

**UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**



**Diseño de un plan de negocios para la creación de
una empresa de Servicios de Recursos Humanos
bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la
Región de Antofagasta**

**TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

ANA RAMOS PEREZ

**PROFESOR GUÍA:
Mg. GALO HERRERA**

**PROFESOR METODÓLOGO:
Mg. GALO HERRERA**

2026

**Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Servicios
de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la
Región de Antofagasta**

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Viña del Mar, institución que me brindó la oportunidad de cursar el Magíster en Dirección de Negocios y de desarrollar este Trabajo Final de Grado en un contexto académico orientado al fortalecimiento profesional. La formación recibida durante el programa permitió adquirir nuevas herramientas de análisis, gestión y dirección, contribuyendo al logro de una etapa relevante en mi proceso de especialización.

De manera especial, manifiesto mi sincero agradecimiento al profesor guía, Mg. Galo Herrera Baquedano, por su orientación, dedicación y acompañamiento académico durante el desarrollo de este trabajo. Su experiencia, disposición y claridad en las observaciones realizadas fueron fundamentales para avanzar en la formulación del proyecto, fortalecer su coherencia metodológica y mejorar la calidad del documento final.

Asimismo, agradezco el apoyo recibido durante este proceso formativo, el cual representó una instancia significativa de aprendizaje, esfuerzo y crecimiento profesional. A todos quienes contribuyeron directa o indirectamente al desarrollo de este Trabajo Final de Grado, expreso mi más sincero reconocimiento.

RAMOS P., ANA. **Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la Región de Antofagasta.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Viña del Mar. 2026

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo diseñar un plan de negocios para que OHRA, empresa de servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing, se posicione como una alternativa especializada para MiPyME de la Región de Antofagasta, proporcionando continuidad operativa, cumplimiento normativo y trazabilidad documental mediante procesos estandarizados y una propuesta modular de gestión de personas. El enfoque teórico integra dirección estratégica y competitiva desde Porter (1985, 2008), marketing de servicios desde Kotler y Keller (2016) y Booms y Bitner (1981), outsourcing de Recursos Humanos en PyME desde Edvardsson y Óskarsson (2021), gestión por procesos y calidad desde ISO (2015) y evaluación financiera desde Gitman y Zutter (2021). La metodología aplicada corresponde a un diseño de plan de negocios con análisis documental, diagnóstico del entorno, revisión del microentorno competitivo, definición de propuesta de valor, investigación de mercado mediante encuesta a 104 respondientes y entrevistas a informantes expertos, diseño de estructura organizacional, formulación operacional y evaluación financiera en escenarios pesimista, real/base y optimista. Los resultados evidencian una oportunidad comercial sustentada en la presión normativa, la carga administrativa y la baja capacidad interna de muchas PyME para sostener procesos laborales trazables. El plan propone una estrategia de diferenciación focalizada, una oferta modular, una estructura interna gradual y un modelo operativo basado en tickets, hitos, controles y evidencias. En el escenario real/base, el proyecto alcanza 55 empresas al quinto año, ingresos por \$145.172.500, VAN de \$10.683.226, TIR de 20,08 % y payback de 3,83 años, superando el WACC de 12,63 %. Se concluye que OHRA es financieramente viable bajo el escenario central, aunque su sostenibilidad depende de cumplir la captación comercial, controlar costos y mantener calidad, cumplimiento y continuidad.

Palabras clave: plan de negocio, dirección de negocios, metodología, evaluación financiera.

RAMOS P., ANA. **Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la Región de Antofagasta.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Viña del Mar. 2026

ABSTRACT

This Final Degree Project aims to design a business plan for OHRA, a Human Resources outsourcing service company, so that it may position itself as a specialized alternative for MSMEs in the Antofagasta Region, providing operational continuity, regulatory compliance, and documentary traceability through standardized processes and a modular people-management proposal. The theoretical approach integrates strategic and competitive management from Porter (1985, 2008), service marketing from Kotler and Keller (2016) and Booms and Bitner (1981), Human Resources outsourcing in SMEs from Edvardsson and Óskarsson (2021), process and quality management from ISO (2015), and financial evaluation from Gitman and Zutter (2021). The methodology corresponds to a business-plan design based on documentary analysis, environmental diagnosis, competitive microenvironment review, value proposition definition, market research through a survey of 104 respondents and interviews with expert informants, organizational structure design, operational formulation, and financial evaluation under pessimistic, real/base, and optimistic scenarios. The results show a commercial opportunity supported by regulatory pressure, administrative workload, and the limited internal capacity of many SMEs to sustain traceable labor processes. The plan proposes a focused differentiation strategy, a modular offer, a gradual internal structure, and an operating model based on tickets, milestones, controls, and evidence. Under the real/base scenario, the project reaches 55 companies by the fifth year, revenues of CLP \$145,172,500, an NPV of CLP \$10,683,226, an IRR of 20.08 %, and a payback period of 3.83 years, exceeding the WACC of 12.63 %. It is concluded that OHRA is financially viable under the central scenario, although its sustainability depends on achieving client acquisition, controlling costs, and maintaining quality, compliance, and continuity.

Keywords: business plan, business management, methodology, financial evaluation.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Anteproyecto	4
1.1 Descripción de la organización (entidad)	5
1.1.1 Nombre de la idea de negocios	5
1.2 Descripción de la necesidad, problema y oportunidad	5
1.2.1 Necesidad	5
1.2.2 Planteamiento del problema	6
1.2.3 Oportunidad del proyecto	7
1.3 Descripción del proyecto / idea de negocio.	9
1.3.1 Propuesta de valor	9
1.3.2 Modelo de servicios y alcance	9
1.3.3 Flujo operativo del servicio	10
1.3.4 Estructura operativa del proyecto	10
1.3.5 Objetivos del proyecto	11
1.4 Objetivos del proyecto	11

1.4.1	Objetivo general	11
1.4.2	Objetivos específicos	11
1.5	Carta Gantt	12
1.6	Justificación del proyecto	12
1.6.1	Justificación práctica	12
1.6.2	Justificación teórica	13
1.6.3	Justificación metodológica.....	15
1.7	Delimitación.....	16
1.7.1	Delimitación espacial	16
1.7.2	Delimitación temporal	16
1.7.3	Delimitación teórica	17
CAPÍTULO II. ENTORNO		19
2.1	Idea de negocio: descripción del problema, necesidad, oportunidad y propuesta.	20
2.1.1	Descripción del problema.....	20
2.1.2	Necesidad	22
2.1.3	Oportunidad	24
2.1.4	Propuesta.....	26
2.2	Modelo de negocios metodología CANVAS	29
2.2.1	Propuesta de valor	29
2.2.2	Segmentos de clientes.....	29
2.2.3	Canales de distribución	30
2.2.4	Relación con los clientes	30
2.2.5	Fuentes de ingresos	31
2.2.6	Recursos clave	31
2.3	Actividades clave	32
2.3.1	Socios clave	32
2.3.2	Estructura de costos	33
2.4	Macroentorno: análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL	35
2.4.1	Factores políticos	35
2.4.2	Factores económicos	37
2.4.3	Factores sociales.....	39
2.4.4	Factores tecnológicos.....	40
2.4.5	Factores ecológicos.....	41

2.4.6 Factores legales	43
2.4.7 Conclusión análisis PESTEL	46
2.5 Microentorno: análisis industrial y competitivo basado en el modelo de las 5 fuerzas de PORTER	48
2.5.1 Amenaza de nuevos competidores.....	48
2.5.2 Amenaza de productos sustitutos.....	49
2.5.3 Rivalidad entre competidores	49
2.5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	50
2.5.5 Poder de negociación de los clientes	50
2.5.6 Conclusión análisis 5 fuerzas de PORTER.....	51
2.6 Benchmarking competitivo de la industria	52
2.6.1 Conclusión del benchmarking competitivo de la industria	56
2.7 Mercado potencial: evolución y tendencias (tamaño y crecimiento)	57
2.8 Cadena de valor	58
2.8.1 Diagnóstico, onboarding y levantamiento	58
2.8.2 Actividades de apoyo	60
2.9 Análisis FODA	61
2.10 Factores críticos de éxito de la industria.	63
2.11 Ventaja competitiva.....	66
2.12 Planteamiento estratégico del negocio: misión, visión y valores	69
2.12.1 Misión	69
2.12.2 Visión	69
2.12.3 Valores	69
2.12.4 Objetivo general	70
2.12.5 Objetivos específicos	70
2.13 Estrategia genérica de negocio.....	71
2.14 Control estratégico del negocio: BALANCED SCORECARD o cuadro de mando integral	72
CAPÍTULO III. MARKETING	74
3.1 Objetivos MKT	75
3.1.1 Objetivo general	75
3.1.2 Objetivos específicos	75
3.2 Dimensión de mercado (TAM – SAM – SOM)	76
3.3 Segmentación de mercado	77

3.3.1	Segmentación geográfica	78
3.3.2	Segmentación por tamaño empresarial	78
3.3.3	Segmentación sectorial	79
3.3.4	Segmentación conductual	79
3.3.5	Síntesis del segmento objetivo	79
3.4	Investigación de mercado: público objetivo, diseño, hipótesis y metodología	80
3.4.1	Definición del Público Objetivo (Targeting)	80
3.4.2	Objetivo general	81
3.4.3	Objetivos específicos	81
3.4.4	Diseño de la investigación	82
3.4.5	Hipótesis de la investigación	83
3.4.5.1	Instrumentos cuantitativos y cualitativos	83
3.4.6	Muestra	84
3.4.7	Recolección y análisis de datos	85
3.4.8	Resultados de la encuesta aplicada a decisores de PyME	87
3.4.8.1	Brechas y problemas en la gestión de Recursos Humanos y cumplimiento laboral	87
3.4.8.2	Segmento de MiPyME con mayor necesidad de apoyo externo	89
3.4.8.3	Canales efectivos de llegada y captación	91
3.4.8.4	Barreras de adopción y condiciones de confianza	93
3.4.8.5	Viabilidad y ajustes críticos del servicio propuesto	94
3.4.8.6	Síntesis integradora del componente cualitativo	96
3.4.8.7	Resultados de la encuesta aplicada a decisores de PyME	96
3.4.8.8	Caracterización de la muestra	97
3.4.8.9	Diagnóstico de la gestión actual de Recursos Humanos	98
3.4.8.10	Brechas y problemas operativos observados	99
3.4.8.11	Disposición frente a la externalización del servicio	100
3.4.8.12	Síntesis interpretativa de los resultados	101
3.5	Direccionamiento Estratégico de Marketing y Comunicación (CRP)	102
3.5.1	Estrategia de Posicionamiento B2B	103
3.5.2	Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas (CRP)	104
3.5.3	Matriz de Estrategia de Acción	105
3.5.4	Matriz de Verificación de Metas de Acción	105
3.6	Estrategias del marketing mix	106
3.6.1	Producto	107

3.6.2	Precio	108
3.6.3	Plaza o distribución	109
3.6.4	Promoción	109
3.6.5	Personas.....	110
3.6.6	Procesos.....	111
3.6.7	Evidencia física.....	112
3.6.8	Síntesis del marketing mix.....	112
3.7	Proyección comercial o criterio de captación	113
3.7.1	Supuestos comerciales del plan de marketing	114

CAPÍTULO IV. RECURSOS HUMANOS **116**

4.1	Objetivos	117
4.1.1	Objetivo general	117
4.1.2	Objetivos específicos	117
4.2	Estructura organizacional y funcional: Organigrama de la empresa	118
4.2.1	Descripción de funciones y responsabilidades.....	119
4.2.2	Ejecutivo(a) Comercial.....	121
4.2.3	Gestor(a) de Clientes (Customer Success / Postventa)	122
4.2.4	Jefatura de Operaciones RR.HH.....	122
4.2.5	Analista de Remuneraciones	123
4.2.6	Analista de Contratos y Movimientos	124
4.2.7	Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo	125
4.2.8	Encargado(a) de Administración y Finanzas	126
4.2.9	Control de Calidad y Cumplimiento	127
4.3	Estudio de dotación por período del 1 al 5.....	129
4.4	Política de RR.HH.: reclutamiento, selección, contratación, desempeño, retribución (compensaciones, beneficios e incentivos), evaluación, for- mación y clima laboral.....	131
4.4.1	Proceso de reclutamiento	132
4.4.2	Proceso de selección	133
4.4.3	Criterios mínimos de descarte	135
4.4.4	Desempeño alineado con KPI por cargo	138
4.4.5	Retribución (política de compensaciones).....	140
4.4.6	Beneficios e incentivos	140
4.4.7	Incentivos (acotados y condicionados)	141

4.5	Presupuesto de Recursos Humanos, acompañando estudio de dotación: anual para el período de evaluación (Año 1–5).....	141
4.5.1	Presupuesto RR.HH (detalle de remuneración mensual según cargo)	143
4.5.2	Proyección remuneraciones por año períodos 1 al 5 (con Reajuste IPC) .	144
CAPÍTULO V. OPERACIONES		146
5.1	Objetivos	147
5.1.1	Objetivo general	147
5.1.2	Objetivos específicos	147
5.2	Mapa de proceso: procesos estratégicos, clave y de apoyo.....	148
5.3	Actividades de implementación.....	150
5.4	Presupuesto de operaciones: Año 0 (Inversión inicial).....	154
5.5	Presupuesto operacional proyectado (Años 1 a 5)	156
CAPÍTULO VI. FINANZAS		159
6.1	Objetivos	160
6.1.1	Objetivo general	160
6.1.2	Objetivos específicos	160
6.2	Bases y criterios de proyección financiera	161
6.3	Estimación de ingresos del proyecto	162
6.4	Estimación de costos y gastos operacionales, administrativos y de ventas .	163
6.5	Inversión inicial, depreciación y amortización	164
6.6	Capital de trabajo.....	165
6.7	Determinación de tasas de descuento del proyecto	166
6.8	Flujos de caja del proyecto	169
6.8.1	Flujo de caja del proyecto	169
6.8.2	Flujo de caja con financiamiento	170
6.9	Evaluación financiera e indicadores del proyecto	171
6.9.1	Evaluación desde la perspectiva del proyecto.....	171
6.9.2	Evaluación desde la perspectiva del patrimonio	171
6.10	Punto de equilibrio	172
6.11	Análisis de escenarios	173
6.11.1	Escenario pesimista	174
6.11.2	Escenario real o base	174
6.11.3	Escenario optimista	174

6.12 Conclusión financiera	175
CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES	180
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
ANEXO A. Material complementario	185

ÍNDICE DE CUADROS

1	Brecha estructural en la gestión de RR.HH. en PYMES	186
2	Componentes de la propuesta de valor del proyecto	188
3	Estructura de servicios del proyecto	188
4	Recursos necesarios para la operación del proyecto	189
5	Resultados esperados del proyecto	189
6	Carta Gantt del anteproyecto	190
7	Justificación práctica: problema operativo y aporte del proyecto	191
8	Justificación teórica: marcos conceptuales y aplicación en el proyecto . .	191
9	Delimitación espacial del proyecto	192
10	Modelo Canvas Empresa OHRA	192
11	Perfil estratégico de entorno PESTEL	194
12	Fases del servicio, entregables e indicadores de control	200
13	Análisis FODA: fortalezas, oportunidades y estrategias FO/DO	201
14	Análisis FODA: debilidades, amenazas y estrategias FA/DA	202
15	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	202
16	Matriz de evaluación del proceso de selección OHRA	208
17	Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 1. Preparación y puesta en marcha controlada, 2025	211
18	Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 2. Lanzamiento y estabilización inicial, 2025–2027	212
19	Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 3. Consolidación y mejora continua, 2028–2030	212
20	Resumen de bases y criterios de proyección financiera del proyecto OHRA	213
21	Criterios de aceptación de indicadores financieros del proyecto OHRA . .	219

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Carta Gantt	12
1	Diagrama de flujo conceptual de la oportunidad	187
2	Flujo de macro etapas	189
3	Organigrama OHRA	205
4	Mapa de procesos estratégicos, operativos y de apoyo	211

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	PIB tendencial / crecimiento de mediano plazo	193
2	Evolución de la inflación anual, IPC, variación a 12 meses y proyección 2026–2027	193

ÍNDICE DE TABLAS

2	Matriz cuantitativa amenaza de nuevos competidores	197
3	Matriz cuantitativa amenaza de productos sustitutos	197
4	Matriz cuantitativa poder de negociación de los proveedores	197
5	Matriz cuantitativa de rivalidad entre competidores	198
6	Matriz poder de negociación de los clientes	198
7	Resumen matriz cuantitativa cinco fuerzas de Porter	198
8	Matriz de perfil competitivo	199
10	PyME por tamaño según tramo de ventas, Región de Antofagasta.....	204
11	Relación entre segmentación de mercado y público objetivo de la investi- gación	204
12	Matriz de estrategia de acción.....	205
13	Remuneración mensual según cargo	206
14	Presupuesto mensual de Recursos Humanos de la estructura interna base	207
15	Proyección bruta de remuneraciones por año con reajuste IPC	208
16	Dotación por período	208
18	Resumen inversión inicial	210
19	Detalle de la inversión de marketing	210
20	Presupuesto operacional	210
21	Proyección de ingresos del proyecto OHRA, escenario real o base	213
22	Apertura mensual de ventas del primer año, escenario real o base	214
23	Consolidado anual de ingresos, costos y gastos del proyecto OHRA, es- cenario real o base	214
24	Resumen de inversión inicial del proyecto OHRA	215
25	Depreciación y amortización del proyecto OHRA	215
26	Valor libro y venta de activos al Año 5	215
27	Determinación del capital de trabajo mediante déficit acumulado máximo ..	216
28	Requerimiento inicial total del proyecto OHRA	216
29	Resumen de tasas de descuento del proyecto OHRA	217
30	Flujo de caja del proyecto, escenario real o base	218
31	Resumen anual del servicio de deuda	218
32	Flujo de caja con financiamiento, escenario real o base.....	219
33	Evaluación financiera del proyecto OHRA, escenario real o base	220

34	Costos fijos base para el cálculo del punto de equilibrio.....	220
35	Margen de contribución ponderado del mix recurrente	220
36	Punto de equilibrio del proyecto OHRA	221
37	Comparación de ingresos proyectados frente al punto de equilibrio	221
38	Proyección de cartera de empresas clientes por escenario	221
39	Proyección de ingresos por escenario	222
40	Comparación de indicadores financieros por escenario	222

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Material complementario	185
--	-----

INTRODUCCIÓN

La gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) constituye una función crítica para la continuidad operativa, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad administrativa de las organizaciones. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), esta función adquiere especial relevancia debido a que muchas de ellas deben cumplir exigencias laborales, documentales y administrativas crecientes, pero operan con estructuras internas limitadas, baja especialización funcional y alta dependencia de personas clave. Esta condición genera una brecha entre las obligaciones que las empresas deben cumplir y la capacidad real que poseen para sostener procesos laborales ordenados, trazables y oportunos.

En este contexto, el presente Trabajo Final de Grado aborda el diseño de un plan de negocios para la creación de OHRA, una empresa de servicios de RR.HH. bajo modalidad de outsourcing, orientada a MiPyME de la Región de Antofagasta. La propuesta surge como respuesta a una necesidad concreta del segmento objetivo: acceder a soporte técnico especializado sin aumentar estructura fija, reduciendo carga administrativa, riesgo de incumplimiento y discontinuidad en procesos laborales críticos. El servicio se plantea bajo una lógica empresa a empresa (Business to Business, B2B), con una oferta modular que integra remuneraciones, contratos, movimientos laborales, gestión documental, reportabilidad y control de cumplimiento.

La justificación del proyecto se sustenta en tres elementos centrales. Primero, las MiPyME representan una parte relevante del tejido empresarial chileno, pero enfrentan restricciones de recursos para profesionalizar funciones internas de gestión de personas. Segundo, el entorno normativo laboral exige mayor trazabilidad documental, control de jornada, formalización de procesos, prevención de riesgos laborales y resguardo de información sensible, lo que incrementa la complejidad administrativa para empresas con estructuras reducidas. Tercero, la Región de Antofagasta presenta una base empresarial y laboral vinculada a sectores intensivos en continuidad operacional, tales como comercio, construcción, transporte, servicios de apoyo y actividades relacionadas con la minería, lo que refuerza la pertinencia territorial de una oferta especializada de outsourcing de RR.HH.

El propósito central del trabajo consiste en formular un plan de negocios que permita evaluar si OHRA puede posicionarse como una alternativa regional viable para MiPyME que requieren apoyo externo en gestión laboral y administrativa. Para

ello, el proyecto integra herramientas de dirección de negocios, análisis estratégico, marketing de servicios, gestión de Recursos Humanos, diseño operacional y evaluación financiera. Esta integración permite analizar la idea de negocio desde una perspectiva aplicada, vinculando el problema detectado con una propuesta de valor, una estructura de funcionamiento y una estimación de viabilidad económica.

La secuencia lógica del documento parte con la identificación de la necesidad, el problema y la oportunidad que fundamentan la propuesta. Desde esta base, se analiza el entorno externo y competitivo, considerando las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que inciden en el desarrollo del negocio, así como las fuerzas competitivas y los referentes del mercado. Este diagnóstico permite comprender el espacio estratégico en el que OHRA podría operar y establecer las condiciones que justifican su diferenciación.

Posteriormente, el trabajo profundiza en el diseño comercial de la propuesta, definiendo mercado objetivo, segmentación, posicionamiento, estrategia de marketing, canales de captación, presupuesto comercial y criterios de relación con clientes. Esta etapa permite traducir la oportunidad detectada en una estrategia de llegada al mercado, orientada a generar confianza, demostrar valor técnico y construir una cartera recurrente de empresas clientes.

A partir de la estrategia comercial, el documento desarrolla la estructura de Recursos Humanos necesaria para operar el modelo de negocio. En esta dimensión se definen cargos, responsabilidades, dotación proyectada, criterios de selección, remuneraciones, políticas internas y mecanismos de control asociados al desempeño del equipo. Esta etapa resulta relevante porque el servicio ofrecido por OHRA depende directamente de la calidad técnica, confidencialidad, continuidad y capacidad de respuesta de las personas que ejecutan los procesos.

Luego, la propuesta se articula desde la perspectiva operacional, estableciendo procesos estratégicos, operativos y de apoyo, junto con actividades de implementación, programación por fases, estándares de control, mecanismos documentales y presupuesto de operación. Esta formulación permite asegurar que la promesa de valor no permanezca en un nivel declarativo, sino que se traduzca en un modelo de prestación del servicio con responsables, hitos, evidencias y criterios de seguimiento.

Finalmente, el trabajo evalúa la viabilidad económico-financiera del proyecto mediante la estimación de ingresos, costos, gastos, inversión inicial, capital de trabajo, depreciación, amortización, estructura de financiamiento y flujos de caja. La evaluación incorpora indicadores como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno

(TIR), payback y punto de equilibrio, además de escenarios pesimista, real/base y optimista. Esta etapa permite determinar si el negocio genera valor económico bajo los supuestos definidos y cuáles son las condiciones críticas para su sostenibilidad.

De este modo, el Trabajo Final de Grado presenta un plan de negocios integral para OHRA, articulando diagnóstico, diseño estratégico, marketing, gestión de personas, operaciones y finanzas. Su contribución principal radica en estructurar una alternativa de outsourcing de RR.HH. adaptada a la realidad de las MiPyME de Antofagasta, con foco en cumplimiento, continuidad operativa, trazabilidad documental y viabilidad financiera.



CAPÍTULO I

Anteproyecto

CAPÍTULO I

Anteproyecto

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ENTIDAD)

Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la Región de Antofagasta

1.1.1. NOMBRE DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing para PYMES en la Región de Antofagasta.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD, PROBLEMA Y OPORTUNIDAD

1.2.1. NECESIDAD

La necesidad que origina el presente anteproyecto se sustenta en una condición estructural del tejido empresarial chileno: la coexistencia entre una alta carga de obligaciones laborales y administrativas y una capacidad organizacional limitada para gestionarlas de manera sistemática en las MiPymes y PYMES. En Chile, de acuerdo con antecedentes oficiales disponibles al año 2024, las MiPymes continúan constituyendo la base del sistema productivo nacional, superando 1,19 millones de empresas registradas (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, 2025); sin embargo, su peso económico relativo sigue siendo reducido en comparación con las grandes empresas. En este contexto, los últimos datos tributarios consolidados del Servicio de Impuestos Internos, correspondientes al año tributario 2023,

muestran que, pese a representar el 98,4 % del total de empresas, las MiPymes concentran solo el 11,7 ventas, mientras que las grandes empresas superan el 85 % de participación en este indicador (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b). Esta asimetría estructural, vigente a 2024, limita de manera significativa la capacidad de las MiPymes para financiar equipos especializados y consolidar sistemas formales de gestión de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista organizacional, esta restricción económica se traduce en que la función de RR.HH. suele recaer en el dueño-gerente o en personal administrativo con roles multifuncionales, lo que reduce la posibilidad de implementar prácticas profesionalizadas y sostenibles en el tiempo (Heneman et al., 2000; Teo et al., 2011). La literatura describe este fenómeno como la “responsabilidad de la pequeñez” (liability of smallness), en la cual las pequeñas empresas dependen críticamente del desempeño de su capital humano, pero carecen de estructuras formales, especialización funcional y holgura de recursos para gestionarlo de manera consistente (Harney & Alkhalaf, 2021; Krishnan & Scullion, 2017).

En este contexto, la necesidad no es conceptual ni teórica, sino operativa y recurrente: las PYMES deben cumplir con contratos, anexos, finiquitos, control de jornada, remuneraciones, registros obligatorios y fiscalizaciones, sin contar con mecanismos de continuidad, trazabilidad y control preventivo. Por ello, la necesidad se define como el acceso a capacidad técnica externa, flexible y precios atractivos para su realidad, que permita profesionalizar procesos críticos de RR.HH. sin aumentar estructura fija, manteniendo el foco directivo en la operación y el crecimiento del negocio. Esta definición es coherente con evidencia empírica que muestra que las PYMES externalizan RR.HH. principalmente para acceder a expertise especializado y reducir complejidad administrativa, más que como una estrategia formalizada de largo plazo (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Harney & Collings, 2021).

1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que aborda el proyecto se conceptualiza como una brecha estructural entre la situación actual y la situación deseada de la gestión de Recursos Humanos en las PYMES. En la situación actual, la gestión laboral suele caracterizarse por fragmentación de procesos, dependencia de personas clave, documentación dis-

persa y controles reactivos; en contraste, la situación deseada (exigida por el entorno normativo y competitivo) requiere procedimientos estandarizados, registros verificables, control preventivo y continuidad operacional. Esta brecha puede analizarse de manera sintética en el Cuadro 1 (Anexo A).

La persistencia de esta brecha genera tres consecuencias principales. En primer lugar, una sobrecarga administrativa, que absorbe tiempo directivo en tareas repetitivas de bajo valor estratégico. En segundo lugar, errores y reprocesos asociados a contratos, cálculos de remuneraciones, plazos y documentación laboral. En tercer lugar, una mayor exposición a fiscalizaciones y sanciones, con impactos financieros y reputacionales relevantes (Atkinson et al., 2022; Steffensen et al., 2019).

La evidencia institucional confirma que este riesgo no es marginal. Durante el año 2023, la Dirección del Trabajo realizó 91.040 fiscalizaciones, aplicó 28.027 multas y registró una recaudación por sanciones de \$224.528 millones (Dirección del Trabajo, 2024c). Adicionalmente, la Cuenta Pública 2023/2024 informó 90.961 fiscalizaciones a 39.145 empresas, con 48.322 sanciones, por un monto de \$132.674 millones (Dirección del Trabajo, 2024b). Para una PYME, estas cifras se traducen no solo en multas, sino en interrupciones operativas, conflictos laborales, pérdida de tiempo directivo y deterioro de la continuidad del negocio.

Desde una perspectiva teórica, esta problemática se explica por la incapacidad estructural de muchas PYMES para sostener prácticas de RR.HH. con consistencia en el tiempo, lo que ha sido ampliamente documentado en la literatura sobre gestión de personas en pequeñas empresas (Harney & Alkhalaf, 2021; Harney & Dundon, 2006; Heneman et al., 2000).

1.2.3. OPORTUNIDAD DEL PROYECTO

La oportunidad del proyecto se sustenta en la convergencia entre esta brecha estructural y un entorno territorial favorable para la externalización de RR.HH. En la comuna de Antofagasta, el Reporte Comunal 2024 del Sistema Integrado de Información Territorial indica la existencia de 25.498 empresas, con predominio de micro (14.471) y pequeñas (5.019), además de medianas (734) y grandes (249) (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024b). Esta distribución por tamaño es particularmente propicia para servicios de outsourcing, dado que la mayoría de las empresas

enfrenta necesidades de profesionalización sin justificar una estructura interna completa.

A nivel sectorial, Antofagasta concentra actividades donde la gestión laboral es intensiva en control, registros y continuidad: comercio, transporte y almacenamiento, construcción y servicios administrativos y de apoyo (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024b). Estos sectores presentan mayor rotación, turnos, subcontratación y exigencias documentales, lo que incrementa la demanda por servicios especializados de RR.HH. Además, en términos de oportunidad económica, además del tamaño del universo empresarial, resulta relevante que la región opera con un alto volumen de ventas transaccionales. Con base en información de facturación electrónica, el Banco Central de Chile reporta para la Región de Antofagasta un monto que, al sumar los 12 meses de 2024, alcanza \$13.1 billones con un promedio mensual cercano a 1.1 billón al mes. Este nivel de ventas refleja un mercado con flujo transaccional significativo (Banco Central de Chile, s.f.).

Desde la lógica del negocio, esta combinación permite diseñar una oferta modular y segmentada, orientada a distintos niveles de complejidad organizacional, capturando valor mediante servicios recurrentes. La externalización de RR.HH., cuando se estructura con procedimientos claros, trazabilidad y reportabilidad, ha demostrado ser un mecanismo eficiente para reducir costos indirectos y mejorar el control operativo en PYMES (Edvardsson & Óskarsson, 2021). El flujo conceptual de la oportunidad puede verse en la Figura 1 (Anexo A).

La oportunidad del proyecto consiste en diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de outsourcing de RR.HH. con foco PyME en la Región de Antofagasta, orientada a reducir carga administrativa, disminuir riesgo de incumplimiento y asegurar continuidad en procesos laborales críticos, alineando evidencia empírica, contexto territorial y una propuesta de valor sostenible (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Harney & Collings, 2021).

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / IDEA DE NEGOCIO.

1.3.1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del proyecto se fundamenta en posicionar a la empresa como un socio externo de RR.HH. para PYMES, orientado a asumir de manera total o parcial aquellos procesos laborales que generan mayor carga administrativa y riesgo de incumplimiento. En este sentido, el valor no reside únicamente en la ejecución de tareas, sino en la sistematización del trabajo, la reducción de reprocesos y la provisión de continuidad funcional.

La literatura indica que la externalización de RR.HH. genera valor cuando permite transformar actividades fragmentadas en procesos estandarizados, con responsables claros y mecanismos de control (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Nishii & Paluch, 2018). En coherencia con ello, el proyecto propone un modelo que integra ejecución operativa, control documental y reportabilidad periódica, adaptado a la realidad PyME. El Cuadro 2 (Anexo A) sintetiza los componentes de la propuesta de valor desde una lógica analítica.

Esta propuesta se diferencia de soluciones genéricas al enfocarse explícitamente en la realidad organizacional de la PyME, evitando modelos sobredimensionados y priorizando claridad de alcance, control y escalabilidad.

1.3.2. MODELO DE SERVICIOS Y ALCANCE

El público objetivo del proyecto corresponde a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) localizadas en la Región de Antofagasta. Para el diseño del modelo de servicios, estas empresas no se segmentan únicamente según su clasificación formal como PYME, sino también en función de la complejidad de su gestión de personas, con el propósito de ofrecer servicios de Recursos Humanos de carácter progresivo y escalable. En coherencia con la evidencia empírica, que indica que las PYMES no demandan esquemas de externalización integral en etapas iniciales, sino soluciones flexibles que pueden ampliarse conforme crece la organización, el proyecto incorpora subclasificaciones operativas basadas en el número de trabajadores, va-

riable ampliamente validada como indicador directo de la complejidad organizacional y de la carga administrativa asociada a la gestión de Recursos Humanos (Harney & Alkhalaf, 2021; Harney & Dundon, 2006).

Metodológicamente, la segmentación se realiza según tramos de número de trabajadores, los cuales definen el alcance de los servicios. Las empresas con 10 a 19 trabajadores acceden a Cumplimiento y documentación; aquellas con 20 a 49 trabajadores incorporan Administración de Recursos Humanos; y las empresas con 50 a 199 trabajadores acceden al conjunto completo de servicios, incluyendo Soporte al crecimiento. Este esquema permite ajustar el grado de externalización según las necesidades operativas de cada empresa y asegura la coherencia entre la segmentación del público objetivo y la estructura de servicios propuesta, la cual se sintetiza en el Cuadro 3 (Anexo A).

1.3.3. FLUJO OPERATIVO DEL SERVICIO

Desde el punto de vista operacional, el proyecto contempla el diseño de un flujo de prestación del servicio estandarizado, que asegure repetibilidad, control y continuidad. Este flujo se estructura en tres macroetapas:

- i. Diagnóstico inicial y levantamiento documental.
- ii. Ejecución periódica de procesos externalizados.
- iii. Control, reporte y mejora continua.

Este flujo se representa conceptualmente en la Figura 2 (Anexo A). La inclusión de una etapa explícita de control responde a la evidencia de que la efectividad de los sistemas de RR.HH. depende de la coherencia entre diseño e implementación, y de la existencia de mecanismos que refuercen su uso sistemático (Nishii & Paluch, 2018).

1.3.4. ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROYECTO

El proyecto se concibe bajo una estructura operativa liviana, orientada a minimizar costos fijos y facilitar escalabilidad. El plan de negocios evaluará una combina-

ción de recursos base internos y especialistas externos contratados según demanda, coherente con modelos de outsourcing en PYMES (Edvardsson & Óskarsson, 2021). El Cuadro 4 (Anexo A) resume los recursos considerados en el diseño del proyecto. Esta estructura permite absorber crecimiento sin incrementar proporcionalmente la estructura interna, manteniendo control sobre la calidad del servicio.

1.3.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Como resultado del proyecto se espera contar con un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de su implementación futura. Dicho plan considerará la definición del modelo de servicios, la estructura operativa, una estimación preliminar de costos e ingresos, así como el análisis de riesgos e indicadores de desempeño. El Cuadro 5 (Anexo A) presenta los principales resultados esperados.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios que permita a una empresa de servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing posicionarse como un referente regional para las PYMES de la Región de Antofagasta al término de su quinto año de operación, asegurando un modelo de negocio técnica, operativa y económicamente viable.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

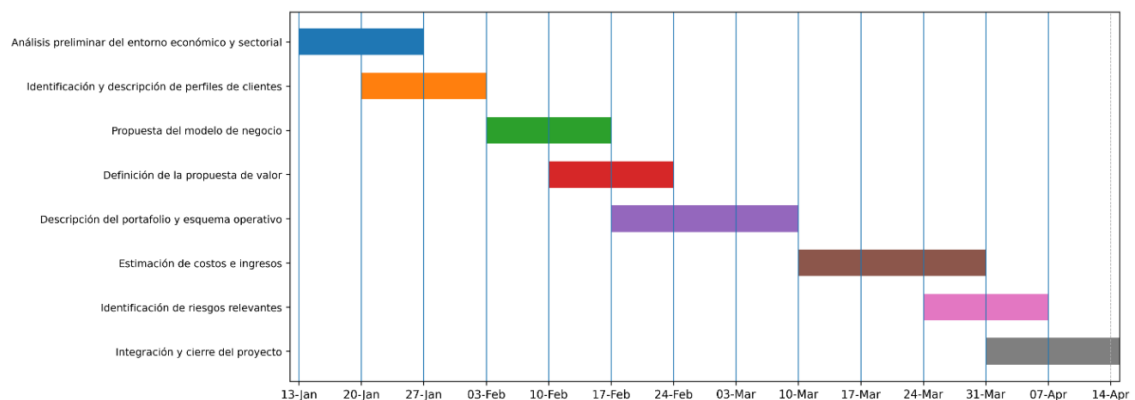
- a) Describir los perfiles de clientes potenciales en la Región de Antofagasta, segmentando a las PYMES según sector económico y tamaño organizacional.
- b) Proponer un modelo de negocio y una propuesta de valor para la prestación de servicios de outsourcing de Recursos Humanos.

- c) Describir un portafolio inicial de servicios y un esquema operativo básico para la prestación de los servicios.
- d) Estimar de manera preliminar los principales costos e ingresos del proyecto, así como identificar riesgos relevantes asociados a la idea de negocio.

1.5. CARTA GANTT

El Cuadro 6 (Anexo A) presenta las actividades principales, su duración, semanas de ejecución y entregables asociados. En la Figura 1 se presenta una representación visual de la carta Gantt.

Figura 1.
Carta Gantt



Fuente: Elaboración propia.

1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.6.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica del proyecto se sustenta en la utilidad directa y aplicable del plan de negocios propuesto para un segmento crítico del sistema productivo chileno: las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estas organizaciones concentran la mayor parte del empleo formal del país, pero operan bajo restricciones

significativas de recursos financieros, humanos y tecnológicos, lo que limita su capacidad para administrar procesos laborales con estándares profesionales y continuidad en el tiempo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

En la práctica, la gestión de Recursos Humanos en muchas PYMES se caracteriza por una alta carga administrativa, fragmentación de procesos y control reactivo frente a obligaciones legales. Esta situación genera costos indirectos relevantes, tales como reprocesos, errores documentales, dependencia de personas clave y uso intensivo del tiempo directivo en tareas operativas de bajo valor estratégico. La literatura evidencia que esta realidad afecta la eficiencia, el clima organizacional y la capacidad de crecimiento de las empresas pequeñas, especialmente en sectores operativos (Atkinson et al., 2022; Heneman et al., 2000).

Adicionalmente, el contexto institucional chileno refuerza la relevancia práctica del proyecto. Durante el año 2023, la Dirección del Trabajo realizó más de 90 mil fiscalizaciones, con decenas de miles de sanciones aplicadas y montos recaudados que superan los \$200 mil millones, lo que evidencia un entorno regulatorio activo y exigente (Dirección del Trabajo, 2024b, 2024c). Para una PYME, estas fiscalizaciones no solo implican multas, sino también interrupciones operativas, pérdida de tiempo gerencial y deterioro de la continuidad del negocio. El Cuadro 7 (Anexo A) sintetiza la relación entre problema práctico identificado y aporte concreto del proyecto.

1.6.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La justificación teórica del proyecto se inscribe en el campo de estudio de la Gestión de Recursos Humanos en PYMES, la externalización (outsourcing) como estrategia organizacional y el diagnóstico estratégico aplicado a pequeñas y medianas empresas. La literatura ha documentado extensamente que las PYMES enfrentan limitaciones estructurales que dificultan la adopción de prácticas formales de gestión, tales como escasez de recursos, baja especialización funcional y concentración de decisiones en la figura del dueño-gerente (Heneman et al., 2000; Teo et al., 2011). Desde la perspectiva del diagnóstico estratégico, estas restricciones configuran un entorno interno caracterizado por debilidades organizacionales persistentes,

que condicionan la forma en que las PYMES abordan tanto la gestión de personas como sus decisiones de crecimiento y control.

Uno de los marcos conceptuales centrales que sustenta el proyecto es la noción de “responsabilidad de la pequeñez” (liability of smallness), que explica cómo las PYMES dependen críticamente de su capital humano, pero carecen de estructuras organizacionales robustas para gestionarlo de manera sistemática (Krishnan & Scullion, 2017). Esta paradoja genera una brecha entre la importancia estratégica de las personas y la capacidad real de gestión, lo que se traduce en prácticas fragmentadas y predominantemente reactivas. Desde el enfoque de marketing y estrategia, dicha brecha también afecta la propuesta de valor de las empresas, al limitar su capacidad para ofrecer servicios consistentes, cumplir estándares normativos y sostener relaciones de largo plazo con sus clientes. En este contexto, la externalización de funciones de Recursos Humanos emerge como un mecanismo teóricopráctico que permite a las PYMES acceder a capacidades organizacionales especializadas sin incurrir en elevados costos fijos. Estudios empíricos muestran que las PYMES externalizan principalmente para acceder a expertise, estandarización de procesos y soporte técnico, más que por razones estrictamente financieras, especialmente en funciones administrativas, normativas y de alta carga operativa (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Harney & Collings, 2021). Desde la perspectiva de operaciones, el outsourcing facilita la estandarización de flujos, la formalización de procesos y la mejora del control interno, aspectos críticos en entornos organizacionales con estructuras livianas.

Finalmente, desde el enfoque de finanzas, la externalización se justifica teóricamente como una alternativa para transformar costos fijos en costos variables, reducir riesgos operativos y mejorar la previsibilidad financiera en empresas con restricciones de escala. La contribución teórica del proyecto no radica en la generación de nueva teoría, sino en la aplicación integrada de marcos conceptuales provenientes del diagnóstico estratégico, el marketing, la gestión de Recursos Humanos, las operaciones y las finanzas, para el diseño de un plan de negocios coherente con la realidad de las PYMES de la Región de Antofagasta. En particular, el proyecto aporta al campo al operacionalizar estos conceptos en decisiones concretas de diseño organizacional, tales como la modularidad del servicio, la definición de flujos operativos, los mecanismos de reportabilidad y la evaluación preliminar de viabilidad económica. El Cuadro 8 (Anexo A) resume la relación entre los principales marcos teóricos y su traducción en el proyecto.

1.6.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto se justifica por su carácter académico, analítico y de diseño, propio de la formulación de planes de negocios en contextos formativos. En este sentido, el trabajo no contempla intervención organizacional ni aplicación directa en empresas reales, sino que se orienta a la construcción conceptual y evaluativa de una idea de negocio, utilizando marcos teóricos y herramientas abordadas en los distintos bloques de la asignatura. Este enfoque es consistente con la literatura que reconoce a los planes de negocios como instrumentos metodológicos para estructurar y evaluar modelos empresariales de manera ex ante, en contextos académicos y de simulación (Barringer & Ireland, 2019).

La metodología adoptada se centra en el análisis documental, la sistematización conceptual y la elaboración de propuestas, dando lugar a productos académicos tales como la definición del mercado objetivo, la formulación de una propuesta de valor, el diseño preliminar del modelo operativo y la estimación referencial de costos, ingresos e indicadores de desempeño. Estos elementos se desarrollan exclusivamente con fines analíticos y evaluativos, permitiendo asegurar coherencia interna entre los componentes del plan y su alineación con los contenidos de los bloques de Entorno, Marketing, Recursos Humanos y Operaciones, y Finanzas, sin implicar implementación ni validación empírica.

Asimismo, el proyecto sigue una lógica metodológica secuencial, que avanza desde el diagnóstico y la segmentación del entorno, hacia el diseño del modelo de negocio, la estructuración operativa y la evaluación preliminar de viabilidad. Esta secuencia responde a enfoques ampliamente utilizados en metodologías de diseño de negocios en contextos académicos, donde cada etapa se construye sobre la anterior, asegurando trazabilidad analítica, consistencia metodológica y coherencia con los objetivos de aprendizaje de la asignatura.

1.7. DELIMITACIÓN

1.7.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Desde el punto de vista espacial, el proyecto se delimita a la Región de Antofagasta, con foco operativo inicial en la comuna de Antofagasta. Esta delimitación responde a criterios de pertinencia económica y organizacional, dado que la región presenta una alta concentración de actividades productivas intensivas en gestión laboral, tales como construcción, transporte, comercio y servicios de apoyo, sectores donde la carga administrativa y normativa de RR.HH. tiende a ser particularmente elevada (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024b).

El énfasis territorial no implica que el modelo de negocio sea conceptualmente exclusivo de la región; sin embargo, para efectos del anteproyecto, el diseño del mercado objetivo, la propuesta de valor y la estructura operativa se construyen considerando el contexto productivo, normativo y empresarial regional, sin proyectar en esta etapa una expansión nacional. Esta decisión es metodológicamente consistente con estudios de planes de negocios que recomiendan iniciar el análisis en un mercado acotado y controlable, para luego evaluar escalabilidad sobre bases empíricas claras (Osterwalder & Pigneur, 2010). El Cuadro 9 (Anexo A) sintetiza los criterios que sustentan la delimitación espacial adoptada.

1.7.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El proyecto se desarrolla en un período académico de 13 semanas, correspondiente a la formulación y evaluación del plan de negocios, conforme al cronograma definido en la Carta Gantt. Durante este período, el trabajo avanza por etapas metodológicas secuenciales que incluyen el diagnóstico del entorno, el diseño del modelo de negocio y la propuesta de valor, la estructuración operativa preliminar y la evaluación financiera referencial, en coherencia con los bloques de la asignatura. El alcance temporal se limita al diseño y evaluación del proyecto, incorporando proyecciones de costos, ingresos, indicadores y riesgos bajo supuestos explícitos, sin considerar la ejecución real del negocio.

1.7.3. DELIMITACIÓN TEÓRICA

La delimitación teórica del proyecto se estructura en función de las áreas de evaluación del plan de negocios, en coherencia con los bloques de la asignatura, delimitando los marcos conceptuales estrictamente necesarios para sustentar el análisis, diseño y evaluación académica del proyecto, sin desarrollar modelos teóricos que excedan su carácter aplicado.

Desde la etapa de diagnóstico del entorno, el proyecto se apoya en la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos en PYMES, particularmente aquella que analiza las limitaciones estructurales de estas organizaciones para implementar prácticas formalizadas de RR.HH., tales como la escasez de recursos, la baja especialización funcional y la centralización de decisiones en el dueño-gerente (Harney & Alkhalaf, 2021; Heneman et al., 2000; Teo et al., 2011). Este marco permite comprender la naturaleza del problema y justificar conceptualmente la necesidad de soluciones externas.

En las áreas de Marketing, Recursos Humanos y Operaciones, se incorpora el marco conceptual de la externalización (outsourcing) de RR.HH., entendida como una estrategia organizacional orientada a acceder a capacidades técnicas especializadas, estandarización de procesos y continuidad operativa, sin incrementar estructura fija. La evidencia empírica muestra que, en el contexto de las PYMES, la externalización se concentra en funciones administrativas y normativamente exigentes, y que su efectividad depende de la definición del alcance, la formalización de procesos y la existencia de mecanismos de control y seguimiento (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Harney & Collings, 2021).

Para el análisis de mercado y la definición de la propuesta de valor, el proyecto se apoya en enfoques de marketing de servicios B2B, particularmente en la segmentación de clientes organizacionales y en la construcción de propuestas de valor orientadas a resolver problemas operativos específicos, como la reducción de carga administrativa, el cumplimiento normativo y la continuidad de la gestión laboral. Estos marcos permiten sustentar la definición del mercado objetivo y el posicionamiento de la empresa propuesta.

Desde la perspectiva del modelo de negocio y la viabilidad económica, se incorporan enfoques de diseño de planes de negocios como herramientas aplicadas para estructurar la creación, entrega y captura de valor, integrando el análisis de

costos, fuentes de ingresos y sostenibilidad financiera. Este marco permite evaluar la factibilidad económica del proyecto sin abordar procesos de implementación organizacional.

Finalmente, el proyecto considera nociones básicas de control de gestión y evaluación de riesgos, orientadas a la definición de indicadores clave y mecanismos de seguimiento, con el fin de sustentar una evaluación académica integral del plan de negocios.



