipo.
 - Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - Integridad y ética profesional.

- **Competencias Adicionales Deseables**

- Conocimiento de la industria de recursos humanos y consultoría.
- Experiencia en la preparación de presupuestos y previsiones financieras.
- Capacidad para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.
- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.

6.3.3. Administrativo en RRHH:

Será el encargado de crear procesos de recursos humanos que sean efectivos y eficientes, será responsable de brindar apoyo administrativo esencial al equipo de Recursos Humanos y garantizar el buen funcionamiento de las operaciones diarias del departamento, adaptándose a las necesidades individuales de la empresa sin sobrecostos.

Responsabilidades Clave

- **Gestión de Personal:**

- Mantener registros precisos y actualizados de los empleados, incluyendo información personal, contratos, historial laboral y evaluaciones de desempeño.
- Preparar y gestionar documentación relacionada con el personal, como cartas de oferta, contratos de trabajo, anexos y certificados laborales.
- Coordinar el proceso de *onboarding* de nuevos empleados, incluyendo la recopilación de documentos, la configuración de cuentas y la orientación inicial.
- Gestionar beneficios y compensaciones, incluyendo la inscripción en seguros de salud, planes de pensiones y otros programas.
- Asistir en la administración de nóminas, proporcionando información sobre ausencias, horas extras y otros datos relevantes.
- Realizar auditoría laboral para Clientes externos
- Realizar la gestión de Acreditación y Certificación Laboral para Clientes externos

- **Reclutamiento y Selección:**

- Publicar ofertas de trabajo en diferentes plataformas y gestionar el proceso de recepción de currículums.
- Programar entrevistas y coordinar la logística de las evaluaciones de candidatos.
- Realizar verificaciones de antecedentes y referencias laborales.

- Preparar informes de reclutamiento y selección para el equipo de RRHH y para los Clientes.
- **Capacitación y Desarrollo:**
 - Coordinar la logística de programas de capacitación, incluyendo la reserva de salas, la gestión de inscripciones y la preparación de materiales de forma interna y para los Clientes.
 - Mantener registros de asistencia y evaluaciones de capacitación tanto de la Consultora como de las realizadas a Clientes.
 - Apoyar en la implementación de iniciativas de desarrollo profesional para los empleados y para los Clientes.
- **Otras Tareas Administrativas:**
 - Responder consultas de empleados y Clientes, brindar información sobre políticas y procedimientos de RRHH.
 - Mantener la confidencialidad de la información sensible del personal y de las empresas que contratan los servicios de la Consultora.
 - Gestionar el archivo físico y digital de documentos de RRHH tanto de la Consultora como de los Clientes.
 - Apoyar en la organización de eventos y actividades del departamento.
- **Requisitos**
 - Título técnico o universitario en Administración de Empresas, Recursos Humanos o un campo relacionado.
 - Conocimientos en auditoría Laboral y Control Documental.
 - Conocimiento de la legislación laboral vigente tanto para empresas Contratista como Subcontratistas.
- **Experiencia:**
 - Experiencia previa en tareas administrativas, idealmente en un departamento de RRHH.
 - Conocimiento de las leyes y regulaciones laborales chilenas.
 - Manejo de software de gestión de RRHH y herramientas de ofimática (Microsoft Office o similar).
 - Experiencia en Control Documental y Auditoría Laboral, deseable.
- **Habilidades:**
 - Excelentes habilidades organizativas y de gestión del tiempo.
 - Atención meticulosa al detalle y precisión en el manejo de datos.

- Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
- Capacidad para trabajar de forma independiente y como parte de un equipo.
- Discreción y capacidad para manejar información confidencial.
- **Competencias Adicionales Deseables**
- Conocimiento de inglés.
- Experiencia en el uso de plataformas de reclutamiento en línea.
- Familiaridad con procesos de nómina y beneficios.
- Proactividad y capacidad para anticiparse a las necesidades del equipo.

6.3.4. **Psicólogo(a) Laboral:**

El Psicólogo desempeña un papel crucial en la evaluación, selección y desarrollo del talento humano, tanto para los clientes de la consultora como para la propia empresa. Este profesional aplica sus conocimientos de psicología para optimizar los procesos de reclutamiento, evaluar el potencial de los candidatos, diseñar programas de capacitación y promover un ambiente laboral saludable y productivo.

Responsabilidades Clave

- **Reclutamiento y Selección:**
- Diseñar y aplicar pruebas psicométricas y entrevistas por competencias para evaluar las habilidades, personalidad y adecuación de los candidatos a los puestos vacantes.
- Elaborar informes psicolaborales detallados que brinden una visión integral de los candidatos.
- Asesorar a los clientes en la toma de decisiones de contratación basadas en la evaluación psicológica.
- Participar en el diseño y mejora de los procesos de reclutamiento y selección.
- **Evaluación del Desempeño:**
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir el rendimiento y el potencial de los empleados.
- Realizar evaluaciones individuales y grupales para identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo.
- Brindar retroalimentación constructiva a los empleados y gerentes sobre los resultados de las evaluaciones.

- **Capacitación y Desarrollo:**
 - Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y diseñar programas que aborden estas necesidades.
 - Implementar y facilitar talleres, cursos y otras actividades de capacitación.
 - Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y realizar ajustes según sea necesario.
- **Clima y Cultura Organizacional:**
 - Evaluar el clima laboral y la cultura organizacional de las empresas clientes.
 - Identificar áreas de mejora y proponer estrategias para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.
 - Diseñar e implementar programas de bienestar laboral que promuevan la salud mental y emocional de los empleados.
- **Gestión del Cambio:**
 - Asesorar a las empresas clientes en la gestión de procesos de cambio organizacional.
 - Facilitar la adaptación de los empleados a los cambios y minimizar la resistencia.
 - Diseñar e implementar estrategias para promover la comunicación efectiva y la participación durante los procesos de cambio.

Requisitos

- **Educación:**
 - Título profesional en Psicología.
 - Especialización o postgrado en Psicología Laboral u Organizacional es deseable.
- **Experiencia:**
 - Experiencia comprobada en procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.
 - Conocimiento sólido de pruebas psicométricas y técnicas de entrevista.
 - Manejo de herramientas de evaluación y análisis de datos.
- **Habilidades:**
 - Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - Capacidad para establecer relaciones interpersonales efectivas.
 - Habilidades analíticas y de resolución de problemas.
 - Capacidad para trabajar de forma autónoma y en equipo.
 - Ética profesional y confidencialidad en el manejo de información sensible.

- **Competencias Adicionales Deseables**

- Conocimiento de las últimas tendencias en gestión del talento y desarrollo organizacional.
- Experiencia en el diseño e implementación de programas de bienestar laboral.
- Habilidades de facilitación y capacitación.
- Conocimiento de inglés u otros idiomas.

6.3.5. **Abogado(a) Laboral:**

Debe ser experto legal especializado en derecho laboral y seguridad social. Su principal función es asesorar y representar tanto a la consultora como a nuestros clientes en todos los asuntos legales relacionados con las relaciones laborales, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente y la protección de los derechos de los trabajadores y empleadores.

Responsabilidades Clave

- **Asesoramiento Legal:**

- Brindar asesoramiento legal especializado en materia laboral a la consultora y a sus clientes.
- Analizar y interpretar leyes, reglamentos y jurisprudencia laboral.
- Elaborar informes y dictámenes legales sobre cuestiones laborales.
- Mantenerse actualizado sobre los cambios en la legislación laboral y de seguridad social.

- **Representación Legal:**

- Representar a la consultora y a sus clientes en juicios, audiencias y procedimientos administrativos ante los tribunales laborales y organismos competentes.
- Redactar y presentar demandas, recursos y otros escritos legales.
- Negociar acuerdos y soluciones extrajudiciales en conflictos laborales.

- **Prevención de Riesgos Laborales:**

- Asesorar a la consultora y a sus clientes en la implementación de políticas y programas de prevención de riesgos laborales.
- Elaborar y revisar reglamentos internos de higiene y seguridad.
- Investigar accidentes laborales y enfermedades profesionales.

- **Relaciones Laborales:**

- Asesorar en la elaboración y revisión de contratos de trabajo, reglamentos internos y políticas de recursos humanos.
- Participar en la negociación de convenios colectivos y acuerdos laborales.
- Asistir en la gestión de conflictos colectivos y huelgas.
- **Seguridad Social:**
 - Asesorar en materia de cotizaciones previsionales, licencias médicas, pensiones y otros beneficios de seguridad social.
 - Representar a los trabajadores y empleadores ante los organismos de seguridad social.

Requisitos

- **Educación:**
 - Título de Abogado.
 - Especialización o postgrado en Derecho Laboral y Seguridad Social.
- **Experiencia:**
 - Experiencia comprobada en el ejercicio del Derecho Laboral, preferiblemente en empresas consultoras o asesorando a empresas.
 - Conocimiento profundo de la legislación laboral y de seguridad social chilena.
 - Manejo de herramientas de investigación jurídica y redacción de documentos legales.
- **Habilidades:**
 - Fuertes habilidades analíticas y de resolución de problemas.
 - Excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
 - Habilidad para negociar y llegar a acuerdos.
 - Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir plazos.
 - Ética profesional y confidencialidad.
- **Competencias Adicionales Deseables**
 - Conocimiento de inglés u otros idiomas.
 - Experiencia en litigación laboral.
 - Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
 - Capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y cambiante.

6.3.6. **Prevencionista de Riesgos:**

El Prevencionista de Riesgos es el profesional encargado de velar por la seguridad y salud de los trabajadores, tanto de la propia Consultora como de las empresas Clientes. Su labor principal es identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, promoviendo una cultura preventiva y asegurando el cumplimiento de la normativa vigente.

Responsabilidades Clave:

- **Asesoría y Consultoría:**
 - Brindar asesoría técnica en prevención de riesgos a los clientes de la consultora.
 - Realizar diagnósticos de seguridad y salud ocupacional en las empresas clientes.
 - Elaborar informes técnicos y planes de acción para la mejora continua.
 - Capacitar a los trabajadores y supervisores en materia de prevención de riesgos.
- **Gestión de Riesgos:**
 - Identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales presentes en la propia consultora y en las empresas clientes.
 - Implementar medidas preventivas y correctivas para minimizar los riesgos.
 - Investigar accidentes e incidentes laborales, analizando las causas y proponiendo medidas para evitar su repetición.
 - Mantener actualizados los registros y documentación relacionada con la prevención de riesgos.
- **Cumplimiento Legal:**
 - Asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de seguridad y salud ocupacional.
 - Representar a la consultora y a sus clientes ante organismos fiscalizadores.
 - Asesorar en la elaboración y actualización de reglamentos internos de higiene y seguridad.
- **Promoción de la Cultura Preventiva:**
 - Fomentar la participación activa de los trabajadores en la prevención de riesgos.
 - Diseñar e implementar campañas de sensibilización y comunicación en seguridad y salud ocupacional.
 - Organizar actividades de formación y capacitación continua en prevención de riesgos.

Requisitos:

- **Educación:**
 - Título profesional de Ingeniero en Prevención de Riesgos o carrera afín.
 - Registro vigente en el Servicio Nacional de Salud (SEREMI de Salud).
- **Experiencia:**
 - Experiencia comprobada en prevención de riesgos, idealmente en empresas Consultoras o de servicios de Recursos Humanos.
 - Conocimiento profundo de la legislación chilena en materia de seguridad y salud ocupacional.
 - Manejo de herramientas de evaluación de riesgos y software de gestión de prevención.
 - Experiencia en empresas Mineras y de la Construcción, deseable.
- **Habilidades:**
 - Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
 - Habilidad para analizar y resolver problemas.
 - Proactividad y capacidad de planificación y organización.
 - Compromiso con la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Competencias Adicionales Deseables:**
 - Conocimiento de normas internacionales de seguridad y salud ocupacional (OSHA 18001, ISO 45001).
 - Debe conocer reglamentos, procesos, leyes, ISO, DAS, EEPP, PTS, Exámenes Preocupacionales y todo lo referente a Seguridad e Higiene en el Trabajo.
 - Experiencia en auditorías de sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.
 - Habilidades de capacitación y formación de personal.
 - Manejo de inglés u otros idiomas.

6.3.7. Fuerza de Ventas:

Este profesional será el motor que impulsa el crecimiento del negocio, identificando y captando nuevos clientes, estableciendo relaciones comerciales sólidas y promoviendo los servicios de la consultora para alcanzar los objetivos de venta. Su rol es esencial para el

éxito del negocio, generando ingresos y asegurando la sostenibilidad de la empresa en un mercado competitivo.