CAPÍTULO II

ENTORNO

CAPÍTULO II ENTORNO

2.1. IDEA DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA, NECESIDAD, OPORTUNIDAD Y PROPUESTA.

2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Chile, las empresas de menor tamaño constituyen el núcleo del tejido productivo y, en consecuencia, concentran una proporción relevante de las obligaciones administrativas asociadas a la gestión del trabajo, aun cuando disponen de capacidades internas limitadas para profesionalizar dichas funciones (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025a). En este escenario, la gestión de Recursos Humanos en PYMES suele quedar distribuida entre propietarios, áreas contables o roles administrativos polifuncionales, lo que incrementa la exposición a errores de cumplimiento y reprocesos operacionales cuando la empresa crece, incorpora rotación o enfrenta ciclos de demanda intensivos en mano de obra (Dirección del Trabajo, 2024a).

La situación adquiere especial relevancia en territorios con alta densidad empresarial y con matrices productivas exigentes en términos de continuidad operacional. En la comuna de Antofagasta, las estadísticas empresariales del Servicio de Impuestos Internos reportan para 2023 un total de 27.524 empresas, con predominio de microempresas (15.582) y pequeñas empresas (5.499), además de una base mediana (818) y grande (285), lo que evidencia un ecosistema donde la mayor parte de las organizaciones opera con estructuras livianas y recursos gerenciales restringidos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025a). Asimismo, los rubros con presencia significativa en la comuna (como comercio, construcción, transporte, servicios administrativos y de apoyo, además de actividades vinculadas a minería) tienden a sostener dotaciones variables y necesidades de control documental intensivas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025a).

En paralelo, la evidencia laboral muestra que la externalización es una práctica extendida como mecanismo de continuidad y especialización, lo que configura una base cultural y operativa favorable para tercerizar funciones no estratégicas. De acuerdo con resultados de la Encuesta Laboral (ENCLA 2023), un 33,2 % de las empresas subcontrata actividades secundarias y un 12,1 labores productivas asociadas a su actividad principal, observándose además la tercerización de servicios de soporte (como servicios legales, administración, informática y aseo/mantenimiento) con incidencias relevantes (Instituto Nacional de Estadísticas & Dirección del Trabajo, 2023). Este patrón sugiere que la tercerización se entiende como una respuesta pragmática a restricciones internas y a la necesidad de asegurar estándares de ejecución (Instituto Nacional de Estadísticas & Dirección del Trabajo, 2023).

Sin embargo, pese a la extensión de la subcontratación de servicios de apoyo, persiste una brecha operativa en PYMES respecto de la administración laboral y la gestión de personas, particularmente por la complejidad normativa y la evolución de los requerimientos de control. En términos de cumplimiento, el empleador se encuentra obligado a llevar registro de asistencia y determinación de horas de trabajo, debiendo asegurar que el sistema utilizado (incluidos los digitales) cumpla condiciones definidas por la autoridad laboral (Dirección del Trabajo, 2021). A ello se suma la progresiva digitalización de reportes y trazabilidad documental en materia de remuneraciones y registros laborales, lo que eleva el costo de coordinación y control cuando no existe especialización interna suficiente (Dirección del Trabajo, s.f.).

Esta barrera administrativa no solo tensiona la experiencia de gestión del empleador, sino que restringe su capacidad para tomar decisiones con información oportuna y para sostener prácticas consistentes de contratación, formalización, control de jornada y administración de remuneraciones. En contextos regionales donde las PYMES operan con alta presión por continuidad, una desviación en procesos laborales se traduce en tiempos directivos absorbidos por contingencias, riesgo de sanciones y deterioro de la relación laboral, afectando productividad y estabilidad operativa (Dirección del Trabajo, 2024a).

La evidencia institucional refuerza que este riesgo no es marginal. En 2023, la Dirección del Trabajo reportó un incremento de fiscalizaciones, alcanzando 91.040, y un total de 28.027 fiscalizaciones que derivaron en multas, con una recaudación por sanciones que llegó a MM\$224.5, lo que ilustra un entorno de supervisión activa y consecuencias económicas significativas ante incumplimientos (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2024). En la misma línea, la cuenta pública del período

2023–2024 informó 48.322 sanciones por un monto total de MM\$132.7, confirmando la materialidad del riesgo regulatorio para empleadores que no gestionan adecuadamente sus obligaciones (Dirección del Trabajo, 2024a).

Este déficit de capacidades ofrece una oportunidad clara para un servicio especializado de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing orientado a PYMES en la Región de Antofagasta, debido a que permite transformar una carga administrativa dispersa en un proceso controlado, estandarizado y verificable. En lugar de limitarse a una gestión reactiva, el servicio propuesto busca reducir reprocesos, elevar la consistencia documental y disminuir la exposición a sanciones mediante soporte experto y continuidad operativa, generando valor en empresas que no justifican una estructura interna completa pero sí requieren profesionalizar su gestión de personas (Dirección del Trabajo, 2024a; Instituto Nacional de Estadísticas & Dirección del Trabajo, 2023).

2.1.2. NECESIDAD

El entorno de gestión laboral para PYMES en Chile ha incrementado su complejidad operativa en los últimos años, y ello ocurre en un contexto donde las empresas de menor tamaño continúan siendo la base del tejido empresarial. En particular, en Chile existen 1.194.430 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), según datos del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al año tributario 2024, lo que amplifica la demanda por soluciones de soporte que permitan sostener procesos laborales con continuidad y control, sin requerir estructuras internas robustas (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, s.f.). Adicionalmente, el mismo registro destaca que las MiPymes representan el 53% de las empresas exportadoras y generan más de 70 mil empleos formales, lo que refuerza la necesidad de asegurar estándares de formalidad y trazabilidad en la administración laboral, especialmente en organizaciones con recursos acotados (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, s.f.).

Este escenario se acompaña de un aumento en los recursos que las empresas deben destinar para sostener el cumplimiento y la administración de personas, no necesariamente por “más personal”, sino por mayor carga de coordinación, actualización normativa, control de registros y adaptación de condiciones de trabajo. Un ejemplo concreto de esta exigencia es la implementación gradual de la reducción de

jornada, que establece una disminución a 42 horas semanales desde el 26 de abril de 2026 y a 40 horas desde el 26 de abril de 2028, implicando ajustes contractuales, de turnos, de control de asistencia y de cálculo de remuneraciones en empresas con operación continua o con esquemas de turnos (ChileAtiende, s.f.).

Por otra parte, el perfil organizacional predominante en el segmento objetivo intensifica la brecha entre obligaciones y capacidad de gestión. La evidencia sobre microemprendimiento muestra que, entre quienes son empleadores, un 40,6 % cuenta con solo una persona trabajadora y un 37,1 % tiene 3 o más personas trabajando en el negocio, lo que sugiere estructuras de bajo soporte administrativo y alta dependencia de roles multifuncionales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b). En este tipo de organizaciones, la función de RR.HH. tiende a concentrarse en el dueño-gerente o en administración general, elevando el riesgo de discontinuidad y de control reactivo ante exigencias del entorno (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

Además, a nivel país persiste una asimetría estructural que condiciona la posibilidad de financiar equipos especializados. Con base en antecedentes que recogen estadísticas tributarias del Servicio de Impuestos Internos, las MiPymes representan el 98,4 % de las empresas, lo que reafirma que la mayor parte de las organizaciones opera en escalas donde la formalización de RR.HH. compite directamente con prioridades operacionales y comerciales (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025). En términos prácticos, esta composición del universo empresarial implica que existe una masa amplia de empresas con necesidades recurrentes de contratación, documentación laboral, registros y control, pero con baja probabilidad de sostener internamente especialización continua en procesos de personas (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025).

Estos elementos indican una oportunidad relevante, dado que el interés por externalizar funciones de soporte se activa precisamente cuando la empresa busca mantener foco en su actividad principal y, simultáneamente, reducir fricción administrativa. La evidencia académica sobre outsourcing en PYMES muestra que los motivos principales para externalizar se asocian al acceso a expertise especializado y a la simplificación de operaciones, por sobre razones puramente de reducción de costos, lo cual es consistente con la necesidad de “capacidad técnica” sin aumentar estructura fija (Edvardsson & Óskarsson, 2021).

Dicho lo anterior, existe una necesidad clara de proveer un servicio de Recursos Humanos que vaya más allá de lo funcional entendido como tareas aisladas (por ejemplo, solo remuneraciones o solo contratación) y que logre asegurar continuidad, estandarización y control preventivo en la administración laboral. Como se desarrolló en el apartado 2.1.1, el problema no se limita a la ejecución puntual, sino a la capacidad de sostener procesos verificables y consistentes frente a exigencias normativas y operacionales; en ese marco, la externalización especializada permite integrar procedimientos, reportabilidad y seguimiento como un sistema, y no como respuestas fragmentadas ante contingencias (Servicio de Impuestos Internos, s.f.).

Cabe destacar que, para efectos del desarrollo del presente plan de negocios, el análisis y la propuesta se centrarán en la Región de Antofagasta, con foco operativo inicial en la comuna de Antofagasta.

2.1.3. OPORTUNIDAD

En Chile, si bien no existe una ley “única” que regule de manera específica la externalización de procesos de Recursos Humanos como servicio empresarial, sí se configura un entorno normativo y de cumplimiento que incide directamente en su necesidad y viabilidad, particularmente por el incremento de obligaciones exigibles al empleador y por la trazabilidad documental que se requiere para sostener la relación laboral. En este marco, la Ley N° 21.643 (Ley Karin) elevó los estándares de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo, extendiendo exigencias de protocolo y procedimiento incluso a empresas no obligadas a contar con reglamento interno, lo que tensiona capacidades administrativas en organizaciones de menor tamaño (Dirección del Trabajo, 2024a). De forma complementaria, la aprobación de la Ley N° 21.719 (publicada el 13 de diciembre de 2024 y con entrada en vigor el 1 de diciembre de 2026) refuerza el marco de protección y tratamiento de datos personales, creando además una institucionalidad especializada, con implicancias directas en la gestión de información laboral y de personas (Secretaría de Gobierno Digital, 2024)

En paralelo a este escenario regulatorio, la externalización se ha consolidado como una respuesta organizacional para acceder a capacidades, talento y continuidad operativa mediante terceros especializados, especialmente en funciones no-core y/o intensivas en cumplimiento. En términos de tendencia, la Encuesta Global de

Outsourcing 2024 reporta la visión de más de 500 ejecutivos a nivel mundial sobre la evolución del outsourcing, destacando su vínculo con la búsqueda de habilidades, capacidades y gobernanza del ecosistema extendido de la fuerza laboral, lo que sugiere un espacio creciente para servicios profesionales con propuesta de valor basada en eficiencia y control (Deloitte, 2024).

Lo anterior también se alinea con una tendencia internacional hacia la digitalización y profesionalización de la función de gestión de personas. A modo de señal de mercado, el segmento global de tecnología para Recursos Humanos presenta una trayectoria de crecimiento relevante: según Fortune Business Insights, el mercado global de Human Resource (HR) Technology se proyecta desde USD 43,66 mil millones en 2025 hasta USD 81,84 mil millones hacia 2032, exhibiendo un CAGR de 9,2 % durante el período de proyección. En consecuencia, y considerando que el año en curso es 2026, la magnitud esperada del mercado para 2026 puede aproximarse en torno a USD 47,68 mil millones, al aplicar la tasa compuesta informada sobre la base 2025. Esta expansión tecnológica, junto con el incremento de exigencias regulatorias, favorece la aparición de ofertas integradas que combinen operación, soporte documental y gobernanza de cumplimiento

En el contexto regional, la oportunidad se vuelve particularmente observable al considerar la estructura demográfica y laboral de la Región de Antofagasta, territorio foco del presente plan. Según resultados regionales del Censo 2024, la región registra una población censada de 635.416 personas, con un 70,6% concentrado en edades entre 15 y 64 años, lo cual constituye una base amplia de población en edad de trabajar y, por ende, de relaciones laborales susceptibles de administración y control formal (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025). Este componente se complementa con una economía regional intensiva en sectores que demandan alta formalidad contractual y continuidad operacional, elementos que incrementan la exposición al riesgo de incumplimiento y, simultáneamente, elevan el valor de la gestión especializada.

De acuerdo con antecedentes del Observatorio Laboral de Antofagasta, la minería y el comercio se mantienen como motores de empleo regional, representando un 35,1 % del empleo total en el trimestre DEF 2025, y, además, el empleo formal habría mostrado un aumento interanual, reforzando la relevancia de prácticas laborales y administrativas consistentes (Universidad Católica del Norte, 2025). En consecuencia, la combinación de (i) mayores estándares de prevención y procedimientos obligatorios en materias sensibles (Dirección del Trabajo, 2024a), (ii) fortalecimiento del marco de protección de datos con impacto en registros laborales (Secretaría de

Gobierno Digital, 2024), y (iii) dinámica regional con foco en empleo formal y sectores intensivos en cumplimiento (Universidad Católica del Norte, 2025), abre un espacio concreto para servicios de outsourcing de RR. HH. orientados a PYMES que requieren asegurar continuidad, trazabilidad y reducción de riesgos.

Adicionalmente, la existencia de ofertas y planes publicados en el mercado chileno permite inferir un rango referencial de disposición a pagar por servicios externalizados según dotación, lo que entrega señales de factibilidad comercial para una propuesta modular en Antofagasta. Por ejemplo, proveedores especializados publicitan planes mensuales netos del orden de \$150.000 (1 a 9 colaboradores), \$350.000 (10 a 20 colaboradores) y \$550.000 (21 a 50 colaboradores) para externalización de gestión de personas y remuneraciones, entre otros componentes, lo que constituye un proxy útil para modelar escenarios de ingresos por segmento en capítulos posteriores (RedRRHH, s.f.). En virtud de lo anterior, se delimita el desarrollo del presente plan de negocios al mercado objetivo de PYMES en la Región de Antofagasta, donde la convergencia de presión regulatoria, digitalización y estructura laboral formal sustenta una oportunidad clara para una oferta de outsourcing de Recursos Humanos con foco en cumplimiento y gestión operacional (Dirección del Trabajo, 2024a).

2.1.4. PROPUESTA

La empresa de outsourcing de Recursos Humanos denominada “OHRA” ofrecerá más que un servicio administrativo aislado centrado únicamente en remuneraciones, ya que incorporará un portafolio modular orientado a asumir, de manera total o parcial, aquellos procesos laborales que generan mayor carga operativa y riesgo de incumplimiento en empresas de menor tamaño. En términos operativos, la propuesta integra la administración mensual de remuneraciones, la gestión documental laboral (contratos, anexos, finiquitos y carpetas), el control de hitos recurrentes y la reportabilidad periódica para la toma de decisiones, configurando un servicio continuo que transforma tareas fragmentadas en procesos estandarizados. Este enfoque se alinea con prácticas de mercado observables en servicios de externalización de nómina, donde el alcance incluye el cálculo de liquidaciones, gestión de pagos y emisión de reportes asociados a la remuneración mensual, entre otros componentes (Deloitte, s.f.).

Además del componente operativo, la propuesta contempla el desarrollo de herramientas de soporte personalizadas para cada cliente, tales como plantillas documentales ajustadas a su realidad contractual, matrices de control de cumplimiento y tableros de seguimiento con indicadores básicos (por ejemplo, dotación, rotación, ausentismo y estado documental), reforzando la trazabilidad y disminuyendo reprocesos. En la misma línea, se incorporará un esquema de acompañamiento para la implementación y actualización de procedimientos internos asociados a exigencias normativas emergentes, con énfasis en prevención y formalización. En particular, se considera la incorporación de lineamientos y soportes documentales vinculados a la Ley N° 21.643, en tanto eleva los estándares en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo, lo que exige protocolos y procedimientos explícitos en las organizaciones (Dirección del Trabajo, 2024a).

El “ambiente” del servicio se diseñará para ser consistente, accesible y confiable para el cliente, asegurando una experiencia de externalización que combine orden documental, continuidad y control. Para ello, se utilizarán mecanismos de coordinación periódica (reuniones breves de seguimiento), canales formales de solicitud y trazabilidad de requerimientos, y reportes estandarizados que permitan al cliente visualizar el estado de cumplimiento y los hitos del mes.

Complementariamente, se incorporarán prácticas mínimas de resguardo y tratamiento responsable de datos laborales, considerando que la nueva Ley N° 21.719 regula la protección y el tratamiento de datos personales y crea una institucionalidad específica, lo que incrementa la necesidad de gobernanza sobre información de trabajadores en los procesos de RR.HH. (Secretaría de Gobierno Digital, 2024).

La empresa de outsourcing de Recursos Humanos estará localizada en la comuna de Antofagasta y su propuesta de valor busca ir más allá de la simple ejecución de tareas administrativas, generando un sistema externo de gestión que aporte continuidad funcional, estandarización y reportabilidad para la toma de decisiones. De este modo, el servicio no solo reduce carga operativa, sino que entrega “tranquilidad de control” al transformar obligaciones dispersas en un flujo de trabajo verificable, con responsables claros, plazos y documentación trazable, reforzando la capacidad del cliente para sostener su operación principal sin sobredimensionar su estructura interna.

El público objetivo de “OHRA” se compone principalmente de micro, pequeñas y medianas empresas localizadas en la Región de Antofagasta, con foco operativo

inicial en la comuna de Antofagasta, incluyendo empresas que desarrollan actividades o mantienen centros de operación y administración laboral en dicha comuna, aun cuando parte de su ejecución se realice en faenas o frentes de trabajo externos.

Micro y pequeñas empresas (según tramo de ventas)

Este grupo incluye organizaciones que operan con estructuras administrativas reducidas y alta centralización de decisiones en el dueño-gerente o en administración general, donde la gestión de personas tiende a resolverse de manera reactiva. En estos casos, el servicio propuesto entrega un soporte continuo que ordena la documentación y establece controles básicos, permitiendo sostener formalidad sin incorporar cargos especializados permanentes. La clasificación por tramo de ventas reconoce como microempresa a aquella cuyos ingresos anuales por ventas y servicios no superan las 2.400 UF, y como pequeña empresa a aquella con ingresos superiores a 2.400 UF y que no exceden 25.000 UF (Servicio de Impuestos Internos, 2025).

Medianas empresas (según tramo de ventas) y empresas en crecimiento

Este grupo considera organizaciones que, aun sin ser grandes, enfrentan mayor complejidad por dotaciones crecientes, mayor rotación y necesidad de control de procesos de contratación y administración mensual. Para estos clientes, la propuesta integra administración recurrente, reportabilidad y acompañamiento en el ajuste de procedimientos internos, contribuyendo a sostener estándares de cumplimiento y trazabilidad. Se reconoce como mediana empresa a aquella cuyos ingresos anuales por ventas y servicios son superiores a 25.000 UF y no exceden 100.000 UF (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010a).

Empresas de servicios intensivas en dotación y control

El servicio se orienta especialmente a organizaciones con alta carga documental y necesidad de continuidad (por ejemplo, comercio, transporte, construcción y servicios de apoyo), donde el orden de procesos laborales y la consistencia de registros se vuelven críticos para asegurar operación, auditorías internas y relaciones laborales estables. En este segmento, la propuesta modular permite contratar componentes específicos (remuneraciones, documentación, soporte a crecimiento) y escalar el alcance conforme aumentan las necesidades del cliente.

Ventas

Empresas de menor tamaño, con ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro dentro de los tramos micro (hasta 2.400 UF), pequeña (2.400 a 25.000 UF) y mediana (25.000 a 100.000 UF), conforme a la clasificación establecida en la Ley N° 20.416 y difundida por el Servicio de Impuestos Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2025).

2.2. MODELO DE NEGOCIOS METODOLOGÍA CANVAS

2.2.1. PROPUESTA DE VALOR

La gestión laboral en MiPyME suele operar bajo presión de continuidad, plazos cortos y alta exposición a errores formales (contratos, anexos, remuneraciones, registros y términos de contrato). OHRA genera valor al reducir ese riesgo mediante un servicio externalizado que instala orden operativo: estandariza procedimientos, asegura control documental con trazabilidad y entrega soporte continuo para resolver requerimientos del ciclo laboral. El servicio se orienta a resultados verificables: documentación vigente y consistente, cumplimiento normativo en la ejecución, y seguimiento de hitos críticos mediante informes periódicos que facilitan control y decisiones. Con ello, la empresa cliente sostiene continuidad sin aumentar su dotación administrativa y sin depender de prácticas informales.

2.2.2. SEGMENTOS DE CLIENTES

El segmento objetivo corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), definidas conforme a la clasificación oficial basada en tramos de ventas anuales (SII), considerando además características operativas del negocio (giro/actividad económica) que inciden en la complejidad de la gestión laboral. En coherencia con el objetivo del estudio y con el enfoque de externalización de procesos, la segmentación se estructura principalmente por nivel de ventas como criterio cuantificable, comparable y trazable evitando incorporar variables que no determinan por sí mismas el encaje del servicio (por ejemplo, el número de trabajadores), ya que

una misma empresa puede mantener dotaciones variables sin que ello represente necesariamente una segmentación estratégica relevante para el modelo propuesto.

En este sentido, el modelo prioriza MiPymes que requieren orden documental y continuidad administrativa, presentan restricciones de tiempo y capacidad interna para sostener procesos laborales con estándar verificable, y buscan reducir exposición a contingencias derivadas de errores administrativos, incumplimientos o rezagos en documentación contractual y de remuneraciones.

2.2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El contacto y la ejecución del servicio se organizan en dos momentos. Primero, un canal presencial para diagnóstico, levantamiento de información y habilitación del control documental (documentos base, formatos, flujos y responsables). Luego, un canal digital para operación continua: intercambio formal de documentación, control de versiones, reuniones breves de seguimiento y entrega de informes periódicos sobre avances e hitos del ciclo laboral. De forma programada, se incorporan visitas presenciales para revisiones de consistencia documental, ajustes de procedimiento y cierres de etapa.

2.2.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación se configura como acompañamiento continuo con responsable asignado y protocolo de atención. Se establecen tiempos de respuesta, criterios de derivación y un canal formal de requerimientos para evitar gestión informal de urgencias. La relación incluye seguimiento del ciclo laboral (ingresos, modificaciones contractuales, remuneraciones, licencias, vacaciones, desvinculaciones) y entrega de informes periódicos que aseguran trazabilidad, control y evidencia. Este diseño busca disminuir errores repetitivos, fortalecer cumplimiento y sostener una relación de largo plazo basada en resultados verificables.

2.2.5. FUENTES DE INGRESOS

El ingreso principal proviene de contratos mensuales recurrentes, definidos por alcance del servicio y complejidad operativa del cliente, con posibilidad de modularidad por componentes (por ejemplo: remuneraciones; gestión contractual; control documental; apoyo en cumplimiento y procedimientos). A ello se agregan ingresos por servicios puntuales: implementación inicial, regularización documental, auditorías internas de documentación, capacitaciones específicas y apoyo ante fiscalizaciones, con tarifas según alcance y plazos. El modelo prioriza recurrencia y escalabilidad, incorporando seguimiento y informes periódicos asociados a hitos del servicio.

2.2.6. RECURSOS CLAVE

Estructura organizacional: configuración operativa liviana orientada a la coordinación centralizada de servicios, que permite asegurar continuidad del modelo de negocios y adaptación progresiva al crecimiento de la cartera de clientes.

Capital humano con conocimiento especializado: profesionales con formación y experiencia en administración laboral, remuneraciones y gestión de personas, con dominio aplicado de la normativa vigente y capacidad de interpretación técnica en contextos organizacionales diversos (Servicio de Impuestos Internos, 2025).

Soporte tecnológico estructural: plataformas digitales de gestión documental, herramientas de seguimiento y repositorios de información que permiten control, trazabilidad y resguardo de antecedentes laborales, conforme a exigencias normativas vigentes.

Base normativa integrada al modelo: incorporación sistemática del marco legal laboral y de protección de datos personales como estándar transversal del servicio, considerando las disposiciones de la Ley N° 21.719 y sus implicancias en el tratamiento responsable de datos laborales en procesos de gestión de personas (Secretaría de Gobierno Digital, 2024).

2.3. ACTIVIDADES CLAVE

Diseño y estructuración del modelo de servicio: definición, estandarización y actualización de la oferta modular de outsourcing de Recursos Humanos, asegurando coherencia entre la propuesta de valor, los segmentos de clientes y las capacidades internas del negocio.

Gestión y control del cumplimiento normativo laboral: monitoreo permanente del marco regulatorio vigente y su incorporación transversal al modelo de servicio, asegurando alineación sistemática con las obligaciones laborales y administrativas aplicables (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a; Dirección del Trabajo, s.f.).

Gestión preventiva de riesgos laborales-administrativos (elemento diferenciador): identificación anticipada de brechas de cumplimiento, vencimientos críticos y puntos de exposición operativa en la gestión laboral de los clientes, orientando el servicio a la prevención de contingencias y a la protección de la continuidad operativa (Servicio de Impuestos Internos, 2025).

Aseguramiento de la calidad y continuidad del servicio: supervisión de la ejecución global del servicio, control de consistencia en los entregables y gestión de incidencias, resguardando confiabilidad, trazabilidad y estabilidad en la prestación.

Gestión de la relación y desarrollo comercial B2B: fortalecimiento de relaciones de largo plazo con clientes, articulación de redes de referencia y ejecución de acciones comerciales orientadas al posicionamiento del servicio en el mercado local.

2.3.1. SOCIOS CLAVE

Redes empresariales: cámaras, asociaciones gremiales y redes locales para facilitar referidos, vinculación y acceso a empresas de menor tamaño.

Organismos de capacitación y difusión: TEC, centros de formación y entidades afines que permitan articular instancias formativas asociadas a buenas prácticas, cumplimiento y actualización normativa.

Instituciones de apoyo a MiPyME y ecosistemas de emprendimiento: entidades públicas y privadas de fomento y acompañamiento empresarial que habiliten espacios de vinculación, actividades de difusión y acceso a redes de potenciales clientes.

Canales de referencia y recomendación profesional: redes y comunidades del ámbito administrativo–laboral que contribuyan a la legitimidad del servicio y a la generación de oportunidades por recomendación (referidos), sin involucrar prestación directa de servicios al cliente.

2.3.2. ESTRUCTURA DE COSTOS

■ Costos fijos:

- Arriendo de oficina o espacio de trabajo.
- Sueldos del equipo base.
- Servicios básicos (electricidad, internet y comunicaciones).
- Licencias y mantención de plataformas y herramientas de gestión.

■ Costos variables:

- Marketing y publicidad (captación B2B, materiales y campañas digitales).
- Subcontratación de especialistas por caso (apoyo legal, contable u otros).
- Traslados y reuniones operativas (según necesidad del cliente).
- Actividades formativas para clientes (según planificación).

■ Inversiones iniciales:

- Implementación tecnológica (configuración de plataforma, repositorios y herramientas de seguimiento).
- Compra de activos fijos (equipamiento computacional y mobiliario básico).

- Patente y permisos (según exigencias municipales y tributarias aplicables).
- Capital inicial para puesta en marcha (operación, materiales y gastos de inicio).

Articulación estratégica e interrelación del modelo Canvas: El modelo de negocio, desarrollado bajo la metodología Canvas, se organiza como un sistema integrado en el que cada bloque se relaciona funcionalmente para sostener la continuidad operativa, el control de cumplimiento y la sostenibilidad económica del servicio de outsourcing de Recursos Humanos (Osterwalder & Pigneur, 2010). En primer lugar, la propuesta de valor se orienta a MiPyMEs definidas por tramos de ventas, segmento que concentra restricciones de gestión interna y necesidad de continuidad administrativa, por lo que la estandarización y el control documental constituyen un habilitador de desempeño y reducción de contingencias (Servicio de Impuestos Internos, 2025). En este marco, el servicio se diferencia por procesos formalizados, trazabilidad de evidencias y control de hitos laborales, lo que fortalece la ventaja competitiva al traducir capacidades internas en resultados verificables para el cliente (Barney, 1991; Porter, 1985).

La entrega del servicio se operacionaliza mediante canales complementarios: instancias presenciales acotadas para diagnóstico inicial, levantamiento de información y coordinación de hitos críticos, junto con un canal digital que sostiene la operación recurrente mediante repositorio/portal para intercambio y resguardo documental, control de accesos y registro de requerimientos. Esta arquitectura se refuerza con una relación continua basada en seguimiento periódico y entrega sistemática de información para gestión, lo que incrementa la estabilidad del servicio y fortalece la retención al elevar los costos de cambio (Porter, 1985).

A nivel interno, la coherencia del modelo se consolida porque las actividades clave (calendarización de obligaciones, ejecución de procesos laborales, control documental, seguimiento y coordinación) se soportan en recursos clave asociados a metodología, protocolos, registros y capacidades de coordinación. En paralelo, los socios clave se entienden como redes e instituciones de apoyo que facilitan vinculación, difusión y acceso al segmento objetivo, reforzando la captación y legitimidad del

servicio sin trasladar dichas relaciones a la estructura de costos. Finalmente, la estructura de costos se alinea con una operación estandarizada y escalable, mientras que las fuentes de ingreso responden a una lógica recurrente y modular coherente con la demanda periódica de cumplimiento, permitiendo viabilidad económica sin requerir capacidades internas extensas en el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.4. MACROENTORNO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO, BASADO EN EL MODELO PESTEL

2.4.1. FACTORES POLÍTICOS

Chile ingresa al período 2025–2026 en un contexto político-institucional caracterizado por definiciones electorales recientes y por la transición de autoridades conforme al calendario constitucional, proceso que, por regla general, se materializa el 11 de marzo y que tiende a generar reordenamientos en las prioridades públicas, reasignación de recursos y eventuales ajustes en la agenda legislativa y administrativa. Para el entorno empresarial, este escenario refuerza la necesidad de monitoreo normativo permanente y de capacidades de adaptación frente a eventuales cambios de criterio regulatorio, particularmente en materias de fiscalización, cumplimiento y exigencias formales, ámbitos que suelen experimentar ajustes durante los primeros años de cada ciclo gubernamental (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.).

Desde la perspectiva de las políticas públicas con impacto directo en la operación de las empresas durante 2025 y 2026, destaca el énfasis sostenido del Estado en el fortalecimiento del cumplimiento y la formalización económica. En este marco, la Ley N° 21.713, conocida como Ley de Cumplimiento Tributario, se consolida como un instrumento relevante al reforzar la trazabilidad de las actividades económicas, ampliar las facultades de fiscalización y elevar los estándares de orden administrativo exigidos, incluyendo a micro, pequeñas y medianas empresas. Este entorno normativo incrementa la relevancia de procesos estandarizados, controles documentales robustos y repositorios verificables, reduciendo los márgenes de tolerancia frente a errores u omisiones y elevando los costos de incumplimiento, lo que impacta directamente en organizaciones con estructuras administrativas livianas (Senado de Chile, 2025; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

Paralelamente, la agenda pública mantiene compromisos de mediano y largo plazo asociados a la transición energética y la acción climática, los cuales continúan orientando la planificación sectorial y la inversión durante 2025 y 2026. Los registros oficiales del sistema eléctrico confirman que las Energías Renovables No Convencionales mantienen una participación mayoritaria en la capacidad instalada nacional, consolidando un proceso de transformación productiva que incide sobre las cadenas de proveedores, especialmente en territorios con alta concentración de proyectos energéticos, mineros y de infraestructura. En este contexto, las empresas proveedoras y de servicios enfrentan mayores exigencias de control contractual, trazabilidad laboral y cumplimiento normativo, así como una mayor exposición a auditorías internas y externas, lo que incrementa la complejidad de la gestión administrativa (Coordinador Eléctrico Nacional, 2025).

A nivel territorial, los factores políticos se entrelazan con desafíos persistentes de centralización y con la necesidad de acceso regional a servicios especializados. Durante 2025, la Región de Antofagasta continúa exhibiendo una participación significativa en la actividad económica nacional, con una estructura productiva fuertemente vinculada a la minería y a sectores de apoyo estratégico. Este perfil productivo refuerza un entorno donde la continuidad operacional, la conformidad regulatoria y la capacidad de respuesta frente a fiscalizaciones se vuelven condiciones críticas para las empresas proveedoras, particularmente aquellas de menor tamaño y con recursos gerenciales limitados (Banco Central de Chile, 2025b).

Adicionalmente, la seguridad pública sigue configurándose como un determinante político relevante para la operación empresarial durante el período 2025–2026, tanto por sus efectos en la continuidad operacional como por el impacto indirecto en costos, percepción de estabilidad y exigencias formales. Si bien las estadísticas oficiales muestran una disminución de la tasa nacional de homicidios respecto de años previos, la agenda pública continúa priorizando medidas de control, coordinación institucional y fortalecimiento de capacidades estatales, lo que tiende a traducirse en mayores exigencias administrativas y de cumplimiento para las organizaciones. En este escenario, las micro y pequeñas empresas enfrentan presiones adicionales para profesionalizar su gestión y reducir vulnerabilidades operativas (Subsecretaría de Prevención del Delito, 2025).

En conjunto, la convergencia de un ciclo político que exige adaptación y seguimiento normativo, el fortalecimiento sostenido de los marcos de control y cumplimiento durante 2025 y 2026, y un entorno operativo condicionado por factores de se-

guridad y fiscalización, configura un macroentorno en el cual las empresas de menor tamaño enfrentan mayores costos de coordinación administrativa. Bajo estas condiciones, la externalización especializada de procesos de gestión laboral, documental y de cumplimiento emerge como un mecanismo estratégico para reducir fricciones internas, asegurar continuidad operacional y responder de manera oportuna a las exigencias regulatorias, particularmente en territorios productivos como la Región de Antofagasta, donde la sensibilidad al cumplimiento y la trazabilidad es especialmente elevada (Banco Central de Chile, 2025b).

2.4.2. FACTORES ECONÓMICOS

En el plano macroeconómico, la economía chilena presenta durante 2025 un crecimiento moderado, con un desempeño diferenciado entre la demanda interna y el sector externo. En el tercer trimestre de 2025, el PIB registró una expansión anual de 1,6 %, mientras que la demanda interna creció 5,8 %, reflejando un mayor dinamismo del gasto doméstico. En contraste, las exportaciones se mantuvieron sin variación anual y las importaciones aumentaron 12,8 %, configurando un escenario de mayor absorción interna y presión por bienes importados (Banco Central de Chile, 2025b). Este contexto es consistente con un entorno en el cual las empresas enfrentan una intensificación de la operación, lo que incrementa la necesidad de control, eficiencia administrativa y orden en funciones de soporte, particularmente en la gestión laboral.

En materia de precios, el proceso inflacionario muestra durante 2025 una trayectoria de convergencia hacia niveles coherentes con la meta del Banco Central. El IPC de diciembre de 2025 registró una variación mensual de -0,2 %, acumulando una inflación de 3,5 % en el año y en doce meses (véase el Gráfico 2 del Anexo A), lo que consolida un escenario de mayor estabilidad de costos (Instituto Nacional de Estadísticas, 2026). En términos prospectivos, el Informe de Política Monetaria de diciembre de 2025 proyecta que la inflación alcanzaría la meta de 3 % durante el primer trimestre de 2026, reduciendo la incertidumbre para servicios empresariales recurrentes, aunque manteniendo la necesidad de una gestión activa de reajustes y administración de remuneraciones (Banco Central de Chile, 2025b).

Respecto del ciclo de actividad, el escenario central para el período 2025–2026 considera un crecimiento del PIB de 2,4 % en 2025 y un rango entre 2,0 % y 3,0 % para 2026. Esta senda de crecimiento, si bien positiva, no elimina las pre-

siones por productividad y control de gestión, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas, reforzando la conveniencia de modelos organizacionales que prioricen foco operacional y reduzcan fricciones administrativas mediante esquemas de externalización especializada (Banco Central de Chile, 2025b).

En cuanto a las condiciones financieras, la Tasa de Política Monetaria vigente a inicios de 2026 se ubicó en 4,5 %, configurando un entorno menos restrictivo que en años previos. No obstante, la transmisión efectiva de esta reducción hacia el financiamiento PyME depende de factores bancarios y de riesgo, por lo que la disminución del costo del dinero no sustituye la necesidad de estructuras flexibles que reduzcan costos fijos a través de contratación modular de servicios (Banco Central de Chile, 2026).

En el mercado laboral, la tasa de desocupación nacional del trimestre octubre–diciembre de 2025 alcanzó 8,4 %, reflejando holguras laborales que conviven con mayores exigencias de formalización, control de jornada y consistencia documental, especialmente en sectores con dotaciones variables y mayor rotación (Instituto Nacional de Estadísticas, 2026). En paralelo, la inversión extranjera directa acumulada llegó a US\$ 12.711 millones a agosto de 2025, reforzando la continuidad de proyectos y encadenamientos productivos, lo que tiende a elevar los estándares de cumplimiento y auditoría exigidos a empresas proveedoras y de servicios (InvestChile, 2025).

Finalmente, desde una perspectiva fiscal y externa, la deuda bruta del Gobierno Central se estimó en 42,4 % del PIB en 2025, delimitando un marco macrofiscal relevante para las expectativas de política pública y el entorno regulatorio (Dirección de Presupuestos, 2025). Complementariamente, la deuda externa total se situó en US\$ 246.172 millones en el tercer trimestre de 2025, registrando una disminución trimestral, lo que aporta una señal de estabilidad macroeconómica. En conjunto, este contexto refuerza la importancia de modelos de gestión empresarial con alto control administrativo y capacidad de adaptación, particularmente para empresas de menor tamaño que operan en entornos económicos exigentes (Banco Central de Chile, 2025a).

2.4.3. FACTORES SOCIALES

Los resultados del Censo 2024 confirman un proceso sostenido de envejecimiento demográfico, con una proporción de personas de 65 años o más que alcanza 14,0 % y una reducción relativa de la población menor de 14 años a 17,7 %, dinámica reforzada por una tasa global de fecundidad de 1,03 nacidos vivos por mujer, muy por debajo del nivel de reemplazo generacional (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025). Este escenario proyecta restricciones futuras en la disponibilidad de fuerza laboral y eleva la relevancia de la atracción, retención y gestión del ciclo de vida laboral, particularmente para empresas de menor tamaño. En paralelo, el mismo censo evidencia cambios en las dinámicas familiares, con hogares de menor tamaño (promedio de 2,8 personas), una alta prevalencia de hogares unipersonales (21,8 %) y un aumento de hogares compuestos exclusivamente por personas de 65 años o más (11,6 %), lo que tensiona redes de apoyo y reconfigura las necesidades de conciliación entre vida personal y trabajo, con efectos prácticos sobre permisos, organización de jornada, ausentismo y clima laboral (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025). Estas tendencias convergen con una mayor valoración sociocultural del bienestar, el buen trato y la experiencia laboral, elevando las expectativas mínimas de profesionalización en prácticas de gestión de personas, tales como protocolos de convivencia, comunicación interna, inducción y formalización documental, especialmente relevantes en organizaciones pequeñas donde la gestión suele recaer en roles polifuncionales (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025).

Asimismo, la salud mental se consolida como un factor social crítico: en 2025, el “Termómetro de Salud Mental” Achs-UC reportó que 12,7 % de la población adulta urbana presentó problemas de salud mental, con prevalencias de ansiedad generalizada de 25,8 % y síntomas depresivos de 13 %, lo que implica riesgos potenciales para el desempeño, las relaciones laborales y la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo (Asociación Chilena de Seguridad & Pontificia Universidad Católica de Chile, 2025). Finalmente, la presencia significativa de población migrante, con participación relevante en regiones como Antofagasta, introduce mayor diversidad cultural y trayectorias laborales, elevando el estándar esperado de procesos de contratación, registro y comunicación interna; en conjunto, estos factores refuerzan la necesidad de contar con prácticas formales, consistentes y verificables de administración labo-

ral, particularmente en PYMES que no disponen de capacidades internas especializadas (Servicio Nacional de Migraciones & Instituto Nacional de Estadísticas, 2024).

2.4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

En el ámbito tecnológico, Chile ha profundizado su proceso de transformación digital con efectos directos sobre la forma en que las organizaciones administran información, ejecutan procesos y coordinan trabajo con clientes y proveedores. En particular, la masificación de la conectividad habilita modelos de operación remota, intercambio digital de documentación y continuidad de procesos administrativos sin dependencia del soporte físico. En este sentido, la evidencia disponible para el país muestra altos niveles de acceso a Internet en los hogares, lo que constituye una condición habilitante para servicios basados en portales, repositorios documentales y coordinación digital (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2025).

Desde la perspectiva de soporte a PYMES, estas condiciones tecnológicas favorecen la estandarización de flujos de trabajo, la consolidación de repositorios y la trazabilidad de transacciones administrativas, especialmente cuando existen múltiples centros de operación o esquemas de trabajo distribuidos. A nivel de conectividad, los reportes sectoriales recientes dan cuenta de una alta presencia de accesos fijos y móviles, así como de la expansión progresiva de tecnologías de última generación, lo cual reduce fricciones para la adopción de herramientas de autoservicio, firma, intercambio de respaldos y gestión de requerimientos por canales digitales (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2024).

No obstante, la digitalización no se explica únicamente por disponibilidad tecnológica, sino también por exigencias de cumplimiento y por la necesidad de mantener evidencia verificable ante fiscalización o auditorías internas. En materia laboral, el uso de sistemas electrónicos para registro y control de asistencia se vincula a requerimientos específicos y a criterios administrativos que condicionan su implementación, reforzando la relevancia de soluciones compatibles con estándares verificables y de un acompañamiento que asegure consistencia documental en la operación del empleador (Dirección del Trabajo, 2025).

De forma complementaria, la gestión tecnológica en servicios asociados a personas se ve impactada por la modernización del marco de protección de datos personales. La Ley N° 21.719, incrementa el estándar esperado de gobernanza, resguar-

do y tratamiento de información en procesos que administran datos de trabajadores, tales como contratos, anexos, liquidaciones, carpetas y registros asociados (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a). En consecuencia, para servicios de outsourcing de Recursos Humanos, la dimensión tecnológica debe incorporar prácticas explícitas de gestión de datos (accesos, trazabilidad, respaldo y medidas de control) coherentes con el nuevo entorno regulatorio, particularmente cuando se procesan datos personales en operación continua (Gobierno Digital, s.f.).

Finalmente, la evolución reciente de herramientas basadas en inteligencia artificial (en particular, IA generativa) comienza a reconfigurar actividades administrativas mediante automatización asistida, apoyo a la generación de documentación y mejoras en productividad de tareas de oficina. La evidencia disponible para Chile sugiere oportunidades relevantes de aceleración de tareas en ocupaciones intensivas en información, lo que abre un espacio para rediseñar flujos administrativos con controles de calidad y resguardos de datos, especialmente en organizaciones de menor tamaño con recursos limitados para desarrollar capacidades internas especializadas (Weintraub et al., 2024). En este marco, el entorno tecnológico ofrece condiciones favorables para modelos de servicio que integren coordinación digital, estandarización documental, reportabilidad y soporte continuo, aunque su materialización exige una implementación responsable en seguridad de la información y cumplimiento normativo, en coherencia con las obligaciones laborales y de protección de datos que rigen y/o entrarán en vigor durante el período de ejecución del plan.

2.4.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Durante el período 2025–2026, los factores ecológicos configuran un componente estructural del entorno de negocios en Chile, determinados por la intensificación de los riesgos climáticos, la presión sostenida sobre los recursos naturales y el fortalecimiento progresivo de estándares ambientales exigidos a lo largo de las cadenas de valor. Este contexto incide transversalmente en la operación de las organizaciones, incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas, al introducir condicionantes relevantes sobre continuidad operacional, condiciones de trabajo y exigencias de cumplimiento ambiental y documental (Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia, 2025; Ministerio del Medio Ambiente, 2025).

La evidencia climática consolidada hacia 2025 confirma una trayectoria persistente de calentamiento global, que incrementa la frecuencia e intensidad de eventos extremos y tensiona la resiliencia territorial y productiva. En este marco, los informes internacionales ratifican que 2024 fue el año más cálido registrado a nivel global, antecedente que refuerza la exposición de los sistemas productivos a impactos asociados a temperaturas extremas, estrés hídrico y deterioro de las condiciones ambientales que influyen directamente en la organización del trabajo, la salud ocupacional y la seguridad de las faenas (World Meteorological Organization, 2025).

En el contexto nacional, estas dinámicas se manifiestan con especial intensidad en la dimensión hídrica. La caracterización científica de la megasequía como un fenómeno prolongado y de carácter estructural continúa siendo un marco analítico vigente para el período 2025–2026, permitiendo comprender la persistencia del déficit hídrico y sus efectos acumulativos sobre la planificación de actividades productivas, particularmente en regiones con alta concentración de minería, construcción y servicios asociados. Para las empresas, y en especial para las PYMES, este escenario incrementa el riesgo de interrupciones operativas, eleva los costos de adaptación y refuerza la necesidad de prácticas preventivas y de gestión formal que permitan responder a exigencias ambientales y contractuales crecientes (Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia, 2025).

Adicionalmente, la mayor recurrencia de olas de calor e incendios forestales observada en los últimos períodos constituye una manifestación concreta del riesgo climático estructural, con efectos directos sobre la continuidad de las faenas, la exposición de los trabajadores a condiciones ambientales adversas y la necesidad de implementar medidas preventivas en materia de salud y seguridad laboral. Estos fenómenos incrementan la exigencia de planificación, protocolos formales y gestión documentada de riesgos, particularmente en actividades al aire libre y en territorios expuestos, reforzando la importancia de capacidades organizacionales orientadas a la prevención y al cumplimiento normativo.

Desde la perspectiva regulatoria, el entorno ecológico se ve reforzado por la consolidación de instrumentos orientados a la sostenibilidad y la economía circular. En este ámbito, la implementación progresiva de la Ley N° 20.920 (Ley REP) durante 2025 introduce obligaciones específicas en materia de gestión de residuos, trazabilidad y coordinación con gestores autorizados, especialmente respecto de productos prioritarios como envases y embalajes. Estas exigencias tienden a traducirse en una carga administrativa adicional para empresas con capacidades internas acotadas,

elevando la relevancia de sistemas de control, registro y cumplimiento verificable (Ministerio del Medio Ambiente, 2025).

Complementariamente, se observa un fortalecimiento de las expectativas de sostenibilidad en el entorno de consumo y reputación empresarial, donde la transparencia de las declaraciones ambientales y la prevención de prácticas engañosas adquieren mayor relevancia para la legitimidad organizacional y las relaciones comerciales. En este contexto, la consistencia entre las prácticas operativas y la comunicación externa, respaldada por evidencia y trazabilidad, se vuelve un elemento crítico para reducir riesgos reputacionales y contingencias regulatorias (Servicio Nacional del Consumidor, 2025).

La convergencia entre riesgo climático, presión sobre los recursos naturales y fortalecimiento del marco regulatorio ambiental durante el período 2025–2026 configura un entorno ecológico exigente para las empresas. Para las PYMES, este escenario refuerza la necesidad de contar con prácticas sistematizadas de control, gestión documental y coordinación de obligaciones ambientales y laborales, de modo de sostener la continuidad operacional y reducir fricciones internas. En este marco, el acceso a apoyos especializados que permitan ordenar procesos, evidencias y calendarios de cumplimiento se vuelve un factor habilitante para operar de manera consistente en un entorno productivo crecientemente condicionado por criterios de sostenibilidad, adaptación y prevención de riesgos.

2.4.6. FACTORES LEGALES

Durante el período 2025–2026, el marco legal chileno configura un entorno de elevada exigencia regulatoria que condiciona directamente la operación de las organizaciones, en particular en materias de contratación laboral, administración de remuneraciones, control de jornada, custodia documental y tratamiento de información de trabajadores. Para los servicios de externalización de Recursos Humanos, este entorno resulta especialmente relevante, dado que su operación se sustenta en la gestión de procesos intensamente regulados por el Código del Trabajo y en la generación de evidencia verificable ante fiscalizaciones, lo que vuelve crítico asegurar claridad contractual, consistencia documental y actualización normativa permanente (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2006).

En este contexto, la regulación de la subcontratación y del suministro de personal, establecida por la Ley N.º 20.123, exige una delimitación precisa entre la prestación de servicios administrativos y el ejercicio del poder de dirección laboral. Para un modelo de outsourcing de RR.HH., ello implica definir contractualmente el alcance del servicio y resguardar la ausencia de subordinación y dependencia respecto de los trabajadores del cliente, con el objeto de evitar contingencias asociadas a responsabilidades solidarias o subsidiarias (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2006).

Paralelamente, la Ley de Firma Electrónica habilita jurídicamente la digitalización de la gestión laboral, otorgando validez legal a contratos y documentos suscritos mediante mecanismos electrónicos. Durante 2025–2026, esta normativa resulta clave para sostener modelos operativos orientados a eficiencia y continuidad, siempre que se aseguren condiciones de autenticidad, integridad y correcta custodia de la documentación laboral, especialmente tratándose de información sensible (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2002).

Un elemento central del entorno legal reciente es la modernización del régimen de protección de datos personales introducida por la Ley N.º 21.719. El tratamiento de datos laborales, como antecedentes de identificación, remuneraciones, cotizaciones y registros de jornada, eleva significativamente los estándares de confidencialidad, seguridad y gobernanza de la información. Considerando su régimen transitorio, el período 2025–2026 adquiere relevancia como etapa de preparación para la implementación de políticas de finalidad, controles de acceso y medidas de seguridad coherentes con un marco regulatorio que ha reforzado las exigencias en materia de ciberseguridad y continuidad operativa (Diario Oficial de la República de Chile, 2024, 2025).

Desde la perspectiva comercial, la Ley de Protección al Consumidor establece exigencias de transparencia, información clara y mecanismos de respuesta ante reclamos que resultan especialmente relevantes para empresas de servicios. En el diseño de ofertas de externalización, este marco se traduce en la necesidad de definir con precisión el alcance del servicio, condiciones contractuales y niveles de atención, reduciendo asimetrías de información y fricciones en la relación con clientes, particularmente cuando se ofrecen servicios estandarizados (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1997).

Asimismo, el marco normativo vigente refuerza exigencias en materia de inclusión y no discriminación. La Ley de Inclusión Laboral y la Ley de Accesibilidad

Universal introducen obligaciones de documentación, reportabilidad y adecuaciones razonables que, dependiendo del tamaño y características de la empresa, deben ser abordadas mediante políticas internas y registros verificables, reduciendo riesgos de incumplimiento y contingencias laborales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010b, 2017).

En el ámbito tributario, la continuidad operativa durante 2025–2026 depende de la correcta formalización ante el Servicio de Impuestos Internos, la emisión consistente de documentación tributaria y el cumplimiento oportuno de obligaciones periódicas. Para empresas de servicios, la estandarización de calendarios y respaldos constituye un elemento clave para minimizar riesgos de multas e intereses derivados de incumplimientos formales (Servicio de Impuestos Internos, s.f.).

Un cambio normativo de alto impacto operativo corresponde a la implementación progresiva de la Ley de 40 horas. En particular, a partir del 26 de abril de 2026 la jornada ordinaria se reduce a 42 horas semanales, lo que exige ajustes contractuales, adecuaciones en sistemas de control de asistencia y correcta parametrización de remuneraciones y horas extraordinarias, incrementando la complejidad administrativa para empresas con dotaciones variables (Dirección del Trabajo, 2025).

Adicionalmente, las actualizaciones del ingreso mínimo mensual vigentes durante el período inciden directamente en la estructura de costos laborales y en la correcta confección de remuneraciones, finiquitos y cotizaciones, exigiendo resguardos de consistencia según período de devengo y controles de calidad para evitar reliquidaciones y observaciones en fiscalizaciones (Diario Oficial de la República de Chile, 2025).

Finalmente, la entrada en vigor de la Ley Karin ha elevado de manera sustantiva los estándares exigidos en materia de prevención y abordaje del acoso laboral, sexual y de la violencia en el trabajo. Durante 2025–2026, las organizaciones deben contar con políticas, protocolos, canales de denuncia y procedimientos de investigación debidamente formalizados y documentados, junto con acciones de capacitación orientadas a fortalecer una cultura preventiva, conforme a las orientaciones consolidadas por la Dirección del Trabajo (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a; Dirección del Trabajo, 2025).

El marco legal vigente durante 2026–2031 configura un entorno complejo y dinámico, donde la correcta administración laboral, la consistencia documental y la actualización normativa se constituyen en condiciones habilitantes de la continuidad operacional. Para las PYMES, este escenario refuerza la conveniencia de contar con

apoyos especializados que permitan gestionar el cumplimiento de manera sistemática, reduciendo fricciones administrativas y riesgos regulatorios en un contexto legal crecientemente exigente.

2.4.7. CONCLUSIÓN ANÁLISIS PESTEL

En el período 2025–2026, el análisis PESTEL evidencia que el macroentorno chileno eleva el estándar mínimo de gestión requerido para operar, particularmente en micro, pequeñas y medianas empresas, desplazando el foco desde la ejecución administrativa básica hacia la capacidad de sostener cumplimiento verificable en contextos de mayor complejidad normativa y escrutinio institucional.

Desde la dimensión político-institucional, la transición de ciclo y el énfasis público en formalización y fiscalización reconfiguran los incentivos del entorno, aumentando la relevancia del monitoreo normativo y de la capacidad de respuesta oportuna frente a cambios regulatorios. Marcos como la Ley N.º 21.713 refuerzan exigencias de trazabilidad y control, reduciendo la tolerancia a errores u omisiones administrativas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.; Senado de Chile, 2025; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

En el ámbito económico, un escenario de crecimiento moderado y convergencia inflacionaria no atenúa las presiones por eficiencia; por el contrario, en contextos de márgenes ajustados y operación intensiva, los costos asociados a retrabajos, atrasos, multas y reliquidaciones adquieren relevancia estratégica, incentivando el fortalecimiento de controles sobre jornada y remuneraciones, especialmente bajo proyecciones 2026 acotadas y condiciones financieras heterogéneas para las PyME (Banco Central de Chile, 2025c, 2026; Instituto Nacional de Estadísticas, 2026).

Desde la dimensión social, la transición demográfica, marcada por envejecimiento poblacional y baja fecundidad, anticipa restricciones en la oferta laboral y mayor competencia por retención de trabajadores. A ello se suman cambios en expectativas de bienestar y mayores riesgos psicosociales, lo que incrementa la necesidad de formalizar prácticas mínimas de convivencia, comunicación interna y prevención, particularmente en organizaciones con estructuras administrativas reducidas (Asociación Chilena de Seguridad & Pontificia Universidad Católica de Chile, 2025; Instituto Nacional de Estadísticas, 2025). La migración, con presencia significativa en la Región de Antofagasta, introduce diversidad cultural y trayectorias laborales hetero-

géneas, elevando las exigencias de registro, estandarización y comunicación en los procesos de contratación y administración laboral (Servicio Nacional de Migraciones & Instituto Nacional de Estadísticas, 2024).

En la dimensión tecnológica, la conectividad y digitalización habilitan operación remota y repositorios electrónicos; sin embargo, la tecnología deja de constituir una opción de eficiencia para transformarse en un requisito de control, en tanto los sistemas de registro de asistencia, documentación y flujos administrativos deben ser compatibles con criterios verificables de fiscalización. En este contexto, la gobernanza de datos y la protección de la información se consolidan como condiciones básicas de confianza organizacional (Diario Oficial de la República de Chile, 2024, 2025; Dirección del Trabajo, 2025; Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2025).

Desde la perspectiva ecológica, los riesgos climáticos (estrés hídrico, olas de calor e incendios) operan como perturbaciones recurrentes que incrementan la probabilidad de interrupciones operativas y exigen planificación preventiva en materia de condiciones de trabajo. Paralelamente, las exigencias de sostenibilidad y trazabilidad, junto con riesgos reputacionales asociados a declaraciones ambientales no sustentadas, adquieren relevancia para empresas insertas en cadenas productivas más exigentes (Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia, 2025; Ministerio del Medio Ambiente, 2025; Servicio Nacional del Consumidor, 2025; World Meteorological Organization, 2025).

Finalmente, la dimensión legal articula y operacionaliza estas presiones mediante hitos de alto impacto administrativo, tales como la reducción progresiva de la jornada laboral hacia 2026, las obligaciones reforzadas por la Ley Karin y el mayor rigor en documentación digital y tratamiento de datos personales. Estos factores incrementan el costo del incumplimiento y refuerzan la necesidad de evidencia formal, particularmente en organizaciones con estructuras livianas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2002, 2024a; Diario Oficial de la República de Chile, 2024; Dirección del Trabajo, 2025).

El análisis PESTEL para el período 2026–2031 configura un entorno caracterizado por mayores exigencias de gobernanza operativa, donde la estandarización de procesos, la trazabilidad documental y la gestión sistemática del riesgo se consolidan como condiciones habilitantes para la continuidad operativa y la sostenibilidad organizacional, especialmente en territorios productivos complejos como la Región de Antofagasta (Perfil Estratégico de Entorno PESTEL, véase el Cuadro 11 del Anexo A).

2.5. MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite caracterizar la estructura competitiva del mercado, identificando la intensidad de las presiones competitivas y el nivel de atractivo sectorial asociado a dichas presiones (Porter, 2008). Para efectos de esta investigación, la fuerza se interpreta como la intensidad de cada presión competitiva en una escala de 1 a 9, mientras que el atractivo corresponde a la conveniencia estructural del sector frente a dicha presión, estimado de forma inversa (Atractivo = 9 Fuerza). En consecuencia, a mayor fuerza, menor atractivo relativo del sector para competir en condiciones sostenibles (véanse las Tablas 2–7 del Anexo A).

2.5.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado de servicios de outsourcing de Recursos Humanos orientado a MiPymes presenta una amenaza moderada-alta de nuevos competidores, explicada por la coexistencia de (i) una demanda sostenida por continuidad operativa y orden administrativo en procesos laborales y (ii) barreras de entrada que, si bien existen por exigencias de control, confidencialidad y consistencia del servicio, se han vuelto relativamente más abordables por la estandarización de procesos y la disponibilidad de herramientas digitales que habilitan modelos remotos y escalables (Servicio de Cooperación Técnica & Mercado Libre, 2025). En particular, las agendas de modernización y apoyo públicoprivado tienden a facilitar la creación de nuevos oferentes de servicios especializados, incrementando la presión potencial por entrada.

Desde la matriz cuantitativa, la amenaza de nuevos entrantes se evalúa con un promedio de fuerza de 5,0, lo que confirma una presión competitiva relevante pero no prohibitiva. La entrada resulta más factible en segmentos donde el servicio se diferencie por especialización y consistencia operativa; sin embargo, el estándar mínimo exigido (control, continuidad y trazabilidad) actúa como filtro para oferentes de baja capacidad operacional. En consecuencia, el atractivo sectorial frente a esta fuerza se ubica en 4,0, sugiriendo un entorno de entrada viable, aunque exigente en términos de gobernanza operativa (véase la Tabla 2 del Anexo A).

2.5.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de sustitución se relaciona con la posibilidad de que el cliente reemplace el outsourcing por alternativas tecnológicas (plataformas de autogestión), internalización parcial de funciones o esquemas informales de administración de personal. En el segmento MiPyme, la adopción de soluciones digitales puede reducir costos y resolver tareas específicas; no obstante, su alcance suele ser parcial cuando el problema del cliente no es solo “procesar” remuneraciones o documentos, sino asegurar continuidad, trazabilidad, cumplimiento y respuesta consistente frente a fiscalizaciones y contingencias laborales.

De acuerdo con la matriz cuantitativa, la amenaza de sustitutos se sitúa en un promedio de fuerza de 4,7, representando una presión moderada: existen alternativas, pero no necesariamente equivalentes cuando se considera la transferencia del riesgo y la necesidad de control verificable. En consecuencia, el atractivo frente a esta fuerza alcanza 4,3, lo que refuerza que el diferencial competitivo debe sostenerse en la especialización y en el aseguramiento integral del cumplimiento, más que en la mera externalización administrativa (véase la Tabla 3 del Anexo A).

2.5.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad competitiva en servicios de outsourcing de Recursos Humanos se expresa a través de la densidad de oferentes, la comparabilidad de propuestas, la presión por precio y la capacidad de diferenciación. En este mercado coexisten actores con propuestas estandarizadas y cobertura amplia, junto con proveedores más especializados que compiten por cercanía operativa, flexibilidad y acompañamiento continuo. En este contexto, la rivalidad tiende a intensificarse cuando el cliente percibe baja diferenciación entre oferentes y costos de cambio acotados.

La matriz cuantitativa estima un promedio de fuerza de 4,7, consistente con una rivalidad moderada, donde la competencia existe, pero puede gestionarse mediante diferenciación y especialización. Así, el atractivo sectorial asociado (4,3) sugiere que el mercado no está “cerrado”, pero penaliza propuestas genéricas y favorece a quienes logran estándares consistentes y valor verificable. En términos estratégicos, esto refuerza la necesidad de posicionar el servicio como un sistema de gestión

laboral orientado a control, continuidad y cumplimiento, reduciendo la exposición a competencia exclusivamente por precio (véase la Tabla 5 del Anexo A)

2.5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se vincula con la dependencia de insumos críticos para operar el servicio (p. ej., plataformas de gestión, herramientas de comunicación, soporte tecnológico y servicios complementarios). Dado que el outsourcing de Recursos Humanos se basa en información laboral y datos sensibles, la confiabilidad del ecosistema tecnológico y la continuidad del soporte condicionan la estabilidad del servicio, pudiendo aumentar la dependencia respecto de proveedores estratégicos y sus condiciones comerciales.

Según la matriz cuantitativa, el poder de negociación de los proveedores alcanza un promedio de fuerza de 5,0, equivalente a una presión moderada-alta, especialmente cuando existen costos de cambio tecnológicos y exigencias de continuidad y seguridad. En consecuencia, el atractivo frente a esta fuerza se estima en 4,0, lo que sugiere que la gestión del riesgo de dependencia debe abordarse mediante criterios de selección, contratos de soporte, y planes de continuidad/portabilidad que reduzcan costos de cambio sin afectar trazabilidad ni cumplimiento (véase la Tabla 4 del Anexo A).

2.5.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación del cliente en el segmento MiPyme tiende a intensificarse por la sensibilidad al costo, la posibilidad de comparar alternativas y la exigencia de soluciones flexibles. Sin embargo, este poder se modera cuando el servicio ofrece valor verificable y reduce riesgos laborales-administrativos, especialmente en escenarios de fiscalización, contingencias o rezagos documentales, donde la continuidad, la trazabilidad y el cumplimiento se vuelven críticos.

La matriz cuantitativa ubica el poder de negociación de los clientes en un promedio de fuerza de 4,7, es decir, una presión moderada. En consecuencia, el atractivo asociado (4,3) indica que, aunque el cliente mantiene capacidad de presión (precio, condiciones y exigencias de servicio), dicha presión se vuelve gestionable cuan-

do el servicio se diferencia por confiabilidad, continuidad y estándares verificables, elevando el costo de cambio y favoreciendo relaciones de mediano plazo (véase la Tabla 6 del Anexo A).

2.5.6. CONCLUSIÓN ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Desde una perspectiva estratégica, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permite determinar el nivel de atractivo de la industria a partir de la intensidad de las presiones competitivas que la estructuran. En consecuencia, la interpretación se define en dos dimensiones complementarias: (i) la fuerza (intensidad relativa de cada presión) y (ii) el atractivo sectorial asociado, entendido de forma inversa (a mayor fuerza, menor atractivo). Por tanto, el valor del análisis no se limita a describir cada fuerza de manera independiente, sino a comprender cómo su interacción configura un entorno competitivo más o menos favorable para competir y sostenerse en el tiempo (Porter, 2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos para el mercado de servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing orientado a MiPyMEs, la industria presenta un escenario de presión competitiva moderada a alta, lo que se traduce en un nivel de atractivo sectorial moderado. Este resultado implica un espacio de participación posible, aunque exigente, en el que la permanencia depende de alcanzar estándares mínimos de desempeño y consistencia en la prestación del servicio. En términos estructurales, el sector tiende a penalizar propuestas poco sistematizadas, elevando el umbral para competir de manera sostenible (Porter, 2008).

Asimismo, la lectura conjunta de las fuerzas sugiere que la competencia se intensifica cuando existe oferta comparable y sustitución disponible, lo que presiona a los actores a reforzar mecanismos de diferenciación que no dependan exclusivamente del precio. En este marco, la capacidad de asegurar continuidad operativa, control de procesos y reducción de reprocesos se vuelve un criterio crítico para sostener competitividad. Por consiguiente, la atraktividad moderada observada no descarta la entrada, pero sí demanda una aproximación estratégica orientada a construir ventajas defensibles mediante ejecución consistente y propuesta de valor claramente delimitada frente a alternativas sustitutivas (Porter, 2008).

Finalmente, en coherencia con la lógica del modelo, el resultado global del análisis confirma que la industria se caracteriza por presiones competitivas relevantes

que condicionan su atractivo y elevan los requerimientos de desempeño para competir. En consecuencia, la conclusión del microentorno competitivo se fundamenta en la relación fuerza–atractivo, y no en la descripción de un modelo de negocio particular, dado que el objetivo del análisis es caracterizar la industria y sus condiciones estructurales (véase la Tabla 7 del Anexo A) (Porter, 2008).

2.6. BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

Cabe destacar que, para efectos del presente benchmarking competitivo, se consideraron cuatro actores relevantes que compiten directa o indirectamente por la misma “bolsa de gasto” de las MiPymes en funciones de administración de personal: (i) empresas con oferta integral y cobertura nacional, orientadas a externalización y provisión de servicios de gestión de personas; (ii) proveedores con propuestas más estandarizadas, que compiten principalmente por rapidez de implementación y continuidad operativa; y (iii) plataformas tecnológicas que permiten a las empresas internalizar procesos de RR. HH. mediante automatización, reduciendo la necesidad de tercerización total. En conjunto, estos players representan alternativas reales para el segmento objetivo en la Región de Antofagasta, ya sea por presencia local o por capacidad de operación remota con soporte regional (Adecco, s.f.; GrupoExpro, s.f.; Talana, 2025; Team-Work, s.f.-b).

- **GrupoExpro**

Ubicación: Antofagasta (Teniente Manuel Orella 601, Of. 1703).

Oferta de Servicios: GrupoExpro se posiciona como un proveedor de soluciones para empresas, con una oferta asociada a gestión de personas y operación, que incluye modalidades de apoyo en dotación y continuidad operativa bajo esquemas compatibles con externalización y/o subcontratación según alcance. En términos competitivos, esta orientación lo ubica como un oferente integral capaz de cubrir procesos que suelen ser críticos para MiPymes con restricciones de capacidad interna, especialmente cuando la prioridad es asegurar continuidad y cumplimiento operativo.

Experiencia del Cliente: La relación se estructura en un esquema B2B, donde la experiencia del cliente se define por el alcance del servicio contratado y por la capacidad del proveedor de sostener continuidad operativa con estándares consis-

tes. En este marco, la empresa ha comunicado hitos de posicionamiento reputacional vinculados a su marca empleadora, aspecto que puede incidir indirectamente en la percepción de estabilidad y capacidad de ejecución del servicio en industrias intensivas en dotación y rotación (GrupoExpro, 2024).

Precios: No se identifica un tarifario estandarizado público; por tanto, la contratación se gestiona mediante levantamiento comercial y cotización en función del alcance, dotación, complejidad operativa y condiciones del servicio requerido.

Diseño e Infraestructura: La empresa declara una estructura de sucursales a nivel nacional, lo que sugiere infraestructura comercial y operativa para coordinación local y gestión centralizada, permitiendo esquemas híbridos (presencia territorial más soporte remoto) pertinentes para empresas regionales.

Calidad de los Servicios: La calidad del servicio se vincula con la capacidad de sostener continuidad y control en procesos de operación y gestión de personas, donde la consistencia de ejecución y la capacidad de respuesta frente a contingencias son atributos relevantes para clientes empresariales. En términos comparativos, su propuesta se asocia a cobertura y a capacidad de ejecución multiempresa, lo que puede operar como barrera competitiva frente a actores de menor escala.

Horario de Atención:

- Lunes a viernes: 09:00 a 18:00 hrs.
- Sábado: Cerrado.
- Domingo y festivos: Cerrado.

Página web: www.grupoexpro.com (GrupoExpro, s.f.).

• **Adecco Chile**

Ubicación: Operación nacional con red de sucursales; presencia regional declarada mediante oficinas en distintas ciudades, incluyendo Antofagasta (Barón de la Riviere 1098), con capacidad de operación remota según canal comercial.

Oferta de Servicios: Adecco ofrece servicios de externalización vinculados a nómina, incluyendo esquemas de Payroll Outsourcing orientados a administrar procesos de remuneraciones con soporte especializado. En el marco competitivo, esta oferta constituye un sustituto directo de soluciones de outsourcing orientadas a continuidad administrativa y control de un proceso crítico, donde la promesa de valor se articula en torno a eficiencia operativa y reducción de fricciones administrativas.

Experiencia del Cliente: La experiencia se estructura en un modelo B2B apoyado en implementación y operación de procesos de nómina. Desde la perspectiva de benchmarking, el nivel de acompañamiento, periodicidad de controles, reportabilidad y acuerdos de servicio tienden a definirse según el alcance contratado, lo que permite modular el servicio a distintos tamaños y complejidades organizacionales.

Precios: No se identifica un tarifario público. La contratación se gestiona mediante contacto comercial y levantamiento de requerimientos; por ello, la estructura de precios se define por cotización en función del alcance del servicio, dotación y configuraciones requeridas.

Diseño e Infraestructura: Como actor global con operación local, su infraestructura se apoya en una red de operación y en capacidades para prestación de servicios con soporte remoto, favoreciendo escalabilidad y cobertura territorial, elemento particularmente relevante para clientes regionales que requieren continuidad y capacidad de respuesta sin dependencia de presencia física permanente.

Calidad de los Servicios: La propuesta de externalización de nómina se asocia a estandarización de procesos y soporte especializado, atributos que inciden en consistencia operativa y control de un proceso sensible a errores. En benchmarking, su ventaja competitiva se vincula con escala, experiencia acumulada y capacidad de operar carteras multiempresa.

Horario de Atención:

- Lunes a jueves: 09:00 a 18:00 horas.
- Viernes: 09:00 a 15:00 horas.
- Sábado: Cerrado.
- Domingo: Cerrado.

Página web: www.adecco.cl (Adecco, s.f.).

● **Team-Work Chile**

Ubicación: Operación nacional. Para Antofagasta, se reporta apertura de oficina en el centro de la ciudad (Baquedano 50, Oficina 602), lo que sugiere capacidad de atención regional complementada con operación remota.

Oferta de Servicios: Team-Work se presenta como un actor del mercado orientado a servicios vinculados a la gestión de personas, integrando soluciones

típicamente asociadas a outsourcing, servicios transitorios y líneas de nómina. En particular, la existencia de una línea de Payroll lo posiciona como competidor directo en externalización de procesos administrativos de RR. HH., especialmente cuando el cliente privilegia rapidez de implementación y continuidad.

Experiencia del Cliente: La experiencia del cliente se estructura en un modelo B2B, donde el valor se concentra en operación segura y oportuna de procesos de nómina y en su actualización conforme a exigencias del entorno laboral. En términos competitivos, este enfoque tiende a atraer a organizaciones que buscan asegurar continuidad administrativa, con niveles de servicio definidos por el alcance acordado.

Precios: La contratación se gestiona mediante contacto comercial, definiendo precio por cotización según alcance, condiciones del servicio, dotación y requerimientos de reportabilidad.

Diseño e Infraestructura: La existencia de operación nacional y la apertura de oficina regional reportada en 2025 sugieren un modelo híbrido de atención, que combina presencia territorial con capacidad de soporte y coordinación remota, favoreciendo cobertura regional y cercanía con clientes.

Calidad de los Servicios: La empresa declara orientación a la continuidad y a la ejecución oportuna de procesos críticos de nómina. En benchmarking, estos atributos se traducen en diferenciadores vinculados a confiabilidad operativa y capacidad de respuesta, especialmente relevantes para clientes con limitaciones internas de administración.

Horario de Atención: No se identifica un horario oficial publicado.

Página web: www.team-work.cl (Team-Work, s.f.-a).

- **Talana** (software de administración de RR. HH.)

Ubicación: Plataforma tecnológica bajo modalidad SaaS, con prestación digital en la nube y atención a empresas a través de canales remotos, habilitando cobertura territorial sin dependencia de infraestructura física local (Talana, 2025).

Oferta de Servicios: Talana compite como sustituto indirecto del outsourcing total al ofrecer un software de administración de RR. HH. orientado a centralizar información de colaboradores y apoyar la gestión administrativa (p. ej., solicitudes, registros y flujos), reduciendo la necesidad de tercerización completa en empresas que optan por internalizar procesos con apoyo tecnológico.

Experiencia del Cliente: La experiencia se estructura en torno a la adopción de la plataforma y a la efectividad de la implementación y parametrización inicial,

dado que el modelo SaaS requiere operación interna por parte del cliente (administración del sistema y uso de flujos y reportes). En este marco, el acceso a recursos de soporte y a documentación de ayuda se vuelve un componente crítico para sostener continuidad y control en la operación diaria.

Precios: La estructura de precios se define por cotización según alcance requerido por la empresa, usualmente asociado a dotación y módulos o funcionalidades contratadas, coherente con modelos SaaS.

Diseño e Infraestructura: La infraestructura es principalmente digital, lo que permite escalabilidad y estandarización, y habilita cobertura territorial sin dependencia de presencia física local, aspecto especialmente útil para empresas regionales.

Calidad de los Servicios: En benchmarking, la calidad del servicio se relaciona con continuidad, controles de seguridad y protección de datos en la operación cloud. Talana comunica certificación ISO 27701 como señal de gestión de privacidad de la información y, adicionalmente, explicita lineamientos y prácticas de seguridad asociadas a entornos en la nube, lo que constituye un atributo diferenciador cuando el cliente valora el resguardo de información sensible en procesos de RR. HH.

Horario de Atención: No se identifica un horario oficial publicado.

Página web: web.talana.com / help.talana.com (Talana, 2025, s.f.).

2.6.1. CONCLUSIÓN DEL BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El benchmarking competitivo, evaluado mediante una matriz cuantitativa de cinco factores comparables, evidencia que el mercado se estructura en torno a dos tipologías dominantes (véase la Tabla 8 del Anexo A): (i) proveedores de cobertura nacional con servicios estandarizados y alto soporte operativo (GrupoExpro y Adecco), y (ii) soluciones tecnológicas SaaS que habilitan internalización de procesos mediante automatización (Talana). En términos agregados, los puntajes ponderados muestran un desempeño relativamente alto en infraestructura y escalabilidad (Adecco y Talana) y en continuidad operativa asociada a operación multiempresa (GrupoExpro), mientras que el factor más débil y homogéneo entre actores es la baja transparencia de precios (predominio de cotización, con escasa referencia pública comparable). No obstante, la matriz también permite identificar una brecha competitiva relevante para el segmento MiPyME con alta presión por cumplimiento y control documental: la oferta existente tiende a organizarse por funcionalidad (p. ej., nómina/payroll) o por

capacidad de plataforma, lo que no necesariamente asegura estandarización integral del ciclo laboral, trazabilidad documental y acompañamiento preventivo continuo. En consecuencia, el resultado cuantificado respalda la pertinencia de una propuesta de outsourcing de Recursos Humanos orientada a gobernanza operativa, integrando control de hitos, orden documental verificable, resguardo de datos y seguimiento permanente, como respuesta a un entorno donde los costos de error y sanción son materialmente relevantes para empresas con estructuras administrativas livianas.

2.7. MERCADO POTENCIAL: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS (TAMAÑO Y CRECIMIENTO)

En el período reciente, el mercado potencial para servicios de Recursos Humanos bajo modalidad de outsourcing en Chile se sustenta en una estructura empresarial dominada por unidades de menor tamaño y en el aumento de exigencias operacionales asociadas al cumplimiento laboral y al orden documental. En particular, la concentración de empresas MiPyME definidas por tramos de ventas configura una base amplia de demanda potencial, dado que este segmento suele operar con capacidades internas acotadas para administrar procesos críticos como contratación, remuneraciones, control de jornada, documentación y gestión de relaciones laborales. En este contexto, la externalización de funciones administrativas no centrales se vincula con la necesidad de continuidad operativa y reducción de contingencias por incumplimiento, especialmente en entornos donde la supervisión y las obligaciones formales se intensifican (Servicio de Impuestos Internos, 2025; Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, 2025).

Ahora bien, al aterrizar el análisis al territorio objetivo (Región de Antofagasta), la evidencia regional disponible refuerza la tendencia descrita. Por una parte, la estructura empresarial regional mantiene una alta participación de empresas de menor tamaño por tramos de ventas, lo que reafirma la existencia de un segmento amplio con limitaciones para internalizar funciones laborales y administrativas especializadas (Servicio de Impuestos Internos, 2025). Por otra parte, los indicadores laborales regionales muestran un mercado del trabajo dinámico, con tasas de desempleo e informalidad que inciden en la necesidad de resguardar continuidad administrativa, control documental y cumplimiento en la gestión de personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024). A ello se suma el desempeño económico regional asociado a

sectores intensivos en dotación y subcontratación, lo que tiende a aumentar la complejidad operativa y el estándar mínimo exigido para administrar relaciones laborales de forma consistente (Banco Central de Chile, 2025b).

En consistencia con lo anterior, la caracterización por tramos de ventas permite delimitar el universo objetivo y proyectar un mercado potencial pertinente para un servicio de apoyo continuo en gestión laboral. En consecuencia, el tamaño y crecimiento del mercado potencial en Antofagasta no solo se explica por la magnitud del tejido MiPyME regional, sino también por la combinación de exigencias normativas, necesidad de continuidad operativa y mayor sofisticación de procesos de gestión de personas, factores que incrementan la propensión a externalizar actividades administrativas especializadas en empresas con estructuras internas livianas (Dirección del Trabajo, 2024a; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

2.8. CADENA DE VALOR

La cadena de valor del servicio de outsourcing de Recursos Humanos propuesto se estructura bajo el enfoque de Porter, adaptado a un modelo de servicios intensivo en información, control documental y cumplimiento normativo. En este tipo de negocio, la generación de valor no se sustenta en producción física, sino en la ejecución consistente del ciclo mensual del servicio, la estandarización de flujos de trabajo, la trazabilidad de evidencias y la capacidad de respuesta oportuna ante contingencias laborales y escenarios de fiscalización. En consecuencia, la ventaja competitiva de OHRA se explica por la articulación coherente entre actividades primarias (operación del servicio) y actividades de apoyo (capacidades habilitantes que aseguran continuidad, calidad y resguardo de información) (Porter, 1985).

2.8.1. DIAGNÓSTICO, ONBOARDING Y LEVANTAMIENTO

A) Diagnóstico inicial, onboarding y levantamiento.

Corresponde a la fase de entrada del cliente e incluye: (i) levantamiento de información base (dotación, tipo de contratos, jornadas/turnos, componentes remuneracionales, anexos vigentes y obligaciones recurrentes); (ii) revisión de brechas

documentales mínimas (carpetas incompletas, anexos pendientes, respaldos ausentes); y (iii) delimitación formal del alcance modular contratado (por ejemplo: remuneraciones; documentación contractual; control documental; control de hitos; soporte de cumplimiento).

Valor generado: reduce errores de origen, instala un estándar operativo común y define un punto de partida verificable para asegurar continuidad mensual del servicio.

B) Producción del servicio mensual (administración laboral y control documental).

Constituye el núcleo de ejecución recurrente e incorpora: (i) procesamiento y control mensual de remuneraciones (novedades, consistencia y validaciones); (ii) emisión y actualización de documentación laboral (contratos, anexos y finiquitos) según requerimiento y calendario; (iii) mantención de carpetas laborales y respaldos en repositorio estructurado; y (iv) seguimiento calendarizado de hitos críticos (vencimientos, entregables, pendientes del cliente y cierres mensuales).

Valor generado: transforma tareas fragmentadas en un proceso estandarizado con responsables, controles y evidencia; disminuye reprocesos y exposición a contingencias por rezagos documentales o errores administrativos.

C) Control de calidad, validación y resguardo de evidencia.

Integra controles previos a la entrega: listas de verificación de consistencia (documentación obligatoria, respaldos, versiones y confirmaciones), control de cambios y registro de incidencias, junto con resguardo seguro de información laboral.

Valor generado: convierte la operación en verificable y sustentable ante auditorías o fiscalizaciones, elevando confiabilidad y reduciendo el riesgo de observaciones por inconsistencias documentales.

D) Entrega de información de control e informes periódicos de gestión.

Incluye la entrega oportuna de liquidaciones, respaldos documentales e informes periódicos asociados al ciclo laboral (por ejemplo: estado documental, hitos del mes, alertas y pendientes, incidencias relevantes).

Valor generado: entrega visibilidad al empleador y habilita gestión preventiva (no reactiva), especialmente relevante en MiPymes con capacidades internas limitadas para sostener control permanente.

E) Acompañamiento y soporte continuo.

Considera atención de requerimientos, resolución de incidencias, soporte ante contingencias y acompañamiento frente a cambios normativos que impacten jornada, documentación o procedimientos internos.

Valor generado: fortalece continuidad del cliente, reduce interrupciones operativas y sostiene una relación B2B basada en respuesta oportuna y estándares consistentes.

El modelo operativo se estructura en fases sucesivas que vinculan cada actividad con su entregable verificable y su respectivo indicador de control, permitiendo estandarizar la ejecución, asegurar trazabilidad y medir cumplimiento y calidad en cada etapa del proceso, desde el onboarding hasta el soporte continuo (véase el Cuadro 12 del Anexo A).

2.8.2. ACTIVIDADES DE APOYO

A) Infraestructura organizacional y control interno.

Comprende planificación operativa, control de gestión, políticas internas, resguardos mínimos de continuidad (respaldos, control de accesos, gestión de incidentes) y coordinación administrativa del servicio.

Aporte al valor: permite sostener estabilidad del servicio y escalar cartera sin pérdida de calidad.

B) Gestión de personas internas.

Incluye selección, capacitación y actualización del equipo en administración laboral, remuneraciones, gestión documental y criterios aplicables del marco normativo.

Aporte al valor: asegura consistencia técnica y reduce errores por interpretación o ejecución, elevando el estándar del servicio.

C) Soporte tecnológico y seguridad de la información.

Considera implementación y mantención de repositorio documental, control de versiones, respaldos, trazabilidad de cambios y medidas de resguardo para datos laborales.

Aporte al valor: habilita continuidad operativa, trazabilidad y confidencialidad, condición crítica para un servicio intensivo en información sensible.

D) Gestión de alianzas y proveedores.

Incluye coordinación con proveedores tecnológicos bajo acuerdos formales que aseguren continuidad, portabilidad y soporte, evitando dependencias críticas.

Aporte al valor: reduce riesgo operacional y sostiene estabilidad del servicio sin afectar la autonomía del modelo.

2.9. ANÁLISIS FODA

En coherencia con el enfoque metodológico del estudio, la matriz FODA se construyó mediante trazabilidad entre diagnóstico interno y externo. En particular, las Fortalezas (F) y Debilidades (D) se derivan del análisis interno del proyecto, sustentado en la cadena de valor del servicio (capacidades, procesos y actividades críticas) y en el benchmarking competitivo (brechas y atributos diferenciadores frente a alternativas del mercado). Por su parte, las Oportunidades (O) y Amenazas (A) se fundamentan en el análisis del entorno, integrando los hallazgos del PESTEL y del modelo de cinco fuerzas de Porter, a fin de asegurar consistencia entre condiciones del entorno, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias (Gürel & Tat, 2017; Porter, 2008).

A partir de dichos factores, se formularon estrategias mediante el cruce sistemático de la matriz FODA: FO (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades), DO (aprovechamiento de oportunidades para reducir debilidades), FA (uso de fortalezas para mitigar amenazas) y DA (reducción de debilidades para evitar amenazas). Este enfoque permite asegurar trazabilidad entre el diagnóstico y las acciones estratégicas propuestas, reforzando la coherencia del modelo con la propuesta de valor del proyecto, centrada en continuidad operativa, cumplimiento normativo y trazabilidad documental verificable.

■ Estrategias FO: usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades

FO1 (F2–F3 + O2–O3): Paquetizar un “Sistema de Cumplimiento y Trazabilidad Verificable” para MiPymes (checklists, calendarios, control de hitos, evidencias y

reportes), de modo de convertir el aumento de exigencias procedimentales y fiscalización en demanda recurrente por acompañamiento experto.

FO2 (F1 + O1): Diseñar una oferta modular por tamaño o madurez de MiPyme (básico–estándar–avanzado), con implementación gradual, para capturar la amplia base de clientes potenciales y reducir fricción de adopción (entrada por módulos y escalamiento posterior).

FO3 (F4 + O4–O2): Especializar un servicio de adecuación laboral (jornada, anexos, parametrización, documentación y respaldo), integrándolo al acompañamiento continuo, para aprovechar la necesidad de ajustes normativos y procedimentales como fuente de ventas consultivas y diferenciación por expertise.

■ Estrategias DO: superar Debilidades aprovechando Oportunidades

DO1 (D1–D3 + O1–O2): Implementar un modelo de crecimiento controlado por capacidad y calidad (SLA internos, roles críticos definidos, onboarding estandarizado y base de conocimiento), priorizando segmentos MiPyme de mayor necesidad documental, para escalar sin perder cumplimiento y consistencia operativa.

DO2 (D2 + O3–O2): Estandarizar la arquitectura tecnológica y de continuidad (portabilidad, respaldos, control de versiones, protocolos de acceso y trazabilidad), aprovechando que el mercado valora cada vez más el resguardo y la evidencia verificable; esto reduce dependencia operativa y mejora la promesa de continuidad.

Las actividades de apoyo fortalecen la operación del servicio y proveen insumos clave para el análisis FODA, vinculando fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas del entorno (véase el Cuadro 13 del Anexo A).

■ Estrategias FA: usar Fortalezas para mitigar Amenazas

FA1 (F2–F3 + A1): Blindar el servicio con controles preventivos y trazabilidad “audit-ready” (doble verificación, bitácoras, evidencias mínimas por proceso, alertas de vencimientos), disminuyendo el riesgo de sanciones y daño reputacional en un contexto de fiscalización activa.

FA2 (F1 + A3–A4): Competir contra sustitutos o alternativas de bajo costo mediante diferenciación medible. Mantener modularidad de entrada, pero incorporando KPIs de valor (reducción de observaciones, tiempos de respuesta, cumplimiento de hitos y porcentaje de documentación al día) para sostener precio y evitar una guerra de tarifas.

FA3 (F4 + A3): Posicionar la ventaja técnica como barrera competitiva mediante entregables verificables (informes de cumplimiento, matrices de riesgo laboral, evidencias de gestión) y casos de uso por industria MiPyme, limitando la amenaza de consultoras generalistas o soluciones estandarizadas sin soporte experto.

■ **Estrategias DA: reducir Debilidades y evitar Amenazas**

DA1 (D1–D3 + A1): Establecer un “límite de cartera” y control de carga (máximo de clientes por ejecutivo, ventanas de implementación y priorización por riesgo) para evitar sobrecarga que derive en errores críticos y sanciones; crecer solo cuando exista capacidad y estándares asegurados.

DA2 (D2 + A2): Reducir exposición a aumentos de costos tecnológicos mediante estandarización de herramientas, evaluación de alternativas, negociación por volumen y planes de contingencia (backup y portabilidad), evitando que la dependencia tecnológica presione márgenes o afecte la continuidad operacional.

DA3 (D4 + A3–A4): Disminuir el costo de entrada comercial mediante una propuesta de validación inicial (diagnóstico breve y plan de cumplimiento por hitos) que facilite la conversión y refuerce el valor percibido, enfrentando la rivalidad competitiva y el poder de negociación del cliente con evidencia desde el inicio.

Esta sistematización evidencia cómo las capacidades y controles internos se traducen en acciones estratégicas concretas para reducir vulnerabilidades y enfrentar amenazas externas (véase el Cuadro 14 del Anexo A).

2.10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA.

Con base en la Matriz de Perfil Competitivo (véase la Tabla 8 del Anexo A), se analiza el posicionamiento del servicio propuesto frente a alternativas presentes en el mercado (RedRRHH y Talana), considerando criterios usuales de decisión en empresas de menor tamaño y sus restricciones de gestión y eficiencia operativa (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025).

Previo a la interpretación de resultados, se justifica la ponderación (peso) asignada a cada factor crítico de éxito, ya que esta representa su importancia relativa en la decisión de contratación del segmento MiPyme. Los pesos se definieron asegurando coherencia con la propuesta de valor del servicio (cumplimiento normativo,

continuidad operativa, trazabilidad documental y soporte) y con las limitaciones típicas de las empresas de menor tamaño en términos de recursos, especialización interna y capacidad de control administrativo (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025). En términos metodológicos, la ponderación se estableció mediante una priorización comparativa de atributos según su impacto en: (i) la adopción del servicio (condiciones de acceso), (ii) la reducción de riesgos de incumplimiento y contingencias, y (iii) la capacidad de sostener la operación sin contar con una estructura interna robusta; manteniendo la suma total de pesos en 1,00.

En este marco, se asignó mayor peso a Precio (0,30) por su rol habilitante en la adopción del servicio en MiPymes con restricciones presupuestarias; a Oferta de Servicios (0,20) y Calidad de los Servicios (0,20) por su relación directa con la cobertura integral del proceso laboral, la trazabilidad documental y la robustez del cumplimiento; y pesos intermedios a Ubicación (0,15) y Experiencia del Cliente (0,15), dado que influyen en coordinación, soporte y permanencia, pero su aporte a la mitigación de riesgos y continuidad depende del grado de estandarización y disciplina operativa que el cliente pueda sostener (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025; RedRRHH, s.f.; Talana, s.f.).

Precio:

El servicio propuesto obtiene un resultado favorable, lo que sugiere una estructura de precios competitiva y coherente con las capacidades financieras de empresas de menor tamaño que requieren continuidad administrativa sin incorporar costos fijos internos elevados. En este sentido, el precio actúa como un factor habilitante de adopción, más que como el eje central de la ventaja competitiva, la cual se sustenta principalmente en atributos de control, cumplimiento y continuidad operativa (Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025).

Oferta de Servicios:

El servicio propuesto presenta un desempeño alto al combinar módulos operativos y de cumplimiento, lo que reduce la coordinación fragmentada por parte del cliente. En contraste, alternativas que concentran su propuesta en software o en un subconjunto de procesos pueden exigir mayor capacidad interna para operar, parametrizar y mantener disciplina documental, condición que no siempre está disponible en empresas de menor tamaño (RedRRHH, s.f.; Talana, s.f.).

Ubicación:

En este factor, el servicio propuesto destaca por su orientación a acompañamiento y soporte cercano, reforzando tiempos de respuesta, levantamiento de procesos y continuidad operativa. En contraste, ofertas con alta dependencia digital o con operación principalmente remota pueden ser percibidas como menos próximas para empresas que valoran coordinación situacional y apoyo en terreno, especialmente ante contingencias o fiscalizaciones (RedRRHH, s.f.; Talana, s.f.). No obstante, su ponderación se mantiene en un nivel intermedio, dado que la cercanía por sí sola no asegura la calidad ni el cumplimiento si no se acompaña de estándares formales y trazabilidad verificable.

Experiencia del Cliente:

El resultado del servicio propuesto se asocia a un enfoque de relación y soporte, relevante para empresas de menor tamaño que requieren claridad de alcance, seguimiento y reportabilidad. Las plataformas pueden ofrecer experiencia digital robusta, pero su efectividad depende de la capacidad del cliente para sostener roles internos de administración del sistema y disciplina de carga y validación de información, lo que incide en la percepción global del servicio (Centro Nacional de Inteligencia Artificial, 2024; Talana, s.f.).

Calidad de los Servicios:

La calidad se vincula con trazabilidad, control y resguardo de información laboral; en un entorno de mayores exigencias, la robustez del servicio depende de prácticas formales, actualización normativa y estándares verificables de seguridad y privacidad. En este marco, resulta relevante que las soluciones ofrecidas acrediten mecanismos de gestión de la información que fortalezcan la confianza y reduzcan riesgos reputacionales y operacionales (Talana, 2024, 2025).

El servicio propuesto muestra un posicionamiento competitivo global favorable, con ventajas especialmente visibles en la oferta integrada, el soporte cercano y la experiencia de servicio, mientras que el precio opera como un facilitador de acceso para el segmento objetivo. La sostenibilidad del posicionamiento dependerá de mantener estándares de calidad, reforzar la experiencia del cliente mediante procesos y reportabilidad, y monitorear continuamente la competencia para ajustar módulos y condiciones de servicio, con especial foco en continuidad operativa y gestión segura de información laboral (RedRRHH, s.f.; Talana, 2025).

2.11. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva del modelo de outsourcing de Recursos Humanos propuesto se construye a partir de la coherencia entre las fortalezas internas identificadas en el análisis FODA. En este sentido, la propuesta no compite desde una lógica de liderazgo en costos ni de escala, sino desde una estrategia de diferenciación enfocada, orientada a micro, pequeñas y medianas empresas con capacidades administrativas limitadas, consistente con los planteamientos del análisis estratégico y competitivo desarrollados previamente (Gürel & Tat, 2017; Porter, 1985).

Dicha diferenciación se sustenta en la capacidad del modelo para transformar la gestión laboral desde una lógica reactiva y fragmentada hacia un esquema preventivo, estandarizado y trazable, que reduce la exposición a reprocesos, errores de cumplimiento y contingencias regulatorias. Tal como se evidenció en el análisis FODA, estas capacidades adquieren especial relevancia en un entorno caracterizado por mayores exigencias normativas, intensificación de la fiscalización y fortalecimiento de los mecanismos de control institucional durante el período 2025– 2026 (Dirección del Trabajo, 2025; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

Asimismo, la integración entre operaciones, control documental, calendarios de hitos y acompañamiento continuo configura una propuesta de valor difícil de sustituir por soluciones parciales, tales como plataformas tecnológicas o asesorías aisladas, particularmente en empresas que no disponen de estructuras internas especializadas para sostener disciplina administrativa y cumplimiento sistemático. Esta configuración resulta coherente con la evidencia que muestra que las MiPyme tienden a externalizar funciones de soporte cuando enfrentan restricciones internas de capacidad y mayores costos de coordinación administrativa (Instituto Nacional de Estadísticas & Dirección del Trabajo, 2023; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

En este marco, la ventaja competitiva del servicio se sostiene en la capacidad de ofrecer control, cumplimiento y continuidad de manera integrada, desplazando el foco competitivo desde el precio hacia atributos como confiabilidad, trazabilidad y evidencia verificable. Esta orientación resulta consistente con las estrategias FO y DA definidas en el análisis FODA y con las presiones competitivas analizadas mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, particularmente en un sector donde

la rivalidad y la amenaza de sustitución exigen propuestas que reduzcan el riesgo percibido por el cliente (Dirección del Trabajo, 2025; Porter, 1985).