Responsabilidades Clave:

- **Prospección y Captación de Clientes:**
 - Identificar y prospectar potenciales clientes a través de diversas estrategias (networking, eventos, bases de datos, etc.).
 - Contactar a clientes potenciales y presentar los servicios de la consultora.
 - Realizar visitas comerciales y presentaciones efectivas.
 - Gestionar el proceso de venta, desde la identificación de necesidades hasta el cierre del contrato.
- **Gestión de Relaciones Comerciales:**
 - Establecer y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes.
 - Atender las necesidades y consultas de los clientes de manera oportuna y profesional.
 - Identificar oportunidades de venta cruzada y up-selling.
 - Realizar seguimiento post-venta para garantizar la satisfacción del cliente.
- **Cumplimiento de Metas Comerciales:**
 - Alcanzar los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
 - Elaborar y presentar informes de ventas periódicos.
 - Participar en reuniones comerciales y de planificación estratégica.
- **Desarrollo de Mercado:**
 - Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y la competencia.
 - Identificar nuevas oportunidades de negocio y nichos de mercado.
 - Colaborar en el diseño e implementación de estrategias de marketing y ventas.

Requisitos:

- **Educación:**
 - Título profesional en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Comercial o carrera afín.
- **Experiencia:**
 - Experiencia comprobada en ventas, preferiblemente en el sector de servicios o consultoría.
 - Conocimiento del mercado de recursos humanos y sus principales actores.

- Manejo de herramientas de CRM y técnicas de venta consultiva.
- **Habilidades:**
 - Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
 - Orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo presión.
 - Proactividad, iniciativa y autonomía.
 - Capacidad para establecer relaciones interpersonales sólidas.
 - Pasión por las ventas y el servicio al cliente.
- **Competencias Adicionales Deseables:**
 - Conocimiento de inglés u otros idiomas.
 - Experiencia en la venta de servicios de consultoría.
 - Manejo de técnicas de marketing digital.
 - Habilidades de presentación y oratoria.

6.4. Políticas de la empresa

Política de Reclutamiento y Selección

Política de Remuneraciones, Retribución y Beneficios: Estableceremos un sistema de compensaciones justo y equitativo, que reconozca el desempeño y contribuciones de los empleados, y que sea competitivo en el mercado laboral.

Definir una estructura salarial clara y transparente, basada en criterios objetivos como experiencia, habilidades y responsabilidades.

Ofrecer beneficios adicionales como seguros de salud, planes de pensiones, bonos por desempeño, capacitaciones, entre otros.

Realizar revisiones salariales periódicas y ajustes en función de la legislación vigente, del desempeño y la inflación.

Política de Capacitación y Desarrollo: Seremos Promotores del desarrollo profesional y personal de los empleados, brindándoles oportunidades de aprendizaje y crecimiento continuo.

Identificaremos las necesidades de capacitación de los empleados y diseñaremos planes de desarrollo individualizados.

Ofreceremos acceso a cursos, talleres, seminarios y otras actividades de formación.

Fomentaremos la participación en programas de mentoring y coaching.



Evaluaremos la efectividad de las acciones de capacitación y su impacto en el desempeño.

Política de Evaluación del Desempeño: Estableceremos un sistema de evaluación del desempeño justo y objetivo, que permita medir el rendimiento de los colaboradores, identificar áreas de mejora y reconocer los logros, definiendo criterios de evaluación claros y medibles, alineados con los objetivos de la empresa y las responsabilidades de cada cargo.

1.- Realizaremos evaluaciones periódicas, con retroalimentación constructiva y planes de desarrollo.

2.- Vincularemos la evaluación del desempeño con el sistema de remuneraciones y beneficios.

Ilustración 7 **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

NOMBRE DEL EMPLEADO	JUAN PABLO MONDACA ROJO	DEPARTAMENTO	GERENTE	
RUT DE EMPLEADO	11111111-K	NOMBRE DE JEFATURA	LUIS SWARZ UNDURRAGA	
CARGO / FUNCIÓN	ADMINISTRATIVO	TÍTULO DE JEFATURA	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN	06-10-2023	FECHA DE HOY	06-10-2024	
CARACTERÍSTICAS				
CALIDAD	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	BIEN	EXCELENTE
Trabaja a todo su potencial			X	
Calidad del trabajo			X	
Consistencia en el trabajo			X	
Comunicación		X		
Trabajo independiente				X
Toma la iniciativa			X	
Trabajo en grupo		X		
Productividad			X	
Creatividad		X		
Honestidad				X
Integridad				X
Relaciones con los compañeros de trabajo			X	
Relaciones con los clientes			X	
Habilidades Técnicas			X	
Fiabilidad				X
Puntualidad				X
Asistencia				X
METAS				
¿OBJETIVOS ALCANZADOS ESTABLECIDOS EN UNA REVISIÓN ANTERIOR?				
COLABORADOR MUY COMPROMETIDO CON LA EMPRESA				
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EXAMEN				
SE COMPROMETE A PARTICIPAR MÁS EN LAS ACTIVIDADES EXTRAPROGRAMATICAS PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS OTROS COLABORADORES				
COMENTARIOS Y APROBACIÓN				
COMENTARIOS				
LA EVALUACIÓN ES SATISFACTORIA, POR LO CUAL SE AUTORIZA EL AUMENTO DE SUELDO EN UN 10% SOBRE SU SUELDO BASE				
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL REVISOR		

(Elaboración_Propia, Instrumento 1(ejemplo de evaluación de desempeño EDD), 2024)

Política de Salud y Seguridad en el Trabajo: Garantizaremos un ambiente de trabajo seguro y saludable, previniendo accidentes y enfermedades laborales.

Cumpliremos con la normativa legal vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Identificaremos, evaluaremos y efectuaremos control de los riesgos laborales.

Implementaremos medidas de prevención y protección.

Capacitaremos a los empleados en materia de seguridad y salud.

Investigaremos accidentes e incidentes y tomaremos medidas correctivas y preventivas más eficientes.

Política de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación: Promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso será fundamental para nuestra Consultora, en donde todos los empleados sean tratados con igualdad y dignidad, sin discriminación alguna.

Prohibiremos cualquier tipo de discriminación por motivos de género, edad, raza, religión, orientación sexual, nacionalidad, discapacidad u otros.

Fomentaremos la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la empresa.

Estableceremos mecanismos para prevenir y abordar situaciones de acoso laboral o discriminación.

Política de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar: Seremos Facilitadores de la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares de los empleados, promoviendo un equilibrio saludable.

Ofreceremos flexibilidad horaria y opciones de trabajo remoto, cuando sea posible.

Implementaremos políticas de permisos parentales y familiares que excedan los mínimos legales.

Políticas Clientes:

Políticas de Confidencialidad:

La información confidencial no podrá ser reproducida o replicada por ningún medio ni en ningún formato por el Receptor sin expresa autorización previa escrita del Divulgador, excepto por aquellas copias que el Receptor pueda necesitar para hacer operativo este acuerdo.

“Además de las obligaciones que emanan de la naturaleza del acuerdo del que da cuenta el presente instrumento (cláusula de confidencialidad) el receptor de la información confidencial estará obligado a:

- *Mantener la información confidencial en estricta reserva y no revelar ningún dato de la información a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del divulgador.*
- *Instruir al personal que estará encargado de recibir la información confidencial, debiendo suscribir el correspondiente acuerdo de confidencialidad si fuere necesario, de su obligación de recibir, tratar y usar la información confidencial que reciban como confidencial y destinada únicamente al propósito objeto del acuerdo, en los mismos términos en que se establece en el presente instrumento.*
- *Divulgar la información confidencial únicamente a las personas autorizadas para su recepción dentro de la organización.*
- *Tratar confidencialmente toda la información recibida directa o indirectamente del divulgador, y no utilizar ningún dato de esa información de ninguna manera distinta al propósito del presente acuerdo.*
- *No manejar, usar, explotar, o divulgar la información confidencial a ninguna persona o entidad por ningún motivo en contravención a lo dispuesto en este instrumento, salvo que sea expresamente autorizado por escrito a hacerlo por el divulgador.”*

Ejemplo de cláusula sobre obligación de indemnizar en caso de infracción:

“La información confidencial no podrá ser reproducida por ningún medio ni en ningún formato por el Receptor sin expresa autorización previa escrita del Divulgador, excepto por aquellas copias que el Receptor pueda necesitar para hacer operativo este acuerdo. En caso que el Receptor fuere autorizado por el Divulgador a reproducir total o parcialmente la información confidencial, todas las reproducciones, sean totales o parciales y cualquiera sea el formato en que se registren, deberán hacer expresa mención a la propiedad

intelectual del Divulgador sobre la información contenida en ellas, contando con anuncios de confidencialidad y manteniendo las leyendas que contenga la Información original, salvo que el Divulgador disponga otra cosa por escrito”. Extraído de (CLÁUSULAS, 2024)

Ejemplo de cláusula de excepción a la obligación de confidencialidad:

El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucran o pueden involucrar transferencia de tecnología, pero no constituye en ningún caso un documento legal que pueda reemplazar la asesoría legal experta necesaria para cada caso en particular.

“Las obligaciones previstas en el presente instrumento no se aplicarán en los siguientes casos:

i. Si se trata de información que sea de dominio público, o en lo sucesivo pase a ser de dominio público, por medios diferentes de una actividad no autorizada o una omisión del receptor; o se trate de información que obre en poder del receptor y no esté sujeta a obligaciones de secreto y no haya sido obtenida del divulgador; o se trate de información que deba divulgarse en virtud de la legislación vigente o por disposición de la autoridad o tribunales de justicia.

ii. Si la Información o cualquier parte de ella es legalmente obtenida por el Receptor de una tercera parte o partes sin infracción de este acuerdo por el Receptor, demostrando que la tercera parte es una fuente legal de Información.

iii. Si la Información o cualquier parte de ella fue conocida por el Receptor antes de su divulgación por el Divulgador siempre que el Receptor sea capaz de acreditar dicho conocimiento.

El Receptor reconoce que no se incluirá entre las excepciones mencionadas ninguna combinación de características por el mero hecho de que cada una de ellas sea de dominio público u obren en poder del Receptor. El Receptor será responsable de demostrar sus derechos con respecto a cualquier excepción prevista en la presente cláusula.” Extraído de (CLÁUSULAS, 2024)

Responsabilidad compartida: Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega.

Evolución profesional: La formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa, cada colaborador, es consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes, por lo cual debemos estar disponibles a seguir aprendiendo.

Sistema de Promoción Interna: Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del colaborador, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad.

6.5. Presupuesto de Recursos Humanos.

El presupuesto de operaciones es una herramienta fundamental para la planificación y control de las actividades diarias de una empresa. Es como un mapa de ruta financiero que detalla los ingresos y gastos proyectados para un período específico, generalmente un año.

Para crear una buena Planificación debemos primero definir los objetivos financieros a corto plazo y establece las estrategias para alcanzarlos. Alinear los esfuerzos de todos los departamentos de la empresa hacia un objetivo común. Mantener un Control tal que nos permita monitorear el desempeño financiero de la empresa en tiempo real y detectar desviaciones del presupuesto.

Esta planificación será fundamental en la Toma de decisiones, dado que nos servirá como base para tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, la inversión en nuevos proyectos y la gestión de riesgos. Facilitará la comunicación de los objetivos financieros a todos los niveles de la organización.

En resumen, el presupuesto de operaciones es una herramienta esencial para cualquier empresa que busca optimizar sus recursos, mejorar su eficiencia y alcanzar sus objetivos financieros. Al contar con un presupuesto detallado y realista, las empresas pueden tomar decisiones más estratégicas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 19

Presupuesto de Recursos Humanos (Enero a Diciembre) \$

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Remuneraciones personal Accionistas	2.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	45.000.000
Remuneraciones personal Administración	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	32.000.000
Remuneraciones y Honorarios Psicólogos	2.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	18.000.000
Remuneraciones y Honorarios Abogados	1.500.000				2.000.000	2.000.000	2.000.000				2.000.000	2.000.000	11.500.000
Remuneraciones y Honorarios Prevencionistas	1.500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000				1.000.000					
Leyes Sociales y otros	200.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	2.950.000
Bonos por Programa o Proyecto			2.000.000			2.000.000		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	14.000.000
Capacitación continua	1.000.000			1.000.000		1.000.000			1.000.000			1.000.000	5.000.000
Total Mensual	9.200.000	6.250.000	9.250.000	8.250.000	9.250.000	12.250.000	9.250.000	9.250.000	14.750.000	13.750.000	15.750.000	16.750.000	128.450.000

Presupuesto de Inversión Inicial de Recurso Humanos

Concepto	Monto Inicial
Capacitación y desarrollo	1.000.000
Implementación software remuneraciones	1.500.000
Otros gastos de recursos humanos	800.000
Total Inversión Inicial	3.300.000

(Elaboración_Propia, Presupuesto de Operaciones, 2024)

VII. CAPÍTULO VII: PAN FINANCIERO

Portafolio de Servicios

1. Gestión Integral de Contratistas:

- **Registro y base de datos:** Mantener un registro detallado de todos los contratistas, incluyendo información de contacto, calificaciones, certificaciones, historial de trabajo, etc.
- **Evaluación y selección:** Desarrollar procesos de evaluación y selección rigurosos para garantizar que los contratistas cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos.
- **Onboarding:** Facilitar el proceso de incorporación de nuevos contratistas, incluyendo la gestión de documentación, la asignación de tareas y la capacitación.