La alineación entre diagnóstico interno, entorno externo y posicionamiento estratégico refuerza la consistencia del modelo y su viabilidad para el segmento objetivo de micro, pequeñas y medianas empresas en la Región de Antofagasta, donde la continuidad operativa y el cumplimiento normativo se consolidan como factores críticos de decisión en la contratación de servicios de apoyo administrativo y de gestión laboral (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

Análisis e Implicaciones Estratégicas:

El análisis integrado del entorno, la cadena de valor, el FODA y el posicionamiento competitivo permite identificar implicancias estratégicas relevantes para la sostenibilidad y evolución del modelo de outsourcing de Recursos Humanos propuesto. Estas implicancias se interpretan como dimensiones estratégicas dinámicas, condicionadas por el contexto regulatorio, competitivo y organizacional del período 2025–2026, y no como ventajas estáticas o garantizadas en el tiempo (Gürel & Tat, 2017; Porter, 1985).

a. Implicancias estratégicas de largo plazo

La metodología preventiva de cumplimiento, sustentada en control documental, estandarización de procesos y reportabilidad periódica, constituye un pilar estratégico del modelo en la medida que entrega valor directo al cliente mediante reducción de incertidumbre operativa, orden administrativo y evidencia verificable ante fiscalizaciones. Esta orientación resulta particularmente relevante en un entorno caracterizado por mayores exigencias normativas y fortalecimiento de los mecanismos de fiscalización laboral, lo que incrementa el costo del incumplimiento para las empresas de menor tamaño (Dirección del Trabajo, 2025; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

Asimismo, la estandarización de entregables y la trazabilidad, cuando se consolidan como prácticas organizacionales permanentes, refuerzan la confiabilidad del servicio y elevan los costos de cambio percibidos por el cliente, favoreciendo relaciones de largo plazo basadas en continuidad operativa y confianza, más que en comparaciones exclusivamente de precio (Porter, 1985; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

b. Implicancias estratégicas de mediano plazo

La segmentación del servicio y el conocimiento del contexto territorial permiten una adaptación más precisa de la oferta a las necesidades reales de las MiPyme, especialmente en regiones con alta presión operativa y regulatoria como Antofagasta. No obstante, la sostenibilidad de esta ventaja depende de profundizar el aprendizaje organizacional y la relación con el cliente, considerando que el mercado presenta barreras de entrada moderadas y una oferta creciente de servicios estandarizados y soluciones digitales (Dirección del Trabajo, 2024a; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño, 2025b).

De igual forma, las rutinas operativas y el conocimiento asociado a la implementación inicial del servicio constituyen un activo relevante en etapas de crecimiento, pero su aporte estratégico dependerá de la capacidad de sistematización, control de calidad y mejora continua, especialmente en un contexto de rivalidad competitiva moderada–alta en el segmento de servicios de apoyo a la gestión laboral (Porter, 1985).

c. Implicancias estratégicas de base competitiva

La adopción de herramientas tecnológicas de seguimiento, control y automatización constituye una condición necesaria para competir en un mercado que privilegia eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo. Sin embargo, dichas herramientas no representan una fuente de diferenciación por sí mismas, dado su amplio acceso y disponibilidad en el mercado, por lo que su contribución estratégica depende de cómo se integran a procesos, controles y estándares de servicio coherentes con las exigencias institucionales vigentes (Dirección del Trabajo, 2025; Servicio de Impuestos Internos, 2025).

En la misma línea, la oferta modular aporta flexibilidad comercial y capacidad de adaptación al crecimiento del cliente, pero su aporte diferencial se sostiene únicamente cuando se combina con control operativo, evidencia de cumplimiento y calidad consistente en la entrega del servicio. En ausencia de estos elementos, la modularidad tiende a convertirse en una característica fácilmente replicable, reduciendo su capacidad para sostener un posicionamiento competitivo diferenciado en el tiempo (Gürel & Tat, 2017; Porter, 1985).

2.12. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.12.1. MISIÓN

“Proveer servicios de externalización de gestión laboral y administración de personas para micro, pequeñas y medianas empresas de la Región de Antofagasta, asegurando continuidad operativa, cumplimiento normativo y control documental verificable, mediante procesos estandarizados, trazables y escalables, alineados con el marco regulatorio vigente.”

2.12.2. VISIÓN

“Ser una empresa referente regional en servicios de outsourcing de Recursos Humanos para PYMES en la Región de Antofagasta, reconocida por asegurar continuidad operativa, cumplimiento normativo y trazabilidad documental, mediante procesos estandarizados y una gestión responsable de la información laboral, aportando valor sostenible a sus clientes en el mediano y largo plazo”.

2.12.3. VALORES

Ética, probidad y responsabilidad en la gestión laboral:

La actuación de la empresa se sustenta en principios de ética profesional, probidad y responsabilidad, orientando la prestación de servicios de Recursos Humanos al respeto de la normativa laboral vigente y de los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. Este valor guía una relación transparente y confiable con clientes, trabajadores y organismos públicos, contribuyendo a prácticas laborales formales y responsables en el entorno regional.

Confidencialidad y resguardo responsable de la información laboral:

La empresa asume la gestión de información laboral como una responsabilidad técnica y ciudadana, resguardando la confidencialidad, integridad y uso responsable

de los datos personales de trabajadores y organizaciones clientes. Este valor orienta el diseño de procesos, controles documentales y prácticas internas, en coherencia con el marco legal vigente y con principios de gobernanza responsable de la información.

Compromiso con el desarrollo responsable de las PYMES y del entorno regional:

La empresa mantiene un compromiso activo con el fortalecimiento de la gestión responsable en micro, pequeñas y medianas empresas de la Región de Antofagasta, promoviendo prácticas de orden administrativo, prevención de riesgos laborales y cumplimiento normativo que contribuyan a la estabilidad organizacional, al empleo formal y al desarrollo económico y social del territorio.

2.12.4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para que la empresa OHRA sea líder en la provisión de servicios de Gobernanza y Cumplimiento Laboral en la Región de Antofagasta, orientada al segmento MiPyME, que proporcione certeza jurídica y continuidad operativa mediante la estandarización de procesos, la trazabilidad de evidencia y un alto estándar de calidad en la gestión de personas, proyectando su sostenibilidad y posicionamiento estratégico a un horizonte de cinco años.

2.12.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del plan de negocios se formulan como entregables estratégicos y se organizan por ámbitos de gestión, con el propósito de asegurar coherencia entre la propuesta de valor, el diseño del servicio y el sistema de control posterior. En particular, se estructuran en cuatro dimensiones: Marketing/Clientes, Operaciones (procesos internos), Recursos Humanos (capacidades/aprendizaje y crecimiento) y Finanzas, las cuales permiten traducir la estrategia en resultados verificables y facilitar su seguimiento mediante indicadores y metas.

En este marco, los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Diseñar la estrategia comercial y de posicionamiento del servicio, definiendo segmentos prioritarios, propuesta de valor y canales de captación, de manera de alcanzar al quinto año una tasa de retención anual $\geq 85\%$ de la cartera de clientes.
- Diseñar el modelo operativo del servicio de outsourcing de RR.HH., estableciendo procesos clave, niveles de atención, estándares de calidad y continuidad, de modo de lograr al quinto año un cumplimiento de entregables (SLA) $\geq 95\%$.
- Definir la estructura organizacional y capacidades internas necesarias para operar y escalar el servicio, asegurando al quinto año cobertura del 100% de roles críticos y mecanismos de reemplazo o transferencia de funciones clave.
- Evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto, estimando inversión, costos e ingresos, de manera de alcanzar al quinto año un margen operacional $\geq 15\%$ (meta a validar con proyecciones financieras del plan).

2.13. ESTRATEGIA GENÉRICA DE NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto adopta una estrategia genérica de diferenciación focalizada, de acuerdo con el marco conceptual de Porter, orientada específicamente al segmento de micro, pequeñas y medianas empresas de la Región de Antofagasta (Porter, 1985, 1998). Esta estrategia se fundamenta en la entrega de un servicio de outsourcing de Recursos Humanos que no compite primordialmente por precio, sino por la capacidad de asegurar continuidad operativa, control preventivo del cumplimiento y trazabilidad documental verificable, atributos altamente valorados por organizaciones con estructuras administrativas limitadas y elevada exposición a riesgos regulatorios.

La elección de una estrategia de diferenciación focalizada responde a las características del mercado objetivo, donde la heterogeneidad de necesidades, la presión normativa creciente y la sensibilidad a errores administrativos hacen inviable una competencia basada exclusivamente en costos (Porter, 1985). En este contexto, el valor para el cliente se genera mediante la especialización en procesos laborales críticos, la adaptación del servicio a la realidad de cada empresa y la provisión de

evidencia documental que permita enfrentar fiscalizaciones y auditorías sin interrupciones operativas.

Desde una perspectiva estratégica, esta diferenciación se apoya en la integración coherente de actividades primarias y de apoyo descritas en la cadena de valor, donde la estandarización de procesos, la gestión sistemática de información y el acompañamiento continuo permiten transformar la externalización de Recursos Humanos en un soporte estructural de la operación del cliente (Porter, 1985). De este modo, la estrategia genérica adoptada refuerza la posición competitiva del negocio al elevar el costo de cambio para el cliente, no por barreras contractuales, sino por la dependencia funcional de un sistema de gestión confiable, trazable y alineado con el entorno regulatorio vigente.

2.14. CONTROL ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO: BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de control estratégico orientada a traducir la estrategia del proyecto en objetivos medibles, indicadores de desempeño, metas y mecanismos de verificación, permitiendo monitorear el avance del negocio y sostener su crecimiento en el tiempo (Kaplan & Norton, 1992). Este enfoque integra mediciones financieras con variables clave de clientes, procesos internos y capacidades organizacionales, proporcionando una visión balanceada del desempeño y fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia (Kaplan & Norton, 1996).

En coherencia con el diseño del plan de negocios, el Balanced Scorecard se construye a partir del Objetivo General y de los Objetivos Específicos, definidos como entregables estratégicos en cuatro ámbitos: Marketing/Clientes, Operaciones (procesos internos), Recursos Humanos (capacidades/aprendizaje y crecimiento) y Finanzas. De esta forma, el sistema de control no se configura como un cuadro aislado, sino como una matriz de trazabilidad que vincula la propuesta de valor del servicio continuidad operativa, cumplimiento normativo y trazabilidad documental con indicadores verificables de gestión y resultados.

Considerando que la implementación y consolidación de un servicio de outsourcing de Recursos Humanos es progresiva, el control estratégico se define en un horizonte de cinco años, estableciendo metas anuales e hitos intermedios que pue-

den alcanzarse antes del cierre del período, pero que deben converger al desempeño objetivo proyectado (véase el Cuadro 15 del Anexo A). En consecuencia, los indicadores y metas del Balanced Scorecard se seleccionan priorizando variables críticas para la sostenibilidad del negocio: crecimiento de ingresos y rentabilidad, satisfacción y retención de clientes, eficacia de los procesos internos (cumplimiento de entregables y control de hitos) y desarrollo de capacidades internas que aseguren continuidad y escalabilidad del servicio (Kaplan & Norton, 1992, 1996).



CAPÍTULO III

MARKETING

CAPÍTULO III MARKETING

3.1. OBJETIVOS MKT

3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing que permita posicionar a la empresa OHRA como un proveedor especializado y confiable de servicios de outsourcing de Recursos Humanos para pequeñas y medianas empresas (PyME) de la Región de Antofagasta, alcanzando un nivel de penetración sostenible del mercado objetivo al término del quinto año de operación.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Alcanzar un nivel de interacción digital B2B del servicio OHRA de al menos 7 % (interacciones sobre alcance/impressiones) en los canales definidos, al término del segundo año de operación, como hito intermedio de posicionamiento y construcción de demanda.

Incrementar en al menos 8 % los ingresos por ventas de servicios del segundo año respecto del primer año de operación, manteniendo coherencia con la capacidad operativa del modelo y contribuyendo al crecimiento progresivo de la participación de mercado.

Lograr que al menos el 3 % de las Pyme clientes atendidas durante el primer año contraten nuevamente algún módulo/servicio durante el segundo año de operación, fortaleciendo la recurrencia y la sostenibilidad comercial del modelo.

3.2. DIMENSIÓN DE MERCADO (TAM – SAM – SOM)

La dimensión de mercado del presente proyecto se estima con un enfoque B2B, coherente con la naturaleza del servicio de outsourcing de Recursos Humanos, el cual se orienta a empresas y no a consumidores finales. La estimación de TAM, SAM y SOM se sustenta en información oficial y criterios operativos consistentes con el modelo de negocio, dentro del período de planificación 2025–2026.

Para el dimensionamiento se consideran dos fuentes oficiales: (i) las estadísticas empresariales del Servicio de Impuestos Internos (SII), utilizadas para cuantificar el universo empresarial por territorio y clasificación asociada a ventas (Servicio de Impuestos Internos, 2025); y (ii) antecedentes del Registro de Empresas y Sociedades (RES) del Ministerio de Economía, incorporados únicamente como contexto actualizado sobre formalización y creación empresarial para interpretar el dinamismo del entorno 2025–2026 (**ministerio_economia_res2025**; **ministerio_economia_res2026**).

■ Mercado total (TAM)

El Mercado Total se define como el universo de empresas PyMES con actividad económica en la Región de Antofagasta, utilizando como criterio de tamaño la clasificación por tramo de ventas reportada en fuentes oficiales. De acuerdo con el Reporte Regional 2025 (base SII; último corte disponible por tamaño: año 2023), la región registra 8.314 pequeñas empresas y 1.133 medianas empresas. En consecuencia, 9.447 PyME constituyen el TAM regional para el presente proyecto (Ver Tabla 10 en Anexo A).

■ Mercado disponible (SAM)

El Mercado Disponible se define como el subconjunto del mercado total correspondiente a PyME con ventas registradas cuyo domicilio o casa matriz se ubica en la comuna de Antofagasta, de acuerdo con la focalización territorial del proyecto. En la estadística comunal del SII (año comercial 2024), la comuna de Antofagasta registra 28.811 empresas y 411.819.135,05 UF en ventas anuales (Servicio de Impuestos Internos, 2025). Dado que la base comunal utilizada no incorpora desagregación por tamaño según tramo de ventas, la cuantificación de PyME comunales se estima aplicando la proporción regional de PyME sobre empresas con ventas, esto

es $(9,447/34,559 \approx 27,3\%)$ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025b). Se obtiene un SAM estimado de $\approx 7,878$ PyME en la comuna:

$$SAM_{PyME, comuna} \approx 28,811 \times \left(\frac{9,447}{34,559} \right) \approx 7,878$$

■ Mercado objetivo (SOM)

Se estima alcanzar entre 0,6 % y 0,8 % del SAM al finalizar el quinto año de operación, equivalente a un rango aproximado de 47 a 63 empresas clientes PyME en la comuna de Antofagasta:

$$SOM_{año\ 5} = SAM \times r$$

con $SAM \approx 7,878$ y $r \in [0,006; 0,008]$:

$$SOM_{mín} \approx 7,878 \times 0,006 = 47,27 \approx 47$$

$$SOM_{máx} \approx 7,878 \times 0,008 = 63,02 \approx 63$$

Esta meta se fundamenta en una estrategia de crecimiento progresivo y en restricciones de capacidad operativa propias de una fase inicial de consolidación del servicio.

3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado de OHRA se estructura bajo un enfoque B2B, orientado a identificar de manera sistemática aquellas organizaciones con mayor probabilidad de requerir servicios de outsourcing administrativo de Recursos Humanos y remuneraciones. Esta segmentación se construye a partir de variables objetivas y observables, con el propósito de asegurar coherencia con el análisis del entorno, la propuesta de valor, la estimación del mercado disponible y la estrategia de entrada del proyecto.

En concordancia con lo desarrollado en el análisis del entorno, la segmentación se sustenta principalmente en el tamaño de la empresa medido a través de su nivel de ventas, complementado con variables geográficas, sectoriales y conductuales, las

cuales permiten caracterizar con mayor precisión el perfil del cliente empresarial con mayor ajuste a la propuesta de valor de OHRA.

3.3.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La segmentación geográfica se delimita en la comuna de Antofagasta, dentro de la Región de Antofagasta, considerando que el proyecto establece en dicha comuna su foco operativo inicial. Esta delimitación territorial es consistente con la localización proyectada de la empresa, con la estimación del mercado disponible y con una estrategia de implementación gradual orientada a controlar la capacidad operativa en la etapa inicial del negocio.

3.3.2. SEGMENTACIÓN POR TAMAÑO EMPRESARIAL

Dado el carácter B2B del servicio, la segmentación se realiza en función de características organizacionales de las empresas, utilizando como criterio principal el nivel de ventas anuales, conforme a la clasificación oficial del Servicio de Impuestos Internos.

En este contexto, la presente investigación se focaliza en pequeñas y medianas empresas (PyME), específicamente aquellas con ventas anuales comprendidas entre 2.400 y 100.000 UF. Esta selección responde a que dichas empresas presentan, en general, estructuras administrativas más limitadas, una mayor concentración de funciones en sus propietarios, socios administradores o gerencias generales, y una necesidad más evidente de apoyo especializado para fortalecer el cumplimiento normativo, el orden documental y la continuidad operativa en la gestión de personas.

Si bien el universo amplio del proyecto considera a las empresas de menor tamaño dentro del entorno regional, el presente estudio se concentra en el segmento PyME de la comuna de Antofagasta, por presentar un mayor nivel de ajuste con la propuesta de valor de OHRA, con la capacidad operativa proyectada y con la lógica de entrada gradual definida para el negocio.

3.3.3. SEGMENTACIÓN SECTORIAL

Desde el punto de vista de la actividad económica, se priorizan empresas pertenecientes a los sectores de construcción, transporte, comercio y servicios de apoyo industrial.

Estos sectores presentan condiciones que los hacen particularmente compatibles con la propuesta de valor de OHRA, tales como una mayor exigencia de cumplimiento laboral y documental, necesidad de trazabilidad de procesos administrativos, presencia de dotaciones con rotación operativa y requerimientos de continuidad en la gestión de personas.

3.3.4. SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Complementariamente, se incorpora una segmentación conductual orientada a identificar organizaciones que presentan condiciones internas favorables para la adopción del servicio. En particular, se consideran empresas que carecen de una estructura formal de Recursos Humanos, concentran la gestión administrativa en la gerencia o en el propietario, o presentan brechas en materias tales como cumplimiento normativo laboral, orden documental, trazabilidad administrativa y continuidad operativa.

Esta dimensión conductual resulta especialmente relevante, ya que permite distinguir no solo a las empresas que pertenecen formalmente al mercado disponible, sino también a aquellas cuya situación organizacional incrementa la pertinencia y el valor potencial del servicio ofrecido.

3.3.5. SÍNTESIS DEL SEGMENTO OBJETIVO

A partir de las variables de segmentación previamente definidas, el segmento objetivo del proyecto OHRA queda conformado por pequeñas y medianas empresas (PyME) ubicadas en la comuna de Antofagasta, pertenecientes preferentemente a los sectores de construcción, transporte, comercio y servicios de apoyo industrial, que presentan brechas en la gestión administrativa de Recursos Humanos y remu-

neraciones, particularmente en materias de cumplimiento normativo laboral, orden documental, trazabilidad de procesos y continuidad operativa (Ver Tabla 11 en Anexo A).

En este sentido, el segmento objetivo no se establece de manera arbitraria, sino como resultado directo del proceso de segmentación desarrollado. La delimitación geográfica permite focalizar la operación inicial del proyecto en un territorio específico; la segmentación por tamaño empresarial acota el análisis hacia organizaciones con restricciones de estructura interna y mayor probabilidad de externalizar funciones administrativas; la segmentación sectorial concentra la propuesta en rubros con alta exigencia operativa y documental; y la segmentación conductual permite identificar empresas cuyas condiciones internas incrementan la pertinencia del servicio ofrecido.

Por consiguiente, el público objetivo de la investigación de mercado corresponde exactamente a este segmento priorizado. Tanto la encuesta como las entrevistas se aplican únicamente a organizaciones que cumplen con estas características, asegurando coherencia metodológica entre la segmentación de mercado, la definición del target y el posterior diseño de la estrategia comercial del proyecto.

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PÚBLICO OBJETIVO, DISEÑO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

La presente investigación de mercado se formula con el propósito de validar la factibilidad comercial y operativa del modelo de negocios de OHRA. Su estructura metodológica asegura que los instrumentos de recolección de datos se apliquen sobre el segmento previamente definido, garantizando rigurosidad técnica, coherencia interna y utilidad para la toma de decisiones estratégicas del proyecto

3.4.1. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO (TARGETING)

En coherencia con el proceso de segmentación previamente desarrollado, el público objetivo de la presente investigación de mercado corresponde al segmento priorizado para el proyecto OHRA. Por tanto, el levantamiento de información se dirige a pequeñas y medianas empresas (PyME) de la comuna de Antofagasta, per-

tenecientes preferentemente a los sectores de construcción, transporte, comercio y servicios de apoyo industrial, que presentan necesidades asociadas al cumplimiento normativo laboral, al orden documental, a la trazabilidad administrativa y a la continuidad operativa de la gestión de Recursos Humanos y remuneraciones.

Desde esta perspectiva, el targeting no constituye una decisión independiente de la segmentación, sino su aplicación metodológica dentro de la investigación comercial. Las variables utilizadas para segmentar el mercado son las mismas que permiten delimitar el universo efectivo sobre el cual se aplicarán los instrumentos de recolección de información.

Dentro de este público objetivo, el principal decisor de compra corresponde al dueño, socio administrador o gerente general, dado que en este tipo de organizaciones la contratación de servicios externos de apoyo administrativo suele concentrarse en niveles directivos con facultad de decisión presupuestaria y operativa. Por ello, la encuesta y las entrevistas priorizan la participación de estos perfiles, en cuanto representan a los actores con mayor incidencia en la evaluación, contratación y continuidad del servicio.

3.4.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar las variables críticas para diseñar y ajustar la estrategia de marketing y comercialización del servicio OHRA, identificando preferencias, criterios de decisión y condiciones de contratación de las pequeñas y medianas empresas (PyME) del segmento objetivo en la comuna de Antofagasta para un servicio de outsourcing de Recursos Humanos

3.4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales problemas y brechas percibidas por las PyME del segmento objetivo en la gestión de Recursos Humanos.
- Determinar y jerarquizar los atributos más valorados en un servicio de outsourcing de Recursos Humanos, tales como cumplimiento normativo, trazabilidad documental y tiempos de respuesta, según las necesidades del decisor.

- Estimar la intención de contratación y definir las condiciones comerciales preferidas, tales como modalidad modular versus integral y rangos de precios aceptables.
- Definir los canales de comunicación y captación B2B más efectivos para atraer a los decisores del segmento objetivo.
- Identificar los factores críticos de confianza y diferenciación que influyen en la elección de un proveedor de outsourcing de Recursos Humanos en el ecosistema regional.

3.4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se fundamenta en un diseño descriptivo concluyente, adoptando un enfoque mixto de carácter cuantitativo y cualitativo. Esta metodología permite, por una parte, recopilar datos estadísticos sobre las necesidades, preferencias y disposición de contratación del segmento objetivo y, por otra, profundizar en las motivaciones, barreras y factores contextuales que inciden en la adopción del servicio (malhotra2019; Hernández Sampieri et al., 2014).

El componente cuantitativo considera la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a decisores de PyME de la comuna de Antofagasta, con el propósito de cuantificar la intención de contratación, identificar atributos prioritarios del servicio y levantar información útil para la formulación comercial. El componente cualitativo contempla la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave del ecosistema PyME regional, con el objetivo de complementar e interpretar los resultados cuantitativos, validar la pertinencia de la propuesta de valor y detectar factores críticos de éxito para la implementación del servicio.

La integración de ambos componentes permitirá sustentar con mayor solidez los ajustes requeridos en el diseño de los módulos de servicio y en la estrategia de posicionamiento de la organización.

3.4.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

- Hipótesis nula (H_0): La mezcla de marketing diseñada no permitirá a la empresa posicionarse como un proveedor relevante de servicios de outsourcing de Recursos Humanos para las PyME del segmento objetivo en la Región de Antofagasta al término del quinto año de operación.
- Hipótesis alternativa (H_1): La mezcla de marketing diseñada permitirá a la empresa posicionarse como un proveedor relevante de servicios de outsourcing de Recursos Humanos para las PyME del segmento objetivo en la Región de Antofagasta al término del quinto año de operación.

3.4.5.1. INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Con el propósito de recopilar información pertinente, válida y complementaria para la investigación de mercado del proyecto OHRA, se utilizaron instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo. La combinación de ambas técnicas permitió, por una parte, obtener información estructurada y comparable respecto de la gestión actual de Recursos Humanos en las PyME de la comuna de Antofagasta y, por otra, profundizar en la comprensión de necesidades, percepciones y criterios de decisión asociados a la eventual contratación de un servicio de outsourcing administrativo de RR.HH. y remuneraciones.

A) Instrumento cuantitativo: encuesta estructurada

Como instrumento cuantitativo se aplicó una encuesta estructurada dirigida a dueños, socios administradores y gerentes generales de pequeñas y medianas empresas de la comuna de Antofagasta. Este instrumento fue diseñado con preguntas cerradas y de respuesta predefinida, con el objetivo de levantar información homogénea, medible y comparable entre los distintos participantes.

La encuesta abordó dimensiones asociadas a la caracterización de la empresa, forma actual de gestión de Recursos Humanos, principales brechas operativas y administrativas, nivel de sobrecarga interna, disposición a externalizar funciones, barreras de adopción y rango referencial de pago por un servicio especializado. Su

utilización permitió obtener una base empírica para el análisis descriptivo del mercado objetivo y para la validación comercial preliminar de la propuesta de valor de OHRA.

B) Instrumento cualitativo: entrevistas semiestructuradas

Como complemento al levantamiento cuantitativo, se incorporaron entrevistas semiestructuradas a tres informantes claves vinculados a la gestión empresarial, al apoyo institucional y al ecosistema de desarrollo de las MiPyME. Este instrumento cualitativo permitió profundizar en aspectos que no siempre pueden captarse mediante preguntas cerradas, tales como percepciones sobre los problemas recurrentes en la administración de personal, criterios de confianza para externalizar servicios, experiencias previas, objeciones de contratación y expectativas respecto del acompañamiento requerido por parte de un proveedor externo.

La utilización de entrevistas semiestructuradas permitió enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos, aportando una comprensión más contextualizada del comportamiento del segmento objetivo y fortaleciendo la consistencia del diagnóstico comercial desarrollado para el proyecto. En particular, el componente cualitativo entregó antecedentes relevantes para validar las brechas de gestión, delimitar con mayor precisión el segmento con mayor necesidad de apoyo externo, identificar canales efectivos de captación y reconocer condiciones críticas de viabilidad para el servicio propuesto.

3.4.6. MUESTRA

Para el componente cuantitativo se empleará un muestreo aleatorio simple, considerando como universo a las PyME con ventas registradas de la comuna de Antofagasta, coherente con la delimitación del mercado disponible (SAM) definida en el apartado 3.2. El tamaño mínimo de la muestra (n) se determinará mediante la fórmula de población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n : es el tamaño mínimo de muestra.

- N : el universo de PyME en la comuna (SAM estimado).
- Z : valor asociado al nivel de confianza del 95 % ($\alpha = 0,05$; $Z_{\alpha/2} = 1,96$).
- d : margen de error máximo aceptado (10 %).
- p : probabilidad de ocurrencia del evento (50 %).
- q : probabilidad de no ocurrencia del evento (50 %).

$$n \approx \frac{7,878 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}{(0,10)^2(7,878 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)} \approx 95$$

Se define un tamaño muestral objetivo de $n = 100$ empresas, con el fin de asegurar holgura ante no respuesta y mejorar la estabilidad de los resultados en un estudio descriptivo en contexto B2B (**malhotra2019**).

3.4.7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de datos se desarrolló mediante un enfoque mixto. En el componente cuantitativo, la encuesta se aplicó a través de un formulario en línea dirigido a decisores de pequeñas y medianas empresas (PyME) del segmento objetivo. Previo a su aplicación, se incorporó una pregunta filtro para asegurar elegibilidad y se informó a los participantes el carácter anónimo, la confidencialidad de las respuestas y el uso exclusivamente académico de la información recolectada.

En el componente cualitativo, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a informantes clave del ecosistema MiPyME, pertenecientes a instituciones de apoyo y actores con experiencia en acompañamiento empresarial. Las entrevistas se desarrollaron mediante una pauta previamente definida y sus respuestas fueron registradas en actas de levantamiento y, cuando existió autorización, mediante registro de audio, resguardando en todo momento la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes.

En cuanto al análisis de datos, los resultados cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias, porcentajes y cruces simples para identificar patrones de necesidad, valoración de atributos, intención de contratación, barreras y rangos referenciales de precio. La información cualitativa se analizó

mediante análisis temático, organizando los hallazgos por ejes analíticos y contrastándolos con los resultados de la encuesta, con el fin de fortalecer la interpretación de la evidencia y sustentar decisiones de marketing y diseño del servicio (Ahmed, 2025; Braun & Clarke, 2006).

A continuación, se presenta la guía de entrevistas, estructurada por ejes analíticos:

- Instrumento: Entrevista semiestructurada (preguntas abiertas).
- Dirigido a: Informantes clave de CORFO, SERCOTEC y organizaciones representativas del ecosistema MiPyME, u organismos equivalentes.
- Propósito: Levantar percepción experta para validar brechas, barreras de adopción, factores de confianza, canales efectivos y ajustes críticos del servicio propuesto.

Preguntas:

1. **Brechas y problemas:** Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales problemas o brechas que enfrentan las MiPyME en la gestión de Recursos Humanos y cumplimiento laboral, y qué consecuencias operativas observa con mayor frecuencia?
2. **Segmento con mayor necesidad:** ¿Qué tipo de MiPyME (por tamaño según ventas, sector económico y nivel de formalización) considera que presenta mayor necesidad de apoyo externo en RR.HH., y por qué?
3. **Canales efectivos de llegada/captación:** Según su experiencia, ¿por qué canales suelen informarse o llegar las MiPyME a proveedores o servicios de asesoría laboral/RR.HH. (p. ej., referidos, programas públicos, gremios, redes profesionales, canales digitales), y cuáles considera más efectivos para captar empresas en una etapa inicial?
4. **Barreras y confianza:** ¿Qué barreras tienden a frenar la contratación de un servicio externo de RR.HH. (p. ej., desconfianza, costos, experiencias previas, desconocimiento), y qué condiciones mínimas deben cumplirse para que una MiPyME confíe en un proveedor de outsourcing?

5. **Viabilidad y ajustes críticos:** Considerando el contexto regional, ¿qué dos ajustes o factores críticos recomendaría priorizar para que un servicio de outsourcing de RR.HH. como el propuesto sea viable y escalable en MiPyME durante los primeros años?

3.4.8. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DECISORES DE PYME

Con el propósito de complementar la investigación de mercado y validar la pertinencia comercial de la propuesta de valor de OHRA, se aplicó una encuesta estructurada a 104 respondientes vinculados a empresas de la comuna de Antofagasta. El instrumento fue diseñado para levantar información relativa a la gestión actual de Recursos Humanos, las brechas operativas percibidas, la carga administrativa asociada, la disposición a externalizar funciones, las barreras de adopción y el rango referencial de pago por un servicio especializado de outsourcing de RR.HH. en el segmento empresarial analizado.

Para efectos de presentación y análisis, los resultados se organizan en cuatro dimensiones: i) caracterización de la muestra; ii) diagnóstico de la gestión actual de Recursos Humanos; iii) brechas y problemas operativos observados; y iv) disposición frente a la externalización del servicio. Esta estructura permite interpretar los hallazgos con mayor coherencia analítica y vincularlos directamente con los objetivos específicos de la investigación de mercado.

3.4.8.1. BRECHAS Y PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CUMPLIMIENTO LABORAL

Manuel Albailay, subdirector de CORFO Tarapacá

Desde la perspectiva del entrevistado, una de las principales brechas que enfrentan las MiPyME se relaciona con un proceso de crecimiento empresarial que no siempre va acompañado por el fortalecimiento de su estructura administrativa. En particular, señala que muchas empresas surgen a partir de una base técnica sólida, especialmente en actividades vinculadas al entorno minero, pero sin desarrollar de manera proporcional capacidades en administración, contabilidad, control

de gestión, cumplimiento tributario y gestión de personas. Esta situación deriva en problemas operativos concretos, tales como desorden administrativo, dificultades tributarias, debilidades en procesos de acreditación y conflictos asociados al manejo del personal, incluyendo contingencias laborales.

Adicionalmente, el entrevistado identifica una brecha relevante en materia de conocimiento y digitalización. A su juicio, muchas empresas presentan rezagos importantes en la incorporación de herramientas tecnológicas, uso de plataformas y adopción de soluciones más avanzadas de gestión. Esta limitación se ve agravada por dificultades regionales asociadas a la disponibilidad y especialización del recurso humano, en un entorno donde la actividad minera absorbe una parte significativa de la fuerza laboral. La problemática observada no se reduce a una carencia puntual en RR.HH., sino que refleja una debilidad estructural de gestión que termina afectando la sostenibilidad y formalización de las MiPyME.

Manuel del Carmen Chávez, Asesor Generalista de Sercotec Iquique

De acuerdo con la transcripción disponible, la respuesta atribuida al segundo entrevistado converge de manera importante con los planteamientos anteriores. En ese marco, se releva que muchas MiPyME enfrentan problemas derivados de un crecimiento no acompañado por una adecuada profesionalización administrativa, lo que se expresa en desorden documental, baja capacidad de control, dificultades en cumplimiento y uso insuficiente de herramientas tecnológicas. La debilidad no se limita al ámbito laboral, sino que compromete también la forma en que la empresa organiza sus procesos internos y responde a exigencias externas.

Asimismo, se desprende que la limitada incorporación de tecnologías, la baja especialización de la dotación y las dificultades para ordenar procesos administrativos constituyen factores que amplifican la vulnerabilidad operativa de este tipo de empresas. En términos analíticos, ello sugiere que la necesidad de un servicio externo de RR.HH. no surge solo por falta de personal, sino por ausencia de estructura, método y soporte especializado.

Fabiola Levia, Gerente, Asociación Empresas Contratistas Agua Antofagasta

Desde la perspectiva de la tercera informante clave, las principales brechas se asocian a la insuficiente formalización de los procesos de gestión de personas,

a la baja estandarización documental y a la limitada capacidad de seguimiento de obligaciones laborales por parte de las MiPyME. La entrevistada destaca que, en empresas de menor tamaño, la gestión de RR.HH. suele resolverse de forma reactiva, con escaso soporte técnico y alta dependencia de la experiencia del dueño o administrador.

De igual modo, releva que las consecuencias operativas más frecuentes se observan en la pérdida de trazabilidad, en la exposición a errores administrativos y en la dificultad para sostener una gestión ordenada del personal cuando la empresa incrementa su actividad. Esta apreciación refuerza la idea de que la problemática no debe entenderse únicamente desde el incumplimiento formal, sino también desde la fragilidad organizacional que impide administrar adecuadamente el crecimiento.

Síntesis analítica

Los hallazgos cualitativos muestran que la principal brecha no se restringe al cumplimiento laboral formal, sino que se inserta en una debilidad más amplia de gestión administrativa y organizacional. En conjunto, los tres expertos coinciden en que muchas MiPyME crecen sin consolidar capacidades internas equivalentes en documentación, trazabilidad, control y soporte técnico. En este contexto, la propuesta de valor de OHRA adquiere pertinencia no únicamente como servicio de externalización operativa, sino como mecanismo de orden, apoyo experto y reducción de riesgos administrativos para empresas con limitada capacidad interna.

3.4.8.2. SEGMENTO DE MIPYME CON MAYOR NECESIDAD DE APOYO EXTERNO

Manuel Albailly, Subdirector de CORFO Tarapacá

El entrevistado señala que la necesidad de apoyo externo se observa tanto en empresas formalizadas como en aquellas con menores niveles de formalización; sin embargo, enfatiza que el mayor nivel de vulnerabilidad se concentra en las micro y pequeñas empresas. Según indica, este segmento representa la mayor parte del tejido empresarial y, a diferencia de medianas y grandes empresas, no suele disponer de capacidad instalada para gestionar adecuadamente recursos humanos, cumplimiento documental y procesos administrativos asociados.

A su juicio, en las empresas de menor tamaño la gestión suele recaer directamente en el dueño, emprendedor o gerente, quien asume múltiples funciones simultáneamente. Esta concentración de responsabilidades limita la calidad de la gestión de personas y dificulta la incorporación de prácticas preventivas y especializadas. A ello se suma una baja inversión en capacitación y fortalecimiento del capital humano, dado que los recursos disponibles tienden a priorizar capital de trabajo y continuidad operativa. El entrevistado identifica a las pequeñas unidades empresariales como el segmento con mayor necesidad objetiva de apoyo externo en RR.HH.

Manuel del Carmen Chávez, Asesor Generalista de Sercotec Iquique

En la información transcrita se aprecia una orientación semejante, en la medida en que se reconoce que las empresas de menor tamaño presentan mayores limitaciones para profesionalizar la gestión de personas. En este tipo de organizaciones, el foco operativo predomina sobre la consolidación administrativa, y la función de RR.HH. queda subordinada a la urgencia productiva. Como resultado, se observa una mayor dependencia de apoyos externos o soluciones que permitan suplir la ausencia de una estructura interna formal.

Desde un punto de vista interpretativo, esta visión refuerza la idea de que el segmento prioritario para la propuesta de OHRA no debe definirse solo por tamaño, sino también por nivel de dependencia del dueño, fragilidad administrativa y escasa capacidad de absorción de funciones especializadas.

Fabiola Levia, Gerente, Asociación Empresas Contratistas Agua Antofagasta

El tercer informante coincide en que la mayor necesidad de apoyo externo se concentra en empresas de menor tamaño, especialmente cuando presentan una estructura interna reducida y una alta concentración de decisiones en el propietario o gerente general. A juicio de la entrevistada, este tipo de organización enfrenta mayores dificultades para sostener procesos estables de contratación, remuneraciones, control documental y seguimiento de obligaciones laborales.

Asimismo, destaca que la necesidad no depende exclusivamente del tamaño, sino también del grado de madurez administrativa, del nivel de formalización y de la capacidad real de la empresa para absorber tareas especializadas sin afectar la

operación principal. En consecuencia, el segmento con mayor potencial para el servicio sería aquel que combina limitaciones estructurales con necesidad de continuidad operativa.

Síntesis analítica

La evidencia cualitativa permite concluir que el segmento con mayor necesidad de externalización corresponde principalmente a micro y pequeñas empresas, así como a pequeñas y medianas organizaciones con limitada capacidad administrativa, alta dependencia del decisor principal y ausencia de una estructura formal de RR.HH. La coincidencia entre los tres expertos fortalece la delimitación del mercado objetivo previamente desarrollada en la tesis y valida la focalización comercial del proyecto.

3.4.8.3. CANALES EFECTIVOS DE LLEGADA Y CAPTACIÓN

Manuel Alballay, subdirector de CORFO Tarapacá

Según el entrevistado, existen múltiples canales a través de los cuales las MiPyME acceden a información y proveedores de apoyo; sin embargo, distingue entre los canales institucionales y los mecanismos efectivamente utilizados por las empresas en su práctica cotidiana. Si bien los servicios públicos cumplen un rol relevante en formación, asesoría y difusión, el entrevistado señala que, en el caso de la asesoría laboral y administrativa, muchas empresas pequeñas no recurren a especialistas formales, sino a redes cercanas y funcionales ya instaladas.

En particular, identifica al contador como una figura central dentro de esta red de apoyo, dado que frecuentemente asume funciones asociadas a planillas, trámites administrativos y, en ciertos casos, aspectos vinculados a RR.HH., aunque no siempre con alto grado de especialización. Desde esta perspectiva, los canales de captación más efectivos para una etapa inicial no serían exclusivamente los medios digitales masivos, sino las redes directas de confianza, especialmente aquellas articuladas en torno a contadores, referencias personales y circuitos de apoyo empresarial.

Manuel del Carmen Chávez, Asesor Generalista de Sercotec Iquique

El material disponible permite observar una línea similar, en la que se reconoce la importancia de canales de contacto cercanos y legitimados más que de dispositivos altamente sofisticados de promoción. El acceso a un proveedor externo de RR.HH. tendería a ocurrir cuando el servicio logra insertarse en redes previamente confiables para la empresa, ya sea a través de recomendaciones, asesorías conexas o instancias de apoyo conocidas por el empresario.

La captación de este mercado parecería depender menos de una lógica publicitaria tradicional y más de una estrategia de vinculación territorial y profesional que conecte con las formas reales en que las MiPyME buscan resolver sus necesidades administrativas.

Fabiola Levia, Gerente, Asociación Empresas Contratistas Agua Antofagasta

La entrevistada releva que los canales más efectivos para llegar al segmento objetivo son aquellos que combinan cercanía, legitimidad y demostración práctica de utilidad. En su apreciación, las MiPyME responden con mayor disposición cuando el servicio es recomendado por actores de confianza o cuando se presenta en espacios donde ya existe una relación previa con instituciones, asesores o redes empresariales.

Asimismo, sugiere que la captación inicial debe apoyarse en una estrategia relacional más que en una difusión masiva, privilegiando la articulación con actores intermedios y mecanismos de validación externa. Ello es consistente con un mercado que tiende a tomar decisiones con base en confianza, referencias y experiencia previa más que en estímulos puramente publicitarios.

Síntesis analítica

Los resultados indican que la estrategia comercial de OHRA debiera priorizar canales de confianza y articulación territorial, tales como contadores, redes de referidos, programas públicos, alianzas con actores del ecosistema empresarial y espacios de acompañamiento a MiPyME. En conjunto, las tres entrevistas sugieren que, en una etapa inicial, la legitimidad relacional puede ser más determinante que la visibilidad masiva para activar demanda efectiva.

3.4.8.4. BARRERAS DE ADOPCIÓN Y CONDICIONES DE CONFIANZA

Manuel Albailay, Subdirector de CORFO Tarapacá

El entrevistado identifica como primera barrera la disponibilidad de recursos económicos, indicando que muchas pequeñas empresas no priorizan la contratación de un servicio especializado de RR.HH. mientras no enfrenten una contingencia concreta. En segundo lugar, señala una barrera de conocimiento, en la medida en que no siempre existe claridad respecto del valor preventivo y estratégico de un servicio de outsourcing. En términos prácticos, ello implica que muchas empresas solo buscan asesoría cuando el problema ya se ha materializado, por ejemplo, ante una demanda laboral o una dificultad administrativa puntual.

Respecto de las condiciones de confianza, el entrevistado enfatiza la importancia de contar con soluciones digitales y herramientas de apoyo que simplifiquen la interacción con el servicio y aporten eficiencia. A su juicio, la confianza en un proveedor externo aumentaría si este ofrece soporte tecnológico adecuado, facilidad de uso, acompañamiento práctico y adaptabilidad a distintos tipos de empresas y realidades operativas.

Manuel del Carmen Chávez, Asesor Generalista de Sercotec Iquique

La transcripción disponible presenta nuevamente una coincidencia de fondo con lo anterior. La contratación de servicios externos de RR.HH. se vería limitada tanto por restricciones presupuestarias como por desconocimiento del beneficio concreto que estos pueden aportar. A ello se suma que la confianza no depende solamente del conocimiento técnico del proveedor, sino también de su capacidad para ofrecer una experiencia de servicio clara, comprensible y funcional para el cliente.

El adoptabilidad del servicio parece depender de la reducción simultánea de dos tipos de incertidumbre: la económica y la operativa. Es decir, la empresa necesita percibir que el servicio vale su costo y, al mismo tiempo, que será fácil de implementar y útil en su realidad cotidiana.

Fabiola Levia, Gerente, Asociación Empresas Contratistas Agua Antofagasta

La entrevistada coincide en que las barreras principales se relacionan con el costo percibido, la falta de urgencia inmediata y la desconfianza frente a servicios

externos que intervienen procesos sensibles de la empresa. En especial, señala que muchas MiPyME tienden a postergar este tipo de contratación mientras logren resolver internamente, aunque sea de forma precaria, sus tareas administrativas y laborales.

En cuanto a las condiciones de confianza, plantea que el proveedor debe demostrar claridad, capacidad técnica, orden metodológico y comprensión de la realidad operativa de las empresas de menor tamaño. En consecuencia, la confianza se construiría no solo por especialización, sino también por cercanía, facilidad de uso, comunicación comprensible y evidencia concreta de resultados o beneficios.

Síntesis analítica

Las barreras de adopción identificadas permiten inferir que la propuesta de OH-RA debe construirse sobre una lógica de entrada gradual, alta claridad comunicacional, soporte tecnológico, cercanía operativa y demostración tangible de beneficios. La convergencia de los tres expertos indica que no basta con ofrecer cumplimiento; es necesario traducir ese cumplimiento en una promesa concreta de orden, ahorro de tiempo, reducción de errores y acompañamiento confiable.

3.4.8.5. VIABILIDAD Y AJUSTES CRÍTICOS DEL SERVICIO PROPUESTO

Manuel Albailay, subdirector de CORFO Tarapacá

En relación con la viabilidad del servicio, el entrevistado plantea que dos factores resultan especialmente críticos. El primero es la gestión comercial, entendida como la capacidad de transformar una propuesta técnicamente adecuada en una cartera real de clientes. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad del servicio depende no solo de su calidad, sino también de una estrategia clara de llegada al mercado, captación y posicionamiento.

El segundo factor corresponde al conocimiento especializado del ámbito laboral y normativo. El entrevistado da a entender que la complejidad del contexto exige un proveedor técnicamente solvente, capaz de responder con criterio, actualizarse y acompañar a empresas que carecen de expertise propio. Además, su énfasis en las soluciones digitales permite inferir que la viabilidad del modelo también se fortalecería mediante herramientas tecnológicas que faciliten escalabilidad, control y soporte continuo.

Manuel del Carmen Chávez, Asesor Generalista de Sercotec Iquique

Con base en la información transcrita, la opinión atribuida al segundo entrevistado refuerza la idea de que la viabilidad del servicio dependerá de la combinación entre especialización técnica y capacidad de implementación práctica. En otras palabras, no basta con contar con conocimientos normativos; también se requiere traducirlos en una solución aplicable, adaptable y comercialmente alcanzable para las MiPyME del territorio.

Desde esta mirada, los ajustes críticos para los primeros años debieran orientarse a consolidar una oferta comprensible, modular, técnicamente robusta y acompañada por una estrategia de entrada que disminuya la incertidumbre del cliente.

Fabiola Levia, Gerente, Asociación Empresas Contratistas Agua Antofagasta

Desde la perspectiva de la tercera informante, la viabilidad del servicio exige equilibrar solidez técnica y factibilidad comercial. La experta destaca que la propuesta debe ser suficientemente especializada para transmitir confianza, pero al mismo tiempo lo bastante simple y adaptable para integrarse a la realidad cotidiana de empresas con recursos limitados.

Asimismo, releva que la escalabilidad del modelo en sus primeros años dependerá de la capacidad de estructurar procesos estandarizados, ofrecer módulos claros de servicio y sostener una experiencia de atención que combine cercanía, respuesta oportuna y claridad operativa. De este modo, la viabilidad no descansaría solo en el conocimiento normativo, sino también en la forma de empaquetar, comunicar y ejecutar el servicio.

Síntesis analítica

La viabilidad del proyecto descansa en pilares complementarios: capacidad comercial, competencia técnica especializada, claridad de implementación y adaptabilidad al segmento objetivo. En conjunto, las tres entrevistas sugieren que OHRA debe posicionarse no solo como un proveedor que ejecuta tareas administrativas, sino como un socio experto capaz de ofrecer continuidad, control, cumplimiento y soporte funcional en un formato compatible con la realidad de las MiPyME.

3.4.8.6. SÍNTESIS INTEGRADORA DEL COMPONENTE CUALITATIVO

En conjunto, las tres entrevistas permiten identificar una convergencia clara en torno a cinco aspectos centrales. En primer lugar, las MiPyME presentan debilidades estructurales en gestión administrativa, documental y de personas, especialmente cuando el crecimiento de la empresa no va acompañado por profesionalización interna. En segundo término, el segmento con mayor necesidad de apoyo externo corresponde principalmente a empresas de menor tamaño, con alta dependencia del dueño o gerente y baja capacidad para internalizar funciones especializadas. En tercer lugar, la captación comercial de este mercado depende fuertemente de redes de confianza y actores validados, tales como contadores, referidos, instituciones de apoyo y organizaciones del ecosistema empresarial.

En cuarto lugar, la contratación de un servicio externo de RR.HH. enfrenta barreras económicas, cognitivas y relacionales, en la medida en que muchas empresas no visualizan de inmediato su valor preventivo, priorizan otras necesidades operativas o mantienen reservas frente a proveedores externos. Finalmente, la viabilidad del modelo propuesto exige combinar dominio técnico, soporte funcional, claridad comercial y una estrategia realista de entrada al mercado, capaz de traducir la propuesta de valor en una solución accesible, confiable y escalable.

Desde la perspectiva del proyecto, estos hallazgos fortalecen la pertinencia de OHRA y aportan respaldo cualitativo a la segmentación, a la propuesta de valor y a la lógica modular del servicio. En particular, refuerzan la necesidad de posicionar la oferta no solo como apoyo administrativo, sino como un mecanismo de orden, continuidad operativa, prevención y reducción de riesgos en empresas con estructuras internas limitadas.

3.4.8.7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DECISORES DE PYME

Con el propósito de complementar la investigación de mercado y validar la pertinencia comercial de la propuesta de valor de OHRA, se aplicó una encuesta estructurada a 104 encuestadores vinculados a empresas de la comuna de Antofagasta. El instrumento fue diseñado para levantar información relativa a la gestión actual de Recursos Humanos, las brechas operativas percibidas, la carga administrativa aso-

ciada, la disposición a externalizar funciones, las barreras de adopción y el rango referencial de pago por un servicio especializado de outsourcing de RR.HH. en el segmento empresarial analizado.

Para efectos de presentación y análisis, los resultados se organizan en cuatro dimensiones: i) caracterización de la muestra; ii) diagnóstico de la gestión actual de Recursos Humanos; iii) brechas y problemas operativos observados; y iv) disposición frente a la externalización del servicio. Esta estructura permite interpretar los hallazgos con mayor coherencia analítica y vincularlos directamente con los objetivos específicos de la investigación de mercado.

3.4.8.8. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La caracterización de la muestra constituye el primer nivel de análisis, ya que permite establecer en qué medida los encuestadores se aproximan al perfil organizacional y decisional definido para el estudio.

En relación con el tamaño de empresa, el 40,4 % de las respuestas correspondió a pequeñas empresas, el 21,2 % a medianas empresas y el 38,5 % a organizaciones que no se identificaron dentro de estas categorías. Este resultado muestra que una parte importante del levantamiento sí se concentra en el segmento objetivo definido para OHRA; sin embargo, también evidencia la presencia significativa de unidades que no se ajustan plenamente al criterio de elegibilidad establecido. Desde una perspectiva metodológica, ello sugiere que la muestra obtenida debe interpretarse como una aproximación diagnóstica amplia, más que como una representación depurada exclusivamente del segmento PyME objetivo.

En cuanto al rol del encuestador, se observa una alta concentración de respuestas provenientes de dueños o socios, quienes representan el 65,4 % del total. A ello se suman participaciones de encargados de RR.HH. o personal (13,5 %), gerentes generales o administradores (10,6 %) y encargados de contabilidad o remuneraciones (10,6 %). Este hallazgo es especialmente relevante para el estudio, ya que confirma que el levantamiento fue contestado predominantemente por actores con capacidad de decisión o con incidencia directa en la gestión administrativa de la empresa. La información recogida resulta pertinente para evaluar la factibilidad comercial de un servicio de outsourcing de RR.HH., dado que refleja la percepción del decisor o de una contraparte estrechamente vinculada al problema.

3.4.8.9. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

El segundo eje de análisis aborda la forma en que las empresas administran actualmente sus procesos de contratos, remuneraciones y documentación laboral, así como la carga y complejidad que dicha gestión representa.

Respecto de la responsabilidad actual de estas funciones, el 45,2 % indicó que la gestión recae principalmente en el dueño o en la administración, sin participación de un especialista. En segundo lugar, aparece RR.HH. interno con 19,2 %, seguido por contador o asesor externo con 14,4 %, personal administrativo interno con 13,5 % y gestión caso a caso, sin responsable fijo con 7,7 %. Estos resultados permiten inferir que, en una proporción importante de empresas, la gestión laboral continúa descansando en estructuras no especializadas o en figuras que ya concentran múltiples responsabilidades dentro de la organización. Esto constituye una señal clara de fragilidad operativa y de potencial sobrecarga administrativa, especialmente en empresas con menor nivel de formalización interna.

En relación con la dificultad percibida para gestionar estos procesos y el cumplimiento laboral, la categoría con mayor frecuencia fue “medianamente complejo”, con 34,6 %. Le siguen “nada complejo” con 25,0 %, “poco complejo” con 23,1 %, “complejo” con 14,4 % y “muy complejo” con 2,9 %. En términos analíticos, este patrón muestra que la gestión de RR.HH. no es percibida de forma homogénea entre las empresas encuestadas. Si bien no predomina una percepción de alta complejidad crítica, sí se observa una carga administrativa intermedia que exige tiempo, atención y seguimiento. Por ello, más que responder exclusivamente a situaciones problemáticas graves, la propuesta de valor de OHRA puede posicionarse como una solución orientada a reducir fricciones operativas, ordenar procesos y prevenir errores en empresas que no cuentan con suficiente especialización interna.

En cuanto a la carga de tiempo, el tramo más frecuente corresponde a 1 a 3 horas semanales, con 41,3 %, seguido por 4 a 6 horas con 28,8 % y menos de 1 hora con 16,3 %. En menor proporción aparecen quienes destinan 7 a 10 horas (9,6 %) y más de 10 horas semanales (3,8 %). Este resultado es relevante porque muestra que la gestión de contratos, remuneraciones y documentación laboral no solo representa una complejidad percibida, sino también un consumo efectivo de tiempo que compite con otras funciones estratégicas de la empresa. En el caso de dueños, socios o

administradores, esta carga puede traducirse en costo de oportunidad, dispersión del foco gerencial y mayor exposición a errores derivados de la multitarea.

Estos resultados muestran una situación consistente con la propuesta de valor de OHRA: empresas que no siempre cuentan con una estructura formal de RR.HH., que concentran la administración laboral en cargos no especializados y que, además, destinan una cantidad relevante de tiempo a estas tareas. Desde el punto de vista del diseño del servicio, ello refuerza la pertinencia de una solución que combine orden documental, cumplimiento preventivo, soporte continuo y descarga operativa para el decisor.

3.4.8.10. BRECHAS Y PROBLEMAS OPERATIVOS OBSERVADOS

El tercer eje de análisis se orienta a identificar las principales brechas o problemas experimentados por las empresas durante los últimos 12 meses en materias asociadas a la gestión laboral y administrativa.

Los resultados muestran que el 40,4 % de los encuestadores señaló no haber enfrentado problemas en el período consultado. No obstante, dentro de quienes sí reportan dificultades, destaca en primer lugar el desorden documental, con 23,1 %, seguido por las dudas recurrentes de cumplimiento o temor a fiscalización con 11,5 %, y las dificultades en finiquitos o término de contrato también con 11,5 %. En menor proporción aparecen los reclamos o conflictos laborales (4,8 %), los atrasos en contratos, anexos o documentación (3,8 %) y los errores en remuneraciones o pagos (2,9

Desde una perspectiva de negocio, este resultado es particularmente relevante, ya que permite observar que la necesidad de apoyo externo no surge únicamente frente a contingencias severas, sino también ante desajustes cotidianos que afectan el orden, la trazabilidad y la seguridad administrativa de la empresa. En otras palabras, aunque una parte importante de la muestra no declara una crisis abierta, sí persiste un conjunto de brechas operativas que justifican una oferta de outsourcing orientada al control documental, la estandarización de procesos y la reducción preventiva del riesgo de incumplimiento.

Este hallazgo permite sostener que la necesidad del servicio no debe entenderse solo desde la lógica de la urgencia o del problema visible, sino también desde la conveniencia de profesionalizar procesos que hoy operan de manera fragmentada,

reactiva o sin estandarización suficiente. La propuesta de OHRA adquiere valor no solo por su capacidad de resolver contingencias, sino también por su potencial para fortalecer la continuidad administrativa y mejorar la gestión laboral cotidiana.

3.4.8.11. DISPOSICIÓN FRENTE A LA EXTERNALIZACIÓN DEL SERVICIO

El cuarto eje de análisis examina la predisposición del mercado frente a una eventual contratación de servicios de outsourcing de RR.HH., considerando prioridad funcional, intención de contratación, barreras y sensibilidad al precio.

En cuanto a la prioridad de delegación, las respuestas muestran una mayor concentración en remuneraciones mensuales y control del proceso (26,9 %) y en orden documental y respaldos (26,9 %). En un segundo nivel aparece contratos, anexos y gestión documental laboral con 22,1 %, seguido por trámites puntuales como finiquitos, cartas o regularizaciones con 12,5 %, y por cumplimiento mensual mediante checklist, alertas o hitos con 11,5 %. Este patrón es consistente con el diagnóstico previo: las empresas no buscan únicamente apoyo consultivo general, sino soluciones aplicadas sobre procesos concretos, recurrentes y operativamente sensibles. Desde la perspectiva de diseño comercial, ello sugiere que la oferta inicial de OHRA debiera enfatizar módulos de alto valor percibido, especialmente aquellos vinculados a remuneraciones, control documental y continuidad administrativa.

En relación con la intención de contratación, la categoría dominante fue “depende, necesitaría evaluar”, con 51,9 % de las respuestas. A ello se suma un 18,3 % que considera probable contratar el servicio y un 5,8 % que lo considera muy probable. En contraste, un 15,4 % declara que sería poco probable y un 8,7 % nada probable. Este resultado es altamente relevante, porque indica que el mercado no expresa una negativa cerrada, sino una disposición condicionada. En otras palabras, existe un espacio comercial potencial, pero su activación depende de factores como la claridad de la propuesta, la credibilidad del proveedor, la demostración de valor y la reducción de incertidumbre inicial. Para OHRA, esto implica que la estrategia de entrada no debiese centrarse únicamente en vender, sino en facilitar la evaluación del servicio mediante diagnósticos iniciales, módulos acotados, pruebas de confianza y comunicación técnica clara.

Al analizar la principal barrera para no contratar el servicio, el factor más relevante corresponde al presupuesto o costo mensual, con 37,5 % de las respuestas. Le

siguen “no lo necesito por ahora” con 24,0 %, desconfianza con 15,4 %, preferencia por mantener la gestión interna con 13,5 % y “ya lo resuelve un asesor o contador” con 7,7 %. Este resultado evidencia que la barrera principal no es necesariamente conceptual, sino económica y de priorización. El mercado reconoce la utilidad potencial del servicio, pero no siempre está dispuesto a asumir de inmediato un costo fijo adicional. Por ello, la estrategia comercial debiera considerar esquemas de entrada graduales, paquetes modulares, beneficios claramente cuantificables y argumentos orientados a costo evitado, ahorro de tiempo y reducción de riesgo.

Finalmente, respecto del rango de pago mensual referencial, la mayor concentración se ubica entre \$50.000 y \$99.000, con 40,4 %. En segundo término, aparece el rango de \$100.000 a \$199.000, con 20,2 %, seguido por \$300.000 o más con 16,3 %, \$0 (no pagaría) con 14,4 % y \$200.000 a \$299.000 con 8,7 %. En términos comerciales, este resultado es particularmente útil, porque permite identificar un rango de entrada percibido como más aceptable para una proporción significativa de la muestra. Al mismo tiempo, la existencia de respuestas en tramos superiores indica que existe heterogeneidad en la disposición de pago, probablemente asociada al tamaño, nivel de necesidad y complejidad interna de cada empresa. Por consiguiente, el diseño tarifario de OHRA debiera contemplar una estructura escalable y modular, con una oferta base accesible y alternativas de mayor alcance para clientes con necesidades más intensivas.

Estos hallazgos permiten concluir que el mercado muestra una disposición potencialmente favorable a la externalización, aunque condicionada por el precio, la confianza y la percepción de necesidad inmediata. Esta combinación es consistente con un escenario donde la propuesta de valor debe construirse sobre evidencia de orden, control, reducción de carga operativa y cumplimiento preventivo, más que sobre una promesa abstracta de apoyo administrativo.

3.4.8.12. SÍNTESIS INTERPRETATIVA DE LOS RESULTADOS

A modo de síntesis, los resultados de la encuesta muestran que existe una base empírica consistente para sustentar la propuesta de valor de OHRA en el mercado empresarial abordado, con especial pertinencia para el segmento PyME. En primer lugar, se observa que la gestión de contratos, remuneraciones y documentación laboral recae con frecuencia en dueños, administradores o estructuras no especiali-

zadas, lo que confirma la existencia de una sobrecarga funcional en organizaciones con capacidad administrativa limitada. En segundo término, la complejidad percibida y el tiempo destinado semanalmente a estas tareas evidencian que la gestión de RR.HH. representa una carga real dentro de la operación cotidiana, aun cuando no siempre sea interpretada como un problema crítico.

Adicionalmente, la presencia de brechas documentales, dudas de cumplimiento y dificultades en procesos administrativos específicos refuerza la necesidad de soluciones que aporten orden, trazabilidad y soporte preventivo. En paralelo, la intención de contratación sugiere que el mercado no se encuentra cerrado a la externalización, sino en una posición de evaluación condicionada, donde la confianza, la claridad del servicio y el costo percibido constituyen variables decisivas. Finalmente, la disposición de pago observada permite inferir que una estrategia comercial basada en servicios modulares, con un tramo de entrada accesible y escalamiento progresivo, presenta mayor compatibilidad con las condiciones reales del segmento.

Los resultados de la encuesta no solo permiten validar la existencia de una necesidad operativa y comercial, sino también orientar decisiones concretas sobre el diseño del portafolio, la estructura modular del servicio, la estrategia de comunicación y los mecanismos de reducción de barreras de adopción durante la fase inicial de implementación de OHRA.

3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN (CRP)

El direccionamiento estratégico de marketing de OHRA se formula a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado, los cuales evidencian que una proporción relevante de pequeñas y medianas empresas de la comuna de Antofagasta administra sus procesos laborales y documentales mediante estructuras internas limitadas, con alta dependencia del dueño, socio administrador o gerencia general. A ello se suman brechas en orden documental, cumplimiento normativo, continuidad administrativa y disposición condicionada a externalizar funciones, especialmente cuando el servicio demuestra utilidad concreta, confianza y una estructura de entrada económicamente razonable.

En este contexto, el plan de marketing adopta una estrategia de diferenciación focalizada, orientada específicamente al segmento PyME que presenta restriccio-

nes de gestión interna y necesidad de apoyo especializado en procesos laborales y administrativos. Esta definición estratégica busca evitar una propuesta genérica de asesoría, posicionando a OHRA como un proveedor especializado, cercano y técnicamente confiable, capaz de aportar orden, control y continuidad en ámbitos críticos para la operación de empresas de menor tamaño.

Con el fin de asegurar coherencia metodológica, esta sección distingue de manera explícita entre el plano estratégico, asociado a la orientación de largo plazo y al posicionamiento competitivo, y el plano táctico, referido a las acciones concretas de comunicación, captación y vinculación comercial. Esta separación responde a la necesidad de presentar una propuesta académicamente consistente, donde la intención estratégica del negocio mantenga trazabilidad con su implementación operativa.

3.5.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO B2B

La estrategia de posicionamiento de OHRA se sustenta en el concepto de “tranquilidad de control”, entendido como la capacidad de transformar procesos laborales fragmentados, reactivos o administrados de manera informal en un sistema externo de gestión ordenado, verificable y trazable. En términos de marketing B2B, este posicionamiento no busca competir únicamente por precio, sino por la reducción de fricción administrativa, la prevención de errores y la generación de confianza operativa en empresas que no cuentan con una estructura robusta de Recursos Humanos.

Desde esta perspectiva, OHRA se posiciona como un proveedor que no solo ejecuta tareas administrativas, sino que instala una lógica de cumplimiento preventivo y continuidad operacional. La diferenciación se apoya, por tanto, en tres atributos centrales: i) orden documental y trazabilidad, ii) acompañamiento continuo en procesos laborales recurrentes, y iii) disminución del riesgo asociado al incumplimiento normativo y a la improvisación administrativa.

Este enfoque resulta coherente con los resultados del estudio de mercado, ya que las empresas encuestadas priorizan principalmente la delegación de remuneraciones, control del proceso, respaldo documental y contratos, es decir, funciones donde el valor percibido se vincula directamente con control, seguridad y descarga operativa. El posicionamiento de OHRA debe comunicar con claridad que su propuesta no consiste en una asesoría aislada, sino en una solución estructurada que

permite a la PyME operar con mayor orden, menor exposición a errores y mejor capacidad de respuesta frente a exigencias laborales y administrativas.

En términos competitivos, esta estrategia permite diferenciarse de alternativas más tradicionales, centradas únicamente en el cálculo de remuneraciones o en la asesoría puntual, al ofrecer una propuesta modular de mayor profundidad operativa y con foco en continuidad. De este modo, el posicionamiento buscado se alinea con una necesidad real del segmento objetivo y con una promesa de valor comercialmente defendible: entregar a la empresa cliente mayor control administrativo sin obligarla a internalizar una estructura completa de RR.HH.

3.5.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS (CRP)

La estrategia de comunicación de OHRA tiene como propósito central construir credibilidad técnica, confianza comercial y legitimidad relacional dentro del ecosistema PyME regional. Considerando que la investigación evidenció una disposición de contratación principalmente condicionada por la evaluación previa del servicio, el precio y la confianza en el proveedor, la comunicación no debe orientarse solo a difundir la existencia de la empresa, sino a reducir barreras de adopción y facilitar la comprensión del valor concreto ofrecido.

En este marco, la comunicación de OHRA debe adoptar un enfoque eminentemente educativo y consultivo, propio de una lógica B2B. Ello implica desarrollar mensajes centrados en problemas operativos reales del cliente, tales como desorden documental, carga administrativa, cumplimiento laboral, continuidad del proceso y necesidad de respaldo. La comunicación debe evitar un tono excesivamente genérico o publicitario, privilegiando en cambio contenidos que transmitan dominio técnico, claridad metodológica y utilidad práctica.

Asimismo, la estrategia comunicacional debe reforzar la asociación de la marca con los principales cambios regulatorios y exigencias laborales que afectan a las PyME, en particular aquellas materias que han incrementado la sensibilidad del mercado respecto del cumplimiento y la formalización. En este sentido, OHRA puede fortalecer su posicionamiento al presentarse como un socio especializado que ayuda a interpretar, ordenar e implementar requerimientos normativos que muchas empresas pequeñas no logran abordar con suficiente sistematicidad.

Desde la perspectiva relacional, la comunicación también debe apoyarse en mecanismos de validación externa, tales como redes profesionales, alianzas institucionales, derivaciones y espacios de contacto con organizaciones vinculadas al desarrollo empresarial. En mercados B2B de proximidad, como el regional, la confianza no se construye únicamente por presencia digital, sino también mediante reputación, respaldo relacional y evidencia visible de competencia técnica.

Por tanto, la estrategia de comunicación de OHRA debe cumplir simultáneamente tres funciones: informar, al explicar con claridad la naturaleza del servicio; legitimar, al demostrar capacidad técnica y especialización; y convertir, al disminuir incertidumbre y facilitar la evaluación inicial por parte del decisor.

3.5.3. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN

Con el propósito de vincular el direccionamiento estratégico con su implementación práctica, se presenta a continuación una matriz de acción que traduce los lineamientos de posicionamiento y comunicación en iniciativas tácticas concretas para la etapa inicial de operación (Ver Tabla 12 en Anexo A).

Esta matriz permite observar que la táctica comercial no se define de manera aislada, sino como una extensión operativa de la estrategia general. En particular, las acciones propuestas buscan responder directamente a las barreras identificadas en la investigación, especialmente aquellas vinculadas a costo, desconfianza, falta de claridad sobre el servicio y baja urgencia percibida de contratación.

3.5.4. MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE METAS DE ACCIÓN

La evaluación de la estrategia de marketing y comunicación debe realizarse mediante indicadores que permitan verificar si el posicionamiento propuesto se traduce efectivamente en visibilidad, interés comercial, conversión y permanencia. En coherencia con los objetivos definidos para el área de marketing, se proponen las siguientes metas de verificación para el horizonte del proyecto:

- **Interacción digital B2B:** alcanzar una tasa de interacción de al menos 7 % en los canales definidos, entendida como una señal de visibilidad efectiva, interés y conexión con el contenido dirigido al segmento objetivo.
- **Conversión comercial:** lograr una tasa de conversión de prospectos a clientes de al menos 15 %, reflejando capacidad del servicio para transformar interés inicial en contratación efectiva.
- **Retención anual de clientes:** mantener un nivel de permanencia contractual igual o superior a 85 %, como indicador de satisfacción, continuidad del servicio y valor percibido por la cartera.
- **Recurrencia comercial:** favorecer que una proporción creciente de clientes contrate más de un módulo o mantenga continuidad en el tiempo, reforzando la sostenibilidad comercial del modelo.

Estos indicadores permiten monitorear no solo la capacidad de captación, sino también la consistencia entre la promesa comunicacional y la experiencia real del cliente. Esto es especialmente importante en un servicio B2B como OHRA, donde la recomendación, la reputación y la permanencia constituyen variables estratégicas de consolidación.

En términos analíticos, la verificación de estas metas debe interpretarse como un mecanismo de control del posicionamiento estratégico. Si la empresa logra incrementar interacción, convertir prospectos y sostener relaciones comerciales duraderas, podrá inferirse que la propuesta de valor, la comunicación y la ejecución comercial mantienen coherencia entre sí. Por el contrario, desviaciones persistentes en estos indicadores sugerirían la necesidad de ajustar mensajes, canales, estructura tarifaria o alcance modular del servicio.

3.6. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

La formulación del marketing mix de OHRA se estructura a partir de una lógica de servicios B2B, orientada a pequeñas y medianas empresas de la comuna de Antofagasta que presentan limitaciones en la gestión interna de sus procesos laborales y administrativos. A diferencia de bienes de consumo masivo, la comercialización de

un servicio de outsourcing de Recursos Humanos exige una propuesta integral, donde el valor no se expresa únicamente en el resultado final entregado al cliente, sino también en la forma en que el servicio se diseña, se comunica, se implementa y se respalda operativamente.

En este contexto, el marketing mix de OHRA se formula bajo el enfoque ampliado de las 7P del marketing de servicios, por estimarse más adecuado para representar la naturaleza relacional, técnica y continua del modelo de negocio propuesto. Esta aproximación permite vincular la propuesta de valor con sus dimensiones comerciales, operativas y perceptuales, fortaleciendo la coherencia entre el diagnóstico de mercado, la estrategia de posicionamiento y la experiencia esperada del cliente.

3.6.1. PRODUCTO

El producto de OHRA corresponde a un servicio especializado de outsourcing administrativo en materias de Recursos Humanos, diseñado para responder a las necesidades de pequeñas y medianas empresas que requieren apoyo en orden documental, cumplimiento normativo laboral, gestión de remuneraciones y continuidad operativa. Su naturaleza es predominantemente intangible, técnica y relacional, ya que su valor se expresa tanto en la resolución de tareas concretas como en la generación de confianza, trazabilidad y soporte continuo para el cliente.

Desde una perspectiva comercial, el servicio se concibe bajo una estructura modular, permitiendo adaptar la solución a distintos niveles de necesidad, capacidad de pago y madurez administrativa de la empresa contratante. Esta configuración resulta especialmente pertinente para el segmento objetivo, dado que la investigación de mercado evidenció una disposición favorable hacia servicios concretos, escalables y de entrada accesible, más que hacía propuestas amplias e indiferenciadas.

En términos funcionales, la oferta puede articularse en torno a módulos tales como: i) contratos, anexos y documentación laboral; ii) remuneraciones mensuales y control del proceso; iii) orden documental y respaldo administrativo; iv) soporte en finiquitos, regularizaciones y trámites puntuales; y v) acompañamiento preventivo en materias de cumplimiento laboral. El modularidad del producto no solo facilita la captación inicial, sino que también permite incrementar el valor del cliente en el tiempo mediante ampliación progresiva del alcance contratado.

El producto de OHRA no debe presentarse como una asesoría genérica, sino como una solución técnica, estructurada y gradual, orientada a reducir carga operativa, fortalecer el control documental y entregar continuidad administrativa a la PyME.

3.6.2. PRECIO

La estrategia de precio de OHRA debe responder simultáneamente a tres criterios: i) accesibilidad para el segmento objetivo; ii) coherencia con el valor técnico del servicio; y iii) capacidad de escalamiento comercial a medida que el cliente incrementa sus requerimientos. En servicios B2B dirigidos a PyME, el precio constituye una variable crítica de adopción, especialmente cuando el servicio aún debe ser evaluado por empresas que no siempre perciben la externalización como una necesidad inmediata, sino como una decisión condicionada por utilidad, confianza y restricción presupuestaria.

Los resultados de la investigación de mercado muestran que el rango de pago con mayor aceptación se concentra entre 50,000 y 99.000 mensuales, seguido por el tramo de 100,000 a 199.000, lo cual sugiere la conveniencia de una política tarifaria escalable, con una oferta base de entrada y alternativas de mayor alcance para empresas con necesidades más complejas.

A partir de ello, la estrategia de precio debe sustentarse en una lógica de precio por valor percibido y nivel de servicio, evitando competir exclusivamente por menor costo. El foco debe situarse en comunicar que el servicio no solo representa un gasto operativo, sino una inversión orientada a disminuir errores, liberar tiempo del decisor, mejorar el cumplimiento y reducir riesgos administrativos. Esta lógica permite justificar comercialmente una oferta técnica especializada, sin desalinearse de la realidad económica del mercado objetivo.

De este modo, OHRA puede estructurar su política de precios en niveles progresivos, por ejemplo, mediante un plan base, un plan intermedio y un plan ampliado, diferenciados por volumen de gestión, complejidad del servicio y nivel de acompañamiento. Tal configuración fortalece la entrada comercial, mejora la adaptabilidad del portafolio y facilita la posterior conversión hacia servicios de mayor valor.

3.6.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

En el caso de OHRA, la variable plaza no debe entenderse en términos físicos tradicionales, sino como la forma en que el servicio accede, se presenta y se entrega al cliente dentro del mercado objetivo. Dado que se trata de un servicio especializado B2B, la distribución comercial se sustenta principalmente en canales directos, relacionales y digitales, orientados a facilitar el contacto con el decisor y a reducir fricción en el proceso de evaluación y contratación.

La estrategia de distribución de OHRA debe centrarse en una lógica de atención directa al cliente empresarial, privilegiando reuniones comerciales, derivaciones, redes de contacto, recomendaciones y canales digitales profesionales. Esta definición es coherente con la naturaleza del segmento objetivo, donde la contratación suele depender del dueño, socio administrador o gerente general, y donde la confianza en el proveedor constituye una condición relevante para la decisión de compra.

En términos operativos, la distribución del servicio puede apoyarse en una combinación de atención presencial y remota, según el tipo de cliente y la etapa de la relación comercial. La fase inicial de captación y diagnóstico puede requerir mayor cercanía relacional, mientras que la ejecución periódica del servicio puede apoyarse en herramientas digitales, intercambio documental remoto, seguimiento por correo electrónico y reuniones de control programadas. Esta modalidad mixta permite mantener eficiencia operativa sin perder la percepción de acompañamiento que el segmento valora.

La plaza de OHRA debe diseñarse como un sistema de acceso simple, confiable y profesional, donde el cliente perciba facilidad de contacto, claridad en el proceso de incorporación y continuidad en la prestación del servicio.

3.6.4. PROMOCIÓN

La estrategia de promoción de OHRA debe responder a la lógica propia de los servicios B2B especializados, donde la captación no depende prioritariamente de campañas masivas, sino de la construcción progresiva de autoridad técnica, confianza y comprensión del valor ofrecido. En este marco, la promoción no puede reducirse a publicidad, sino que debe entenderse como un conjunto articulado de

acciones orientadas a informar, persuadir y legitimar la propuesta frente al decisor empresarial.

Dado que el estudio de mercado evidenció una disposición de contratación mayoritariamente condicionada por la necesidad de evaluar el servicio antes de contratarlo, la promoción debe adoptar un enfoque consultivo y educativo, centrado en problemas concretos del cliente. En este sentido, los contenidos promocionales deben enfatizar aspectos tales como orden documental, cumplimiento laboral, reducción de carga administrativa, trazabilidad de procesos y capacidad de respuesta frente a exigencias normativas vigentes en Chile.

Entre los instrumentos promocionales más pertinentes para OHRA se encuentran: i) publicaciones técnicas y contenido informativo en plataformas profesionales; ii) presentaciones comerciales claras y bien estructuradas; iii) diagnósticos iniciales o revisiones acotadas que permitan demostrar valor antes de la contratación; iv) participación en redes empresariales, gremiales o de apoyo a PyME; y v) recomendaciones o derivaciones provenientes de actores con legitimidad en el ecosistema regional.

La promoción debe ser consistente con el posicionamiento definido en el apartado estratégico. Por ello, el mensaje central no debe construirse desde la venta agresiva, sino desde la promesa de control, orden y soporte técnico continuo. Esta coherencia entre mensaje y propuesta mejora la calidad del contacto comercial y fortalece las probabilidades de conversión.

3.6.5. PERSONAS

En servicios intensivos en confianza y conocimiento, la variable personas adquiere una relevancia central, ya que el cliente evalúa el servicio no solo por su resultado, sino también por la competencia técnica, capacidad de respuesta y seriedad de quienes lo representan. En el caso de OHRA, las personas constituyen un componente esencial del marketing mix, dado que la percepción de valor depende en gran medida de la relación profesional que se establezca con el cliente desde la primera interacción.

La propuesta comercial debe estar respaldada por un perfil humano que combine dominio técnico, claridad comunicacional, confidencialidad y orientación al servicio. Para el segmento PyME, resulta especialmente importante que el proveedor

sea capaz de traducir requerimientos normativos y administrativos complejos en soluciones comprensibles, aplicables y oportunas. Quienes participen en la captación, diagnóstico y ejecución del servicio deben proyectar cercanía profesional, criterio técnico y capacidad de acompañamiento continuo.

Asimismo, la variable personas no solo involucra al equipo interno de OHRA, sino también la forma en que se organiza el vínculo con el cliente. Una atención personalizada, tiempos de respuesta adecuados, seguimiento ordenado y disposición a resolver contingencias constituyen elementos que impactan directamente en la satisfacción y en la permanencia contractual. Por ello, la experiencia humana del servicio debe alinearse plenamente con el posicionamiento de tranquilidad de control definido para la empresa.

3.6.6. PROCESOS

La variable procesos resulta crítica en un servicio como OHRA, debido a que el valor ofrecido se sostiene precisamente en la capacidad de transformar actividades laborales y administrativas dispersas en un sistema ordenado, trazable y continuo. En este sentido, la calidad del servicio dependerá no solo del conocimiento técnico del proveedor, sino también de la existencia de procedimientos claros, secuenciales y verificables a lo largo de toda la relación comercial.

Desde una perspectiva de marketing de servicios, los procesos deben diseñarse de modo que reduzcan incertidumbre para el cliente y hagan visible la seriedad operativa del servicio. Para ello, resulta recomendable estructurar la experiencia comercial en etapas claramente definidas: i) contacto inicial y levantamiento de necesidades; ii) diagnóstico preliminar; iii) formulación de propuesta y alcance del servicio; iv) incorporación del cliente y ordenamiento documental inicial; v) ejecución periódica de tareas; y vi) seguimiento mediante hitos, reportes y control de cumplimiento.

Esta secuencia no solo mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece la percepción de profesionalismo y control externo. Para empresas pequeñas y medianas, donde frecuentemente existe desorden administrativo o falta de estandarización, un servicio con procesos visibles y comprensibles genera mayor tranquilidad y facilita la permanencia en el tiempo.

Los procesos de OHRA deben formar parte explícita de la propuesta de valor, ya que representan un componente central del beneficio ofrecido: no solo resolver tareas, sino instalar una forma más ordenada y confiable de gestionarlas.

3.6.7. EVIDENCIA FÍSICA

Aunque el servicio de OHRA es esencialmente intangible, su comercialización requiere elementos concretos que hagan visible la calidad, formalidad y consistencia de la propuesta. En marketing de servicios, esta dimensión corresponde a la evidencia física, es decir, a todos aquellos soportes materiales o visuales que permiten al cliente evaluar credibilidad antes, durante y después de la prestación.

En el caso de OHRA, la evidencia física puede expresarse mediante una identidad visual coherente, presentaciones comerciales bien estructuradas, propuestas formales, fichas de servicios, reportes de seguimiento, formatos documentales estandarizados, checklists, respaldos de cumplimiento y material corporativo que proyecte seriedad. Estos elementos cumplen una función estratégica relevante, ya que reducen la incertidumbre inicial y refuerzan la percepción de que el servicio opera bajo criterios profesionales y no improvisados.

Adicionalmente, la evidencia física cobra especial importancia en un mercado donde la decisión de contratación está influida por la confianza y por la necesidad de evaluar previamente al proveedor. En este contexto, disponer de materiales claros, ordenados y técnicamente consistentes constituye una ventaja competitiva, especialmente frente a ofertas informales o poco estructuradas.

La evidencia física de OHRA debe actuar como respaldo visible de su posicionamiento, permitiendo que el cliente perciba desde el inicio un estándar de orden, trazabilidad y profesionalismo coherente con la promesa comercial del servicio.

3.6.8. SÍNTESIS DEL MARKETING MIX

La formulación del marketing mix de OHRA permite traducir el posicionamiento estratégico del negocio en una propuesta comercial integral, coherente con las características del segmento objetivo y con la naturaleza del servicio ofrecido (Booms & Bitner, 1981; Kotler & Keller, 2016). En particular, la combinación de una oferta mo-

dular, una política de precios escalable, canales de distribución directos, promoción consultiva, atención profesional, procesos estructurados y evidencia física consistente fortalece la capacidad del proyecto para ingresar al mercado con una propuesta diferenciada y creíble.

De este modo, el marketing mix no solo cumple una función descriptiva, sino que constituye un instrumento de articulación entre el diagnóstico de mercado, la estrategia competitiva y la implementación comercial del modelo de negocios. Este apartado permite fundamentar que la propuesta de OHRA no se limita a identificar una necesidad, sino que dispone de una configuración comercial técnicamente consistente para responder a ella.

3.7. PROYECCIÓN COMERCIAL O CRITERIO DE CAPTACIÓN

La proyección comercial de OHRA debe entenderse como la traducción operativa del diagnóstico de mercado y del enfoque estratégico definido en los apartados precedentes. Dado que el proyecto se orienta al segmento PyME de la comuna de Antofagasta y propone un servicio B2B especializado en outsourcing administrativo de Recursos Humanos, la captación de clientes no puede modelarse bajo una lógica de demanda masiva o espontánea, sino mediante un proceso gradual, relacional y selectivo.

En este sentido, la proyección comercial del proyecto se sustenta en un criterio de crecimiento progresivo de cartera, basado en la validación inicial del servicio, la generación de confianza en el mercado objetivo y la consolidación de relaciones de mediano plazo con empresas que presentan una necesidad real de apoyo administrativo y cumplimiento laboral. Esta lógica es coherente con los resultados de la investigación de mercado, que muestran una disposición de contratación mayoritariamente condicionada por la evaluación previa del servicio, el precio y la percepción de utilidad concreta.

Desde el punto de vista comercial, el ingreso de nuevos clientes debiera producirse mediante una combinación de contacto directo, referidos, redes empresariales, exposición técnica y mecanismos de entrada de bajo riesgo, tales como diagnósticos preliminares o propuestas modulares. La captación esperada no debe interpretarse como una expansión acelerada, sino como un proceso de construcción gradual de

reputación, donde la credibilidad del servicio y la evidencia de cumplimiento constituyen factores decisivos para la conversión.

Asimismo, la proyección comercial debe considerar que la PyME no necesariamente contrata una solución integral desde el primer contacto. Por el contrario, resulta más plausible que la relación se inicie mediante servicios puntuales o módulos específicos por ejemplo, orden documental, contratos o remuneraciones y que luego evolucione hacia esquemas de mayor recurrencia y alcance. Esta dinámica justifica comercialmente un enfoque de crecimiento basado no solo en el número de clientes, sino también en la ampliación progresiva del valor por cliente a lo largo del tiempo.

En términos metodológicos, esta sección no busca sustituir la proyección financiera detallada del negocio, la cual será desarrollada en capítulos posteriores, sino establecer los supuestos comerciales que la sustentan. En particular, se asume que el crecimiento del proyecto dependerá de: i) la capacidad efectiva de llegar al decisor del segmento objetivo; ii) la claridad de la propuesta de valor; iii) la existencia de una oferta de entrada accesible; iv) la calidad de la experiencia de servicio; y v) la permanencia contractual lograda una vez incorporado el cliente.

Por tanto, la proyección comercial de OHRA debe ser entendida como una trayectoria de consolidación progresiva, coherente con la naturaleza del servicio, con el comportamiento del mercado objetivo y con las capacidades de implementación del proyecto durante sus primeros años de operación.

3.7.1. SUPUESTOS COMERCIALES DEL PLAN DE MARKETING

Para efectos de coherencia interna del proyecto, la proyección comercial del servicio puede apoyarse en los siguientes supuestos generales:

- La captación inicial se concentrará en empresas del segmento objetivo con mayores brechas en orden documental, cumplimiento y continuidad administrativa;
- La entrada al mercado se facilitará mediante una oferta modular y de menor barrera económica;

- La decisión de contratación estará fuertemente influida por la confianza en el proveedor y por la demostración concreta del valor del servicio;
- La permanencia del cliente dependerá de la capacidad de OHRA para sostener orden, trazabilidad, respuesta oportuna y acompañamiento continuo;
- El crecimiento comercial será gradual y acumulativo, con expansión de cartera y aumento progresivo del alcance contratado por cliente.

Estos supuestos permiten establecer una base argumental para las proyecciones económicas y operativas posteriores, evitando sobredimensionar la velocidad de penetración comercial del proyecto.



CAPÍTULO IV

RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO IV

RECURSOS HUMANOS

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de recursos humanos que permita implementar y sostener la operación del servicio de outsourcing administrativo de RR.HH. y remuneraciones, asegurando continuidad operativa, calidad del servicio y cumplimiento normativo laboral, mediante la definición de estructura organizacional, perfiles de cargo, responsabilidades, capacitación y mecanismos de control interno, al finalizar el quinto año de operación (Dirección del Trabajo, 2025).

4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar la dotación y los perfiles críticos del servicio (roles, funciones y competencias mínimas) para asegurar la continuidad del proceso mensual de RR.HH. y remuneraciones, logrando que la operación mantenga cobertura del 100 % de los roles definidos y que las incorporaciones cumplan $\geq 90\%$ de los requisitos del perfil (formación/experiencia/competencias), al finalizar el quinto año de operación.
- Instalar un estándar de habilitación operativa y cumplimiento mediante un programa de inducción, entrenamiento y actualización normativa, de forma que el equipo mantenga $\geq 90\%$ de cumplimiento anual del plan formativo y que el 100 % de los procesos clave cuente con responsables habilitados y evidencia de capacitación (registros, listas de verificación), durante los cinco años de operación.

- Operacionalizar un sistema de gestión del desempeño orientado a servicio (calidad, oportunidad y control), realizando evaluaciones semestrales y acciones correctivas, con la meta de sostener un desempeño promedio $\geq 85\%$ y reducir no conformidades/reprocesos internos en procesos críticos, al finalizar el quinto año de operación.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La estructura organizacional propuesta para OHRA se define bajo un criterio funcional, jerárquico y escalable, en coherencia con la naturaleza del servicio de outsourcing administrativo de Recursos Humanos y remuneraciones. El organigrama se construye sobre la base de cargos y funciones efectivas de dirección, coordinación, ejecución y soporte, evitando una representación por áreas independientes que pudiera generar ambigüedad respecto de la dependencia formal, la responsabilidad operativa y la supervisión de los procesos críticos del servicio.

Desde esta perspectiva, la estructura base de OHRA se organiza a partir de una línea funcional simple: la Gerencia General conduce el modelo de negocio, supervisa la continuidad operativa y resguarda el cumplimiento global del servicio; en un segundo nivel se ubican las funciones directamente vinculadas a la captación comercial, a la gestión de clientes y a la coordinación de la operación; y, en un tercer nivel, se sitúan los cargos de ejecución técnica y soporte administrativo requeridos para desarrollar los procesos de contratos, movimientos, remuneraciones, control documental y atención operativa de la cartera.

Este diseño responde a la etapa inicial del proyecto, en la cual se requiere una estructura interna liviana, pero técnicamente suficiente para asegurar continuidad operativa, trazabilidad, resguardo documental, control de calidad del servicio y capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes. Asimismo, permite un escalamiento gradual de cargos y funciones a medida que aumenten la demanda, la complejidad de la cartera y el volumen de procesos administrados.

En este marco, las funciones de control, seguimiento y aseguramiento de cumplimiento no deben interpretarse como una unidad organizacional autónoma o paralela dentro de la estructura, sino como una responsabilidad funcional incorporada al modelo de gestión y asignada a cargos internos según el nivel de desarrollo de la

empresa. Por ello, el organigrama prioriza la claridad de la dependencia jerárquica principal y evita incorporar elementos que puedan inducir a una lectura confusa de la estructura durante la evaluación del proyecto.

Del mismo modo, los apoyos especializados externos tales como asesoría legal laboral, soporte tecnológico o apoyo contable no forman parte de la estructura jerárquica interna representada en el organigrama. Estas prestaciones corresponden a servicios contratados externamente según requerimiento y bajo coordinación de la Gerencia General, por lo que su mención se realiza a nivel descriptivo del modelo operativo, pero no como parte de la representación gráfica formal de la organización.

El organigrama de OHRA representa exclusivamente la estructura interna base necesaria para la puesta en marcha y consolidación inicial del servicio, resguardando coherencia entre jerarquía, funciones, flexibilidad operativa y escalabilidad del negocio (véase Figura 3, Anexo A).

La estructura organizacional propuesta para OHRA corresponde a un organigrama de tipo funcional, orientado a representar cargos, relaciones de dependencia y responsabilidades internas necesarias para la prestación del servicio. Esta representación gráfica no incorpora apoyos externos, prestadores especializados ni servicios tercerizados de soporte, aun cuando estos puedan participar como recursos complementarios para determinadas actividades de ejecución o asistencia técnica.

Esta distinción resulta relevante para evitar confusiones entre la estructura jerárquica permanente del negocio y la red de apoyos externos que eventualmente puede colaborar en funciones específicas. Por ello, el organigrama refleja únicamente la organización interna de la empresa y la lógica de dependencia funcional requerida para asegurar coordinación, control y continuidad operativa. Los apoyos externos, cuando existan, deberán entenderse como mecanismos complementarios de ejecución y no como unidades orgánicas integrantes de la estructura formal de OHRA.

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Gerencia General

a) Cantidad: 1 (FT o mixto según etapa).

b) Descripción: Conduce la estrategia y el gobierno del servicio, asegurando continuidad operativa, control interno, cumplimiento normativo y rentabilidad del por-

tafolio de clientes, con foco en trazabilidad (“evidencia verificable”) y estándares de servicio.

c) Funciones

- Definir lineamientos del modelo OHRA: alcance por módulo, reglas de operación, SLA y criterios de “cierre conforme”.
- Aprobar estándares de control: doble verificación, bitácoras de cambios, checklists y evidencias mínimas por proceso.
- Supervisar cartera (crecimiento, margen, riesgos) y priorizar escalamiento de dotación/tecnología.
- Gestionar contingencias (incidentes, requerimientos del cliente, fiscalización) y activar plan de continuidad.
- Formalizar alianzas externas (legal laboral, TI/seguridad, contabilidad) con roles y entregables definidos.

d) Responsabilidades

- Resguardar confidencialidad y gobernanza documental (accesos, respaldos, trazabilidad).
- Asegurar consistencia metodológica entre lo vendido y lo operado (evitar “sobreventa”).
- Asegurar que OHRA opere con evidencia suficiente para auditoría interna/externa.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de cumplimiento global de SLA (mensual).
- Porcentajes de clientes con “cierre conforme” (sin observaciones mayores).
- Margen por cliente / Porcentajes de clientes bajo umbral de rentabilidad (alerta).

4.2.2. EJECUTIVO(A) COMERCIAL

a) Cantidad: 1.

b) Descripción: Gestiona la captación y cierre de clientes PyME, traduce necesidades en propuesta modular operable y deja un “contrato operativo” claro, con alcances, límites, entregables y SLA definidos.

c) Funciones

- Prospección y calificación (fit operativo: dotación, complejidad, documentación disponible, urgencias).
- Levantamiento estructurado (checklist comercial) para cotizar módulos con alcance verificable.
- Preparación de propuesta y anexos de servicio (SLA, calendario de hitos, responsabilidades del cliente).
- Cierre y traspaso controlado a operación (onboarding con lista de entrada mínima).

d) Responsabilidades

- Vender servicios que OHRA pueda ejecutar con control y evidencia, evitando ambigüedad contractual.
- Mantener trazabilidad de acuerdos (versionado de propuesta, aprobaciones, condiciones especiales).

e) KPIs sugeridos

- Tasa de conversión (lead→cliente).
- % Onboarding sin faltantes críticos al primer corte (7–10 días).
- % Clientes con alcance sin desviaciones (bajo reproceso por mala venta).

4.2.3. GESTOR(A) DE CLIENTES (CUSTOMER SUCCESS / POSTVENTA)

a) Cantidad: 1.

b) Descripción: Administra la relación operacional con el cliente mediante la gestión de solicitudes, calendarización, control de hitos y comunicaciones formales, reduciendo fricción, faltantes y reprocesos.

c) Funciones

- Operar mesa de ayuda (tickets), priorizar, escalar y cerrar con evidencia.
- Administrar calendario por cliente (cierres, vencimientos, entregables) y alertas.
- Coordinar onboarding operativo: levantamiento documental, permisos, formatos y validación de completitud.
- Medir satisfacción, riesgos de fuga (churn) y activar planes correctivos.

d) Responsabilidades

- Asegurar que cada requerimiento quede registrado (qué, cuándo, quién aprueba) y con respaldo.
- Mantener al cliente “operable”: documentación al día, confirmaciones previas y entradas completas.

e) KPIs sugeridos

- Tiempo de primera respuesta (FRT) y tiempo de resolución (TTR).
- Porcentajes de tickets cerrados dentro de SLA.
- Porcentajes de clientes con documentación completa (expediente al día).