2. Control Documental:

- **Gestión de documentación:** Digitalización y almacenamiento seguro de toda la documentación relacionada con los contratistas (contratos, permisos, certificados, etc.).
- **Seguimiento de vencimientos:** Establecer un sistema para monitorear la vigencia de los documentos y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales.
- **Acceso controlado:** Implementar medidas de seguridad para proteger la confidencialidad de la información y garantizar que solo el personal autorizado tenga acceso a los documentos.

3. Cumplimiento Normativo:

- **Asesoramiento legal:** Brindar asesoramiento sobre las regulaciones laborales, de seguridad y ambientales aplicables a la contratación de personal externo.
- **Auditorías:** Realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de las normas y estándares establecidos.
- **Capacitación:** Impartir capacitaciones a los contratistas y al personal de la empresa cliente sobre las regulaciones vigentes y las mejores prácticas.

4. Gestión de Riesgos:

- **Evaluación de riesgos:** Identificar y evaluar los riesgos asociados con la contratación de personal externo.
- **Planes de contingencia:** Desarrollar planes de contingencia para mitigar los riesgos y garantizar la continuidad de las operaciones.
- **Seguros:** Asesorar en la contratación de seguros adecuados para cubrir los riesgos laborales y de responsabilidad civil.

5. Plataformas Tecnológicas:

- **Desarrollo de software:** Crear plataformas tecnológicas personalizadas para gestionar la información de los contratistas, facilitar la comunicación y automatizar procesos.
- **Integración de sistemas:** Integrar las soluciones tecnológicas con los sistemas existentes de la empresa cliente.

6. Reportes y Análisis:

- **Generación de reportes:** Elaborar reportes periódicos sobre el desempeño de los contratistas, el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) y el estado de los proyectos.
- **Análisis de datos:** Utilizar herramientas de análisis de datos para identificar tendencias, detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en evidencia.

Clasificación de Servicios de la Consultora en Alta, Media y Baja Demanda

Entendiendo la Clasificación

La clasificación de los servicios de una consultora en alta, media y baja demanda es una forma de categorizarlos según su frecuencia de solicitud o su importancia percibida por los clientes. Esta clasificación puede estar influenciada por diversos factores, como:

- **Necesidades del mercado:** Los servicios que resuelven problemas o necesidades urgentes o recurrentes en el mercado suelen tener una demanda más alta.
- **Valor percibido:** Servicios que ofrecen un alto valor agregado o que son difíciles de encontrar en otros lugares suelen ser más demandados.
- **Precio:** Servicios con un precio más competitivo o que ofrecen mejores condiciones de pago pueden tener una demanda más alta.
- **Promoción:** Los servicios que son más promocionados o que tienen una mayor visibilidad en el mercado suelen ser más demandados.

Implicaciones de Cada Categoría

- **Alta Demanda:**
 - **Características:** Son servicios esenciales para los clientes, con un alto nivel de satisfacción y una demanda constante.
 - **Estrategias:**
 - **Optimización:** Se busca optimizar los procesos para atender la demanda de manera eficiente y eficaz.

- **Escalabilidad:** Se deben tener planes para escalar la capacidad de entrega del servicio si la demanda aumenta aún más.
- **Diferenciación:** Aunque son muy demandados, se busca diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios adicionales o mejorando la calidad.
- **Media Demanda:**
 - **Características:** Servicios importantes para los clientes, pero con una demanda más estacional o variable.
 - **Estrategias:**
 - **Flexibilidad:** Se debe ser flexible para ajustar la oferta de estos servicios según las fluctuaciones de la demanda.
 - **Promoción:** Se pueden implementar estrategias de promoción específicas para aumentar la demanda en momentos de baja.
 - **Combinación:** Se pueden combinar con servicios de alta demanda para crear paquetes más atractivos.
- **Baja Demanda:**
 - **Características:** Servicios menos solicitados por los clientes o que requieren de un nicho de mercado específico.
 - **Estrategias:**
 - **Reevaluación:** Se debe evaluar la viabilidad de continuar ofreciendo estos servicios, considerando los costos y beneficios.
 - **Replanteamiento:** Se puede buscar la forma de reconfigurar o combinar estos servicios para aumentar su atractivo.
 - **Nuevos nichos:** Se pueden identificar nuevos nichos de mercado donde estos servicios puedan ser más demandados.

Beneficios de esta Clasificación

- **Focalización:** Permite a la consultora concentrar sus esfuerzos en los servicios más rentables y con mayor potencial de crecimiento.
- **Planificación:** Facilita la planificación de recursos y la asignación de personal.
- **Mejora continua:** Ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar nuevas ofertas de servicios.
- **Satisfacción del cliente:** Permite a la consultora satisfacer mejor las necesidades de sus clientes al ofrecer los servicios que más demandan.

7.1. Objetivos Financieros.

Este capítulo tiene como propósito identificar en qué condiciones *FS Bridges Talent* es sustentable y realizable, en relación con los objetivos y estrategia propuestas. Además, se presenten las estimaciones de ingresos y costos, plan de inversiones, flujo de caja y estados financieros (Balance y Estado de Resultado), así como indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback, ROI), que permiten concluir lo atractivo del proyecto, considerando distintos escenarios que incentivan la decisión de inversión de *FS Bridges Talent*.

- Tasa de impuesto a la renta de acuerdo con la reforma tributaria de un 27%
- Inversión Inicial es de \$40.800.000
- Depreciación a 3 años renovándose en el cuarto año los equipos y mobiliarios
- El mercado se considera estable en su tasa de crecimiento
- Las tasas de riesgo consideradas se mantienen estables durante todo el periodo del proyecto.

7.2. Análisis del Costo de Ventas

La tabla presentada detalla el costo de ventas asociado a cada uno de los 12 meses de los primeros cinco años de operación de la consultora de RRHH. Este costo representa el 30% de los ingresos totales por ventas de cada mes.

Observaciones Claves

- **Crecimiento sostenido:** Al igual que los ingresos, los costos de venta presentan un crecimiento constante a lo largo de los cinco años. Este incremento es directamente proporcional al aumento en las ventas, lo cual es esperable.
- **Estacionalidad:** La estacionalidad observada en los ingresos también se refleja en los costos de venta, con picos en los mismos meses. Esto sugiere que los factores que influyen en las ventas (como el cierre de ejercicios fiscales) también impactan directamente en los costos asociados a esas ventas.
- **Estructura de Costos:** La tabla no detalla los componentes específicos de cada costo, pero se puede inferir que incluyen costos directos de producción (si aplica), costos de materiales, mano de obra directa y otros gastos operativos variables asociados a la generación de ingresos.

Implicaciones y Recomendaciones

- **Margen Bruto:** Al representar el 30% de las ventas, el costo de ventas implica un margen bruto del 70%. Este margen es el que queda disponible para cubrir los costos fijos, gastos de operación y generar utilidades. Es importante monitorear este margen para asegurar que sea suficiente para alcanzar los objetivos de rentabilidad.

- **Eficiencia Operativa:** El análisis de la evolución de los costos de venta en relación con las ventas puede revelar tendencias en la eficiencia operativa de la consultora. Si los costos aumentan a un ritmo menor que las ventas, se puede inferir una mejora en la eficiencia.
- **Estructura de Costos:** Es recomendable realizar un análisis más detallado de la estructura de costos para identificar aquellos componentes que tienen un mayor impacto en el costo total. Esto permitirá tomar decisiones más informadas sobre cómo optimizar los gastos y mejorar la rentabilidad.
- **Análisis de la Relación Costo-Volumen-Utilidad (CVP):** Un análisis CVP puede ayudar a determinar el punto de equilibrio de la consultora y evaluar el impacto de cambios en el volumen de ventas y los costos en la utilidad.
- **Control de Costos:** Implementar un sistema de control de costos que permita monitorear los gastos de manera regular y tomar medidas correctivas si es necesario.

Conclusiones Preliminares

- La tabla presentada proporciona una visión general de la evolución de los costos de venta de la consultora. Sin embargo, para realizar un análisis más completo y tomar decisiones estratégicas informadas, es necesario profundizar en el detalle de los costos y relacionarlos con otros indicadores financieros, como el margen bruto, la utilidad operativa y el flujo de caja.

7.3. Análisis de la Inversión Inicial y Depreciación

Tabla 20

		DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII						
	INVERSION	VALOR	AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Desarrollo de Marca	1.500.000						
2	Diseño de la Página Web	1.500.000						
3	Producción de publicidad	2.000.000						
4	Lanzamiento Inicial	6.000.000						
5	Contratación de Agencia de Publicidad	3.000.000						
6	Material Promocional	2.000.000						
7	Gastos Legales	4.000.000						
8	Equipamiento y Mobiliario	10.000.000	3	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
9	Instalación de Equipos y otros	3.500.000						
10	Implementación para Certificaciones y Acreditaciones	2.000.000						
11	Suministros oficina	2.000.000						
12	Capacitación y desarrollo	1.000.000						
13	Implementación software remuneraciones	1.500.000						
14	Otros gastos de recursos humanos	800.000						
TOTAL INVERSION		40.800.000	Depreciación	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333

(Elaboración_Propia, INVERSION INICIAL Y DEPRECIACION, 2024)

Inversión Inicial

La inversión inicial representa el capital total que la consultora de recursos humanos necesita para poner en marcha sus operaciones. Este dinero se destina a cubrir una variedad de gastos, desde la creación de la marca hasta la adquisición de equipos y la contratación de personal.

Componentes de la inversión inicial:

- **Desarrollo de marca:** Costos asociados a la creación de una identidad visual, nombre y eslogan.
- **Diseño de la página web:** Desarrollo y diseño de la plataforma digital de la empresa.
- **Producción de publicidad:** Gastos en publicidad para dar a conocer los servicios de la consultora.
- **Lanzamiento inicial:** Costos relacionados con el lanzamiento oficial de la empresa.
- **Contratación de agencia de publicidad:** Pago de honorarios a una agencia externa para gestionar las campañas publicitarias.
- **Material promocional:** Impresión de folletos, tarjetas de presentación, etc.
- **Gastos legales:** Honorarios de abogados para la constitución de la empresa y otros trámites legales.
- **Equipamiento y mobiliario:** Compra de computadoras, muebles de oficina, etc.
- **Instalación de equipos y otros:** Costos relacionados con la instalación de software, redes, etc.
- **Implementación para certificaciones y acreditaciones:** Gastos asociados a la obtención de certificaciones y acreditaciones.
- **Suministros de oficina:** Compra de papel, tinta, etc.
- **Capacitación y desarrollo:** Inversión en la capacitación del personal.
- **Implementación de software de remuneraciones:** Adquisición y configuración de un sistema de gestión de nóminas.
- **Otros gastos de recursos humanos:** Otros gastos relacionados con la contratación y gestión del personal.

Depreciación

La depreciación es un proceso contable que refleja la pérdida de valor de un activo a lo largo de su vida útil. En el caso de la consultora, la depreciación se aplica principalmente a los activos fijos, como equipos y mobiliario.

¿Por qué es importante la depreciación?

- **Refleja la realidad económica:** Los activos físicos se deterioran o quedan obsoletos con el tiempo, por lo que su valor disminuye.
- **Cálculo de impuestos:** La depreciación es deducible de los impuestos, lo que reduce la carga fiscal de la empresa.
- **Reemplazo de activos:** La depreciación acumulada permite provisionar fondos para reemplazar los activos cuando alcancen el final de su vida útil.

Método de depreciación utilizado:

En la tabla presentada, se utiliza el método de depreciación lineal, que consiste en distribuir el costo del activo de manera uniforme a lo largo de su vida útil. En este caso, los activos tienen una vida útil de 3 años y la depreciación anual es igual al costo del activo dividido entre 3.

Implicaciones para la Consultora

- **Planificación financiera:** La inversión inicial y la depreciación son factores clave en la planificación financiera de la consultora. Es importante considerar estos elementos al elaborar los presupuestos y proyecciones financieras.
- **Toma de decisiones:** La información sobre la inversión y la depreciación puede ayudar a la consultora a tomar decisiones informadas sobre la adquisición de nuevos activos y la gestión de su flujo de caja.
- **Cumplimiento normativo:** La depreciación es un requisito contable y fiscal, por lo que es importante llevar un registro adecuado de los activos y aplicar los métodos de depreciación establecidos.