4.2.4. JEFATURA DE OPERACIONES RR.HH

a) Cantidad: 1.

b) Descripción: Conduce el back office de OHRA, incluyendo remuneraciones, contratos, movimientos y control documental. Administra la carga operativa, controla calidad, asegura doble verificación y resguarda cierres mensuales conformes.

c) Funciones

- Planificar el ciclo mensual por cliente (hitos, ventanas de corte y responsables).
- Asignar casos y revisar excepciones (variables, contingencias y errores detectados).
- Gestionar control interno: checklists, bitácoras, muestreo de calidad y acciones correctivas.
- Mantener plantillas y procedimientos actualizados, con versionado y ajuste normativo.
- Coordinar el trabajo de los cargos operativos bases vinculados a clientes, remuneraciones, contratos y soporte administrativo.

d) Responsabilidades

- Asegurar cierres mensuales conforme al estándar OHRA (evidencia mínima y registro de aprobaciones).
- Resguardar continuidad operacional (backups definidos y cobertura ante ausencias).
- Supervisar el cumplimiento de plazos, calidad documental y consistencia de los entregables.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de cierres mensuales a la primera (sin reproceso).
- N° de no conformidades por cliente/mes.
- Porcentajes de cumplimiento de calendario de hitos.

4.2.5. ANALISTA DE REMUNERACIONES

a) Cantidad: 1 (escalable).

b) Descripción: Ejecuta el procesamiento mensual de remuneraciones con enfoque en exactitud, oportunidad y evidencia verificable, considerando entradas, cálculo, revisión, aprobación y cierre.

c) Funciones

- Consolidar insumos (asistencia, variables, licencias) con checklist de completitud.
- Procesar liquidaciones y cierres mensuales, emitiendo reportes de control.
- Registrar bitácora de cambios (qué se ajustó, motivo y aprobación) y resguardar respaldos.
- Preparar entregables mensuales definidos por módulo (reportes, registros y carpetas).

d) Responsabilidades

- Mantener doble verificación previa a emisión y cierre.
- Resguardar confidencialidad de datos de remuneraciones y control de accesos.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de liquidaciones sin observaciones del cliente en el primer envío.
- N° de ajustes post-cierre por mes.
- Cumplimiento de plazos de cierre (SLA).

4.2.6. ANALISTA DE CONTRATOS Y MOVIMIENTOS

a) Cantidad: 1 (escalable).

b) Descripción: Administra movimientos laborales y documentación contractual con trazabilidad, control de vencimientos y expediente laboral digital ordenado.

c) Funciones

- Elaborar y controlar contratos y anexos (ingresos, cambios y renovaciones), con checklist de respaldo.
- Mantener expediente por trabajador y empresa con estructura estándar OHRA.
- Controlar vencimientos e hitos documentales y emitir alertas preventivas.
- Gestionar flujos de firma y aprobaciones, registrando fecha y responsable.

d) Responsabilidades

- Evitar brechas documentales y asegurar evidencias mínimas por movimiento.
- Asegurar consistencia de plantillas vigentes, con versionado y trazabilidad.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de movimientos documentados dentro del plazo comprometido.
- Porcentajes de expedientes completos (sin faltantes críticos).
- N° de observaciones documentales por cliente/mes.

4.2.7. ASISTENTE DE OPERACIONES / SOPORTE ADMINISTRATIVO

a) Cantidad: 1 (puede partir part-time y escalar).

b) Descripción: Sostiene el orden operacional de la empresa mediante el armado de carpetas, control de entradas, mantenimiento del repositorio, seguimiento de hitos y apoyo en reportes.

c) Funciones

- Validar completitud de entradas (documentos y confirmaciones) antes de ejecución.
- Administrar repositorio documental (estructura, nomenclatura, respaldo y control de versiones).
- Mantener registro de solicitudes e hitos y apoyar el seguimiento de tickets.
- Preparar minutas, reportes operativos y cuadros de control simples.

d) Responsabilidades

- Asegurar que todo proceso tenga respaldo mínimo y sea fácilmente ubicable.
- Reducir reproceso por faltantes y desorden documental.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de entradas completas al primer requerimiento.
- Tiempo promedio de armado o actualización de expediente.
- N° de reprocesos por faltantes atribuibles a entrada.

4.2.8. ENCARGADO(A) DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

a) Cantidad: 1.

b) Descripción: Gestiona la continuidad administrativa y financiera de OHRA, apoyando la operación mediante la coordinación de facturación, cobranza, control de flujo, orden documental y soporte de gestión. Su incorporación en la estructura interna permite fortalecer la trazabilidad administrativa del negocio y dar respaldo estable al funcionamiento de la empresa.

c) Funciones

- Coordinar la emisión oportuna de facturas y documentos de cobro asociados a los servicios prestados.
- Realizar seguimiento de pagos, compromisos de cobranza y estado de cuentas de clientes.
- Apoyar el control financiero básico del negocio, incluyendo flujos, egresos operativos y registros administrativos.
- Coordinar la relación operativa con servicios contables o tributarios externos, cuando corresponda.
- Mantener orden y trazabilidad de la documentación administrativa y financiera de la empresa.
- Entregar información de soporte para control de gestión, revisión presupuestaria y toma de decisiones.

d) Responsabilidades

- Asegurar continuidad administrativa y financiera en respaldo de la operación.

- Reducir atrasos en facturación y riesgos de desorden documental o de cobranza.
- Mantener disponibilidad de información confiable para seguimiento del negocio.
- Apoyar el cumplimiento de obligaciones administrativas vinculadas a la operación de la empresa.

e) KPIs sugeridos

- Porcentajes de facturación emitida dentro del plazo comprometido.
- Porcentajes de cobranza recuperada en plazo.
- Días promedio de cuentas por cobrar.
- Porcentajes de registros administrativos actualizados y trazables.
- Porcentajes de incidencias administrativas resueltas dentro del plazo interno definido.

4.2.9. CONTROL DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO

a) Responsable: función asignada por la Gerencia General o por la Jefatura de Operaciones RR.HH., según la escala de la operación y la carga de control requerida en cada etapa del proyecto.

b) Descripción: Esta función tiene por finalidad supervisar transversalmente el cumplimiento del estándar operativo de OHRA, verificando la consistencia de los entregables, la trazabilidad documental, la aplicación de checklists, el control de evidencias mínimas y el tratamiento de no conformidades. Su propósito es fortalecer la confiabilidad del servicio, reducir reprocesos y promover una operación ordenada, verificable y orientada a la mejora continua.

c) Alcance: En la etapa inicial del proyecto, esta función no constituye un cargo independiente dentro de la estructura interna base, sino una responsabilidad asignada a nivel directivo u operativo, de acuerdo con las necesidades de control de la empresa. Su formalización como rol específico podrá evaluarse en etapas posteriores, cuando el volumen de clientes, la complejidad documental y la exigencia de seguimiento hagan necesaria una dedicación más especializada.

d) Funciones

- Verificar el cumplimiento de los procedimientos internos definidos para la prestación del servicio.
- Revisar la consistencia y completitud de evidencias operativas, documentales y administrativas.
- Supervisar la correcta utilización de checklists, bitácoras, repositorios y controles internos.
- Detectar desviaciones, brechas o no conformidades en la ejecución de procesos críticos.
- Proponer medidas correctivas y acciones de mejora orientadas a reducir errores y reprocesos.
- Apoyar la preparación de la operación para auditorías internas, revisiones de clientes y procesos de estandarización.
- Monitorear el cumplimiento de criterios internos asociados a calidad, oportunidad, trazabilidad y resguardo documental.

e) Responsabilidades

- Resguardar la calidad transversal del servicio prestado por OHRA.
- Promover el cumplimiento interno, el orden documental y la disciplina operativa.
- Contribuir a la disminución de errores recurrentes y fallas de coordinación.
- Favorecer una cultura de mejora continua y control preventivo dentro de la organización.
- Asegurar que la operación mantenga condiciones mínimas de consistencia y verificabilidad frente a clientes y exigencias normativas.

f) KPIs sugeridos

- Porcentajes de procesos revisados conforme a checklist de control.

- Porcentajes de no conformidades detectadas y corregidas dentro del plazo interno.
- Porcentajes de entregables con evidencia completa y trazable.
- Tasa de reprocesos operativos por errores internos.
- Porcentajes de cumplimiento de estándares internos de calidad y documentación.

4.3. ESTUDIO DE DOTACIÓN POR PERÍODO DEL 1 AL 5

La dotación de OHRA se determina en función de la criticidad de los procesos, la necesidad de asegurar continuidad operativa y la carga de trabajo proyectada en cada etapa de desarrollo del proyecto. En este sentido, la estructura de personal no se concibe como una planta rígida, sino como una configuración funcional, gradual y escalable, capaz de ajustarse progresivamente conforme aumente la cartera de clientes, el volumen documental, la exigencia de control y la complejidad operativa del servicio.

En coherencia con el organigrama funcional propuesto, la empresa define una estructura interna base compuesta por Gerencia General, Ejecutivo(a) Comercial, Jefatura de Operaciones RR.HH., Encargado(a) de Administración y Finanzas, Gestor(a) de Clientes, Analista de Remuneraciones, Analista de Contratos y Movimientos y Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo. No obstante, esta estructura base no implica que todos los cargos deban desplegarse con igual intensidad desde el inicio, sino que su implementación podrá realizarse de manera gradual, conforme a las necesidades reales de operación y al crecimiento efectivo de la demanda. La distribución proyectada de cargos por período, junto con su modalidad sugerida y justificación operativa resumida, se presenta en la Tabla 16 (Anexo A).

Durante la etapa inicial, OHRA operará con una dotación interna orientada a cubrir las funciones esenciales de dirección, coordinación comercial, conducción operativa, gestión de clientes, soporte administrativo y continuidad administrativa y financiera. Bajo esta lógica, la empresa evita sobredimensionar su estructura en la fase de instalación, pero resguarda desde el inicio aquellas funciones críticas que permi-

ten sostener trazabilidad, control documental, facturación, cobranza, seguimiento de requerimientos, cumplimiento de hitos y soporte básico a la operación.

En esta fase, la Jefatura de Operaciones RR.HH. concentrará la coordinación del trabajo operativo y la supervisión de los cargos directamente vinculados a la ejecución del servicio, incluyendo la gestión de clientes, el procesamiento de remuneraciones, la administración de contratos y movimientos, y el soporte administrativo. Esta configuración funcional permite mantener claridad jerárquica, ordenar la dependencia de los cargos operativos y asegurar una conducción coherente del servicio desde su etapa inicial.

Asimismo, la incorporación del cargo de Encargado(a) de Administración y Finanzas dentro de la estructura interna base responde a la necesidad de fortalecer la continuidad administrativa y financiera del proyecto, resguardando procesos de facturación, cobranza, orden documental y apoyo a la gestión. Su presencia en la dotación inicial no debe interpretarse como una sobredimensión de la estructura, sino como un soporte interno mínimo para dar estabilidad al funcionamiento del negocio y evitar vacíos en procesos administrativos relevantes.

A medida que la operación se estabilice y aumente la demanda, se reforzarán especialmente los cargos vinculados al procesamiento de remuneraciones, contratos y movimientos, soporte administrativo y gestión operacional de clientes, en la medida en que el volumen de expedientes, tickets, cierres mensuales y requerimientos documentales supere la capacidad de la dotación base. De este modo, la evolución de la estructura responde a una lógica de crecimiento real de la operación y no a una anticipación innecesaria de costos fijos.

En términos de planificación, la dotación por período debe interpretarse como una trayectoria de consolidación progresiva entre los años 1 y 5, donde la empresa parte con una estructura interna mínima, pero funcionalmente suficiente, y fortalece cargos críticos a medida que la carga operativa y administrativa lo justifique. Esta aproximación permite mantener coherencia entre sostenibilidad financiera, continuidad del servicio y capacidad de respuesta, evitando tanto la subdotación en procesos sensibles como la sobrecarga estructural en etapas tempranas.

La dotación proyectada responde a un criterio de crecimiento gradual, eficiencia operativa, flexibilidad organizacional y sostenibilidad financiera, de modo que la estructura interna evolucione en concordancia con los requerimientos efectivos del servicio, con la necesidad de resguardar calidad, trazabilidad y cumplimiento, y con

la lógica de una empresa que debe demostrar orden y consistencia desde su etapa inicial.

4.4. POLÍTICA DE RR.HH.: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, DESEMPEÑO, RETRIBUCIÓN (COMPENSACIONES, BENEFICIOS E INCENTIVOS), EVALUACIÓN, FORMACIÓN Y CLIMA LABORAL

La política de Recursos Humanos de OHRA se orienta a asegurar que la dotación cuente con competencias técnicas y conductuales consistentes con la naturaleza del servicio, caracterizado por la administración laboral recurrente, la gestión documental sensible, la ejecución de procesos bajo estándares verificables y la atención B2B con tiempos comprometidos. La gestión de personas se estructura sobre la base de una organización funcional, gradual y alineada con la evolución operativa del proyecto, de manera que la incorporación, desarrollo y evaluación de los cargos responda tanto a los requerimientos técnicos del servicio como a la necesidad de resguardar continuidad, trazabilidad, control interno y calidad en la atención (Atkinson et al., 2022; Harney & Alkhalaf, 2021; Heneman et al., 2000).

Bajo este enfoque, la política de RR.HH. se sustenta en tres principios rectores. En primer lugar, la idoneidad técnica, entendida como la capacidad de desempeñar funciones vinculadas a remuneraciones, contratos, movimientos, gestión de clientes, soporte y continuidad administrativos y financiera con precisión, criterio y apego a procedimientos. En segundo lugar, la confiabilidad y ética, esenciales para el tratamiento de información laboral, contractual, remuneraciones y administrativa de carácter sensible. En tercer lugar, la disciplina operativa, entendida como el cumplimiento riguroso de procedimientos, checklists, evidencias mínimas, control documental y mecanismos de seguimiento que permitan sostener una operación ordenada, verificable y consistente en el tiempo.

Esta política se aplica a la estructura interna base definida para OHRA, compuesta por Gerencia General, Ejecutivo(a) Comercial, Jefatura de Operaciones RR.HH., Encargado(a) de Administración y Finanzas, Gestor(a) de Clientes, Analista de Remuneraciones, Analista de Contratos y Movimientos y Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo. No obstante, su implementación reconoce que la dotación evoluciona de manera gradual entre los años 1 y 5, por lo que los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, formación e incentivos deberán ajus-

tarse a la escala efectiva de la operación y al ritmo de crecimiento de la empresa, evitando tanto la sobredimensión temprana como la falta de soporte en funciones críticas.

En este marco, la política de RR.HH. no se limita a administrar personal, sino que constituye un componente de soporte estratégico para la continuidad del servicio, ya que permite resguardar que cada cargo se integre, desempeñe y evolucione conforme a estándares compatibles con el modelo de negocio de OHRA. De esta manera, la empresa busca consolidar una cultura organizacional orientada al cumplimiento, al orden documental, a la responsabilidad en el manejo de información, a la coordinación efectiva entre funciones y a la mejora continua, asegurando coherencia entre la estructura organizacional propuesta, la dotación proyectada y la exigencia operativa del servicio durante el horizonte de evaluación del proyecto.

4.4.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento en OHRA se ejecuta bajo un enfoque por competencias y con un criterio de ajuste operacional, priorizando perfiles con experiencia o potencial de desempeño en remuneraciones, administración laboral, documentación contractual, gestión de clientes, soporte administrativo y continuidad administrativa y financiera, según la naturaleza del cargo. Previo a la publicación de cada vacante, se define el perfil del puesto, sus funciones críticas, el nivel de responsabilidad asociado, la dependencia jerárquica dentro de la estructura funcional y el grado de acceso a información sensible, junto con los estándares mínimos de ejecución esperados para el rol, tales como cumplimiento de procedimientos, uso de checklists, control documental, trazabilidad de actividades y cumplimiento de plazos.

En coherencia con la lógica gradual de crecimiento proyectada entre los años 1 y 5, el reclutamiento no se concibe como un proceso masivo ni simultáneo para toda la estructura, sino como una incorporación progresiva de cargos en función de la carga real de trabajo, la consolidación de la cartera de clientes y la criticidad de los procesos que deban ser reforzados. De este modo, la empresa prioriza inicialmente aquellos cargos indispensables para sostener la operación base y, posteriormente, activa nuevos procesos de reclutamiento conforme la demanda, el volumen documental y la complejidad operativa justifiquen ampliar la dotación.

Las fuentes de reclutamiento consideran canales formales y redes profesionales, tales como portales laborales, LinkedIn y referidos validados, privilegiando la trazabilidad del proceso mediante el registro de postulaciones, criterios de descarte, respaldo de entrevistas y evidencia de la decisión de incorporación. Esta trazabilidad resulta especialmente relevante dado que OHRA opera sobre información laboral, contractual, remuneración y administrativa de carácter sensible, por lo que el proceso de reclutamiento debe asegurar no solo adecuación técnica, sino también confiabilidad y responsabilidad en el manejo de datos.

Asimismo, dada la estructura funcional definida para la empresa, el reclutamiento deberá resguardar coherencia entre el perfil buscado y la función que el cargo cumplirá dentro de la organización. En este sentido, se priorizará la búsqueda de perfiles compatibles con la lógica interna del organigrama, donde la Jefatura de Operaciones RR.HH. concentra la conducción de los cargos operativos, mientras que el Encargado(a) de Administración y Finanzas cumple una función interna específica de soporte administrativo y financiero, distinta de los apoyos externos especializados que eventualmente puedan contratarse.

Finalmente, todo postulante seleccionado para avanzar en el proceso deberá manifestar disponibilidad para suscribir acuerdos de confidencialidad y adherir a protocolos de seguridad de la información, resguardo documental y uso responsable de registros internos, en atención a la criticidad de los procesos y a la necesidad de asegurar continuidad, control y confiabilidad en la prestación del servicio (Secretaría de Gobierno Digital, 2024).

4.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Dado que OHRA presta un servicio especializado y recurrente, con impacto directo en remuneraciones, documentación contractual, control administrativo, continuidad operativa y cumplimiento, el proceso de selección se diseña como un mecanismo de aseguramiento de calidad orientado a reducir el riesgo operacional y reputacional de la empresa. En la práctica, la contraparte en las empresas clientes suele contar con experiencia previa o con algún nivel de asesoría técnica, por lo que la selección debe garantizar que la dotación de OHRA opere con un estándar superior en exactitud, trazabilidad, criterio normativo, orden administrativo, confidencialidad y disciplina documental (International Organization for Standardization, 2015).

En coherencia con la estructura funcional definida para la empresa, la selección no busca únicamente cubrir vacantes, sino incorporar personas capaces de desempeñarse adecuadamente dentro de un modelo de trabajo jerárquico, controlado y verificable, donde cada cargo cumple una función específica y se articula con otros procesos críticos del servicio. Por ello, la selección debe resguardar consistencia entre el perfil del postulante, la función efectiva del cargo, su nivel de responsabilidad, su dependencia jerárquica y el tipo de información a la que tendrá acceso.

Asimismo, dado que la dotación de OHRA se implementa de manera gradual entre los años 1 y 5, el proceso de selección se activará conforme a las necesidades reales de crecimiento de la operación, priorizando en cada etapa aquellos cargos cuya incorporación resulte crítica para sostener continuidad, calidad de servicio, trazabilidad documental y capacidad de respuesta frente a la demanda.

Para ello, la selección se estructura en etapas secuenciales con criterios de descarte explícitos, combinando evaluación técnica, conductual y de confiabilidad:

a) Preselección curricular con matriz de requisitos

Se aplica una matriz de verificación mínima por cargo, considerando formación, experiencia, exposición previa a procesos de remuneraciones, gestión contractual, administración financiera básica, soporte administrativo, gestión de clientes o atención B2B, manejo de herramientas y experiencia en trabajo bajo plazos críticos. Esta etapa incorpora un criterio de ajuste al servicio, descartando perfiles sin evidencia suficiente de precisión administrativa, confiabilidad, orden y trabajo metódico.

b) Entrevista estructurada por competencias

Se utiliza una pauta homogénea para evaluar competencias conductuales críticas para el modelo OHRA, tales como atención al detalle, ética y confidencialidad, autocontrol bajo presión de cierre, comunicación formal con clientes, capacidad de priorización, escalamiento oportuno, orden administrativo y apego a procedimientos. La entrevista se orienta al levantamiento de evidencias concretas de desempeño previo, evitando juicios meramente declarativos o percepciones generales no verificables.

c) Evaluación técnica aplicada a casos reales

Se aplica una prueba práctica breve, pero exigente, alineada al cargo y basada en micro casos operativos típicos del servicio. El objetivo no es medir memoria normativa, sino la capacidad de ejecutar con criterio, orden, control y trazabilidad. Según el cargo, podrán evaluarse situaciones como validación de entradas, revisión documental, priorización de requerimientos, control de cambios, seguimiento de hitos, gestión de expedientes, consistencia administrativa, apoyo en facturación y cobranza, o tratamiento de escenarios de cierre mensual.

d) Verificación de confiabilidad y antecedentes laborales

En cargos con acceso a información sensible, la selección incorpora verificación de referencias laborales y consistencia de trayectoria. Este paso se justifica por la naturaleza del servicio, ya que la administración de información personal, contractual, remuneraciones, administrativa y financiera exige un umbral superior de integridad, responsabilidad y resguardo ético.

e) Decisión de incorporación con ponderación formal

La decisión se adopta mediante una ponderación explícita de tres dimensiones: (i) dominio técnico aplicable al cargo, (ii) conducta compatible con control interno, confidencialidad y disciplina documental, y (iii) ajuste al servicio B2B en términos de comunicación, responsabilidad y orientación al cumplimiento. Solo se incorporan candidatos que alcancen el estándar definido, evitando contrataciones por urgencia que puedan deteriorar la calidad del servicio o generar sobrecarga operacional posterior.

En conjunto, este enfoque permite que la dotación de OHRA sostenga una operación consistente con un modelo de trabajo verificable, donde cada proceso relevante deja evidencia, se gestiona con control de versiones, se articula con una estructura funcional clara y se cumple con plazos críticos bajo criterios de calidad y confiabilidad. La secuencia de evaluación, sus evidencias y umbrales de aprobación se sistematizan en el Cuadro 16 (Anexo A).

4.4.3. CRITERIOS MÍNIMOS DE DESCARTE

Con el fin de asegurar un estándar homogéneo de incorporación y reducir el riesgo operacional, documental y reputacional asociado a la prestación del servicio,

OHRA establece criterios mínimos de descarte aplicables a los cargos críticos de su estructura interna. Estos criterios operan como un umbral de admisibilidad, de modo que, si el postulante no los cumple, no avanza a la siguiente etapa del proceso, independientemente de su experiencia general o de otros antecedentes favorables que pudiera presentar.

Este enfoque se justifica por la naturaleza del servicio entregado por OHRA, el cual exige precisión en la ejecución, manejo confiable de información sensible, capacidad para trabajar bajo plazos críticos y apego permanente a procedimientos, controles y mecanismos de trazabilidad. Los criterios de descarte no solo evalúan competencias técnicas básicas, sino también condiciones mínimas de conducta y ajuste al modelo operativo de la empresa.

i) Criterios transversales (aplican a todos los cargos del servicio)

- Evidencia insuficiente de orden, rigurosidad y disciplina documental.
- Señales de baja confiabilidad en el manejo de información laboral, contractual, remuneraciones, administrativa o financiera de carácter sensible.
- Dificultad para sostener trabajo bajo plazos críticos sin deteriorar la precisión, el control o la calidad del resultado.
- Comunicación deficiente para el contexto B2B, especialmente en situaciones que requieren claridad, formalidad, seguimiento y registro.
- Rechazo explícito o resistencia manifiesta al trabajo con procedimientos, checklists, bitácoras, control documental, validaciones o mecanismos de doble verificación.
- Baja disposición para operar dentro de una estructura funcional con dependencia jerárquica clara, coordinación entre cargos y responsabilidad definida sobre procesos críticos.
- Falta de adherencia a principios de confidencialidad, resguardo documental y uso responsable de la información interna y de clientes.

ii) Analista de Remuneraciones

- No identifica errores básicos en un caso práctico, o bien no justifica técnicamente la corrección propuesta.

- Presenta incapacidad para documentar un ajuste bajo criterios de control, respaldo y trazabilidad.
- Evidencia baja tolerancia al detalle, priorizando la velocidad de ejecución por sobre la exactitud del resultado.

iii) Analista de Contratos y Movimientos

- Presenta dificultad para estructurar un expediente laboral con trazabilidad y orden documental.
- No detecta faltantes documentales críticos ni aplica adecuadamente criterios de completitud.
- Evidencia manejo deficiente de plazos, vencimientos y alertas asociados a movimientos laborales o contractuales.

iv) Gestor(a) de Clientes

- Presenta incapacidad para priorizar requerimientos, canalizar solicitudes y gestionar escalamiento oportuno.
- No registra acuerdos, compromisos o comunicaciones de manera formal ni deja trazabilidad suficiente.
- Evidencia una comunicación poco clara, reactiva o desordenada, con riesgo de generar fricción, errores de coordinación o reprocesos con el cliente.

v) Jefatura de Operaciones RR.HH.

- Evidencia falta de criterio para diseñar, aplicar o supervisar mecanismos de control interno.
- Presenta incapacidad para gestionar carga operativa, coordinar funciones críticas y asegurar continuidad del servicio.
- Muestra debilidad en liderazgo operativo para estandarizar procesos, corregir desviaciones y supervisar la ejecución del equipo.

vi) Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo

- No sigue instrucciones de manera consistente ni mantiene orden en nomenclaturas, archivos y registros.
- Presenta baja proactividad en el seguimiento de pendientes, control de entradas y apoyo al flujo documental.
- Evidencia dificultad para operar herramientas básicas de repositorio, registro, seguimiento y control administrativo.

vii) Encargado(a) de Administración y Finanzas

- Presenta dificultad para mantener el orden administrativo, financiero y documental requerido por la empresa.
- Evidencia escasa capacidad para realizar seguimiento de facturación, cobranza y compromisos de pago.
- Muestra falta de rigurosidad en registros, control de flujo y coordinación con apoyos contables externos.
- Presenta una comunicación imprecisa o desordenada frente a información sensible vinculada a la gestión del negocio.

Estos criterios se aplican juntamente con una pauta de evaluación, de manera que el proceso de selección sea objetivable y trazable, mediante el registro de resultados por etapa, la fundamentación de la decisión adoptada y la conservación de evidencia asociada al caso práctico.

De este modo, el proceso mantiene un estándar alto de selección, coherente con el posicionamiento del servicio, con la estructura funcional definida para la empresa y con el nivel técnico esperado por las contrapartes de las empresas clientes.

4.4.4. DESEMPEÑO ALINEADO CON KPI POR CARGO

La gestión del desempeño en OHRA se orienta a asegurar una prestación del servicio consistente, controlada y verificable, considerando que la operación involucra procesos críticos, tratamiento de información sensible y cumplimiento de plazos recurrentes. En este marco, el desempeño se gestiona como un proceso continuo

de aseguramiento de calidad, con foco en exactitud, oportunidad, trazabilidad, orden administrativo y conducta compatible con control interno (Kaplan & Norton, 1992).

■ **a) Evaluación periódica**

Se realizarán evaluaciones semestrales, complementadas con seguimiento operativo mensual en periodos críticos, tales como cierres de remuneraciones, vencimientos documentales, facturación, cobranza y hitos administrativos relevantes.

■ **b) Indicadores transversales**

Para evitar mediciones dispersas y asegurar comparabilidad entre roles, se utilizarán indicadores transversales que reflejen el resultado del servicio a nivel cartera:

- calidad del cierre;
- tasa de reproceso o no conformidades;
- trazabilidad y control documental;
- gestión de requerimientos del cliente;
- cumplimiento administrativo y financiero básico de la operación.

■ **c) Plan de desarrollo y mejora**

Cuando se identifiquen brechas, se implementarán acciones correctivas proporcionales, tales como reentrenamiento focalizado, acompañamiento en ejecución, refuerzo de procedimientos y verificación de cierre, registrando compromisos, responsables y plazos.

■ **d) Alineación con KPI por cargo**

Los indicadores anteriores constituyen el marco transversal de evaluación. Adicionalmente, cada cargo incorpora KPI específicos definidos en su descriptor, los cuales complementan la medición según el alcance y criticidad del rol, sin duplicar el sistema de evaluación.

4.4.5. RETRIBUCIÓN (POLÍTICA DE COMPENSACIONES)

La política de retribución en OHRA se define bajo criterios de equidad interna, competitividad y sostenibilidad, considerando que el servicio requiere precisión, cumplimiento de plazos recurrentes, resguardo de información sensible y continuidad operativa. Por ello, la compensación fija se establece según el nivel de responsabilidad, criticidad del proceso, complejidad técnica y exposición a riesgo.

La remuneración se revisará de manera anual, en función del desempeño, la consistencia en el estándar operativo, la ampliación de responsabilidades y la evolución de la carga operacional. En cargos críticos, la retribución considera explícitamente la necesidad de continuidad y disponibilidad durante hitos de alta exigencia, privilegiando estabilidad por sobre esquemas variables agresivos que puedan deteriorar la calidad del servicio.

Asimismo, para efectos de costeo y planificación financiera del proyecto, la estimación de dotación deberá considerar no solo la remuneración bruta pactada, sino también el costo empresa asociado, incorporando cargas previsionales y obligaciones laborales, con el fin de evitar subvaloración de la estructura de personal y mantener coherencia entre la política de RR.HH. y la evaluación económica del proyecto. Esto permite evitar la subvaloración del costo laboral total y mantener coherencia entre remuneración bruta, costo empresa y evaluación económica del proyecto.

4.4.6. BENEFICIOS E INCENTIVOS

OHRA complementará la retribución con beneficios orientados a sostener un desempeño estable y reducir variabilidad operacional, especialmente en periodos críticos. Dado que el servicio se fundamenta en estándares verificables, los beneficios e incentivos se diseñan para reforzar calidad, cumplimiento, trazabilidad y continuidad, evitando premiar únicamente volumen o velocidad.

Entre los beneficios considerados se encuentran la capacitación continua técnica y normativa, el acceso a herramientas de trabajo adecuadas, la disponibilidad de equipamiento, licencias y accesos necesarios para la operación, flexibilidad operativa acotada según rol y medidas de bienestar en periodos de cierre o alta carga.

4.4.7. INCENTIVOS (ACOTADOS Y CONDICIONADOS)

En caso de implementarse un componente variable, este será moderado y se activará solo cuando se cumplan umbrales mínimos del sistema de desempeño, tales como cumplimiento sostenido de SLA y hitos del ciclo mensual, cierres mayoritariamente conformes, reducción controlada de reprocesos o no conformidades, cumplimiento del estándar de evidencia mínima y mantención del orden administrativo y documental esperado.

De esta manera, beneficios e incentivos se alinean con el posicionamiento de OHRA como un servicio profesional de alto estándar, donde la calidad, la trazabilidad y la continuidad son condiciones no negociables.

4.5. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS, ACOMPAÑANDO ESTUDIO DE DOTACIÓN: ANUAL PARA EL PERÍODO DE EVALUACIÓN (AÑO 1–5)

El presupuesto de Recursos Humanos de OHRA se formula en coherencia con la estructura organizacional funcional propuesta, con la dotación proyectada para el período de evaluación y con la necesidad de asegurar continuidad operativa, control interno, trazabilidad documental y capacidad de respuesta frente al crecimiento gradual de la demanda. En este sentido, la estimación de costos de personal no responde a una lógica de sobredimensionamiento inicial, sino a una planificación progresiva que busca equilibrar sostenibilidad financiera, suficiencia operativa y resguardo de las funciones críticas del servicio.

En concordancia con ello, la estructura interna base considerada para efectos presupuestarios comprende los cargos de Gerencia General, Jefatura de Operaciones RR.HH., Ejecutivo(a) Comercial, Gestor(a) de Clientes, Analista de Remuneraciones, Analista de Contratos y Movimientos, Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo y Encargado(a) de Administración y Finanzas. No obstante, la proyección del gasto en personal debe interpretarse bajo una lógica gradual, en la cual ciertos cargos podrán implementarse o intensificarse progresivamente conforme aumente la carga efectiva de trabajo, el número de clientes, el volumen documental y la complejidad operativa del servicio.

Asimismo, el presupuesto incorpora de manera explícita el costo empresa adicional estimado en un 30 %, correspondiente a cargas sociales y seguros obligatorios de cargo del empleador. Esta consideración permite representar de manera más realista el costo total de la dotación, evitando subvaloraciones en la evaluación económica del proyecto y resguardando la viabilidad financiera del modelo durante el horizonte analizado.

Bajo esta lógica, la estructura de remuneraciones busca ser consistente con la responsabilidad funcional de cada cargo, con su criticidad dentro del servicio y con la necesidad de atraer perfiles técnicamente idóneos para una operación que exige exactitud, orden, confidencialidad y cumplimiento. En particular, los cargos de conducción y coordinación, como Gerencia General y Jefatura de Operaciones RR.HH., requieren una valorización acorde con el nivel de responsabilidad que asumen en la supervisión del servicio, el control de calidad, la continuidad operativa y la toma de decisiones.

Del mismo modo, los cargos operativos y de soporte interno deben valorarse considerando no solo la ejecución técnica de tareas específicas, sino también su contribución al funcionamiento estable de la empresa, al cumplimiento de hitos, a la reducción de reprocesos y al resguardo de la trazabilidad documental y administrativa. En este marco, la incorporación del cargo de Encargado(a) de Administración y Finanzas dentro del presupuesto resulta coherente con la estructura interna definida, ya que dicho rol cumple una función permanente de soporte administrativo y financiero, necesaria para fortalecer procesos de facturación, cobranza, orden documental y seguimiento del negocio.

El presupuesto de Recursos Humanos para el período de evaluación debe entenderse como una herramienta de planificación que acompaña el estudio de dotación entre los años 1 y 5, permitiendo proyectar el costo real de la estructura interna base y su eventual escalamiento, en concordancia con la evolución esperada de la empresa y con la necesidad de resguardar una operación técnicamente consistente, financieramente sostenible y organizacionalmente coherente (véase Tabla 14, Anexo A).

4.5.1. PRESUPUESTO RR.HH (DETALLE DE REMUNERACIÓN MENSUAL SEGÚN CARGO)

En este apartado se detalla el presupuesto de Recursos Humanos correspondiente a la estructura interna base considerada para el Año 1, incluyendo la remuneración bruta mensual por cargo, la estimación del costo empresa asociado y la diferenciación entre funciones internas permanentes y apoyos especializados externos, estos últimos no incorporados como parte de la dotación interna del organigrama. Este desglose permite visualizar el costo mensual de cada función crítica requerida para la puesta en marcha y operación inicial de OHRA, en coherencia con la estructura funcional definida para la empresa.

La estimación se formula sobre la base de los cargos internos de Gerencia General, Jefatura de Operaciones RR.HH., Ejecutivo(a) Comercial, Gestor(a) de Clientes, Analista de Remuneraciones, Analista de Contratos y Movimientos, Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo y Encargado(a) de Administración y Finanzas. En todos los casos, el cálculo considera la remuneración bruta mensual y una estimación referencial del costo empresa adicional equivalente al 30 %, correspondiente a cargas sociales y seguros obligatorios de cargo del empleador, con el fin de representar de manera realista el costo total de la dotación proyectada.

En este sentido, el cuadro no debe interpretarse como una estructura rígida o necesariamente desplegada con igual intensidad desde el primer momento, sino como una base de planificación de personal para la etapa inicial del proyecto. En coherencia con el estudio de dotación por período, algunos cargos podrán implementarse o fortalecerse progresivamente conforme aumente la carga efectiva de trabajo, el número de clientes y la complejidad operativa del servicio.

Para los años siguientes, las remuneraciones se proyectan aplicando un reajuste anual según la variación del IPC informada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), manteniendo consistencia con criterios oficiales de actualización salarial y con la lógica de evaluación económica del proyecto. La referencia metodológica para dicho reajuste se presenta en la Tabla 15 (Anexo A).

4.5.2. PROYECCIÓN REMUNERACIONES POR AÑO PERÍODOS 1 AL 5 (CON REAJUSTE IPC)

Esta proyección se construye sobre la base de la secuencia de dotación definida en la Tabla 16 (Anexo A). Con el propósito de asegurar sostenibilidad financiera, flexibilidad operativa y coherencia con la etapa de crecimiento del proyecto, la proyección de remuneraciones de OHRA se estructura bajo un criterio de implementación gradual de la dotación interna. En este sentido, la empresa evita configurar una estructura sobredimensionada en la etapa inicial y, en cambio, planifica el fortalecimiento progresivo de cargos conforme aumenten la demanda efectiva, la cartera de clientes, el volumen documental y la complejidad operativa del servicio.

Para efectos de esta proyección, se considera como base la estructura interna definida para OHRA, compuesta por Gerencia General, Jefatura de Operaciones RR.HH., Ejecutivo(a) Comercial, Gestor(a) de Clientes, Analista de Remuneraciones, Analista de Contratos y Movimientos, Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo y Encargado(a) de Administración y Finanzas. No obstante, la incorporación o intensificación de ciertos cargos en los distintos períodos deberá responder a la evolución real de la operación y no a una anticipación innecesaria de costos fijos.

Asimismo, la proyección incorpora un reajuste anual de remuneraciones asociado a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), utilizando para efectos de estimación una tasa referencial del 3 % anual. Este criterio permite mantener coherencia con una lógica conservadora de actualización salarial y con la necesidad de preservar el valor real de las remuneraciones durante el horizonte de evaluación del proyecto.

En el Año 1, la empresa operará con una estructura interna base orientada a cubrir las funciones esenciales de dirección, coordinación comercial, conducción operativa, gestión de clientes, soporte y continuidad administrativos y financiera, suficientes para atender la demanda inicial proyectada.

Entre los Años 2 y 5, la proyección contempla el fortalecimiento progresivo de la dotación, especialmente en aquellos cargos vinculados a la operación directa del servicio, tales como remuneraciones, contratos y movimientos, soporte administrativo y gestión de clientes, en la medida en que el crecimiento comercial, el cumplimiento de las metas de captación y el aumento de la carga efectiva de trabajo hagan necesaria su ampliación. De este modo, la evolución de las remuneraciones no so-

lo refleja reajustes por IPC, sino también la consolidación gradual de la estructura organizacional conforme a la dinámica del negocio.

La proyección de remuneraciones para el período 1 al 5 debe interpretarse como una herramienta de planificación financiera y organizacional que acompaña el estudio de dotación, permitiendo vincular el crecimiento de la empresa con la sostenibilidad del gasto en personal y con la necesidad de resguardar continuidad, trazabilidad, control y calidad del servicio en cada etapa de desarrollo del proyecto.



CAPÍTULO V

OPERACIONES

CAPÍTULO V OPERACIONES

5.1. OBJETIVOS

5.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de operaciones que permita estructurar la prestación del servicio de outsourcing administrativo de Recursos Humanos de OHRA de manera eficiente, controlada y escalable, asegurando coherencia entre la capacidad operativa, los procesos críticos, la estructura organizacional y el crecimiento proyectado del negocio.

5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la secuencia general de prestación del servicio, identificando sus etapas críticas y los principales mecanismos de coordinación interna requeridos para su ejecución.
- Establecer la estructura organizacional funcional necesaria para sostener la operación del negocio durante su etapa inicial y su posterior crecimiento.
- Determinar los requerimientos de inversión inicial, activos fijos, habilitación y recursos operacionales necesarios para la puesta en marcha del servicio.
- Proyectar el presupuesto operacional del negocio en función de la evolución esperada de la demanda, la capacidad de atención y las necesidades de soporte asociadas al crecimiento de la empresa.
- Delimitar los principales mecanismos de control y soporte requeridos para asegurar continuidad operativa, cumplimiento y calidad en la prestación del servicio.

5.2. MAPA DE PROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS, CLAVE Y DE APOYO

El mapa de procesos del servicio de outsourcing administrativo de Recursos Humanos y remuneraciones permite representar de manera integrada la forma en que la operación se planifica, ejecuta, controla y mejora, resguardando consistencia en la prestación del servicio y control de los riesgos asociados al cumplimiento normativo, la gestión documental y el tratamiento de información laboral sensible. Para ello, se adopta un enfoque de gestión por procesos, en el cual las actividades se organizan en procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, identificando relaciones, dependencias y mecanismos de control que permitan sostener una operación trazable, estandarizada y verificable (International Organization for Standardization, 2015).

En coherencia con el modelo de servicio propuesto, la operación se articula sobre dos lógicas complementarias. La primera corresponde a la gestión por requerimientos, a través de tickets o solicitudes, la cual permite canalizar, priorizar y controlar la ejecución de necesidades específicas del cliente, asegurando trazabilidad desde la recepción hasta el cierre con evidencia. La segunda corresponde a la gestión por hitos, basada en un calendario de obligaciones, vencimientos y entregables, que ordena las tareas recurrentes mediante control de plazos, responsables y verificaciones previas a la entrega.

Esta estructura permite sostener una operación audit-ready, disminuir reprocesos, fortalecer la continuidad del servicio y asegurar que cada proceso incorpore controles y registros mínimos que respalden el cumplimiento, la calidad y la consistencia operativa (Figura 4, Anexo A).

a) Relación entre los procesos estratégicos y los procesos clave

La relación entre los procesos estratégicos y los procesos clave se expresa, en primer término, en el vínculo entre la planificación y control de gestión y el onboarding operacional del cliente. La planificación define los alcances por módulo, los criterios de aceptación, los niveles de servicio en términos de plazos, prioridades y canales de atención y las reglas de control documental. Estos lineamientos se materializan en el onboarding mediante el levantamiento inicial, la habilitación del repositorio del cliente, la definición del calendario de hitos y la asignación de responsables, estableciendo así condiciones operativas claras para la ejecución posterior.

En segundo término, el control de gestión se vincula directamente con la gestión de requerimientos y con los entregables periódicos, al establecer indicadores de desempeño, tales como cumplimiento de hitos, tiempos de respuesta, reprocesos, incidencias y no conformidades. Estos indicadores orientan la priorización y asignación de tickets, y permiten activar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones, asegurando que la operación se administre sobre la base de evidencia y no solo de percepciones.

Finalmente, la gestión de la relación con clientes se conecta con la ejecución de los procesos clave en la medida en que los acuerdos de servicio y compromisos operacionales se traducen en entregables verificables, tales como cierres de tickets con respaldo, cumplimiento de hitos calendarizados y documentación actualizada. Esta articulación también permite gestionar expectativas, ordenar requerimientos y formalizar cambios de alcance, reduciendo la variabilidad no controlada en la operación.

b) Relación entre los procesos clave y los procesos de apoyo

La relación entre los procesos clave y los procesos de apoyo se evidencia, en primer lugar, entre la gestión documental y el soporte tecnológico y de seguridad de la información. La administración documental requiere repositorios estructurados, control de accesos, respaldos y control de versiones, mientras que el soporte tecnológico permite resguardar la continuidad operativa y la protección de información sensible, reduciendo el riesgo de pérdida de evidencias, inconsistencias documentales o accesos no autorizados.

Asimismo, la ejecución de procesos periódicos, según los módulos contratados, se relaciona con la gestión administrativa interna, dado que los cierres mensuales, los entregables recurrentes y las actividades de cumplimiento generan información necesaria para sostener procesos tales como control de costos, facturación y seguimiento de la prestación. La trazabilidad entre trabajo ejecutado, evidencia y gestión administrativa contribuye al fortalecimiento del control interno y de la sostenibilidad operativa del servicio.

Por otra parte, la gestión de tickets e incidencias se articula con la gestión de capacidades, entendida como la administración de personas, cobertura y disponibilidad operativa. Dado que una parte relevante del servicio se organiza sobre la base de requerimientos, resulta indispensable contar con asignación clara de responsables, criterios de priorización y mecanismos de cobertura frente a ausencias o picos

de carga. Esta relación favorece la continuidad del servicio, la estandarización de la ejecución y la reducción de errores derivados de la variabilidad operativa.

c) Relación entre los procesos estratégicos y los procesos de apoyo

La articulación entre los procesos estratégicos y los procesos de apoyo se observa, en primer lugar, en el vínculo entre la planificación estratégica y la gestión documental interna y de protocolos. Los estándares definidos en la planificación, tales como criterios mínimos de evidencia, controles preventivos y reglas de ejecución se institucionalizan mediante plantillas, checklists, instructivos y pautas de revisión, evitando que el control dependa de prácticas informales y asegurando consistencia entre clientes y períodos.

Del mismo modo, el control de gestión se relaciona con el soporte tecnológico, ya que los indicadores operacionales y la trazabilidad exigida por el modelo requieren herramientas que permitan registrar, seguir y conservar evidencias, tales como bitácoras, repositorios, historial de cambios y respaldos. El soporte tecnológico, en este sentido, no solo facilita la operación diaria, sino que también permite consolidar información para el monitoreo y la auditoría interna.

Finalmente, la gestión de la relación con clientes se vincula con la gestión administrativa interna, en la medida en que la formalización de condiciones de servicio, la facturación y el control de cumplimiento de entregables requieren respaldo administrativo y coordinación permanente. Esta articulación contribuye a alinear los compromisos asumidos con el cliente con las capacidades reales del servicio, evitando sobrecarga operativa, desviaciones de alcance o inconsistencias en la ejecución.

5.3. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación operativa del servicio se planifica mediante una Carta Gantt, entendida como una herramienta de programación y control que permite secuenciar actividades, asignar responsables, definir dependencias y realizar seguimiento de hitos críticos durante la puesta en marcha, estabilización y consolidación del modelo de servicio (Project Management Institute, 2021). En proyectos de servicios, esta programación adquiere especial relevancia, dado que la calidad de la operación no depende únicamente del inicio comercial, sino de que previamente existan procesos

estandarizados, controles definidos, repositorios documentales habilitados y mecanismos de trazabilidad suficientes para sostener continuidad operativa, cumplimiento y resguardo de información sensible (International Organization for Standardization, 2015).

En coherencia con el modelo propuesto, basado en gestión por requerimientos y gestión por hitos calendarizados, la implementación se estructura en fases sucesivas y complementarias, donde cada una habilita condiciones necesarias para la siguiente, reduciendo riesgos de reprocesos, desviaciones de alcance y fallas de control (International Organization for Standardization, 2015; Project Management Institute, 2021). Esta planificación se presenta en tres cuadros: Cuadro 17 (Anexo A), Cuadro 18 (Anexo A) y Cuadro 19 (Anexo A). En conjunto, permiten visualizar la secuencia temporal de actividades, la asignación de responsables y la naturaleza planificada, recurrente o permanente de cada acción.

a) Fase 1: Preparación y diseño operacional (preimplementación)

Esta fase concentra las actividades necesarias para asegurar que el servicio pueda operar con estándares consistentes desde su inicio, evitando depender de prácticas informales o criterios no estandarizados. Su propósito es establecer la base metodológica, documental y de control sobre la cual se sostendrá la prestación posterior del servicio. Estas actividades se presentan en el Cuadro 17 (Anexo A).

En esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Definición del alcance operativo por módulos y de los criterios de entrada y salida del servicio, especificando qué se recibe, qué se entrega y en qué condiciones.
- Estandarización de procesos operativos críticos, incluyendo onboarding, gestión de tickets, validación y cierre con evidencia, administración documental y procesos periódicos, junto con la definición de roles y responsabilidades.
- Diseño de controles preventivos y evidencias mínimas, tales como checklists, doble revisión, control de versiones y bitácoras, con el fin de asegurar trazabilidad y consistencia operativa.
- Habilitación de repositorios y estructura documental, incluyendo nomenclatura, organización, resguardo y reglas de acceso, como base para la continuidad y

verificabilidad de la operación (International Organization for Standardization, 2015).

Como se observa en el Cuadro 17 (Anexo A), durante esta fase participan principalmente la Gerencia General, la Jefatura de Operaciones, la Jefatura de Operaciones de RR.HH., Soporte TI y Seguridad, lo que evidencia que la implementación requiere una preparación transversal antes del inicio formal del servicio.

b) Fase 2: Habilitación de herramientas y puesta en marcha controlada (piloto)

Una vez definida la base operativa, se avanza hacia una etapa de habilitación práctica y validación temprana del modelo. Su finalidad es comprobar, en condiciones controladas, que los flujos, controles y herramientas diseñados funcionen adecuadamente antes del inicio regular de la operación. Esta fase también se presenta en el Cuadro 17 (Anexo A), específicamente en el bloque correspondiente a la puesta en marcha controlada o piloto.

En esta fase se consideran las siguientes actividades:

- Implementación del esquema de atención por tickets, definiendo canales, criterios de priorización, escalamiento, reglas de cierre y mecanismos de registro.
- Configuración del calendario de hitos y entregables, incorporando responsables, vencimientos, recordatorios y validaciones previas.
- Elaboración de plantillas, checklists y protocolos, con el fin de uniformar la ejecución y facilitar el control de calidad del servicio.
- Ejecución de un piloto con casos internos o clientes iniciales, para validar flujos de trabajo, tiempos de respuesta y puntos críticos de control.
- Realización de ajustes operacionales derivados del piloto, mediante el refinamiento de plantillas, criterios de aceptación, protocolos de contingencia y mecanismos de seguimiento (Project Management Institute, 2021).

De acuerdo con el Cuadro 17 (Anexo A), esta fase mantiene la lógica secuencial de la implementación: primero se habilitan las herramientas de control y gestión, luego se prueba el modelo en un entorno acotado y, finalmente, se ajusta el servicio antes de su operación regular. Este orden contribuye a disminuir riesgos de fallas tempranas y reprocesos.

c) Fase 3: Lanzamiento operativo y estabilización del servicio

Una vez validado el modelo, se formaliza la operación regular del servicio y se consolida el control de desempeño. Esta fase busca asegurar que la prestación opere de manera estable, con monitoreo sistemático y mecanismos de seguimiento que permitan sostener calidad, trazabilidad y cumplimiento en el tiempo. Su programación se presenta en el Cuadro 18 (Anexo A).

En esta fase se consideran las siguientes actividades:

- Inicio de operación regular del servicio, bajo conducción de Gerencia General y Jefatura de Operaciones.
- Monitoreo intensivo de hitos y cierre de tickets con evidencia, con foco en control de cumplimiento y trazabilidad.
- Control de KPIs operacionales, para evaluar tiempos de respuesta, cumplimiento de entregables, reprocesos y consistencia del servicio.
- Generación de reportes de seguimiento interno, como soporte para la toma de decisiones y control de desempeño.
- Revisión de no conformidades y reprocesos, con el fin de detectar desviaciones y activar medidas correctivas oportunamente.

Tal como se aprecia en el Cuadro 18 (Anexo A), el lanzamiento no corresponde únicamente al inicio formal del servicio, sino también a un período de estabilización en el que se refuerzan el monitoreo operacional, el control de indicadores y la revisión sistemática de desviaciones. En este mismo cuadro se incorporan además actividades asociadas a la consolidación del soporte documental y tecnológico, al seguimiento de continuidad operativa y al fortalecimiento progresivo de la capacidad operativa, las cuales permiten sostener el funcionamiento del servicio en el corto y mediano plazo.

d) Consolidación y mejora continua del modelo operativo

De manera complementaria, la implementación se proyecta hacia una etapa de consolidación y perfeccionamiento continuo, cuyo detalle se presenta en el Cuadro 19 (Anexo A). Esta fase refleja que el modelo no concluye con su estabilización

inicial, sino que requiere acciones permanentes para fortalecer su sostenibilidad operativa, administrativa y documental.

En esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Gestión documental y resguardo de evidencias, como base de trazabilidad, respaldo y cumplimiento.
- Gestión administrativa interna y control de facturación, para asegurar orden financiero y soporte administrativo del servicio.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas, orientadas a disminuir desviaciones recurrentes y fortalecer el control interno.
- Actualización de protocolos, checklists e instructivos, en función de aprendizajes operacionales y cambios en los requerimientos del servicio.
- Mejora continua del modelo operativo, con foco en eficiencia, capacidad de respuesta y robustecimiento del sistema de trabajo.

Como se observa en el Cuadro 19 (Anexo A), esta fase concentra actividades de carácter permanente orientadas a sostener la calidad del servicio, fortalecer la disciplina operativa y asegurar la adaptación progresiva del modelo frente a nuevas exigencias internas o del entorno. En consecuencia, la Carta Gantt no solo organiza el arranque del servicio, sino también su consolidación como un sistema operativo estable, controlado y sujeto a mejora continua en el largo plazo.

5.4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES: AÑO 0 (INVERSIÓN INICIAL)

La puesta en marcha del proyecto requiere una inversión inicial destinada a habilitar operativamente a OHRA antes del inicio formal de sus actividades. Esta inversión corresponde exclusivamente a partidas de tiempo 0, es decir, desembolsos previos a la operación regular del negocio, necesarios para constituir la empresa, acondicionar su funcionamiento básico y disponer de los recursos mínimos para comenzar la prestación del servicio en condiciones adecuadas.

Desde el punto de vista financiero y metodológico, resulta fundamental distinguir esta inversión inicial de los gastos operacionales recurrentes de los años posteriores. Los desembolsos asociados al tiempo 0 no deben confundirse con costos de

operación tales como remuneraciones, arriendo, marketing periódico, suscripciones, servicios básicos, soporte comercial y demás erogaciones propias del funcionamiento continuo del negocio, los cuales se proyectan separadamente en el presupuesto operacional de los años 1 a 5.

En el caso de OHRA, la inversión inicial contempla cuatro componentes principales. En primer lugar, se consideran los recursos asociados a equipamiento, habilitación y operación inicial, los cuales constituyen el núcleo más relevante de la inversión de arranque. Este componente incluye expresamente mobiliario, computadores, equipamiento de oficina, climatización, telefonía, servidor, implementación física del espacio de trabajo y demás activos fijos requeridos para disponer de una base operativa funcional desde el inicio.

En segundo término, se incorpora la inversión inicial en marketing de lanzamiento, destinada a dotar al negocio de identidad visual, presencia comercial y soporte básico de comunicación para su entrada al mercado. Este ítem considera elementos como imagen corporativa, material gráfico, presencia digital inicial y herramientas mínimas de posicionamiento requeridas para acompañar la fase de puesta en marcha.

Asimismo, se incluyen activos intangibles vinculados a la formalización legal y administrativa del negocio, tales como constitución de sociedad, patente comercial, permiso municipal y registro de marca. Finalmente, se contemplan complementos menores de habilitación no depreciables, correspondientes a insumos y elementos necesarios para dejar operativa la empresa al inicio de sus funciones.

De acuerdo con la estimación realizada, la inversión inicial del proyecto asciende a \$23.320.124 CLP, según la Tabla 18 (Anexo A), distribuyéndose de la siguiente forma:

- Equipamiento, habilitación y recursos operativos iniciales: \$18.828.224
- Marketing inicial de lanzamiento: \$3.700.000, según detalle de la Tabla 19 (Anexo A)
- Activos intangibles de formalización: \$550.000
- Complementos menores de habilitación: \$241.900

Esta estructura de inversión permite evidenciar que el negocio sí considera adquisición de activos fijos y recursos materiales necesarios para su funcionamiento,

evitando la subestimación de la base operativa requerida para iniciar actividades. En términos estratégicos, ello resulta coherente con una propuesta de valor que promete continuidad, orden y respaldo administrativo al cliente, ya que dicha promesa exige una infraestructura mínima realista para ser cumplida.

El presupuesto de tiempo 0 debe entenderse como la base de instalación del negocio, es decir, como el conjunto de desembolsos que hacen posible la apertura y habilitación de OHRA, diferenciándose de los gastos variables y fijos que acompañarán la operación del servicio a medida que la empresa comience a atender clientes y desarrolle su cartera comercial.

5.5. PRESUPUESTO OPERACIONAL PROYECTADO (AÑOS 1 A 5)

El presupuesto operacional proyectado para los años 1 a 5 representa el conjunto de costos y gastos necesarios para sostener la prestación regular del servicio una vez iniciada la operación del negocio. A diferencia de la inversión inicial, esta estructura corresponde a desembolsos recurrentes asociados al funcionamiento efectivo de la empresa, a la atención de clientes, al soporte administrativo y comercial, y a la capacidad necesaria para responder al crecimiento esperado de la demanda.

Desde esta perspectiva, el presupuesto operacional no se construye únicamente como una estimación contable de gastos fijos, sino como una proyección coherente con la evolución esperada del negocio. Su formulación debe reflejar no solo los requerimientos básicos de funcionamiento, sino también la necesidad de ampliar capacidad operativa, reforzar soporte y adaptar recursos en la medida en que la empresa incremente su volumen de clientes, complejidad de atención y nivel de exigencia interna.

Para OHRA, esta proyección considera como componentes principales las remuneraciones del equipo de trabajo, los costos de soporte administrativo, los recursos de coordinación comercial, los servicios asociados a infraestructura y funcionamiento, el uso de herramientas tecnológicas, los gastos de comunicación y marketing, y otros costos necesarios para asegurar continuidad, control y calidad en la prestación del servicio.

En términos operativos, las remuneraciones constituyen uno de los componentes más relevantes del presupuesto, dado que el modelo de negocio descansa en la disponibilidad de capital humano capaz de ejecutar, revisar, coordinar y respal-

dar técnicamente los procesos vinculados al outsourcing de Recursos Humanos. Del mismo modo, la estructura de costos debe incorporar de forma realista aquellos recursos materiales, tecnológicos y administrativos que permiten sostener la atención de clientes, mantener orden documental, asegurar trazabilidad y responder oportunamente a los requerimientos propios del servicio.

Resulta especialmente importante señalar que la evolución del gasto operacional en los años proyectados no responde únicamente a una corrección monetaria o actualización anual de valores. Por el contrario, la proyección de costos se vincula también al crecimiento progresivo de la demanda y al aumento esperado de la capacidad de atención del negocio. Esto implica que, a medida que OHRA incremente el número de empresas atendidas y amplíe el alcance de su cartera de servicios, será necesario ajustar recursos humanos, soporte administrativo, herramientas tecnológicas, comunicaciones, seguimiento comercial y coordinación operativa.

Bajo esta lógica, la estructura presupuestaria del proyecto busca representar una operación escalable y coherente con la realidad de un servicio B2B en crecimiento, evitando una subvaloración de costos que pudiera distorsionar la evaluación económica posterior. En otras palabras, el presupuesto operacional proyectado reconoce que la expansión del negocio exige mayores requerimientos de gestión, control, soporte y acompañamiento, por lo que los costos deben evolucionar en función tanto del tiempo como del desarrollo efectivo de la demanda.

La proyección de los años 1 a 5, presentada en la Tabla 20 (Anexo A), debe interpretarse como un instrumento de planificación operacional y financiera que permite visualizar la sostenibilidad del modelo de negocio bajo una lógica de crecimiento progresivo, manteniendo consistencia entre capacidad operativa, recursos requeridos y nivel de servicio ofrecido al mercado.

El plan de operaciones de OHRA se construye sobre una lógica funcional, gradual y escalable, orientada a asegurar que la empresa pueda prestar sus servicios con orden, continuidad y control desde su etapa de inicio y durante su crecimiento posterior. La estructura organizacional propuesta, la definición de procesos críticos, la diferenciación entre inversión inicial y operación recurrente, y la proyección presupuestaria asociada a la evolución de la demanda permiten dotar al proyecto de una base operativa más realista y coherente con su propuesta de valor.

El capítulo operacional no solo describe cómo funcionará la empresa, sino que justifica las condiciones mínimas necesarias para hacer viable la prestación del servicio en términos de recursos, organización y soporte. Ello fortalece la consistencia

del plan de negocios, al vincular la promesa comercial del proyecto con una capacidad operativa concreta y con una estructura de costos compatible con el crecimiento esperado del negocio.



CAPÍTULO VI

FINANZAS

CAPÍTULO VI

FINANZAS

6.1. OBJETIVOS

6.1.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto OHRA mediante la construcción y análisis de sus flujos de caja proyectados, con el propósito de determinar si la iniciativa genera valor económico, recupera la inversión comprometida y presenta condiciones financieras suficientes para su implementación dentro de un horizonte de evaluación de cinco años.

6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proyectar los ingresos del proyecto a partir de la cartera estimada de empresas clientes, la oferta modular de servicios y la apertura mensual de ventas del primer año.
- Estimar los costos, gastos operacionales, inversión inicial, capital de trabajo, depreciación, amortización y gastos de puesta en marcha requeridos para la operación del negocio.
- Construir los flujos de caja del proyecto y los flujos con financiamiento, incorporando impuestos, pérdida tributaria de arrastre, intereses, amortización de deuda, recuperación de capital de trabajo, recuperación de garantías y venta de activos al término del horizonte de evaluación.
- Determinar la tasa de descuento del proyecto, justificando la procedencia de la beta, el criterio de deuda/patrimonio y el cálculo del WACC.

- Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante VAN, TIR, payback y punto de equilibrio, considerando escenarios pesimista, real o base y optimista.

6.2. BASES Y CRITERIOS DE PROYECCIÓN FINANCIERA

La formulación financiera del proyecto OHRA se desarrolla en coherencia con su modelo de negocio B2B, orientado a la prestación de servicios de outsourcing administrativo de Recursos Humanos para pequeñas y medianas empresas de la comuna de Antofagasta. La evaluación considera un horizonte de cinco años y se construye sobre la base de ingresos proyectados, egresos operacionales, inversión inicial, capital de trabajo, financiamiento, impuestos e indicadores de rentabilidad, conforme a criterios generales de evaluación financiera y construcción de flujos de caja (Gitman & Zutter, 2021; IFRS Foundation, 2022).

La proyección comercial se vincula con el rango de captación definido en el capítulo de marketing, situado entre 47 y 63 empresas al quinto año de operación. Como caso principal se adopta el escenario real o base, con una cartera de 25 empresas en el Año 1, 35 en el Año 2, 45 en el Año 3, 54 en el Año 4 y 55 en el Año 5. Además, se evalúan escenarios pesimista y optimista, con el fin de analizar la sensibilidad del proyecto frente a distintos ritmos de captación comercial.

Los ingresos se estiman a partir de la cartera proyectada y de un ingreso anual promedio por empresa de \$2.639.500. Dado que OHRA corresponde a una empresa de servicios, la proyección no depende de inventarios ni de unidades físicas producidas, sino de la contratación de módulos de servicio, tales como remuneraciones y cierre mensual, contratos y movimientos laborales, gestión documental, auditoría y servicios complementarios.

Los egresos se organizan en remuneraciones, costos fijos, costos variables, gastos de administración y ventas, marketing, gastos operacionales y desembolsos de puesta en marcha. La inversión inicial asciende a \$21.127.254 y el capital de trabajo se determina mediante el método del déficit acumulado máximo, alcanzando \$12.052.725. En consecuencia, el requerimiento inicial total del proyecto asciende a \$33.179.979.

La evaluación incorpora tratamiento tributario, pérdida de arrastre, depreciación, amortización y venta de activos fijos al Año 5 a valor libro, por tratarse de un proyecto finito. Asimismo, se considera financiamiento externo por \$25.000.000 y

aporte propio por \$8.179.979. La tasa de descuento del proyecto se determina mediante WACC, utilizando beta sectorial desapalancada, estructura deuda/patrimonio y costo de deuda después de impuestos. El WACC utilizado asciende a 12,63 %.

Tal como se resume en el Cuadro 20 (Anexo A), estos criterios constituyen la base de la evaluación financiera del proyecto OHRA.

6.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

La estimación de ingresos del proyecto OHRA se construye a partir de la cartera proyectada de empresas clientes y de la oferta modular de servicios, manteniendo coherencia entre demanda esperada, precio promedio y horizonte de evaluación (Gitman & Zutter, 2021). Dado que se trata de una empresa B2B de outsourcing administrativo de Recursos Humanos, los ingresos no dependen de inventarios ni de unidades físicas producidas, sino de la contratación recurrente o complementaria de módulos de servicio.

Para el escenario real o base, la cartera proyectada corresponde a 25 empresas en el Año 1, 35 en el Año 2, 45 en el Año 3, 54 en el Año 4 y 55 en el Año 5. Considerando un ingreso anual promedio por empresa de \$2.639.500, los ingresos proyectados ascienden a \$65.987.500 en el Año 1, \$92.382.500 en el Año 2, \$118.777.500 en el Año 3, \$142.533.000 en el Año 4 y \$145.172.500 en el Año 5. Esta proyección se presenta en la Tabla 21 (Anexo A).

El ingreso anual promedio por empresa representa una medida agregada de facturación esperada, construida sobre la combinación de módulos contratados por los clientes. Este valor no supone que todas las empresas contraten exactamente los mismos servicios, sino que refleja una mezcla promedio de módulos recurrentes y complementarios.

Con el propósito de revisar la distribución temporal de los ingresos durante el primer año, se realiza una apertura mensual de ventas. Para OHRA no se asume una estacionalidad tradicional, sino una rampa de maduración comercial asociada al proceso de prospección, cierre de contratos y consolidación de cartera. Esta apertura mensual se presenta en la Tabla 22 (Anexo A) y sirve como insumo para el cálculo del capital de trabajo mediante déficit acumulado máximo.

6.4. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES, ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

La estimación de costos y gastos del proyecto OHRA se formula en coherencia con la naturaleza del servicio propuesto, orientado al outsourcing administrativo de Recursos Humanos para PyME, distinguiendo costos fijos, variables y gastos operacionales de acuerdo con criterios de contabilidad de costos para la toma de decisiones (Datar & Rajan, 2021). Dado que se trata de una empresa de servicios, la estructura de egresos no se basa en materias primas ni inventarios, sino en recursos humanos, soporte tecnológico, costos operacionales, costos variables asociados a la cartera, gastos administrativos y marketing recurrente.

Para efectos del modelo financiero, los egresos se agrupan en cuatro componentes principales. El primero corresponde a remuneraciones, carga empresa y honorarios externos, asociados a la dotación necesaria para prestar el servicio. El segundo corresponde a costos fijos operacionales, tales como arriendo, conectividad, respaldo de información, servicios básicos, soporte TI y gastos administrativos recurrentes. El tercero corresponde a costos variables y semivariables, vinculados al número de empresas atendidas y al uso incremental de licencias, documentación, soporte y coordinación operativa. Finalmente, se consideran gastos de administración y ventas, principalmente marketing recurrente operativo.

Esta clasificación permite construir flujos de caja sin duplicar partidas, distinguiendo entre gastos de operación, inversión inicial y gastos comerciales. En particular, el marketing inicial de lanzamiento se incorpora dentro de la inversión inicial, mientras que el marketing recurrente se considera como gasto de administración y ventas durante los años de operación.

Tal como se presenta en la Tabla 23 (Anexo A), los egresos operacionales de caja del escenario real o base ascienden a \$71.763.750 en el Año 1, \$86.241.250 en el Año 2, \$102.624.023 en el Año 3, \$113.419.769 en el Año 4 y \$116.397.345 en el Año 5. Esta trayectoria refleja el crecimiento progresivo de la operación y el fortalecimiento gradual de la capacidad de atención de OHRA.

La Tabla 23 (Anexo A) muestra que el proyecto presenta un resultado operacional negativo en el Año 1, equivalente a -\$5.776.250, situación coherente con una etapa de puesta en marcha en la que se financian recursos humanos, soporte operativo, marketing recurrente y estructura mínima de funcionamiento antes de alcanzar

plena maduración comercial. A partir del Año 2, el resultado operacional se vuelve positivo y aumenta progresivamente, explicado por la mayor cartera de empresas atendidas y por una mejor absorción de la estructura de costos.

6.5. INVERSIÓN INICIAL, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

La inversión inicial del proyecto OHRA corresponde a los desembolsos necesarios para habilitar la operación, formalizar la empresa y disponer de los recursos mínimos para prestar el servicio de outsourcing administrativo de Recursos Humanos. Dado que se trata de una empresa de servicios B2B, la inversión no se concentra en infraestructura productiva ni inventarios, sino en activos tecnológicos, mobiliario, habilitación funcional, marketing de lanzamiento, garantía de arriendo y activos intangibles.

Para efectos del modelo financiero, la inversión inicial se clasifica en activos fijos depreciables, gastos no depreciables de puesta en marcha, garantía de arriendo, inversión inicial de marketing y activos intangibles. Esta clasificación permite diferenciar entre desembolsos sujetos a depreciación, partidas amortizables, gastos iniciales y montos recuperables al cierre del proyecto. El resumen de inversión inicial se presenta en la Tabla 24 (Anexo A).

Los activos fijos depreciables corresponden principalmente a computadores, mobiliario, equipamiento tecnológico, elementos de habilitación y equipamiento operativo menor. Los gastos no depreciables de puesta en marcha corresponden a insumos de consumo inicial. La garantía de arriendo se reconoce como desembolso inicial recuperable al término del horizonte de evaluación. La inversión inicial de marketing corresponde al esfuerzo de lanzamiento del servicio, mientras que los activos intangibles incluyen gastos de constitución, patente, permiso municipal y registro de marca.

La depreciación de activos fijos se calcula mediante el método lineal, considerando la vida útil estimada de cada categoría de activo (Datar & Rajan, 2021). Este tratamiento permite reconocer contablemente el consumo económico de los activos durante el período de evaluación. La amortización de intangibles también se calcula de forma lineal, distribuyendo el monto de \$550.000 en cinco años. La depreciación y amortización no representan salidas efectivas de caja, pero se incorporan para el

cálculo tributario y posteriormente se suman de vuelta en los flujos de caja. El detalle se presenta en la Tabla 25 (Anexo A).

Dado que el proyecto se evalúa como una iniciativa finita a cinco años, se incorpora la venta de activos fijos al término del Año 5. Para evitar distorsiones en los indicadores financieros, la venta se realiza a valor libro. De esta forma, se reconoce una entrada de caja terminal sin generar utilidad ni pérdida tributaria por enajenación, ya que el precio de venta coincide con el valor contable remanente.

Al cierre del quinto año, los equipos computacionales y tecnológicos se encuentran completamente depreciados, al igual que el equipamiento operativo menor. En cambio, el mobiliario y habilitación mantiene un valor libro de \$3.212.500, dado que su vida útil estimada es de diez años. El valor libro y la venta de activos al Año 5 se presentan en la Tabla 26 (Anexo A).

6.6. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo corresponde a los recursos necesarios para financiar la operación corriente del proyecto durante su etapa inicial, cubriendo el desfase entre la prestación del servicio, la cobranza efectiva y los egresos operacionales. Para OHRA, este cálculo resulta relevante porque el negocio inicia con una estructura mínima de remuneraciones, soporte operativo, marketing y costos administrativos antes de alcanzar plena maduración comercial.

Para efectos de esta evaluación, el capital de trabajo se determina mediante el método del déficit acumulado máximo, utilizando la apertura mensual de ventas del primer año presentada previamente en la Tabla 22 (Anexo A). Este enfoque permite estimar la mayor necesidad acumulada de caja durante el período inicial, considerando ventas mensuales, cobranza esperada y egresos operacionales asociados al ciclo operativo y al desfase de cobranza (Gitman & Zutter, 2021).

El modelo considera un criterio de cobranza B2B en que el 70 % de las ventas se recauda en el mismo mes y el 30 % restante al mes siguiente. Por su parte, los egresos operacionales de caja del Año 1 ascienden a \$71.763.750, equivalentes a un desembolso promedio mensual de \$5.980.313. Con estos antecedentes, el mayor déficit acumulado se produce en septiembre, alcanzando -\$12.052.725. En consecuencia, el capital de trabajo requerido corresponde al valor absoluto de dicho déficit.

La lógica de cálculo utilizada es la siguiente:

$$CT = |\min(F A_t)|$$

Donde:

- CT : capital de trabajo requerido.
- $F A_t$: flujo acumulado mensual del período t .
- $\min(F A_t)$: mayor déficit acumulado observado durante el primer año.

Tal como se resume en la Tabla 27 (Anexo A), el capital de trabajo requerido para el proyecto OHRA asciende a \$12.052.725.

Este resultado reemplaza el criterio preliminar de estimación basado en una cobertura fija de un mes de operación. Su principal ventaja es que permite capturar la presión real de liquidez durante el primer año, considerando la distribución mensual de ventas y el desfase esperado de cobranza. Desde la perspectiva financiera, el capital de trabajo no constituye un gasto, sino una inversión necesaria para sostener el ciclo operacional inicial del proyecto.

El capital de trabajo se incorpora como desembolso en el Año 0 del flujo de caja y se recupera al término del horizonte de evaluación, dado que representa recursos inmovilizados temporalmente para financiar la operación. Considerando una inversión inicial de \$21.127.254 y un capital de trabajo de \$12.052.725, el requerimiento inicial total del proyecto asciende a \$33.179.979, tal como se presenta en la Tabla 28 (Anexo A).

6.7. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO

La tasa de descuento del proyecto OHRA se determina mediante el costo promedio ponderado de capital o Weighted Average Cost of Capital (WACC), dado que la evaluación financiera considera una estructura mixta de financiamiento compuesta por aporte propio y deuda externa (Damodaran, 2026c; Gitman & Zutter, 2021). Esta tasa se utiliza para descontar el flujo de caja del proyecto, mientras que el costo del patrimonio se utiliza como referencia para interpretar la rentabilidad del flujo con financiamiento.

Para estimar el costo del patrimonio se utiliza el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). Dado que OHRA corresponde a un proyecto privado sin cotización bursátil ni beta observable propia, se adopta una beta desapalancada sectorial como aproximación del riesgo operativo. La beta utilizada corresponde al sector Business & Consumer Services, con un valor desapalancado de 0,77, obtenido desde la base de betas sectoriales de Damodaran (Damodaran, 2026a). Posteriormente, esta beta se ajusta a la estructura deuda/patrimonio del proyecto mediante el método de reapalancamiento.

La estructura de financiamiento se define a partir del requerimiento inicial total del proyecto. Considerando una inversión inicial de \$21.127.254 y un capital de trabajo de \$12.052.725, el requerimiento inicial total asciende a \$33.179.979. De este monto, se considera un financiamiento externo de \$25.000.000, mientras que el aporte propio corresponde al saldo requerido, equivalente a \$8.179.979. Por tanto, la relación deuda/patrimonio del proyecto es de 3,06, calculada como

$$\frac{D}{E} = \frac{25,000,000}{8,179,979} = 3,06$$

La beta apalancada se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\beta_L = \beta_U \left[1 + (1 - T) \left(\frac{D}{E} \right) \right]$$

Donde:

- β_L : Beta apalancada del proyecto.
- β_U : Beta desapalancada sectorial.
- T : Tasa de impuesto corporativa.
- $\frac{D}{E}$: Relación deuda/patrimonio.

Aplicando los valores del proyecto, se obtiene una beta apalancada de 2,49. Este resultado indica que el uso de deuda aumenta el riesgo financiero asumido por los aportantes de capital propio, elevando la beta respecto del riesgo operativo puro del sector.

A partir de la beta apalancada, el costo del patrimonio se calcula mediante CAPM:

$$K_e = R_f + \beta_L \cdot ERP$$

Donde:

- K_e : Costo del patrimonio.
- R_f : Tasa libre de riesgo.
- β_L : Beta apalancada del proyecto.
- ERP : Prima de riesgo patrimonial de Chile.

Considerando una tasa libre de riesgo de 5,39 %, una prima de riesgo patrimonial para Chile de 5,33 % y una beta apalancada de 2,49, el costo del patrimonio asciende a 18,66 %, con base en parámetros de mercado y prima de riesgo país (Banco Central de Chile, 2026; Damodaran, 2026b).

Por su parte, el costo de la deuda antes de impuestos corresponde a 14,61 %, asociado al crédito considerado para financiar parcialmente la inversión inicial y el capital de trabajo. Dado que los intereses son deducibles para efectos tributarios, el costo de la deuda se ajusta por impuestos mediante la expresión $K_d(1 - T)$, obteniéndose un costo de deuda después de impuestos de 10,67 %, considerando una tasa corporativa de 27 % (Servicio de Impuestos Internos, 2026).

Finalmente, el WACC se calcula ponderando el costo del patrimonio y el costo de la deuda después de impuestos según la participación de cada fuente de financiamiento:

$$WACC = \left(\frac{E}{V}\right) K_e + \left(\frac{D}{V}\right) K_d(1 - T)$$

Donde:

- $WACC$: Costo promedio ponderado de capital.
- $\frac{E}{V}$: Ponderación del patrimonio sobre el total financiado.
- $\frac{D}{V}$: Ponderación de la deuda sobre el total financiado.
- K_e : Costo del patrimonio.
- $K_d(1 - T)$: Costo de la deuda después del impuesto.

Con una ponderación de deuda de 75,35 % y una ponderación de patrimonio de 24,65 %, el WACC del proyecto asciende a 12,63 %. Tal como se resume en la Tabla 29 (Anexo A), esta tasa será utilizada para evaluar el flujo de caja del proyecto.

6.8. FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

La construcción de los flujos de caja permite evaluar la capacidad del proyecto OHRA para generar recursos durante el horizonte de cinco años, distinguiendo entradas y salidas de efectivo relevantes para la toma de decisiones financieras (Gitman & Zutter, 2021; IFRS Foundation, 2022). Para ello, se consideran ingresos operacionales, ingresos fuera de operación, egresos de operación, depreciación, amortización, pérdida tributaria de arrastre, impuestos, inversión inicial, capital de trabajo, recuperación de capital de trabajo, recuperación de garantía de arriendo y venta de activos al término del proyecto.

En esta evaluación se distinguen dos flujos. El primero corresponde al flujo de caja del proyecto, utilizado para medir la rentabilidad económica de la iniciativa sin aislar el efecto del financiamiento externo. El segundo corresponde al flujo de caja con financiamiento, que incorpora deuda, intereses, amortización de capital y aporte propio, permitiendo analizar la rentabilidad desde la perspectiva del patrimonio.

La construcción de ambos flujos se basa en el escenario real o base, compuesto por una cartera de 25 empresas en el Año 1, 35 en el Año 2, 45 en el Año 3, 54 en el Año 4 y 55 en el Año 5. Asimismo, se considera una inversión inicial de \$21.127.254, capital de trabajo de \$12.052.725, financiamiento externo por \$25.000.000 y aporte propio por \$8.179.979.

6.8.1. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

El flujo de caja del proyecto se construye sin considerar el financiamiento externo. Su objetivo es medir la capacidad económica de OHRA para generar valor desde su operación. En este flujo se incorporan los ingresos operacionales, la venta de activos al Año 5 como ingreso fuera de operación, egresos operacionales, depreciación, amortización, pérdida tributaria de arrastre, impuesto a la renta, inversión inicial, capital de trabajo y recuperaciones finales.

Tal como se presenta en la Tabla 30 (Anexo A), el proyecto registra un desembolso inicial de -\$33.179.979 en el Año 0. El flujo es negativo en el Año 1, debido a la etapa de puesta en marcha, pero se vuelve positivo desde el Año 2. En el Año 5 se incorporan la recuperación del capital de trabajo, la recuperación de la garantía de arriendo y la venta de activos a valor libro. Este flujo refleja que el proyecto requiere una etapa inicial de maduración comercial, pero desde el Año 2 genera caja positiva. La venta de activos se incorpora como ingreso fuera de operación en el Año 5 y se registra a valor libro, por lo que no genera utilidad tributaria extraordinaria ni distorsiona los indicadores financieros.

6.8.2. FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

El flujo con financiamiento incorpora el crédito externo de \$25.000.000, sus intereses, la amortización de capital y el aporte propio requerido para completar el financiamiento inicial del proyecto. Este flujo permite evaluar el proyecto desde la perspectiva del patrimonio.

El crédito se estructura en 30 cuotas mensuales, consolidadas anualmente para efectos del flujo. Los intereses se reconocen como gasto financiero, mientras que la amortización de capital corresponde a una salida de caja no deducible tributariamente. El resumen del servicio de deuda se presenta en la Tabla 31 (Anexo A).

Tal como se presenta en la Tabla 32 (Anexo A), el financiamiento reduce el desembolso inicial propio desde \$33.179.979 a \$8.179.979. Sin embargo, genera mayor presión de caja durante los primeros años, debido al pago de intereses y amortización de capital.

El flujo con financiamiento muestra que la deuda facilita la puesta en marcha al reducir el aporte propio inicial; sin embargo, también tensiona la caja durante los primeros años. A partir del Año 3 el flujo financiado se vuelve positivo, y desde el Año 4 converge con el flujo del proyecto, dado que la deuda queda completamente pagada.

6.9. EVALUACIÓN FINANCIERA E INDICADORES DEL PROYECTO

La evaluación financiera del proyecto OHRA se realiza sobre la base de los flujos de caja contruidos en la sección anterior, aplicando indicadores de decisión financiera ampliamente utilizados en evaluación de proyectos (Gitman & Zutter, 2021). Para el flujo de caja del proyecto se utiliza como tasa de descuento el WACC de 12,63 %, mientras que para el flujo con financiamiento se considera el costo del patrimonio de 18,66 %. Los indicadores utilizados son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período simple de recuperación o payback.

Los criterios generales de interpretación se resumen en el Cuadro 21 (Anexo A). Bajo esta lógica, el proyecto se considera financieramente viable cuando presenta VAN positivo, TIR superior a la tasa de descuento correspondiente y recuperación de la inversión dentro del horizonte de evaluación.

6.9.1. EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROYECTO

Desde la perspectiva del proyecto, la evaluación se realiza sobre el flujo de caja puro presentado en la Tabla 30 (Anexo A). Bajo el escenario real o base, el proyecto OHRA presenta un VAN de \$10.683.226, una TIR de 20,08 % y un payback simple de 3,83 años.

Estos resultados indican que el proyecto genera valor económico, dado que el VAN es positivo y la TIR supera el WACC de 12,63 %. Asimismo, el período de recuperación se encuentra dentro del horizonte de evaluación de cinco años, lo que permite sostener que el proyecto es financieramente viable desde la perspectiva económica del negocio.

6.9.2. EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PATRIMONIO

Desde la perspectiva del patrimonio, la evaluación se realiza sobre el flujo de caja con financiamiento presentado en la Tabla 32 (Anexo A). Bajo esta estructura, el proyecto considera un financiamiento externo de \$25.000.000 y un aporte propio inicial de \$8.179.979.

Los resultados muestran un VAN del patrimonio de \$5.548.606, una TIR del patrimonio de 25,24 % y un payback simple de 3,99 años. Estos indicadores permiten concluir que el uso de financiamiento externo reduce el desembolso inicial propio y mantiene una rentabilidad positiva para el patrimonio, aunque con presión de caja durante los primeros años por el pago de intereses y amortización de deuda. La síntesis comparativa de ambos enfoques de evaluación se presenta en la Tabla 33 (Anexo A).

6.10. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite identificar el nivel mínimo de actividad necesario para que los ingresos del proyecto cubran su estructura de costos fijos y variables, sin generar utilidad ni pérdida (Datar & Rajan, 2021). En el caso de OHRA, este indicador se calcula sobre la base de los módulos recurrentes del servicio, debido a que representan la fuente más estable de ingresos del modelo de negocio: remuneraciones y cierre mensual, contratos y movimientos laborales, y gestión documental y cumplimiento.

Para efectos del cálculo, se consideran como costos fijos base del Año 1 las remuneraciones internas, cargas empresa, costos fijos operacionales y marketing recurrente operativo. No se incorporan en esta base los costos variables ni los honorarios externos, dado que estos dependen de la intensidad de uso del servicio y del crecimiento de la cartera. Tal como se presenta en la Tabla 34 (Anexo A), los costos fijos base ascienden a \$63.138.750.

El margen de contribución se determina a partir del mix de módulos recurrentes, considerando precio unitario, costo variable estimado y participación relativa de cada servicio. Bajo este criterio, el margen de contribución ponderado asciende a \$71.000 por servicio, mientras que el precio promedio ponderado del mix recurrente alcanza \$132.500, tal como se resume en la Tabla 35 (Anexo A).

El punto de equilibrio en unidades se calcula dividiendo los costos fijos base por el margen de contribución ponderado. Así, OHRA requiere facturar aproximadamente 889,3 servicios anuales, equivalentes a 74,1 servicios mensuales, para cubrir su estructura base de costos fijos. En términos de ventas, el punto de equilibrio asciende a \$117.829.357 anuales, equivalente a \$9.819.113 mensuales, tal como se presenta en la Tabla 36 (Anexo A).

Dado que una empresa puede contratar más de un módulo recurrente, el punto de equilibrio en servicios no debe interpretarse como número directo de clientes. Si se asume que cada empresa contrata en promedio dos módulos mensuales, el punto de equilibrio equivale aproximadamente a 37,1 empresas activas, es decir, cerca de 38 empresas clientes.

Al comparar este umbral con los ingresos proyectados del escenario real o base, se observa que el proyecto se ubica bajo el punto de equilibrio durante los primeros años, pero lo supera a partir del Año 3. Esta situación es coherente con una empresa B2B en etapa de instalación, donde la maduración comercial ocurre de forma progresiva. La comparación se resume en la Tabla 37 (Anexo A).

6.11. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis de escenarios permite evaluar la sensibilidad financiera del proyecto OHRA frente a variaciones en la velocidad de captación de empresas clientes, incorporando trayectorias alternativas para contrastar riesgo comercial y viabilidad financiera (Gitman & Zutter, 2021). Para ello, se consideran tres trayectorias comerciales: pesimista, real o base y optimista. En todos los casos se mantiene constante el ingreso anual promedio por empresa de \$2.639.500, por lo que las diferencias en los resultados financieros se explican principalmente por el número de empresas captadas y no por cambios en precios o estructura del servicio.

La comparación de escenarios se construye sobre el rango de captación definido para el quinto año de operación, entre 47 y 63 empresas clientes. El escenario real o base alcanza 55 empresas al Año 5, mientras que el escenario pesimista se ubica en el límite inferior y el optimista en el límite superior del rango. La trayectoria de empresas por escenario se presenta en la Tabla 38 (Anexo A).

A partir de estas carteras, los ingresos proyectados se calculan multiplicando el número de empresas por el ingreso anual promedio por empresa. Tal como se observa en la Tabla 39 (Anexo A), el escenario pesimista alcanza ingresos de \$124.056.500 en el Año 5, el escenario real o base alcanza \$145.172.500, y el escenario optimista llega a \$166.288.500.

6.11.1. ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista considera una trayectoria de captación más lenta, alcanzando 47 empresas al quinto año de operación. Bajo este escenario, los ingresos no son suficientes para absorber adecuadamente la estructura de costos, inversión inicial, capital de trabajo y obligaciones financieras del proyecto.

El flujo de caja del proyecto arroja un VAN de -\$62.764.998, una TIR de -31,27 % y no recupera la inversión dentro del horizonte de cinco años. Por tanto, este escenario no resulta financieramente viable. Su utilidad principal es mostrar el riesgo asociado a una baja velocidad de captación comercial.

6.11.2. ESCENARIO REAL O BASE

El escenario real o base corresponde a la trayectoria central de evaluación y alcanza 55 empresas al quinto año. Bajo este escenario, el proyecto logra generar valor económico, con un VAN de \$10.683.226, una TIR de 20,08 % y un payback de 3,83 años.

Estos resultados muestran que el proyecto es financieramente viable en el escenario central, dado que la TIR supera el WACC de 12,63 % y la inversión se recupera dentro del horizonte de evaluación. No obstante, la rentabilidad depende de cumplir la trayectoria de captación proyectada y mantener control sobre los egresos operacionales.

6.11.3. ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista considera una trayectoria de captación más favorable, alcanzando 63 empresas al quinto año de operación. En este caso, la mayor velocidad de incorporación de clientes permite absorber con mayor holgura la estructura de costos y mejorar los flujos de caja del proyecto.

Bajo este escenario, el proyecto presenta un VAN de \$31.145.659, una TIR de 33,20 % y un payback de 3,26 años. Estos resultados confirman que la rentabilidad

del proyecto mejora de forma significativa cuando la captación comercial se aproxima al límite superior del rango definido.

La comparación presentada en la Tabla 40 (Anexo A) evidencia que la rentabilidad de OHRA depende principalmente de la velocidad de captación comercial. El escenario pesimista no permite recuperar la inversión, mientras que el escenario real o base sí genera valor económico y presenta una TIR cercana al 20 %. Por su parte, el escenario optimista mejora sustancialmente los indicadores, aproximándose a una TIR del 35 %.

6.12. CONCLUSIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto OHRA permite concluir que la iniciativa es viable en el escenario real o base, siempre que se cumpla la trayectoria de captación comercial proyectada y se mantenga disciplina sobre los egresos operacionales. Bajo este escenario, el flujo de caja del proyecto presenta un VAN de \$10.683.226, una TIR de 20,08 % y un payback de 3,83 años, resultados que muestran creación de valor, rentabilidad superior al WACC de 12,63 % y recuperación de la inversión dentro del horizonte de cinco años.

Desde la perspectiva del patrimonio, el proyecto también presenta una evaluación favorable, con un VAN de \$5.548.606, una TIR de 25,24 % y un payback de 3,99 años. Esto indica que la estructura de financiamiento propuesta, compuesta por un crédito externo de \$25.000.000 y un aporte propio de \$8.179.979, permite implementar el negocio manteniendo rentabilidad positiva para los recursos propios, aunque con mayor presión de caja durante los primeros años debido al pago de intereses y amortización de deuda.

El análisis de escenarios evidencia que la principal variable crítica del proyecto es la velocidad de captación de empresas clientes. En el escenario pesimista, el proyecto no logra generar valor económico ni recuperar la inversión, mientras que en el escenario optimista los indicadores mejoran significativamente, alcanzando una TIR de 33,20 % y un VAN de \$31.145.659. Esta comparación confirma que la rentabilidad de OHRA depende directamente de la consolidación comercial de la cartera, tal como se resume en la Tabla 40 (Anexo A).

En términos operacionales, el proyecto requiere especial atención durante los primeros años, debido a que la estructura de costos, el presupuesto de marketing, el

capital de trabajo y el servicio de la deuda generan una exigencia financiera relevante en la etapa de puesta en marcha. No obstante, la incorporación de pérdida tributaria de arrastre, la venta de activos a valor libro en el quinto año, la recuperación del capital de trabajo y la recuperación de garantías permiten representar de manera más completa y prudente el flujo financiero del proyecto.

OHRA presenta una oportunidad financiera factible, pero condicionada a tres factores principales: alcanzar la cartera proyectada del escenario real o base, controlar los costos y gastos operacionales, y sostener una estrategia comercial activa que evite desplazarse hacia el escenario pesimista. Bajo estas condiciones, el proyecto genera valor económico, recupera la inversión y presenta fundamentos financieros suficientes para su implementación.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del Trabajo Final de Grado se organizan en función de los objetivos específicos definidos para el plan de negocios de OHRA, resguardando la relación entre estrategia comercial, modelo operativo, estructura organizacional, capacidades internas y viabilidad económico-financiera.

Objetivo específico 1: Diseñar la estrategia comercial y de posicionamiento del servicio, definiendo segmentos prioritarios, propuesta de valor y canales de captación, de manera de alcanzar al quinto año una tasa de retención anual $\geq 85\%$ de la cartera de clientes.

En relación con este objetivo, se concluye que el proyecto identifica un segmento objetivo pertinente y comercialmente defendible, compuesto por MiPyME de la Región de Antofagasta que enfrentan presión normativa, carga administrativa recurrente, baja especialización interna y necesidad de continuidad en procesos laborales críticos. La oportunidad comercial no se sustenta únicamente en ofrecer remuneraciones o documentación laboral, sino en entregar un servicio capaz de reducir riesgo, ordenar evidencia y profesionalizar la gestión de personas sin exigir al cliente una estructura interna permanente.

Asimismo, se concluye que la estrategia más coherente para OHRA corresponde a una diferenciación focalizada, orientada a clientes empresariales que valoran confianza, respaldo técnico, trazabilidad documental y cumplimiento verificable. Por ello, el posicionamiento no debe basarse solo en precio, sino en la capacidad de demostrar control, continuidad y reportabilidad. La captación debe apoyarse en canales B2B, diagnóstico inicial, redes territoriales, referidos, LinkedIn y comunicación consultiva, debido a que el servicio exige confianza antes de la contratación.

Objetivo específico 2: Diseñar el modelo operativo del servicio de outsourcing de RR.HH., estableciendo procesos clave, niveles de atención, estándares de calidad y continuidad, de modo de lograr al quinto año un cumplimiento de entregables (SLA) $\geq 95\%$.

Respecto de este objetivo, se concluye que el modelo operativo propuesto permite traducir la promesa de valor de OHRA en procesos ejecutables, mediante gestión de requerimientos, tickets, hitos calendarizados, controles documentales, checklists y evidencias mínimas. Esta estructura es coherente con un servicio de outsourcing de Recursos Humanos que debe operar con trazabilidad y capacidad

de verificación, evitando depender de criterios informales o de respuestas reactivas frente a cada cliente.

También se concluye que la viabilidad operativa del proyecto depende de mantener una relación equilibrada entre crecimiento comercial y capacidad de atención. El servicio puede escalar de manera gradual, pero solo si se sostienen criterios claros de entrada y salida, responsables definidos, niveles de atención, mecanismos de control y seguimiento periódico de entregables. En consecuencia, el SLA proyectado no debe entenderse como una meta aislada, sino como resultado de una operación sistematizada, documentada y controlada.

Objetivo específico 3: Definir la estructura organizacional y capacidades internas necesarias para operar y escalar el servicio, asegurando al quinto año cobertura del 100 % de roles críticos y mecanismos de reemplazo o transferencia de funciones clave.

En relación con este objetivo, se concluye que la estructura organizacional funcional propuesta es adecuada para la etapa inicial de OHRA, porque permite distribuir responsabilidades entre dirección, gestión comercial, gestión de clientes, operaciones de RR.HH., remuneraciones, contratos, soporte administrativo y administración financiera. Esta configuración entrega una base interna suficiente para iniciar operaciones sin sobredimensionar la empresa, manteniendo claridad jerárquica, control operativo y posibilidad de escalamiento.

Además, se concluye que la sostenibilidad del servicio depende de capacidades internas asociadas no solo al conocimiento técnico, sino también a la confidencialidad, disciplina documental, control preventivo, comunicación formal con clientes y cumplimiento riguroso de procedimientos. Por ello, la política de Recursos Humanos, la selección por competencias, la inducción, la capacitación normativa, la evaluación de desempeño y los mecanismos de transferencia de funciones son componentes críticos del modelo de negocio, no actividades administrativas secundarias.

Objetivo específico 4: Evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto, estimando inversión, costos e ingresos, de manera de alcanzar al quinto año un margen operacional $\geq 15\%$.

Respecto de este objetivo, se concluye que el proyecto OHRA es financieramente viable en el escenario real o base, dado que presenta un VAN de \$10.683.226, una TIR de 20,08 % y un payback simple de 3,83 años, superando el WACC de 12,63 %. Estos resultados muestran que el negocio genera valor económico y recu-

para la inversión dentro del horizonte de evaluación de cinco años, siempre que se cumpla la trayectoria comercial proyectada.

También se concluye que el proyecto alcanza una condición operacional favorable al quinto año, dado que los ingresos del escenario real/base ascienden a \$145.172.500 y el resultado operacional antes de depreciación, amortización e impuestos alcanza \$28.775.155, equivalente aproximadamente a 19,8 % de los ingresos. Este resultado permite sostener que la meta de margen operacional igual o superior a 15 % es alcanzable bajo el escenario central, aunque depende del control de costos, la retención de clientes y la consolidación de ingresos recurrentes.