Consideraciones Adicionales

- **Otros métodos de depreciación:** Existen otros métodos de depreciación, como el método de suma de los dígitos de los años o el método de unidades de producción, que pueden ser más adecuados para ciertos tipos de activos.
- **Impacto en el flujo de caja:** La depreciación no implica un desembolso de efectivo, pero reduce la utilidad neta y, por lo tanto, el impuesto sobre la renta a pagar.
- **Actualización de la tabla:** Es importante actualizar esta tabla periódicamente para reflejar los cambios en los activos de la consultora y las modificaciones en las normas contables.

7.4. Análisis de los Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos gastos que una empresa debe asumir independientemente del nivel de producción o ventas. Es decir, son gastos que se mantienen constantes en un determinado período, sin importar si la empresa produce más o menos.

La tabla presentada detalla los costos fijos mensuales de la consultora de recursos humanos durante los primeros cinco años de operación. Estos costos se mantienen relativamente constantes a lo largo del tiempo, aunque se proyecta un aumento gradual debido a la inflación proyectada del 3%.

Tabla 21

	COSTOS	VALOR
1	Luz	150.000
2	Gas	100.000
3	Agua	80.000
4	Arriendo Oficina	100.000
5	Contador	650.000
6	Costos de almacenamiento (Nube web)	1.000.000
7	Mantenimiento Software	1.500.000
8	Arriendos de Salas	800.000
9	Suministros Oficina	500.000
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

INFLACION PROYECTADA	3%
----------------------	----

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
FEBRERO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
MARZO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
ABRIL	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
MAYO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
JUNIO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
JULIO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
AGOSTO	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
SEPTIEMBRE	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
OCTUBRE	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
NOVIEMBRE	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
DICIEMBRE	4.880.000	5.026.400	5.177.192	5.332.508	5.492.483
TOTAL COSTOS FIJOS	58.560.000	60.316.800	62.126.304	63.990.093	65.909.796

TOTAL COSTOS FIJOS	4.880.000
---------------------------	-----------

(Elaboración_Propia, Costos Fijos, 2024)

Identificación de los Costos Fijos

Los principales costos fijos identificados son:

- **Servicios básicos:** Luz, gas, agua. Estos son gastos esenciales para el funcionamiento de cualquier oficina.
- **Arrendamiento:** El costo de alquilar el espacio físico donde opera la consultora.
- **Servicios digitales:** Costos asociados al mantenimiento de la página web y el software utilizado.
- **Suministros de oficina:** Gastos en papel, tinta, etc.
- **Otros servicios:** Contador, arrendamientos de salas, etc.

Análisis de los Costos Fijos

- **Estabilidad:** Los costos fijos se mantienen relativamente estables a lo largo del tiempo, con un incremento gradual del 3% anual debido a la inflación proyectada.
- **Importancia:** Los costos fijos representan una parte significativa de los costos totales de la consultora, por lo que es fundamental controlarlos para mantener la rentabilidad.
- **Flexibilidad:** Aunque se denominan "fijos", algunos costos pueden ajustarse en el mediano plazo, como el arrendamiento o los contratos de servicios.
- **Impacto en la Rentabilidad:** Un aumento en los costos fijos puede reducir la rentabilidad de la consultora, por lo que es importante buscar formas de optimizar estos gastos.

Implicaciones para la Consultora

- **Planificación Presupuestaria:** Los costos fijos sirven como base para elaborar el presupuesto de la empresa y proyectar los resultados financieros futuros.
- **Toma de Decisiones:** Conocer los costos fijos permite tomar decisiones más informadas sobre la fijación de precios, la generación de ingresos y la optimización de los recursos.
- **Evaluación del Desempeño:** Los costos fijos se utilizan para calcular la utilidad operativa, que es un indicador clave del desempeño de la empresa.
- **Análisis de Sensibilidad:** Los costos fijos pueden utilizarse para realizar análisis de sensibilidad y evaluar el impacto de diferentes escenarios en la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

- **Análisis Detallado:** Realizar un análisis más detallado de cada uno de los costos fijos para identificar oportunidades de reducción.
- **Negociación de Contratos:** Negociar mejores condiciones con los proveedores de servicios para reducir los costos.
- **Optimización de Espacios:** Evaluar la posibilidad de optimizar el uso de los espacios físicos para reducir el costo de arrendamiento.
- **Tecnologías:** Investigar nuevas tecnologías que puedan ayudar a reducir los costos operativos, como la implementación de un sistema de gestión de documentos en la nube.
- **Outsourcing:** Considerar la posibilidad de externalizar algunos servicios para reducir los costos fijos.

Conclusiones

Los costos fijos representan una parte importante de los gastos de la consultora de RRHH. Comprender la composición y la evolución de estos costos es fundamental para tomar decisiones estratégicas y mejorar la rentabilidad del negocio. Al identificar las áreas donde se pueden reducir los costos y optimizar los recursos, la consultora podrá mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

7.5. Análisis de los Costos RRHH

Tabla 22

	UF	\$
RENTO TOPE AFP Y SALUD	81,6	3.100.800
RENTO TOPE AFC	122,6	4.658.800
GRATIFICACION MENSUAL		182.083

(Elaboración_Propia, Indicadores claves, 2024)

Tabla 23

CARGO	SUELDO BASE	OTROS IMPONIBLES	COMIDA Y TRANS	13%	7%	3%	GRATIFICACIONES	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	0,93%	TOTAL COSTO EMPRESA
Gerente General	2.000.000			260.000	140.000	60.000		1.540.000	1.540.000	18.600	2.018.600
Jefe de Administración	1.000.000			130.000	70.000	30.000	182.083	587.917	405.833	9.300	1.191.383
Psicologo Laboral	1.800.000			234.000	126.000	54.000	182.083	1.203.917	1.021.833	16.740	1.998.823
Prevencionista de Riesgos	1.500.000			195.000	105.000	45.000	182.083	972.917	790.833	13.950	1.696.033

(Elaboración_Propia, CÁLCULO DE SUELDOS, 2024)

Tabla 24

	CARGO	COSTO EMPRESA
1	Gerente General	2.018.600
2	Jefe de Administración	1.191.383
3	Psicologo Laboral	1.998.823
4	Prevencionista de Riesgos	1.696.033

(Elaboración_Propia, COSTOS DE RECURSOS HUMANOS, 2024)

Componentes Principales de los Costos de RRHH:

- **Sueldos base:** Salarios mensuales de cada empleado.
- **Otros imponibles:** Ingresos adicionales a considerar para el cálculo de impuestos y cotizaciones.
- **Comida y transporte:** Asignaciones para cubrir gastos de alimentación y transporte de los empleados.
- **AFP:** Aportaciones a las Administradoras de Fondos de Pensiones.
- **Salud:** Cotizaciones al sistema de salud.
- **AFC:** Aporte Fiscal Complementario.
- **Gratificaciones:** Pagos adicionales por fiestas patrias y navidad.
- **Total ingresos:** Suma de todos los conceptos anteriores.
- **Total tributable:** Base imponible para el cálculo de impuestos.
- **Seguridad social:** Aportes a la seguridad social.
- **Total costo empresa:** Costo total que representa cada empleado para la empresa, incluyendo sueldos, beneficios y cargas sociales.

Implicaciones de estos Costos en el Plan Financiero:

- **Planificación presupuestaria:** Los costos de RRHH son una parte significativa del presupuesto operativo de la consultora. Es fundamental incluirlos en la planificación financiera para asegurar que la empresa tenga los recursos suficientes para cubrir estos gastos.
- **Toma de decisiones:** Los costos de RRHH influyen en decisiones como la contratación de nuevo personal, la implementación de programas de capacitación y la estructura salarial.
- **Rentabilidad:** Los costos de RRHH deben ser considerados al calcular la rentabilidad de la consultora. Un alto costo de personal puede reducir los márgenes de utilidad.
- **Análisis de costos:** Es importante realizar un análisis detallado de los costos de RRHH para identificar áreas de oportunidad para reducir gastos y mejorar la eficiencia.

Consideraciones Adicionales:

- **Costos indirectos:** Además de los costos directos asociados a cada empleado, existen costos indirectos de RRHH, como los gastos de reclutamiento, selección y capacitación.
- **Beneficios adicionales:** Algunas empresas ofrecen beneficios adicionales a sus empleados, como seguros de salud privados o programas de bienestar, lo que puede incrementar los costos de RRHH.
- **Flexibilidad laboral:** Las tendencias actuales hacia el trabajo remoto y los horarios flexibles pueden impactar en los costos de RRHH, tanto en términos de infraestructura como de beneficios.
- **Inflación salarial:** Es importante considerar la inflación salarial al proyectar los costos de RRHH a futuro.

7.6. Análisis de los Costos de Marketing

La tabla presenta una proyección de los costos de marketing de la consultora durante sus primeros cinco años de operación. Se desglosan los costos en diferentes conceptos, como publicidad digital, relaciones públicas, eventos, y otros.

Tabla 25

	CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
1	Publicidad Digital	500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
2	Relaciones Públicas	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
3	Eventos ,Convenciones y Ferias	2.000.000	2.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
4	Material Merchandising digital	1.000.000	1.500.000	1.500.000		
5	Materiales Marketing	1.500.000	250.000	250.000	250.000	250.000
6	Posicionamiento SEO y SEM	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
TOTAL MKT		7.500.000	9.250.000	9.750.000	8.250.000	8.250.000

(Elaboración_Propia, COSTOS DE MAKETING, 2024)

Principales Costos de Marketing Identificados:

- **Publicidad digital:** Gastos en publicidad en línea, como Google Ads, redes sociales, etc.
- **Relaciones públicas:** Inversión en actividades de relaciones públicas para mejorar la reputación de la marca.
- **Eventos, convenciones y ferias:** Participación en eventos del sector para generar contactos y oportunidades de negocio.
- **Materiales de marketing:** Producción de materiales impresos y digitales (folletos, presentaciones, etc.).
- **Marketing digital:** Actividades de marketing en línea, como email marketing, SEO y SEM.

Importancia de los Costos de Marketing en el Plan Financiero

- **Generación de demanda:** La inversión en marketing es fundamental para generar demanda por los servicios de la consultora y atraer nuevos clientes.
- **Posicionamiento de marca:** El marketing ayuda a posicionar la marca de la consultora en el mercado y a diferenciarla de la competencia.
- **Retorno de la inversión:** La inversión en marketing debe generar un retorno de la inversión a largo plazo, a través del aumento de las ventas y la mejora de la rentabilidad.
- **Adaptación a las tendencias:** El marketing digital ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, por lo que es importante asignar un presupuesto adecuado a estas actividades.

Observaciones Claves

- **Crecimiento Inicial:** En los primeros años (Año 1 y 2) se observa un crecimiento significativo en el presupuesto de marketing, lo que sugiere una estrategia agresiva para darse a conocer en el mercado y captar clientes.
- **Estabilización:** A partir del tercer año, el presupuesto se estabiliza, indicando posiblemente que la consultora ha alcanzado un nivel de reconocimiento de marca y está enfocando sus esfuerzos en mantener la posición en el mercado.
- **Énfasis en Marketing Digital:** Existe una fuerte inversión en publicidad digital y posicionamiento SEO/SEM, lo que indica que la consultora está aprovechando las herramientas digitales para llegar a su público objetivo.
- **Eventos y Relaciones Públicas:** Se destinan recursos importantes a eventos, convenciones y relaciones públicas, lo que sugiere una estrategia de marketing que combina acciones online y offline para generar visibilidad y contactos.

Implicaciones y Recomendaciones

- **Estrategia de Marketing:** La evolución del presupuesto a lo largo de los años refleja una estrategia de marketing bien definida, con un enfoque inicial en la adquisición de clientes y una posterior consolidación de la marca.
- **Retorno de la Inversión:** Es fundamental realizar un seguimiento del retorno de la inversión (ROI) de cada acción de marketing para evaluar la efectividad de la estrategia y optimizar el presupuesto.
- **Adaptabilidad:** El entorno del marketing digital evoluciona rápidamente, por lo que la consultora debe estar preparada para ajustar su estrategia y asignar los recursos a las iniciativas más prometedoras.
- **Diversificación:** Si bien el marketing digital es importante, es recomendable diversificar los canales de marketing para llegar a un público más amplio y reducir la dependencia de una sola plataforma.
- **Medición y Análisis:** Es esencial implementar herramientas de medición para analizar el desempeño de las campañas de marketing y tomar decisiones basadas en datos.

7.7. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, donde no hay pérdidas ni ganancias. En otras palabras, es el momento en el que la empresa cubre todos sus gastos y empieza a generar utilidades.

Tabla 26

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	12.284.840	13.638.385	14.002.537	14.377.613	14.763.941
FEBRERO	12.784.840	14.138.385	14.502.537	14.877.613	15.263.941
MARZO	13.784.840	14.138.385	15.002.537	15.377.613	15.763.941
ABRIL	12.784.840	13.638.385	14.002.537	12.877.613	13.263.941
MAYO	13.284.840	12.388.385	12.752.537	13.127.613	13.513.941
JUNIO	13.284.840	14.138.385	14.502.537	14.877.613	15.263.941
JULIO	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
AGOSTO	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
SEPTIEMBRE	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
OCTUBRE	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
NOVIEMBRE	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
DICIEMBRE	11.784.840	12.138.385	12.502.537	12.877.613	13.263.941
COSTO VTA	148.918.080	154.910.622	159.780.441	162.781.354	167.417.295

(Elaboración_Propia, TOTAL DE COSTOS, 2024)

Tabla 27

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	12.409.840	12.909.219	13.315.037	13.565.113	13.951.441
P	90.435				
CV	45.218				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
	274	285	294	300	309
	UNIDADES MENSUALES				

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	148.918.080	154.910.622	159.780.441	162.781.354	167.417.295
P	90.435				
CV	45.218				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	3.293	3.426	3.534	3.600	3.702
	UNIDADES ANUALES				

(Elaboración_Propia, PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL Y ANUAL, 2024)

Interpretación de la Tabla

La tabla presentada muestra el cálculo del punto de equilibrio para una consultora que ofrece tres tipos de servicios: generales, premium y gold.

Elementos Clave de la Tabla:

- **Servicios:** Se desglosan las ventas por cada tipo de servicio, indicando el precio unitario, cantidad vendida y contribución marginal (margen de contribución).
- **Costos Fijos (CF):** Se detalla el costo fijo total, que permanece constante independientemente del nivel de producción.
- **Precio Unitario (P):** Precio de venta por unidad de cada servicio.
- **Costo Variable Unitario (CV):** Costo variable por unidad de cada servicio.
- **Punto de Equilibrio (PE):** Cantidad de unidades que deben venderse para cubrir los costos totales.

Cálculo del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calcula dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución unitario (precio unitario menos costo variable unitario).

$$PE = CF / (P - CV)$$

Análisis de los Resultados

La tabla muestra el punto de equilibrio mensual y anual para cada uno de los servicios y en total. Esto significa que la consultora necesita vender una cierta cantidad de cada servicio para cubrir sus costos fijos.

Implicaciones para la Consultora:

- **Planificación de ventas:** La consultora debe asegurarse de vender al menos la cantidad de unidades calculadas en el punto de equilibrio para evitar pérdidas.
- **Precios:** Los precios de los servicios deben ser fijados de manera que permitan alcanzar el punto de equilibrio y generar una utilidad razonable.
- **Costos:** Es importante controlar los costos fijos y variables para reducir el punto de equilibrio y mejorar la rentabilidad.
- **Mix de productos:** El análisis del punto de equilibrio por servicio permite identificar aquellos que generan mayor margen de contribución y focalizar los esfuerzos de ventas en ellos.
- **Estrategias de marketing:** Las estrategias de marketing deben estar orientadas a aumentar las ventas de los servicios que tienen un mayor margen de contribución y reducir el punto de equilibrio.

Consideraciones Adicionales

- **Factores externos:** El punto de equilibrio puede verse afectado por factores externos como la competencia, las condiciones económicas y los cambios en los gustos de los consumidores.

- **Análisis de sensibilidad:** Es recomendable realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios en el punto de equilibrio.
- **Margen de seguridad:** El margen de seguridad es la cantidad de ventas por encima del punto de equilibrio. Es importante tener un margen de seguridad suficiente para hacer frente a posibles variaciones en las ventas.

Conclusiones

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta fundamental para la gestión financiera de la consultora. Permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre precios, costos y estrategias de ventas. Al conocer el punto de equilibrio, la consultora puede establecer objetivos de ventas realistas y evaluar el impacto de diferentes decisiones en su rentabilidad.

7.8. Análisis del Capital de Trabajo

En el caso de la consultora analizada, el máximo déficit acumulado se alcanza después de los 60 meses, indicando un período prolongado donde los gastos superan a los ingresos. Este escenario, aunque puede parecer preocupante a primera vista, puede ser perfectamente normal y justificado en ciertas circunstancias.

Tabla 28

CONCEPTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	7.800.000	8.268.000	8.764.080	9.289.925	9.847.320	10.438.160	11.064.449	11.728.316	12.432.015	13.177.936	13.968.612	14.806.729
COSTOS	2.340.000	2.480.400	2.629.224	2.786.977	2.954.196	3.131.448	3.319.335	3.518.495	3.729.604	3.953.381	4.190.584	4.442.019
MARGEN COMERCIAL	5.460.000	5.787.600	6.134.856	6.502.947	6.893.124	7.306.712	7.745.114	8.209.821	8.702.410	9.224.555	9.778.028	10.364.710
COSTOS FIJO	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000	4.880.000
RRHH	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840	6.904.840
MKT	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
OTROS COSTOS ADM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507	12.201.507
MARGEN OP	- 6.741.507	- 6.413.907	- 6.066.651	- 5.698.559	- 5.308.382	- 4.894.795	- 4.456.392	- 3.991.685	- 3.499.096	- 2.976.952	- 2.423.478	- 1.836.797
MAXIMO DEFICIT ACUMULADO	- 6.741.507	- 13.155.413	- 19.222.064	- 24.920.623	- 30.229.006	- 35.123.801	- 39.580.193	- 43.571.879	- 47.070.975	- 50.047.926	- 52.471.405	- 54.308.201

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
14.954.796	15.104.344	15.255.387	15.407.941	15.562.021	15.717.641	15.874.817	16.033.566	16.193.901	16.355.840	16.519.399	16.684.593
4.486.439	4.531.303	4.576.616	4.622.382	4.668.606	4.715.292	4.762.445	4.810.070	4.858.170	4.906.752	4.955.820	5.005.378
10.468.357	10.573.041	10.678.771	10.785.559	10.893.415	11.002.349	11.112.372	11.223.496	11.335.731	11.449.088	11.563.579	11.679.215
5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400	5.026.400
7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985	7.111.985
416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052	12.555.052
- 2.086.695	- 1.982.011	- 1.876.281	- 1.769.493	- 1.661.637	- 1.552.703	- 1.442.680	- 1.331.556	- 1.219.321	- 1.105.964	- 991.473	- 875.837
- 56.394.896	- 58.376.907	- 60.253.187	- 62.022.680	- 63.684.318	- 65.237.021	- 66.679.701	- 68.011.257	- 69.230.578	- 70.336.541	- 71.328.014	- 72.203.851

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
16.851.439	17.019.953	17.190.152	17.362.054	17.535.674	17.711.031	17.888.142	18.067.023	18.247.693	18.430.170	18.614.472	18.800.617
5.055.432	5.105.986	5.157.046	5.208.616	5.260.702	5.313.309	5.366.442	5.420.107	5.474.308	5.529.051	5.584.342	5.640.185
11.796.007	11.913.967	12.033.107	12.153.438	12.274.972	12.397.722	12.521.699	12.646.916	12.773.385	12.901.119	13.030.130	13.160.432
5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192	5.177.192
7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345	7.325.345
416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203	12.919.203
- 1.123.196	- 1.005.236	- 886.097	- 765.766	- 644.231	- 521.482	- 397.504	- 272.287	- 145.818	- 18.084	- 110.927	- 241.228
- 73.327.048	- 74.332.284	- 75.218.381	- 75.984.147	- 76.628.378	- 77.149.859	- 77.547.364	- 77.819.651	- 77.965.469	- 77.983.554	- 77.872.627	- 77.631.399

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
18.988.623	19.178.509	19.370.294	19.563.997	19.759.637	19.957.233	20.156.806	20.358.374	20.561.957	20.767.577	20.975.253	21.185.005
5.696.587	5.753.553	5.811.088	5.869.199	5.927.891	5.987.170	6.047.042	6.107.512	6.168.587	6.230.273	6.292.576	6.355.502
13.292.036	13.424.956	13.559.206	13.694.798	13.831.746	13.970.063	14.109.764	14.250.862	14.393.370	14.537.304	14.682.677	14.829.504
5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508	5.332.508
7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105	7.545.105
416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280	13.294.280
- 2.244	- 130.677	- 264.926	- 400.518	- 537.466	- 675.784	- 815.484	- 956.582	- 1.099.091	- 1.243.024	- 1.388.397	- 1.535.224
- 77.633.642	- 77.502.966	- 77.238.039	- 76.837.521	- 76.300.055	- 75.624.271	- 74.808.787	- 73.852.204	- 72.753.114	- 71.510.089	- 70.121.692	- 68.586.468

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
21.396.855	21.610.824	21.826.932	22.045.201	22.265.653	22.488.310	22.713.193	22.940.325	23.169.728	23.401.426	23.635.440	23.871.794
6.419.057	6.483.247	6.548.080	6.613.560	6.679.696	6.746.493	6.813.958	6.882.098	6.950.918	7.020.428	7.090.632	7.161.538
14.977.799	15.127.577	15.278.852	15.431.641	15.585.957	15.741.817	15.899.235	16.058.228	16.218.810	16.380.998	16.544.808	16.710.256
5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483	5.492.483
7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458	7.771.458
416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608	13.680.608
1.297.191	1.446.969	1.598.245	1.751.033	1.905.350	2.061.209	2.218.627	2.377.620	2.538.202	2.700.390	2.864.200	3.029.648
- 67.289.277	- 65.842.308	- 64.244.064	- 62.493.030	- 60.587.681	- 58.526.472	- 56.307.845	- 53.930.225	- 51.392.023	- 48.691.633	- 45.827.433	- 42.797.785

CAPITAL DE TRABAJO - **77.983.554**

(Elaboración_Propia, CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO, 2024)

Interpretación del Máximo Déficit Acumulado Tardío

- **Inversión a Largo Plazo:** Un déficit acumulado máximo tardío suele ser indicativo de una estrategia de inversión a largo plazo. La consultora podría estar invirtiendo fuertemente en desarrollo de productos, adquisición de clientes, o construcción de una sólida reputación de marca. Estas inversiones iniciales, aunque generan pérdidas a corto plazo, pueden conducir a un crecimiento sostenido y a mayores ganancias en el futuro.
- **Ciclo de Venta Largo:** Si la consultora ofrece servicios complejos o proyectos a largo plazo, el cobro de los ingresos puede demorarse considerablemente. Esto puede generar un desfase entre los gastos y los ingresos, prolongando el período de déficit.
- **Fase de Consolidación:** La consultora podría estar atravesando una fase de consolidación en la que se enfoca en construir una base sólida para el crecimiento futuro. Durante esta fase, es común que los gastos superen a los ingresos mientras se establecen las operaciones y se construye la marca.

Implicaciones y Recomendaciones

- **Planificación Financiera Sólida:** La consultora debe contar con una planificación financiera sólida que prevea los flujos de efectivo futuros y asegure la disponibilidad de fondos para cubrir el déficit acumulado.
- **Fuentes de Financiamiento:** Es fundamental identificar y asegurar fuentes de financiamiento adecuadas para cubrir las necesidades de capital de trabajo durante el período de déficit. Esto puede incluir préstamos bancarios, inversión de capital o financiamiento de proveedores.
- **Gestión Eficiente del Flujo de Caja:** Implementar medidas para optimizar el flujo de caja, como reducir los plazos de cobro, negociar mejores condiciones con los proveedores y minimizar los costos operativos.
- **Monitoreo Continuo:** Realizar un seguimiento constante de los indicadores financieros clave para detectar cualquier desviación del plan financiero y tomar medidas correctivas a tiempo.
- **Análisis de Sensibilidad:** Evaluar el impacto de diferentes escenarios en el flujo de caja y la rentabilidad de la empresa para identificar los principales riesgos y oportunidades.
- **Adaptabilidad:** Estar dispuesto a ajustar la estrategia de negocio en función de las condiciones del mercado y los cambios en las preferencias de los clientes.

En Resumen

Un máximo déficit acumulado tardío no necesariamente indica un problema financiero grave. Puede ser una señal de que la consultora está invirtiendo en su futuro y construyendo un negocio sostenible a largo plazo. Sin embargo, es esencial que la empresa tenga una planificación financiera sólida y que implemente medidas para asegurar su supervivencia durante el período de déficit.

El punto de equilibrio de la consultora se alcanza significativamente después de los 5 años iniciales de operación. Esto sugiere una estrategia de inversión a largo plazo y un modelo de negocio que puede requerir un período de maduración más prolongado antes de generar ganancias sostenibles.

Análisis del Capital de Trabajo Post-60 Meses

1. Fase de Consolidación:

- **Maduración del Negocio:** Después de los 60 meses, la consultora ha superado la fase inicial de crecimiento y consolidación. Se espera que los ingresos se estabilicen y los costos se optimicen, lo que debería conducir a un mejoramiento continuo del flujo de caja.
- **Fortalecimiento de la Posición en el Mercado:** La empresa ha tenido tiempo suficiente para establecer relaciones sólidas con los clientes, desarrollar su marca y posicionarse en el mercado.
- **Eficiencia Operativa:** Es probable que la consultora haya implementado mejoras en sus procesos operativos, lo que ha llevado a una mayor eficiencia y a una reducción de costos.

2. Requerimientos de Capital de Trabajo:

- **Estabilización:** Se espera que la necesidad de capital de trabajo se estabilice o incluso disminuya después de los 60 meses, ya que la empresa ha logrado un equilibrio entre sus activos y pasivos corrientes.
- **Fluctuaciones Menores:** Las fluctuaciones en el capital de trabajo serán menos pronunciadas debido a una mayor previsibilidad en los ingresos y los costos.
- **Oportunidades de Reinversión:** El exceso de capital de trabajo puede reinvertirse en nuevas iniciativas de crecimiento, expansión geográfica o desarrollo de nuevos productos y servicios.

3. Riesgos y Desafíos:

- **Cambios en el Entorno Competitivo:** La aparición de nuevos competidores, cambios en las regulaciones o fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de los servicios de la consultora y requerir ajustes en su estrategia.
- **Cambios en las Preferencias de los Clientes:** La evolución de las necesidades y preferencias de los clientes puede obligar a la consultora a adaptarse y desarrollar nuevas soluciones.
- **Gestión del Crecimiento:** Si la empresa experimenta un crecimiento rápido después de los 60 meses, puede surgir la necesidad de administrar un aumento significativo en el capital de trabajo.

7.9. Análisis de los Indicadores

Tabla 29

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	Rf	5,28%
TASAS DE MERCADO	IPSA	Rm	12,29%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,9

Ke	11,6%
-----------	--------------

(Elaboración_Propia, INDICADORES, 2024)

Entendiendo los Conceptos

- **Tasa Libre de Riesgo (Rf):** Representa la rentabilidad que se obtendría al invertir en un activo libre de riesgo, como un bono del gobierno. En este caso, se toma como referencia la tasa proporcionada por el banco central.
- **Tasa de Mercado (Rm):** Es la rentabilidad promedio del mercado, representada por un índice bursátil como el IPSA.
- **Beta (β):** Mide la sensibilidad de un activo (en este caso, la consultora) respecto a las variaciones del mercado. Un beta mayor a 1 indica que la acción de la empresa es más volátil que el mercado, mientras que un beta menor a 1 indica menor volatilidad.

Cálculo de la Tasa Requerida de Retorno (Ke)

El valor de 11.6% en la celda resaltada corresponde a la **Tasa Requerida de Retorno (Ke)**. Este valor se calcula utilizando el **Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM)**, que se expresa de la siguiente manera:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

En otras palabras, la tasa requerida de retorno es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo de mercado, que depende de la beta de la empresa.

Interpretación de los Resultados

- **Tasa Requerida de Retorno del 11.6%:** Significa que los inversionistas esperan obtener al menos un 11.6% de rentabilidad anual por invertir en esta consultora de recursos humanos. Este valor considera tanto la rentabilidad de inversiones seguras (tasa libre de riesgo) como la compensación por el riesgo adicional asociado a invertir en una empresa específica (prima por riesgo de mercado).
- **Sensibilidad al Mercado (Beta):** Un beta de 0.9 indica que la consultora es ligeramente menos volátil que el mercado en general. Esto sugiere que sus resultados financieros no fluctuarán tan drásticamente como los del mercado en su conjunto.

Implicaciones para el Plan Financiero de la Consultora

- **Costo de Capital:** La tasa requerida de retorno (K_e) representa el costo de capital para la consultora. Es decir, es la tasa mínima que la empresa debe ganar en sus proyectos de inversión para compensar a los inversores por el riesgo asumido.
- **Evaluación de Proyectos:** Esta tasa se utiliza para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos de inversión. Los proyectos que generan una tasa de retorno mayor a la K_e son considerados atractivos.
- **Toma de Decisiones de Inversión:** La K_e influye en las decisiones de inversión de la empresa, ya que establece un umbral mínimo de rentabilidad que los proyectos deben cumplir.
- **Estructura de Capital:** La K_e también puede utilizarse para evaluar la estructura de capital óptima de la empresa, es decir, la combinación adecuada de deuda y capital propio.

Limitaciones y Consideraciones Adicionales

- **Modelo Simplificado:** El CAPM es un modelo simplificado que no considera todos los factores que pueden afectar la rentabilidad de una empresa.
- **Estimación de Beta:** La estimación de beta puede ser compleja y puede variar según el período de análisis y el método utilizado.
- **Cambios en las Condiciones del Mercado:** Las tasas de interés y la volatilidad del mercado pueden cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la tasa requerida de retorno.

En conclusión, los indicadores presentados en la tabla proporcionan una visión general de la rentabilidad esperada por los inversores en la consultora de recursos humanos. Sin embargo, es importante complementar este análisis con otros indicadores financieros y considerar las particularidades del negocio y del entorno económico.

7.10. Análisis del Flujo de Caja Puro

El flujo de caja puro, también conocido como flujo de caja incremental, representa el flujo de efectivo generado por un proyecto o inversión sin considerar los efectos de la financiación. Es decir, se asume que el proyecto se financia íntegramente con capital propio.

Tabla 30

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		131.585.541	189.664.246	213.718.420	240.823.265	775.791.471
COSTOS		39.475.662	56.899.274	64.115.526	72.246.979	81.409.705
MARGEN COMERCIAL		92.109.879	132.764.972	149.602.894	168.576.285	694.381.767
COSTOS FIJO		58.560.000	60.316.800	62.126.304	63.990.093	65.909.796
RRHH		82.858.080	85.343.822	87.904.137	90.541.261	93.257.499
MKT		7.500.000	9.250.000	9.750.000	8.250.000	8.250.000
OTROS COSTOS		0	0	0	0	0
DEPRECIACION		3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
TOTAL COSTOS		152.251.413	158.243.956	163.113.774	166.114.687	170.750.628
PERDIDA ARTR			-60.141.534	-85.620.518	-99.131.399	-96.669.801
MARGEN ANT IMP.		-60.141.534	-85.620.518	-99.131.399	-96.669.801	426.961.338
IMPUESTO 25%		0	0	0	0	106.740.334
MARGEN DI		-60.141.534	-85.620.518	-99.131.399	-96.669.801	320.221.003
DEPRECIACION		3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
PERDIDA ARTR		0	60.141.534	85.620.518	99.131.399	96.669.801
INVERSION	- 40.800.000					
CAPITAL DE TRABAJO	- 77.983.554					
TOTAL FLUJO	- 118.783.554	-56.808.201	-22.145.650	-10.177.547	5.794.931	420.224.137
FLUJO ACUMULADO	- 118.783.554	-175.591.755	-197.737.405	-207.914.952	-202.120.022	218.104.116

VAN	46.425.983
TIR	18%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
5	364

Ke	11,6%
-----------	--------------

(Elaboración_Propia, FLUJO DE CAJA PURO, 2024)

1. Evolución del Flujo de Caja:

- **Período Inicial:** La consultora experimentó un flujo de caja negativo durante los primeros años, lo que indica que las inversiones iniciales superaron los ingresos.
- **Punto de Equilibrio:** A partir del quinto año, el flujo de caja se vuelve positivo, lo que sugiere que la consultora ha alcanzado el punto de equilibrio y está generando ganancias.

- **Crecimiento Sostenido:** El flujo de caja acumulado muestra un crecimiento sostenido a partir del quinto año, lo que indica una mejora en la salud financiera de la empresa.

2. Rentabilidad del Proyecto:

- **VAN Positivo:** El VAN positivo de 46.425.983 indica que el proyecto es rentable y genera valor para los accionistas.
- **TIR Elevada:** La TIR del 18% es considerada una tasa de retorno atractiva, lo que sugiere que el proyecto es altamente rentable.
- **Payback:** El proyecto recupera la inversión inicial en 5 años y 3 meses, lo que indica un período de recuperación relativamente corto.
- **Ke:** La tasa de descuento del 11.6% se utiliza como referencia para evaluar la rentabilidad del proyecto. Dado que la TIR (18%) es superior al Ke, el proyecto genera un rendimiento superior al costo de capital.

Conclusiones y Recomendaciones

- **Viabilidad del Proyecto:** Los indicadores financieros sugieren que el proyecto es viable y rentable a largo plazo.
- **Solidez Financiera:** La empresa ha logrado superar la fase inicial de inversión y ha alcanzado un punto de equilibrio sólido.
- **Oportunidades de Crecimiento:** El flujo de caja positivo y creciente abre oportunidades para reinvertir en el negocio, expandir las operaciones o distribuir dividendos a los accionistas.
- **Monitoreo Continuo:** Es fundamental continuar monitoreando de cerca los indicadores financieros y ajustando la estrategia de la empresa si es necesario.
- **Análisis de Sensibilidad:** Realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios en los resultados del proyecto.

En Conclusión

- El flujo de caja puro de la consultora muestra una evolución positiva después de 5 años. Los indicadores financieros sugieren que el proyecto es rentable y que la empresa está en una posición sólida para crecer y expandirse en el futuro. Sin embargo, es importante continuar monitoreando de cerca el desempeño financiero y realizar ajustes a la estrategia según sea necesario.

7.11. Análisis del Préstamo

Desglose del Análisis

1. **Cálculo de la Cuota del Préstamo:**
 - Se utiliza la fórmula de la anualidad para calcular la cuota mensual del préstamo.
 - Los parámetros considerados son: monto del préstamo, tasa de interés anual y plazo.
 - La cuota mensual representa la cantidad fija que debe pagarse cada mes para amortizar el préstamo en el plazo establecido.
2. **Amortización del Préstamo:**
 - Se presenta un cuadro de amortización que detalla la evolución de la deuda, los intereses pagados y la amortización del capital en cada periodo.
 - Permite visualizar cómo disminuye la deuda a lo largo del tiempo y el impacto de los pagos en la estructura financiera del proyecto.
3. **Cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital):**
 - El WACC es el costo promedio ponderado de capital, es decir, el costo de financiar un proyecto utilizando una combinación de deuda y capital propio.
 - Se calcula ponderando el costo de la deuda (después de impuestos) y el costo del capital propio (K_e) según la proporción de cada fuente de financiamiento en la estructura de capital de la empresa.
4. **Indicadores Clave:**
 - **Tasa Libre de Riesgo (R_f):** Representa la rentabilidad de una inversión sin riesgo, como un bono del gobierno.
 - **Rentabilidad Esperada del Mercado (R_m):** Es la rentabilidad promedio esperada del mercado de acciones.
 - **Beta (β):** Mide la sensibilidad de la acción de la empresa a las fluctuaciones del mercado.
 - **Costo de Capital (K_e):** Es la tasa de retorno requerida por los accionistas para invertir en la empresa. Se calcula utilizando el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM).
 - **Costo de la Deuda (K_d):** Es la tasa de interés que la empresa paga por sus préstamos.
 - **Nivel de Endeudamiento:** Representa la proporción de deuda en la estructura de capital de la empresa.

Impacto de los Indicadores

- **Tasa de Interés:** Una tasa de interés más baja reducirá la cuota mensual del préstamo y aumentará la rentabilidad del proyecto.
- **Beta:** Un beta más bajo indica que la empresa es menos arriesgada y, por lo tanto, requerirá una tasa de retorno menor por parte de los inversores.
- **Nivel de Endeudamiento:** Un mayor nivel de endeudamiento aumenta el riesgo financiero de la empresa, lo que puede elevar el costo de capital.
- **WACC:** El WACC es una tasa de descuento utilizada para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión. Un proyecto es viable si su tasa de retorno interna es superior al WACC.

Tabla 31

CÁLCULO CUOTA DEL PRESTAMO

Préstamo	30.000.000	
Tasa interés anual	6,0%	0,060
Plazo	5	Años

(Elaboración_Propia, Desglose del CÁLCULO, 2024)

Tabla 32

Cuota	7.121.892
--------------	------------------

(Elaboración_Propia, Valor Cuota, 2024)

Tabla 33

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización	Deuda
0					30.000.000
1	30.000.000	7.121.892	1.800.000	5.321.892	24.678.108
2	24.678.108	7.121.892	1.480.686	5.641.206	19.036.902
3	19.036.902	7.121.892	1.142.214	5.979.678	13.057.225
4	13.057.225	7.121.892	783.433	6.338.459	6.718.766
5	6.718.766	7.121.892	403.126	6.718.766	0

(Elaboración_Propia, Tabla del Préstamo, 2024)

Tabla 34

Tasa libre de riesgo (Rf)	5,28%
Rentabilidad esperada del mercado (E[Rm])	12,29%
Beta (Bu)	0,9
Fondos Propios (E)	\$88.783.554
Nivel de Endeudamiento (D)	\$30.000.000
Tasa Impositiva (T)	25%
Coste Financiero (Kd)	6,00%
Beta Apalancada (Be)	1,13
Coste de Capital (Ke)	13,19%
WACC	10,99%

(Elaboración_Propia, Tabla Indicadores, 2024)

Conclusiones

El análisis presentado proporciona una evaluación inicial de la viabilidad financiera del proyecto de consultoría. Sin embargo, es importante considerar las siguientes limitaciones:

- **Supuestos:** Los cálculos se basan en supuestos sobre la tasa de interés, la rentabilidad del mercado y la beta de la empresa. Cualquier cambio en estos supuestos puede afectar los resultados.
- **Riesgos:** No se han considerado todos los riesgos asociados al proyecto, como riesgos de mercado, operativos o legales.
- **Horizonte temporal:** El análisis se limita a un horizonte de 5 años, lo que puede no ser suficiente para evaluar el valor a largo plazo del proyecto.

7.12. Análisis del Flujo de Caja Apalancado

El flujo de caja apalancado es una medida de la rentabilidad de un proyecto o empresa que considera el impacto del financiamiento a través de deuda. A diferencia del flujo de caja libre, el flujo de caja apalancado incluye los pagos de intereses y la amortización de la deuda.

Tabla 35

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		131.585.541	189.664.246	213.718.420	240.823.265	775.791.471
COSTOS		39.475.662	56.899.274	64.115.526	72.246.979	81.409.705
MARGEN COMERCIAL		92.109.879	132.764.972	149.602.894	168.576.285	694.381.767
COSTOS FIJO		58.560.000	60.316.800	62.126.304	63.990.093	65.909.796
RRHH		82.858.080	85.343.822	87.904.137	90.541.261	93.257.499
MKT		7.500.000	9.250.000	9.750.000	8.250.000	8.250.000
OTROS COSTOS		0	0	0	0	0
COSTO FINANCIERO		1.800.000	1.480.686	1.142.214	783.433	403.126
DEPRECIACION		3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
TOTAL COSTOS		154.051.413	159.724.642	164.255.989	166.898.121	171.153.754
PERDIDA ARTR			-61.941.534	-88.901.204	-103.554.299	-101.876.135
MARGEN ANT IMP.		-61.941.534	-88.901.204	-103.554.299	-101.876.135	421.351.878
IMPUESTO 25%		0	0	0	0	105.337.969
MARGEN DI		-61.941.534	-88.901.204	-103.554.299	-101.876.135	316.013.908
DEPRECIACION		3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
PERDIDA ARTR		0	61.941.534	88.901.204	103.554.299	101.876.135
INVERSION	- 40.800.000					
CAPITAL DE TRABAJO	- 77.983.554					
PRESTAMO	30.000.000	-5.321.892	-5.641.206	-5.979.678	-6.338.459	-6.718.766
TOTAL FLUJO	- 88.783.554	-63.930.093	-29.267.542	-11.319.762	5.011.497	421.223.376
FLUJO ACUMULADO	- 88.783.554	-152.713.647	-181.981.189	-193.300.951	-188.289.453	232.933.923

(Elaboración_Propia, FLUJO DE CAJA APALANCADO, 2024)

Tabla 36

VAN	67.510.414
TIR	20%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
5	366
Ke	11,0%

(Elaboración_Propia, INDICADORES, 2024)

1. Evolución del Flujo de Caja Apalancado:

- **Período Inicial:** Al igual que en el flujo de caja puro, la consultora experimenta un flujo de caja negativo en los primeros años debido a las altas inversiones iniciales.
- **Impacto del Préstamo:** La incorporación del préstamo genera un flujo de caja adicional en el año 0, pero aumenta los costos financieros en los años posteriores.
- **Punto de Equilibrio:** A pesar del apalancamiento, la consultora logra alcanzar el punto de equilibrio en un período similar al del flujo de caja puro.
- **Crecimiento Sostenido:** El flujo de caja acumulado muestra un crecimiento sostenido a partir del quinto año, lo que indica una mejora en la salud financiera de la empresa.

2. Indicadores Financieros:

- **VAN Positivo:** El VAN positivo de 67.510.414 indica que el proyecto sigue siendo rentable incluso considerando el costo del financiamiento.
- **TIR Elevada:** La TIR del 20% es superior a la tasa de descuento ($Ke = 11.6\%$), lo que indica que el proyecto genera un retorno superior al costo de capital.
- **Payback:** El proyecto recupera la inversión inicial en 5 años y 4 meses, ligeramente superior al payback del flujo de caja puro.
- **Ke:** La tasa de descuento del 11.6% se mantiene constante y representa el costo de capital de la empresa.

3. Impacto del Apalancamiento:

- **Amplificación de la Rentabilidad:** El apalancamiento financiero ha amplificado la rentabilidad del proyecto, como lo demuestra el aumento de la TIR.
- **Aumento del Riesgo:** Al incorporar deuda, la empresa asume un mayor riesgo financiero. Un aumento en las tasas de interés o una disminución en los ingresos podría generar dificultades para cumplir con los pagos de la deuda.

Conclusiones y Recomendaciones

- **Viabilidad del Proyecto:** El análisis del flujo de caja apalancado confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto, incluso considerando el impacto del financiamiento.
- **Optimización del Endeudamiento:** La empresa debe gestionar cuidadosamente su nivel de endeudamiento para evitar poner en riesgo su solvencia financiera.

- **Monitoreo de los Indicadores Financieros:** Es fundamental realizar un seguimiento constante de los indicadores financieros clave, como la relación deuda/patrimonio y los costos de financiamiento.
- **Análisis de Sensibilidad:** Realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios en la rentabilidad del proyecto y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.
- **Considerar Otras Fuentes de Financiamiento:** Explorar otras fuentes de financiamiento, como el capital de riesgo o la emisión de bonos, para diversificar las fuentes de financiamiento y reducir el costo del capital.

Comparación con el Flujo de Caja Puro

- **Rentabilidad:** El apalancamiento ha aumentado la rentabilidad del proyecto, como lo demuestra el aumento de la TIR.
- **Riesgo:** El apalancamiento también ha incrementado el riesgo financiero de la empresa.
- **Payback:** El payback se ha alargado ligeramente debido al pago de los intereses de la deuda.

En Conclusión

- El análisis del flujo de caja apalancado proporciona una visión más completa de la rentabilidad y el riesgo del proyecto. Si bien el apalancamiento ha aumentado la rentabilidad, es importante que la empresa gestione cuidadosamente su nivel de endeudamiento para evitar poner en riesgo su solvencia financiera.

7.12.1. Escenario optimista, realista y pesimista

Entendiendo la Tabla

La tabla presenta un análisis de sensibilidad para un proyecto o negocio, probablemente una consultoría de RRHH. Se han identificado varias variables clave y se han definido tres escenarios: optimista, pesimista y base. Para cada escenario, se evalúa cómo los cambios en estas variables impactan en indicadores financieros clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio.

Tabla 37

Variable	Descripción	Escenario Base	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Impacto en...
Ventas	Ingresos totales por servicio	\$1,000,000	+20%	-20%	VAN, TIR, Punto de equilibrio
Costo Variable Unitario	Costo directo por unidad vendida	\$600/unidad	-10%	+10%	Margen de contribución, VAN, TIR
Costos Fijos	Costos independientes del volumen de ventas	\$200,000	+5%	-5%	VAN, TIR, Punto de equilibrio
Tasa de Descuento	Tasa utilizada para calcular el VAN	10%	8%	12%	VAN, TIR
Precio Unitario	Precio de venta por unidad	\$1,000/unidad	+10%	-10%	Ingresos, margen de contribución, VAN, TIR
Volumen de Ventas	Cantidad de unidades vendidas	1,000 unidades	+20%	-20%	Ingresos, costos variables, VAN, TIR
Tasa de Inflación	Aumento general de precios	3%	2%	4%	Costos, ingresos, VAN
Tasa de Interés	Costo de financiamiento	5%	4%	6%	Costo de deuda, VAN

(Elaboración_Propia, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 2024)

Interpretación de los Resultados

Escenario Optimista:

- **Aumento de ingresos:** Un incremento del 20% en las ventas y un aumento del 10% en el precio unitario generan un aumento significativo en los ingresos.
- **Reducción de costos:** Una disminución del 10% en los costos variables y del 5% en los costos fijos reducen los gastos operativos.
- **Mayor rentabilidad:** La combinación de mayores ingresos y menores costos resulta en un aumento significativo del VAN y la TIR, lo que indica una mayor rentabilidad del proyecto.
- **Reducción del punto de equilibrio:** Al disminuir los costos y aumentar los ingresos, se requiere vender menos unidades para cubrir los costos fijos.

Escenario Pesimista:

- **Disminución de ingresos:** Una caída del 20% en las ventas y una disminución del 10% en el precio unitario reducen significativamente los ingresos.
- **Aumento de costos:** Un incremento del 10% en los costos variables y del 5% en los costos fijos aumentan los gastos operativos.
- **Menor rentabilidad:** La combinación de menores ingresos y mayores costos resulta en una disminución significativa del VAN y la TIR, lo que indica una menor rentabilidad del proyecto, incluso pudiendo generar pérdidas.
- **Aumento del punto de equilibrio:** Al aumentar los costos y disminuir los ingresos, se requiere vender más unidades para cubrir los costos fijos.

Escenario Base:

- Representa la situación más probable según las proyecciones actuales.
- Sirve como punto de referencia para comparar los otros dos escenarios.

Conclusiones y Recomendaciones

Escenario Realista: Un escenario realista podría ser una combinación de elementos de los escenarios optimista y pesimista. Por ejemplo, podría haber un aumento moderado en las ventas, un ligero incremento en los costos y una tasa de interés ligeramente superior a la actual. Este escenario permitiría evaluar la sostenibilidad del proyecto en condiciones de mercado más estables.

Escenario Optimista: Este escenario es útil para identificar el potencial máximo del proyecto y establecer metas ambiciosas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que es poco probable que todas las variables evolucionen de manera tan favorable.

Escenario Pesimista: Este escenario ayuda a identificar los riesgos a los que se enfrenta el proyecto y a desarrollar planes de contingencia. Es importante estar preparado para enfrentar situaciones adversas y tomar medidas correctivas si es necesario.

Recomendaciones Generales:

- **Monitorear de cerca las variables clave:** Es fundamental realizar un seguimiento constante de las variables identificadas en el análisis de sensibilidad para detectar cualquier desviación del escenario base y tomar medidas correctivas a tiempo.
- **Desarrollar planes de contingencia:** Es importante tener planes de contingencia para hacer frente a posibles situaciones adversas, como una disminución de las ventas o un aumento de los costos.
- **Diversificar los ingresos:** Buscar nuevas fuentes de ingresos o expandir la oferta de productos/servicios puede ayudar a reducir la dependencia de una sola línea de negocio y a mitigar los riesgos.
- **Optimizar los costos:** Identificar oportunidades para reducir los costos, como negociar mejores precios con los proveedores o mejorar la eficiencia operativa.
- **Realizar análisis de sensibilidad regularmente:** Es recomendable realizar análisis de sensibilidad de forma periódica para evaluar el impacto de cambios en las variables clave y ajustar las estrategias del negocio si es necesario.

En resumen, el análisis de sensibilidad es una herramienta valiosa para evaluar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto. Al identificar los factores que pueden afectar los resultados financieros, es posible tomar decisiones más informadas y reducir el riesgo.

VIII. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

8.1. Modelo de Canvas (propuesta)

PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

8.1.1. Segmento de Clientes:

Empresas de la Minería y Construcción en Chile que buscan mejorar la gestión de su talento humano y la certificación de sus empleados.

Enfoque particular en empresas de la Minería y Construcción que valoran la innovación, la tecnología y la calidad del servicio.

Segmentos específicos: Trabajaremos con sectores específicos de la industria: Minería y Construcción.

8.1.2. Propuesta de Valor:

Soluciones innovadoras y tecnológicas para la gestión del talento y la certificación laboral.

Servicios de consultoría de alta calidad, personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.

Equipo de consultores altamente capacitados y especializados, con profundo conocimiento del mercado laboral chileno.

Flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios del mercado y las demandas de los clientes.

Enfoque en la satisfacción del cliente y el establecimiento de relaciones a largo plazo.

8.1.3. Canales:

Plataforma digital propia para la gestión de servicios y la comunicación con los clientes.

Marketing digital (plataforma, redes sociales, email marketing) para atraer clientes potenciales.

Eventos y conferencias del sector de la Minería y Construcción para establecer contactos y generar oportunidades de negocio.

Alianzas estratégicas con empresas, instituciones educativas y gremios empresariales.

Fuerza de ventas especializada para la atención personalizada y el cierre de ventas.

8.1.4. Relación con los Clientes:

Atención personalizada y cercana, basada en la confianza y la transparencia.

Seguimiento y soporte continuo, incluso después de finalizar los servicios.

Programas de fidelización y beneficios para clientes recurrentes.

Encuestas de satisfacción y mecanismos de retroalimentación para mejorar continuamente los servicios.

Comunicación fluida y transparente a través de diversos canales (email, teléfono, plataforma digital).

8.1.5. Fuentes de Ingresos:

Honorarios por servicios de consultoría en recursos humanos (colocación de personas, confección de protocolos, etc.).

Ingresos por programas de capacitación y certificación laboral (presenciales, online, híbridos).

Licencias y suscripciones a soluciones tecnológicas propias.

Ingresos por alianzas estratégicas y proyectos conjuntos.

Ingresos por eventos y talleres con empresa

8.1.6. Recursos Clave:

Equipo de consultores altamente capacitados y especializados.

Plataforma tecnológica propia para la gestión de servicios y la comunicación con los clientes.

Infraestructura tecnológica de vanguardia (sistemas de información, redes, etc.).

Conocimiento profundo del mercado laboral chileno y las últimas tendencias del sector.

Capital humano y financiero para invertir en innovación y desarrollo.

8.1.7. Actividades Clave:

Diseño y ejecución de programas de capacitación y certificación laboral.

Prestación de servicios de consultoría en recursos humanos.

Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas para la colocación de personas.

Investigación y análisis del mercado laboral chileno.

Marketing y ventas de los servicios de la consultora.

Gestión de la relación con los clientes y fidelización.

8.1.8. Socios Clave:

Empresas tecnológicas para el desarrollo y la implementación de soluciones digitales.

Instituciones educativas y universidades para la colaboración en programas de capacitación y certificación (Sercotec, Chile Valora, Mutualidades).

Gremios empresariales y asociaciones del sector para el networking y la generación de oportunidades de negocio.

Proveedores de servicios y tecnología para la operación de la consultora.

Alianzas estratégicas entre competidores.

8.1.9. Estructura de Costos:

Salarios y beneficios del personal de la consultora.

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica.

Inversión en Marketing, publicidad y ventas.

Costos de infraestructura y operación.


















Gastos en investigación y desarrollo.

Conclusión:

Este modelo Canvas, basado en las ventajas competitivas identificadas en el análisis FODA, PESTEL, y la cadena de valor, nos proporciona una visión clara y estructurada de la propuesta de valor de la consultora, sus segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Al implementar este modelo de negocio, la consultora podrá aprovechar sus fortalezas, capitalizar las oportunidades del mercado y alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad en el competitivo mercado chileno de recursos humanos y certificación laboral.

Tabla 38

Lienzo Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas tecnológicas • Alianzas estratégicas entre no competidores • Instituciones educativas y universidades • Empresas y asociaciones del sector para el networking • Alianzas estratégicas entre competidores 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de programas • Prestación de servicios de consultoría • Gestión de la relación con los clientes y fidelización • Marketing y ventas  • Investigación y análisis del mercado laboral chileno • Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultores altamente capacitados y especializados • Plataforma tecnológica • Infraestructura tecnológica de vanguardia • Conocimiento profundo del mercado laboral • Capital humano y financiero  	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovadoras y Tecnológicas de vanguardia • Consultoría de alta calidad • Experiencia de servicio único • Sostenibilidad y compromiso social • Flexibilidad y adaptabilidad 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización • Atención personalizada • Seguimiento y soporte continuo • Encuestas de satisfacción • Comunicación fluida  <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital propia • Marketing digital • Eventos y conferencias del sector de la Minería y Construcción • Fuerza de ventas especializada • Alianzas estratégicas • Entrega de carpetas físicas • Entrega de protocolos físicos 	<p>Segmentos de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de la Minería y Construcción en Chile • Trabajadores que necesiten certificación y/o acreditación • Empresas que necesite protocolos actualizados • Empresas que necesite auditorías • Empresas que necesite Reclutamiento y Selección 
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios y beneficios del personal de la consultora • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica • Costos de infraestructura y operación • Inversión en Marketing, publicidad y ventas • Gastos en investigación y desarrollo 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Honorarios por servicios (auditorías-abogados-psicólogo-expertos en certificación laboral-administrativo RRHH confección de protocolos) • Ingresos por programas • Licencias y suscripciones • Ingresos por alianzas estratégicas y proyectos conjuntos • Eventos y talleres (en vivo y online) 		

(Elaboración_Propia, Lienzo Canvas, 2024)

8.2. Conclusiones

El estudio realizado demuestra que a pesar de la alta competencia entre las consultoras de Recursos Humanos en los sectores de la Minería y la Construcción, FS Bridges Talent al incorporarse a la industria con un servicios innovador de alta calidad, generando esa confianza en cada cliente, consiguiendo que nos sientan un partner para sus negocios, nos atrevemos a decir que nuestro proyecto es viable, con una inversión inicial baja, foco en la estrategia, en la atracción de clientes y su mantención hacen ver a FS Bridges Talent como un negocio robusto de consultoría, acreditación y certificación laboral, que permite un crecimiento sostenido en base a la capacidad de gestión de la organización así como en la consolidación de la estrategia y sus ventajas competitivas.

Los análisis de sostenibilidad realizados confirman que a pesar de establecer diferentes escenarios probabilísticos tanto a favor como en contra, los indicadores de rentabilidad y desempeño financiero son positivos (VAN-TIR-ROY-PAYBACK-ETC).

En conclusión, podemos decir que FS Bridges Talent es un modelo de negocio robusto y sólido, con una estrategia sólida, bajo riesgo corporativo y una rentabilidad futura prometedora.

IX. BIBLIOGRAFÍA

3918, L. (11 de abril de 1997). SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. *SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA*. Chile.

BOLETÍN ESTADÍSTICO 8 ENERO 2024, V. 9. (s.f.).

CEPAL. (20204). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/25be9df0-954a-425c-9345-a6d89529dfb2/content>. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org>: <https://repositorio.cepal.org>

CLÁUSULAS, E. D. (2024). EJEMPLOS DE CLÁUSULAS QUE SUELEN SER INCLUÍDAS EN UN ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD . *EJEMPLOS DE CLÁUSULAS QUE SUELEN SER INCLUÍDAS EN UN ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD* . chile.

Cochilco. (2023). <https://www.cochilco.cl/>. Obtenido de <https://www.cochilco.cl/Paginas/Estudios/Listado%20Tem%C3%A1tico/Mercado-de-Proveedores.aspx>: <https://www.cochilco.cl/Paginas/Estudios/Listado%20Tem%C3%A1tico/Mercado-de-Proveedores.aspx>

Construcción, C. C. (Junio de 2024). <https://cchc.cl/>. Obtenido de <https://cchc.cl/w/informacional-inmobiliario-primer-trimestre-2023#>: <https://cchc.cl/w/informacional-inmobiliario-primer-trimestre-2023#>

Elaboración_Propia. (2024). ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. *ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Análisis FODA. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Análisis PESTEL. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (2024). Análisis Smart. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Cadena de Valor. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (2024). CÁLCULO DE SUELDOS. *CÁLCULO DE SUELDOS*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO. *CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Carta Gantt. *Carta Gantt*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). COMPARACIÓN DE PRECIOS – OFERTAS. *COMPARACIÓN DE PRECIOS – OFERTAS*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). COSTOS DE MAKETING. *COSTOS DE MAKETING*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). COSTOS DE RECURSOS HUMANOS. *COSTOS DE RECURSOS HUMANOS*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Costos Fijos. *Costos Fijos*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Desglose del CÁLCULO. *Desglose del CÁLCULO*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (Septiembre de 2024). Encuesta. *Encuesta de Mercado*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Estructura Funcional de la Organización. *Estructura Funcional de la Organización*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). FLUJO DE CAJA APALANCADO. *FLUJO DE CAJA APALANCADO*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). FLUJO DE CAJA PURO. *FLUJO DE CAJA PURO*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). INDICADORES. *INDICADORES*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Indicadores claves. *Indicadores claves*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Instrumento 1(ejemplo de evaluación de desempeño EDD). *Instrumento 1(ejemplo de evaluación de desempeño EDD)*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). INVERSION INICIAL Y DEPRECIACION. *INVERSION INICIAL Y DEPRECIACION*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Las 5 Fuerzas de Porter. *Fuerzas de Porter*. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Lienzo Canvas. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (2024). Mapa de Procesos (ejemplo servicio "X"). *Mapa de Procesos (ejemplo servicio "X")*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Mapa de Procesos BCS. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (2024). Mapa de Procesos de Ventas. *Mapa de Procesos de Ventas*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Modelo AIDA. *Modelo AIDA*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (agosto de 2024). Objetivos Estratégicos FS Bridges Talent. Santiago, Metropolitana.

Elaboración_Propia. (2024). Perfiles de Cargos. *Perfiles de Cargos*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Plan de operaciones general. *Plan de operaciones general*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Plano tipo oficina ideal. *Plano tipo oficina ideal*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Presupuesto de Operaciones. *Presupuesto de Operaciones*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL Y ANUAL. *PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL Y ANUAL*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). sistema de evaluación. *sistema de evaluación*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Tabla de Proveedores. *Tabla de Proveedores*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Tabla del Préstamo. *Tabla del Préstamo*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Tabla Indicadores. *Tabla Indicadores*. Santiago, Chile.

Elaboración_propia. (Octubre de 2024). Tamaño de Muestra. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). TOTAL DE COSTOS. *TOTAL DE COSTOS*. Santiago, Chile.

Elaboración_Propia. (2024). Valor Cuota. *Valor Cuota*. Santiago, Chile.

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Mexico : Herrero Hermanos, Sucs., S.A.

INE METODOLÓGICO, N. R. (s.f.). *DOCUMENTOS DE TRABAJO*. Santiago.

KOTLER/ARMSTRONG. (2013). <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/>. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Ulrich, Y. B. (2012). *HR From the Outside In*. Obtenido de [https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Principios_de_Gesti%C3%B3n_\(OpenStax\)/11%3A_Gesti%C3%B3n_de_Recursos_Humanos/11.02%3A_Una_introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos](https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Principios_de_Gesti%C3%B3n_(OpenStax)/11%3A_Gesti%C3%B3n_de_Recursos_Humanos/11.02%3A_Una_introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos).

X. TABLAS

Tabla 1	17
Tabla 2	17
Tabla 3	18
Tabla 4	18
Tabla 5	19
Tabla 6	19
Tabla 7	20
Tabla 8	26
Tabla 9	40
Tabla 10	41
Tabla 11	50
Tabla 12	70
Tabla 13	71
Tabla 14	79
Tabla 15	83
Tabla 16	84
Tabla 17	86
Tabla 18	94
Tabla 19	120
Tabla 20	125
Tabla 21	128
Tabla 22	130

<i>Tabla 23</i>	130
<i>Tabla 24</i>	130
<i>Tabla 25</i>	132
<i>Tabla 26</i>	134
<i>Tabla 27</i>	134
<i>Tabla 28</i>	136
<i>Tabla 29</i>	140
<i>Tabla 30</i>	142
<i>Tabla 31</i>	145
<i>Tabla 32</i>	145
<i>Tabla 33</i>	145
<i>Tabla 34</i>	145
<i>Tabla 35</i>	146
<i>Tabla 36</i>	147
<i>Tabla 37</i>	148
<i>Tabla 38</i>	154

XI. ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i>	21
<i>Ilustración 2</i>	21
<i>Ilustración 3</i>	88
<i>Ilustración 4</i>	92
<i>Ilustración 5</i>	97
<i>Ilustración 6</i>	101
<i>Ilustración 7</i>	115

XII. ANEXOS

XIII. MATERIAL COMPLEMENTARIO



Autorización de publicación

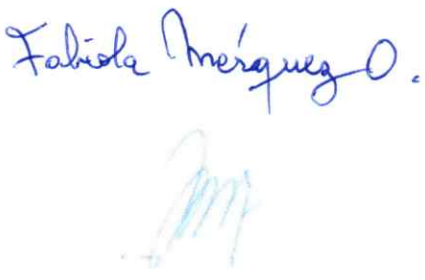
Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses <input type="checkbox"/> 1 año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/>	No autorizo

Título	PLAN DE NEGOCIO CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS "FS BRIDGES TALENT"
Nombres del o los integrantes	FABIOLA DEL CARMÉN MÁRQUEZ OYARZÚN SILENE ELIZABETH CARTAGENA ALFARO
Carrera o programa	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE PERSONAS ADVANCE
Profesor guía	SERGIO TORREALBA TRIVIÑO