Finalmente, el análisis de escenarios evidencia que la principal variable crítica del proyecto es la velocidad de captación de empresas clientes. El escenario pesimista no permite recuperar la inversión ni generar valor económico, mientras que el escenario optimista mejora significativamente los indicadores. Por tanto, la viabilidad financiera no depende únicamente del diseño del servicio, sino de una ejecución comercial activa, una estructura de costos controlada y una gestión permanente del flujo de caja.

En síntesis, el plan de negocios demuestra coherencia entre problema, oportunidad, propuesta de valor, estructura operacional, recursos humanos y evaluación financiera. OHRA presenta potencial de implementación como empresa de outsourcing de Recursos Humanos para MiPyME de la Región de Antofagasta, siempre que su crecimiento se gestione de manera gradual, controlada y alineada con estándares de servicio, cumplimiento, trazabilidad y sostenibilidad financiera.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas, se proponen recomendaciones operativas orientadas a fortalecer la implementación futura del proyecto OHRA y a reducir los principales riesgos asociados a su puesta en marcha, crecimiento y sostenibilidad financiera.

Respecto de la estrategia comercial y de posicionamiento, se recomienda implementar un plan comercial B2B por etapas, liderado por la Gerencia General y el Ejecutivo Comercial, que combine prospección directa, LinkedIn, referidos, alianzas con redes empresariales y un diagnóstico inicial de brechas documentales como herramienta de entrada. El seguimiento debe realizarse mediante indicadores mensuales de leads generados, tasa de conversión, clientes activos, retención anual, recurrencia y rentabilidad por cliente.

También se recomienda priorizar inicialmente sectores con mayor intensidad administrativa y documental, tales como comercio, construcción, transporte y servicios de apoyo industrial. Esta focalización debe revisarse semestralmente, considerando respuesta comercial efectiva, complejidad de atención, rentabilidad por cliente y capacidad operativa disponible. Si un sector presenta baja conversión o alto nivel de reprocesos, deberá ajustarse la estrategia de captación o redefinirse el alcance del servicio ofrecido.

Respecto del modelo operativo, se recomienda formalizar antes del inicio de operaciones un manual de prestación del servicio que incluya alcance por módulo, criterios de entrada y salida, SLA, responsables, checklists, formatos de evidencia, flujos de escalamiento, protocolos de cierre mensual y criterios de no conformidad. La responsabilidad principal debe recaer en la Jefatura de Operaciones RR.HH., con validación de la Gerencia General.

Asimismo, se recomienda implementar desde el primer año una herramienta simple de control de tickets, calendario de hitos y repositorio documental con control de accesos. El seguimiento debe considerar cumplimiento de plazos, número de reprocesos, tickets fuera de SLA, no conformidades, entregables con respaldo completo y tiempos de respuesta. Estos indicadores deberán revisarse mensualmente para detectar desviaciones antes de que afecten la continuidad del servicio.

Respecto de la estructura organizacional y las capacidades internas, se recomienda ejecutar la dotación de manera gradual, activando nuevas contratacio-

nes solo cuando la cartera, el volumen documental y los cierres mensuales justifiquen mayor capacidad. La Gerencia General debe revisar trimestralmente la carga de trabajo por cargo, el cumplimiento de roles críticos, la concentración de funciones y los riesgos de dependencia de personas clave.

También se recomienda implementar una matriz de respaldo funcional y transferencia de conocimiento para los cargos críticos, especialmente remuneraciones, contratos, gestión de clientes, operaciones y administración financiera. Esta matriz debe actualizarse semestralmente y vincularse con inducción, capacitación normativa, confidencialidad, uso de checklists, control documental y manejo responsable de información laboral sensible. Su cumplimiento debe verificarse mediante evidencias de capacitación y revisión de competencias mínimas por cargo.

Respecto de la viabilidad económico-financiera, se recomienda mantener un control mensual del flujo de caja, presupuesto operacional, gastos de marketing, cobranza, punto de equilibrio y margen operacional. La responsabilidad debe recaer en la Gerencia General y el Encargado de Administración y Finanzas, mediante reportes mensuales que comparen resultados reales con el escenario base, el escenario pesimista y las metas financieras del proyecto.

Finalmente, se recomienda establecer alertas financieras asociadas a la captación de clientes y al control de costos. Si la cartera real se aproxima al escenario pesimista durante dos trimestres consecutivos, deberán activarse medidas correctivas, tales como refuerzo comercial, revisión de precios, priorización de módulos recurrentes, ajuste de gastos no críticos, renegociación de desembolsos y control estricto de nuevas contrataciones. Esta recomendación es clave para evitar que la empresa sostenga una estructura de costos superior a su nivel efectivo de ingresos y para resguardar la viabilidad del proyecto durante la etapa de puesta en marcha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (6.^a ed.). Pearson.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner-managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449-469.

Edvardsson, I. R., & Óskarsson, G. K. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small-and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1), 5-15.

Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29.

Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824.

Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73.

- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319-323.
- Steffensen, D. S., Ellen, I., B. Parker, Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the management back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Banco Central de Chile. (s.f.). Base de Datos Estadísticos (BDE): Compraventas regionales basadas en facturación electrónica – Región de Antofagasta (venta regional, monto) [Recuperado el 16 de diciembre de 2025].
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024b). *Reporte Comunal 2024: Antofagasta: Indicadores económicos; estadísticas SII 2020–2022*. Sistema Integrado de Información Territorial. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=2101
- Dirección del Trabajo. (2024b, 7 de mayo). *Cuenta Pública 2023/2024: Dirección del Trabajo informó más fiscalizaciones, multas y sindicalistas capacitados*. <https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-126038.html>

Dirección del Trabajo. (2024c, 23 de febrero). *Dirección del Trabajo aumentó las fiscalizaciones y la aplicación de multas durante el año 2023*. <https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-125606.html>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo & Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño. (2025b). *Plan de Desarrollo Estratégico para las micro, pequeñas y medianas empresas de Chile: Datos SII, año tributario 2023*. <https://www.consejoconsultivoemt.cl/wp-content/uploads/2025/04/Plan-Desarrollo-Estrategico-MiPymes-4.pdf>



ANEXO A

Material complementario

Cuadro 1.

Brecha estructural en la gestión de RR.HH. en PYMES

Dimensión	Situación actual predominante	Situación deseada
Gestión documental	Registros incompletos, dispersos o manuales	Documentación estandarizada y trazable
Procesos	Actividades ad hoc, sin flujos definidos	Flujos formales con responsables y plazos
Continuidad	Alta dependencia de personas clave	Continuidad basada en procedimientos
Control	Enfoque reactivo ante problemas	Control preventivo y monitoreo periódico
Uso del tiempo directivo	Alta sobrecarga administrativa	Foco en operación y crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.

Diagrama de flujo conceptual de la oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2.

Componentes de la propuesta de valor del proyecto

Dimensión	Descripción
Problema del cliente	Sobrecarga administrativa, desorden documental y riesgo de sanciones
Solución propuesta	Externalización modular de procesos críticos de RR.HH.
Beneficio funcional	Reducción de carga operativa y errores administrativos
Beneficio de control	Trazabilidad, cumplimiento y continuidad de procesos
Beneficio estratégico	Liberación de tiempo directivo para operación y crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.

Estructura de servicios del proyecto

Línea de servicio	Alcance principal	Enfoque operativo
Cumplimiento y documentación	Contratos, anexos, finiquitos, carpetas laborales	Orden, legalidad y trazabilidad
Administración de RR.HH.	Gestión mensual, control de procesos y reportes	Continuidad y control
Soporte al crecimiento	Reclutamiento, inducción y apoyo a la formalización	Escalabilidad organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.
Flujo de macro etapas



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.
Recursos necesarios para la operación del proyecto

Tipo de recurso	Descripción
Recursos humanos base	Dirección del proyecto y coordinación operativa
Recursos especializados	Abogado laboral, contador/remuneraciones, psicólogo laboral
Recursos tecnológicos	Sistemas de gestión documental y seguimiento
Recursos administrativos	Soporte de coordinación y facturación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.
Resultados esperados del proyecto

Resultado	Descripción
Plan de negocios	Documento estructurado y evaluable
Modelo operativo	Flujos y procesos estandarizados
Propuesta de valor	Claramente definida y segmentada
Indicadores de control	KPIs para seguimiento y evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.*Carta Gantt del anteproyecto*

Actividades del proyecto	Fecha inicio	Fecha término
Análisis preliminar del entorno económico y sectorial de las PYMES en la Región de Antofagasta	13-01	26-01
Identificación y descripción de perfiles de clientes potenciales y criterios básicos de segmentación	20-01	02-02
Propuesta preliminar del modelo de negocio para el servicio de outsourcing de RR.HH.	03-02	16-02
Definición preliminar de la propuesta de valor del proyecto	10-02	23-02
Descripción del portafolio inicial de servicios y del esquema operativo básico	17-02	09-03
Estimación preliminar de costos e ingresos asociados a la idea de negocio	10-03	30-03
Identificación preliminar de riesgos relevantes del proyecto	24-03	06-04
Integración y cierre del proyecto	31-03	14-04

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.*Justificación práctica: problema operativo y aporte del proyecto*

Problema observado en PYMES	Consecuencia práctica	Aporte del proyecto
Sobrecarga administrativa en RR.HH.	Uso ineficiente del tiempo directivo	Externalización de tareas repetitivas
Desorden documental y reprocesos	Errores, atrasos y pérdida de información	Estandarización y trazabilidad
Control reactivo del cumplimiento	Mayor exposición a sanciones	Control preventivo y reportabilidad
Falta de continuidad operativa	Dependencia de personas clave	Procesos formalizados y transferibles

Fuente: Elaboración propia.**Cuadro 8.***Justificación teórica: marcos conceptuales y aplicación en el proyecto*

Marco teórico	Aporte conceptual	Aplicación en el proyecto
GRH en PYMES	Limitaciones estructurales y baja formalización	Diseño de servicios y propuesta de valor adaptados a la realidad PyME
Liability of smallness	Dependencia crítica del capital humano	Outsourcing como acceso a capacidades organizacionales externas
Outsourcing de RR.HH.	Acceso a expertise y estandarización	Modelo modular y escalable de servicios
Implementación de sistemas de RR.HH.	Importancia del control y coherencia organizacional	Definición de flujos operativos, KPIs y mecanismos de reportabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9.*Delimitación espacial del proyecto*

Criterio	Definición en el proyecto
Región de referencia	Región de Antofagasta
Comuna foco	Antofagasta
Tipo de empresas	Micro, pequeñas y medianas empresas
Sectores prioritarios	Construcción, transporte, comercio, servicios de apoyo
Alcance territorial	Diseño local/regional, sin expansión nacional en esta etapa

Fuente: Elaboración propia.

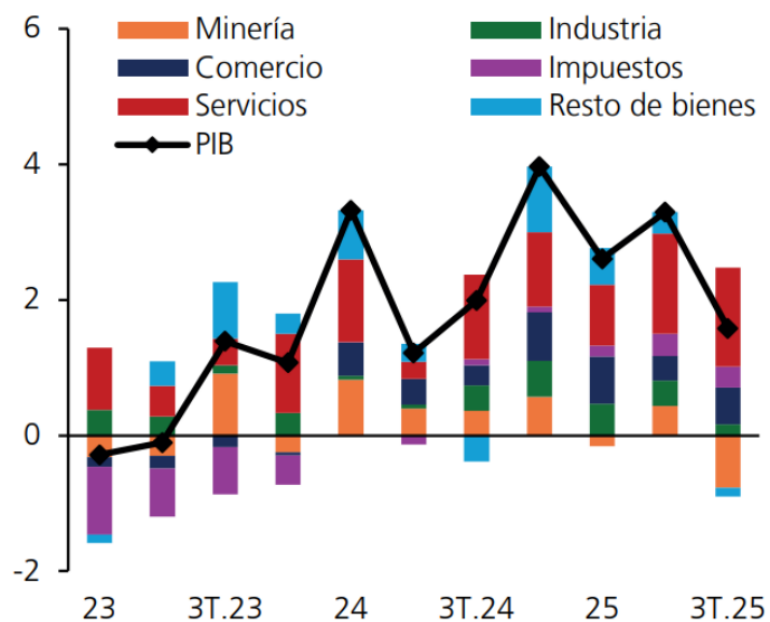
Cuadro 10.*Modelo Canvas Empresa OHRA*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de clientes
Redes empresariales; especialistas externos legal/contable; instituciones de capacitación; aliados tecnológicos estratégicos con acuerdo formal, si aplica.	Diagnóstico y levantamiento; administración mensual; gestión documental; control de hitos; reportes y tableros; mesa de ayuda; marketing B2B; mejora continua.	Servicio modular de outsourcing de RR.HH. para reducir carga administrativa, asegurar continuidad, estandarizar documentación y fortalecer control y reportabilidad.	Atención personalizada; contratos recurrentes; comunicación y reportes periódicos; talleres o charlas para clientes.	Micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la comuna de Antofagasta y la Región de Antofagasta; sectores productivos: construcción, transporte, comercio y servicios administrativos y de apoyo; empresas con alta carga administrativa y control laboral; decisor: dueño, gerente o responsable de administración/contabilidad.
Recursos claves: equipo base; especialistas; plataforma documental; herramientas de seguimiento; marca; oficina/operación; capacidades de cumplimiento.		Canales: presencial en Antofagasta; web/portal; redes profesionales; alianzas y referidos; atención remota.	Fuentes de ingresos: honorarios mensuales por módulos; implementación única; servicios complementarios por alcance; medios de pago mediante transferencias y otros medios digitales acordados con el cliente.	
Estructura de costos: costos fijos de arriendo, sueldos, servicios básicos y licencias; costos variables de marketing, especialistas por caso, traslados y actividades; inversiones en tecnología, activos, permisos y capital inicial.				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.

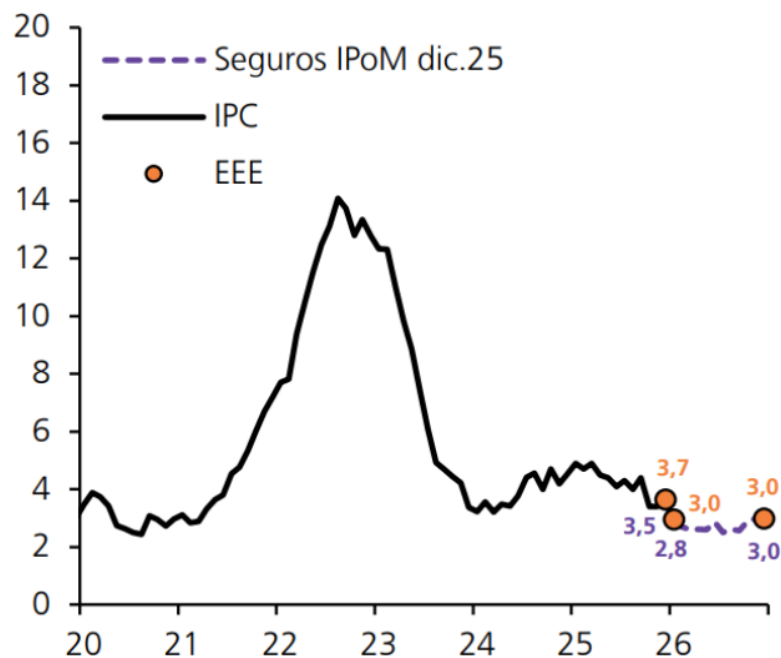
PIB tendencial / crecimiento de mediano plazo



Fuente: Banco Central de Chile, 2025c.

Gráfico 2.

Evolución de la inflación anual, IPC, variación a 12 meses y proyección 2026–2027



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2026.

Cuadro 11.

Perfil estratégico de entorno PESTEL

Factor	Descripción	Impacto	Amenaza/Oportunidad
Políticos	Seguridad pública como prioridad del entorno, con efectos en costos indirectos, continuidad y clima operacional (indicadores oficiales recientes).	Negativo	Amenaza
	Intensificación de exigencias de cumplimiento y trazabilidad en materias laborales, elevando el costo del error administrativo para PYMES.	Negativo	Amenaza
	Relevancia de agendas públicas que inciden en estándares de gestión y fiscalización, reforzando necesidad de monitoreo normativo continuo.	Negativo	Amenaza
	Mayor presión por gobernanza y evidencia documental en procesos internos (contratación, gestión de conflictos, registros).	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Transición energética como prioridad país, dinamizando territorios productivos y cadenas de proveedores (con efectos en empleo y subcontratación).	Positivo	Oportunidad
	Aumento de requerimientos de orden documental y cumplimiento para proveedores vinculados a proyectos e inversión.	Positivo	Oportunidad
	Brechas territoriales y centralización que tensionan acceso regional a servicios especializados, abriendo espacio para oferta local con respuesta oportuna.	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de resiliencia organizacional ante cambios de contexto y contingencias, impulsando estandarización y soporte externo.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Seguridad pública como prioridad del entorno, con efectos en costos indirectos, continuidad y clima operacional (indicadores oficiales recientes).	Negativo	Amenaza
Económicos	Mayor relevancia de gestión preventiva para reducir fricciones operativas y sostener continuidad de servicio en entornos exigentes.	Positivo	Oportunidad
	Inflación anual 2025 en niveles moderados, pero con persistente sensibilidad de costos laborales y de cumplimiento.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Escenario 2026 de crecimiento moderado según proyecciones vigentes, favoreciendo decisiones orientadas a eficiencia y control de costos indirectos.	Positivo	Oportunidad
	Política monetaria en fase de normalización, con implicancias en financiamiento y decisiones de inversión/contratación.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Mercado laboral con holguras recientes, manteniendo desafíos para formalización y calidad del empleo.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Mayor presión por productividad y eficiencia administrativa, favoreciendo modelos de externalización y estandarización de procesos.	Positivo	Oportunidad
	Sensibilidad de PYMES a sanciones, multas y contingencias por errores en remuneraciones, jornada y documentación.	Negativo	Amenaza

Cuadro 11.

(Cont. ...)

Factor	Descripción	Impacto	Amenaza/Oportunidad
	Incremento del valor de convertir costos fijos en variables mediante servicios modulares (mejor gestión de caja y escalabilidad).	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de modelos tarifarios resilientes ante variaciones macroeconómicas, sosteniendo continuidad y niveles de servicio.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Posibles shocks externos y volatilidad, reforzando conveniencia de control interno robusto y soporte experto.	Negativo	Amenaza
Sociales	Transformación de expectativas laborales hacia bienestar, buen trato e inclusión, elevando estándares de gestión de personas.	Positivo	Oportunidad
	Mayor relevancia de protocolos y gestión preventiva de riesgos psicosociales y conflictos laborales.	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de formalización de políticas internas en PYMES para sostener clima, retención y continuidad operativa.	Positivo	Oportunidad
	Presencia de diversidad cultural en territorios productivos que demanda integración y gestión documental consistente.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Holguras del mercado laboral recientes, con desafíos de empleabilidad y productividad.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Aumento del valor de prácticas profesionales (inducción, desempeño, capacitación) como respuesta a exigencias sociales.	Positivo	Oportunidad
Tecnológicos	Digitalización de procesos administrativos como habilitador de estandarización, operación remota y trazabilidad.	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de arquitectura tecnológica segura para servicios que procesan datos laborales sensibles.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Modernización del marco de datos personales eleva estándares de gobernanza, seguridad y responsabilidad.	Negativo	Amenaza
	Mayor disponibilidad de herramientas para automatización y analítica aplicada a procesos administrativos.	Positivo	Oportunidad
	Persistencia de brechas de capacidades para adopción tecnológica en segmentos pequeños.	Negativo	Amenaza
	Mayor demanda de interoperabilidad y respaldo auditable en registros críticos (asistencia, documentación, flujos de aprobación).	Positivo	Oportunidad
	Riesgo cibernético como variable creciente del entorno, con impacto en continuidad y reputación.	Negativo	Amenaza
	Oportunidad de diferenciarse mediante trazabilidad, control de accesos y reportabilidad como estándar de servicio.	Positivo	Oportunidad
	Aceleración de cadenas de valor intensivas en datos y cumplimiento, elevando demanda por soporte especializado.	Positivo	Oportunidad
Ecológicos	Incremento de riesgos climáticos y eventos extremos con efectos sobre continuidad y costos operativos.	Negativo	Amenaza
	Presiones por sostenibilidad en cadenas de valor que exigen evidencia, trazabilidad y coherencia interna.	Mixto	Amenaza/Oportunidad

Cuadro 11.

(Cont. ...)

Factor	Descripción	Impacto	Amenaza/Oportunidad
	Transición energética y cambio tecnológico asociado a energías limpias, con impactos en empleo, proveedores y capacitación.	Positivo	Oportunidad
	Escasez hídrica y estrés ambiental como riesgo estructural para territorios productivos.	Negativo	Amenaza
	Relevancia de eficiencia operacional y reducción de papel/insumos como práctica coherente con sostenibilidad.	Positivo	Oportunidad
	Aumento de exigencias ambientales indirectas para PYMES proveedoras (requisitos de mandantes y estándares).	Negativo	Amenaza
	Oportunidad de incorporar gestión documental digital como aporte a metas ambientales y de eficiencia.	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de adaptación organizacional ante riesgos climáticos, reforzando planificación y procesos estables.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Mayor valoración de continuidad y resiliencia operacional como ventaja competitiva.	Positivo	Oportunidad
	Relevancia de reportabilidad y control para sostener estándares frente a clientes, reguladores y auditorías.	Positivo	Oportunidad
Legales	Marco laboral como base crítica del servicio: cumplimiento, documentación y evidencia verificable.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Reducción gradual de jornada con hito de 42 horas desde el 26 de abril de 2026, con impacto directo en turnos y cálculos.	Positivo	Oportunidad
	Ley Karin exige protocolos, procedimientos y trazabilidad en prevención e investigación de acoso/violencia laboral.	Positivo	Oportunidad
	Marco de protección de datos personales modernizado, elevando obligaciones de seguridad y gobernanza de información.	Negativo	Amenaza
	Exigencias de transparencia y calidad del servicio en relaciones B2B, reforzando necesidad de contratos claros y niveles de servicio.	Mixto	Amenaza/Oportunidad
	Necesidad de delimitación contractual de roles para evitar contingencias en servicios de apoyo externo (riesgos interpretativos).	Negativo	Amenaza
	Relevancia de firma/documentación digital con resguardo de integridad, custodia y trazabilidad.	Positivo	Oportunidad
	Mayor presión fiscalizadora y costo de multas/sanciones, impulsando control interno robusto.	Negativo	Amenaza
	Demanda por actualización normativa continua (jornada, mínimos, protocolos), elevando valor de acompañamiento especializado.	Positivo	Oportunidad
	Estandarización documental como mitigador de riesgos laborales y reputacionales.	Positivo	Oportunidad
	Necesidad de gobierno de datos y registros de acceso como condición de confianza en servicios con información sensible.	Mixto	Amenaza/Oportunidad

	Oportunidad de diferenciación por cumplimiento demostrable y reportabilidad periódica.	Positivo	Oportunidad
--	--	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Matriz cuantitativa amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	BAJA			MEDIA			ALTA			Promedio	Atractivo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Economía de escala					5					5.0	4.0
Diferenciación de productos				4						4.0	5.0
Requisitos de inversión de capital						6				6.0	3.0
										5.0	4.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Matriz cuantitativa amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	BAJA			MEDIA			ALTA			Promedio	Atractivo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Calidad de productos sustitutos				4						4.0	5.0
Voluntad de clientes a sustituir					5					5.0	4.0
Costos de cambiar sustitutos					5					5.0	4.0
										4.7	4.3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Matriz cuantitativa poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	BAJA			MEDIA			ALTA			Promedio	Atractivo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tendencia a sustituir por parte del cliente				4						4.0	4.0
Cantidad de proveedores sustitutos					5					5.0	5.0
Nivel de calidad y servicio						6				6.0	4.0
										5.0	4.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.*Matriz cuantitativa de rivalidad entre competidores*

Rivalidad entre competidores	BAJA			MEDIA			ALTA			Promedio	Atractivo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Estructura de la competencia					5					5.0	5.0
Estructura de costos				4						4.0	4.0
Grado de diferenciación del servicio					5					5.0	3.0
										4.7	4.3

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 6.***Matriz poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación de los clientes	BAJA			MEDIA			ALTA			Promedio	Atractivo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Concentración de clientes			3							3.0	6.0
Calidad y servicios exigidos					5					5.0	4.0
Rentabilidad de los clientes						6				6.0	3.0
										4.7	4.3

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 7.***Resumen matriz cuantitativa cinco fuerzas de Porter*

Factor resumen	Fuerza	Atractivo
atractivo		
Amenaza de nuevos competidores	5.0	4.0
Amenaza de productos sustitutos	4.7	4.3
Rivalidad entre competidores	4.7	4.3
Poder de negociación de los proveedores	5.0	4.0
Poder de negociación de los clientes	4.7	4.3
Promedio	4.8	4.2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.
Matriz de perfil competitivo

Factor base del benchmarking	Ponderación	GrupoExpro	Adecco	Team-Work	Talana SaaS
Oferta de servicios, integralidad, alcance y cercanía al outsourcing	25 %	4	3	3	2
Experiencia del cliente, acompañamiento, continuidad y lógica B2B	20 %	4	4	3	3
Precios, transparencia referencial pública versus solo cotización	10 %	2	2	2	3
Diseño e infraestructura, capacidad operativa, cobertura y escalabilidad	15 %	4	5	4	5
Calidad y seguridad, controles, consistencia y resguardo de datos	30 %	4	4	3	5
Puntaje ponderado total	100 %	76	74	61	73

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12.*Fases del servicio, entregables e indicadores de control*

Actividad	Entregable verificable OHRA	Indicador de control
Onboarding y levantamiento	Ficha cliente, matriz de antecedentes y checklist de brechas	Porcentaje de antecedentes completos / tiempo de instalación
Operación mensual	Liquidaciones, contratos/anexos y carpetas actualizadas	Porcentaje de entregables a tiempo / tasa de reproceso
Control de calidad	Checklist firmado y bitácora de cambios/incidencias	Número de errores detectados antes de entrega
Reportabilidad	Reporte mensual y alertas/hitos	Porcentaje de hitos cumplidos / número de alertas críticas
Soporte continuo	Registro de requerimientos y resolución	Tiempo medio de respuesta / cierre

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13.**Análisis FODA: fortalezas, oportunidades y estrategias FO/DO**

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias FO/DO
F1. Oferta modular y escalable de outsourcing RR.HH.	O1. Alta concentración de MIPymes en el mercado objetivo.	FO2: Diseñar oferta modular por tamaño/madurez, básico, estándar y avanzado, con implementación gradual para facilitar adopción y escalar servicios.
F2. Estandarización documental y de procesos.	O2. Mayor exigencia procedimental laboral, protocolos, registros y respaldos.	FO1: Paquetizar un sistema de cumplimiento y trazabilidad verificable con checklists, calendario, evidencias y reportes.
F3. Control de hitos, trazabilidad y respaldo documental verificable.	O3. Aumento del valor percibido por servicios que reduzcan riesgo sancionatorio.	DO2: Estandarizar arquitectura tecnológica y continuidad, portabilidad, respaldos, protocolos de acceso y control de versiones.
F4. Capacidad técnica especializada en administración laboral y remuneraciones.	O4. Ajustes normativos, por ejemplo, jornada de 40 horas, incrementan necesidad de apoyo técnico recurrente.	FO3: Especializar servicio de adecuación laboral, parametrización, anexos, documentación y respaldo integrado al acompañamiento continuo.
Aplica a F1–F4.	Aplica a O1–O4.	DO1: Implementar crecimiento controlado por capacidad y calidad, SLA internos, roles críticos, onboarding y base de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14.*Análisis FODA: debilidades, amenazas y estrategias FA/DA*

Debilidades	Amenazas	Estrategias FA/DA
D1. Capacidad operativa limitada al inicio; requiere crecimiento controlado.	A1. Riesgo de sanción y daño reputacional ante fallas o errores en un entorno de fiscalización activa.	DA1: Definir límite de cartera y control de carga, clientes por ejecutivo, ventanas de implementación y priorización por riesgo.
D2. Dependencia de proveedores tecnológicos y costos de cambio.	A2. Incremento de costos de licencias o servicios tecnológicos por mayores estándares de seguridad y cumplimiento.	DA2: Reducir exposición a alzas tecnológicas mediante estandarización, evaluación de alternativas, negociación y plan de contingencia.
D3. Concentración de conocimiento técnico en pocas personas clave al inicio.	A3. Rivalidad competitiva y sustitutos, consultoras más SaaS estandarizado, presionan precio y diferenciación.	FA1: Blindar el servicio audit-ready con doble verificación, bitácoras, evidencias mínimas y alertas de vencimientos.
D4. Baja visibilidad y posicionamiento de marca al inicio.	A4. Alto poder de negociación del cliente MiPyme y sensibilidad al precio.	DA3: Disminuir costo de entrada comercial con diagnóstico breve y plan por hitos que demuestre valor desde el inicio.
Aplica a D1–D4.	Aplica a A3–A4.	FA2: Competir con diferenciación medible, mediante KPIs de documentación al día, cumplimiento de hitos, tiempos de respuesta y reducción de observaciones.
Aplica a D1–D4.	Aplica a A3.	FA3: Elevar barrera competitiva con entregables verificables, informes, matrices de riesgo, respaldos y casos por industria MiPyme.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15.*Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Indicador de desempeño	Objetivo derivado	Herramienta de medición	Meta horizonte 5 años
Financiera	Crecimiento anual de ingresos	Asegurar crecimiento sostenible del negocio	Estado de resultados / reportes contables	Crecimiento anual positivo y sostenido, con tasa anual igual o superior al 10 % promedio al cierre del año 5
Financiera	Margen operativo o margen de contribución neto	Mejorar rentabilidad del servicio	Control de gestión / estados de resultados	Alcanzar margen igual o superior al 15 % al cierre del año 5
Financiera	Punto de equilibrio	Asegurar sostenibilidad financiera	Análisis costo–volumen–utilidad	Alcanzar punto de equilibrio antes del año 3 y sostenerlo hasta el año 5

Cuadro 15.
(Cont...)

Perspectiva	Indicador de desempeño	Objetivo derivado	Herramienta de medición	Meta horizonte 5 años
Financiera	ROI acumulado	Maximizar retorno de la inversión	Evaluación ROI / proyecciones	Lograr ROI acumulado igual o superior al 30 % al cierre del año 5
Clientes	Retención anual de clientes	Consolidar cartera y permanencia contractual	CRM / contratos / renovaciones	Mantener retención anual igual o superior al 85 % al cierre del año 5
Clientes	Satisfacción del cliente CSAT	Asegurar calidad percibida del servicio	Encuesta CSAT trimestral	Alcanzar CSAT igual o superior a 4,5 sobre 5 al cierre del año 5
Clientes	Tasa de conversión comercial	Mejorar efectividad de captación	Embudo comercial CRM	Alcanzar conversión igual o superior al 15 % al cierre del año 5
Clientes	Recomendación NPS	Fortalecer lealtad y recomendación	Encuesta NPS semestral	Lograr NPS igual o superior a +40 al cierre del año 5
Procesos internos	Cumplimiento de SLA	Asegurar continuidad operativa y oportunidad del servicio	Tablero SLA / tickets / bitácora	Mantener SLA igual o superior al 95 % al cierre del año 5
Procesos internos	Reprocesos en documentación crítica	Reducir errores y retrabajo	Control de calidad / auditoría interna	Mantener reprocesos iguales o inferiores al 5 % al cierre del año 5
Procesos internos	Tiempo promedio de respuesta	Mejorar oportunidad y gestión de requerimientos	Mesa de ayuda / reportes mensuales	Reducir el tiempo promedio de respuesta en al menos 20 % respecto de la línea base del año 1
Procesos internos	Cumplimiento documental verificable	Asegurar trazabilidad documental y respaldo de evidencia	Checklist de cumplimiento / auditorías	Lograr al menos 90 % de documentación crítica al día por cliente al cierre del año 5
Aprendizaje y crecimiento	Cobertura de roles críticos	Asegurar capacidad operativa interna	Matriz de roles / organigrama	Mantener 100 % de roles críticos cubiertos al cierre del año 5
Aprendizaje y crecimiento	Horas de capacitación por persona/año	Desarrollar competencias del equipo	Plan anual de formación / registro	Alcanzar al menos 20 horas anuales promedio por colaborador al cierre del año 5
Aprendizaje y crecimiento	Rotación anual del equipo	Retener talento clave y estabilidad operativa	Indicadores RR.HH.	Mantener rotación igual o inferior al 10 % al cierre del año 5
Aprendizaje y crecimiento	Mejoras implementadas por año	Impulsar mejora continua del servicio	Registro de mejoras / comité semestral	Implementar al menos dos mejoras relevantes por año y sostenerlas hasta el año 5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.*PyME por tamaño según tramo de ventas, Región de Antofagasta*

Tamaño según ventas	Nº de empresas
Pequeña empresa	8.314
Mediana empresa	1.133
Total PyME, TAM regional	9.447

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2025), Reporte Regional 2025: Región de Antofagasta, base SII, año 2023.

Tabla 11.*Relación entre segmentación de mercado y público objetivo de la investigación*

Variable de segmentación	Criterio aplicado en el proyecto	Expresión en el público objetivo
Geográfica	Comuna de Antofagasta	Empresas ubicadas en la comuna de Antofagasta
Tamaño empresarial	Pequeñas y medianas empresas (PyME)	Empresas PyME como foco del estudio
Sectorial	Construcción, transporte, comercio y servicios de apoyo industrial	Empresas pertenecientes preferentemente a dichos rubros
Conductual	Brechas en cumplimiento normativo, orden documental, trazabilidad y continuidad administrativa	Empresas con necesidad potencial de contratar outsourcing de RR.HH. y remuneraciones
Decisor relevante	Dueño, socio administrador o gerente general	Informante objetivo para encuesta y entrevista

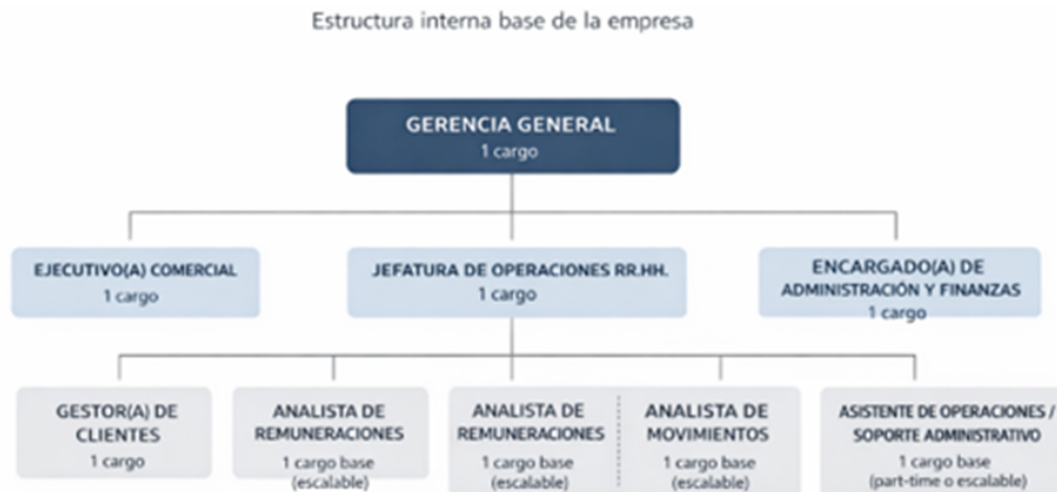
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.
Matriz de estrategia de acción

Estrategia	Acción táctica	Canal o instrumento
Generar autoridad técnica y confianza en el segmento PyME	Desarrollar contenidos aplicados sobre cumplimiento laboral, orden documental, procesos críticos y prevención de errores administrativos	LinkedIn, cápsulas informativas, material descargable, correo comercial y charlas breves
Reducir barreras iniciales de adopción del servicio	Ofrecer un diagnóstico inicial de brechas documentales y administrativas, de carácter acotado y sin costo, orientado a mostrar valor antes de la contratación	Reunión comercial, pauta de diagnóstico, formulario de levantamiento y propuesta de mejora
Posicionar a OHRA como solución operativa y no solo consultiva	Comunicar casos de uso, beneficios concretos y estructura modular del servicio, destacando trazabilidad, respaldo y continuidad	Presentación comercial, dossier de servicios, fichas modulares y reuniones B2B
Fortalecer legitimidad relacional en el ecosistema regional	Establecer vínculos con redes empresariales, organizaciones de apoyo a PyME y actores institucionales pertinentes	Alianzas, networking, derivaciones, actividades con gremios y entidades de apoyo
Favorecer fidelización y recurrencia comercial	Implementar seguimiento sistemático a clientes mediante reportes, hitos de control y comunicación periódica de valor	Reuniones de seguimiento, reportes ejecutivos, tableros de control y contacto postventa

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.
Organigrama OHRA



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13.*Remuneración mensual según cargo*

Cargo	Bruto Año 1	AFP 10 %	Salud 7 %	Cesantía 0,6 %	Total desc.	Líquido referencial Año 1	¿Cargo interno?
Gerencia General	\$3.000.000	\$300.000	\$210.000	\$18.000	\$528.000	\$2.472.000	Sí
Ejecutivo(a) Comercial	\$1.500.000	\$150.000	\$105.000	\$9.000	\$264.000	\$1.236.000	Sí
Gestor(a) de Clientes	\$1.300.000	\$130.000	\$91.000	\$7.800	\$228.800	\$1.071.200	Sí
Jefatura de Operaciones RR.HH.	\$1.900.000	\$190.000	\$133.000	\$11.400	\$334.400	\$1.565.600	Sí
Analista de Remuneraciones	\$1.200.000	\$120.000	\$84.000	\$7.200	\$211.200	\$988.800	Sí
Analista de Contratos y Movimientos	\$1.100.000	\$110.000	\$77.000	\$6.600	\$193.600	\$906.400	Sí
Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo	\$600.000	\$60.000	\$42.000	\$3.600	\$105.600	\$494.400	Sí
Encargado(a) de Administración y Finanzas	\$1.000.000	\$100.000	\$70.000	\$6.000	\$176.000	\$824.000	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.*Presupuesto mensual de Recursos Humanos de la estructura interna base*

Cargo	Sueldo bruto mensual	Carga social est. 30 %	Costo mensual empresa
Gerencia General	\$3.000.000	\$900.000	\$3.900.000
Jefatura de Operaciones RR.HH.	\$1.900.000	\$570.000	\$2.470.000
Ejecutivo(a) Comercial	\$1.500.000	\$450.000	\$1.950.000
Gestor(a) de Clientes	\$1.300.000	\$390.000	\$1.690.000
Analista de Remuneraciones	\$1.200.000	\$360.000	\$1.560.000
Analista de Contratos y Movimientos	\$1.100.000	\$330.000	\$1.430.000
Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo	\$600.000	\$180.000	\$780.000
Encargado(a) de Administración y Finanzas	\$1.000.000	\$300.000	\$1.300.000
TOTAL MENSUAL	\$11.600.000	\$3.480.000	\$15.080.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.

Proyección bruta de remuneraciones por año con reajuste IPC

Cargo	Año 2026	Año 1	Año 2027	Año 2	Año 2028	Bruto Año 3	Año 2029	Año 4	Año 2030	Año 5
Reajuste IPC aplicado		0,0 %		3,0 %		3,0 %		3,0 %		3,0 %
Gerencia General		\$3.000.000		\$3.090.000		\$3.182.700		\$3.278.181		\$3.376.526
Ejecutivo(a) Comercial		\$1.500.000		\$1.545.000		\$1.591.350		\$1.639.091		\$1.688.264
Gestor(a) de Clientes		\$1.300.000		\$1.339.000		\$1.379.170		\$1.420.545		\$1.463.161
Jefatura de Operaciones RR.HH.		\$1.900.000		\$1.957.000		\$2.015.710		\$2.076.181		\$2.138.466
Analista de Remuneraciones		\$1.200.000		\$1.236.000		\$1.273.080		\$1.311.272		\$1.350.610
Analista de Contratos y Movimientos		\$0		\$0		\$1.100.000		\$1.133.000		\$1.166.990
Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo		\$0		\$600.000		\$618.000		\$636.540		\$655.636
Encargado(a) de Administración y Finanzas		\$1.000.000		\$1.030.000		\$1.060.900		\$1.092.727		\$1.125.509
Total gasto dotación mensual bruto		\$8.900.000		\$10.797.000		\$12.220.910		\$12.587.537		\$12.965.162
Total gasto dotación anual bruto		\$106.800.000		\$129.564.000		\$146.650.920		\$151.050.444		\$155.581.944

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16.

Dotación por período

Cargo / Función	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Modalidad sugerida	Justificación operativa resumida
Gerencia General	1	1	1	1	1	FT / Mixta	Dirección, control del servicio, decisiones de escalamiento y continuidad.
Ejecutivo(a) Comercial	1	1	1	1	1	FT	Prospección y cierres; asegura cartera suficiente para sostener crecimiento.
Gestor(a) de Clientes	1	1	1	1	1	FT	Mesa de ayuda, control de hitos y SLA; reduce fricción, faltantes y reprocesos.
Jefatura de Operaciones RR.HH.	1	1	1	1	1	FT	Planificación del ciclo mensual, asignación, control interno y cierres conformes.
Analista de Remuneraciones	1	1	1	2	2	FT	Procesamiento de nómina y cierres; se refuerza con cartera para mantener SLA.
Analista de Contratos y Movimientos	0	0	1	1	2	FT	Movimientos, contratos y expediente laboral; aumenta con volumen documental.
Asistente de Operaciones / Soporte Administrativo	0	1	1	1	1	PT → FT	Orden de repositorios, checklists, soporte de tickets e insumos completos.
Encargado(a) de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1	FT / dedicación gradual según etapa	Facturación, cobranza, control administrativo y financiero, orden documental y soporte a la gestión del negocio.
Control de Calidad y Cumplimiento (función transversal)	0	0	0	1*	1*	Función asignada / FT según escala	Auditoría interna, no conformidades y mejora continua; no constituye cargo independiente en la etapa inicial.
Asesoría Legal Laboral (externo)	1	1	1	1	1	Externo	Casos complejos, revisión de plantillas, criterios y contingencias.
Soporte TI / Seguridad y Plataforma (externo)	1	1	1	1	1	Externo	Accesos, respaldos, continuidad, seguridad y soporte del repositorio/plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16.*Matriz de evaluación del proceso de selección OHRA*

Criterio	Detalle
Gate 1: Preselección curricular – Objetivo de control	Validar requisitos mínimos y ajuste al servicio, considerando precisión administrativa, experiencia en procesos afines al cargo, manejo de herramientas y compatibilidad con funciones de operación, soporte, gestión de clientes o continuidad administrativa y financiera, según corresponda.
Gate 1: Instrumento / Evidencia	CV + formulario de postulación + checklist de requisitos por cargo.
Gate 1: Criterio de aprobación (umbral)	100 % requisitos críticos y ≥ 80 % requisitos deseables.
Gate 1: Ponderación (si pasa)	10 %
Gate 1: Resultado	Pasa / No pasa
Gate 2: Entrevista por competencias – Objetivo de control	Evaluar ética y confidencialidad, orden, atención al detalle, comunicación B2B y manejo de presión en cierres.
Gate 2: Instrumento / Evidencia	Pauta estructurada + escala 1–5 por competencia + evidencia tipo STAR (situación–acción–resultado).
Gate 2: Criterio de aprobación (umbral)	Promedio $\geq 4,0/5$ y sin banderas rojas (confidencialidad/procedimientos).
Gate 2: Ponderación (si pasa)	25 %
Gate 2: Resultado	Pasa / No pasa
Gate 3: Prueba técnica (caso) – Objetivo de control	Medir ejecución real con estándar OHRA, evaluando capacidad de trabajo con checklists, criterio operativo, priorización por hitos, control documental, bitácora de cambios y resolución de casos propios del rol.
Gate 3: Instrumento / Evidencia	Caso práctico por rol + rúbrica + archivos, registros o evidencias de resolución.
Gate 3: Criterio de aprobación (umbral)	$\geq 80/100$ y 0 errores críticos.
Gate 3: Ponderación (si pasa)	40 %
Gate 3: Resultado	Pasa / No pasa
Gate 4: Verificación de confiabilidad – Objetivo de control	Reducir riesgo por acceso a información sensible y rol de confianza.
Gate 4: Instrumento / Evidencia	2 referencias laborales + validación de consistencia de trayectoria (si aplica).
Gate 4: Criterio de aprobación (umbral)	Referencias favorables y consistentes; ausencia de alertas relevantes.
Gate 4: Ponderación (si pasa)	10 %
Gate 4: Resultado	Pasa / No pasa
Gate 5: Entrevista final / Ajuste operativo – Objetivo de control	Confirmar encaje con carga operativa, disciplina de control interno y aceptación de protocolos.
Gate 5: Instrumento / Evidencia	Entrevista breve con Jefatura/Gerencia + aceptación de protocolo de confidencialidad.
Gate 5: Criterio de aprobación (umbral)	Alineamiento con estándares OHRA y disponibilidad para operar con control.
Gate 5: Ponderación (si pasa)	15 %
Gate 5: Resultado	Pasa / No pasa
Decisión final – Evidencia	Acta de decisión (puntajes + síntesis + aprobación).
Decisión final – Criterio	Puntaje final $\geq 80/100$ + aprobación de todos los gates.
Decisión final – Resultado	Seleccionado / No seleccionado.
Nota: definición de errores críticos	Errores que comprometan: (i) exactitud de remuneraciones, (ii) cumplimiento de plazos o hitos, o (iii) trazabilidad, documentación o confidencialidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18.
Resumen inversión inicial

Concepto	Monto (CLP)	%
Equipamiento e implementación	\$18.828.224	80,74 %
Marketing inicial	\$3.700.000	15,87 %
Activos intangibles	\$550.000	2,36 %
Complementos no depreciables de habilitación	\$241.900	1,04 %
Total	\$23.320.124	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.
Detalle de la inversión de marketing

Ítem	Monto (CLP)	% del total Mkt
Diseño y material gráfico	\$600.000	16,22 %
Creación de página web	\$1.600.000	43,24 %
Publicidad digital (RRSS / campañas)	\$900.000	24,32 %
Mantenición de sitio web	\$600.000	16,22 %
Total marketing	\$3.700.000	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.
Presupuesto operacional

Ítem	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Arriendo de inmueble	\$6.480.000	\$6.739.200	\$7.008.768	\$7.289.118	\$7.580.683
Software / licencias (RR.HH. y soporte)	\$30.240.000	\$31.449.600	\$32.707.584	\$34.015.887	\$35.376.522
Remuneraciones	\$36.000.000	\$59.280.000	\$101.618.400	\$120.866.952	\$124.492.956
Gastos administrativos (bancarios, contabilidad)	\$17.280.000	\$17.971.200	\$18.690.048	\$19.437.649	\$20.215.155
Marketing recurrente / comercial	\$44.400.000	\$46.176.000	\$48.023.040	\$49.943.962	\$51.941.720
Servicios básicos y comunicaciones	\$7.320.000	\$7.612.800	\$7.917.312	\$8.234.004	\$8.563.364
Insumos y materiales operacionales	\$1.373.520	\$1.428.460	\$1.485.599	\$1.545.023	\$1.606.824
Total operacional por año	\$143.093.520	\$170.657.260	\$217.450.751	\$241.332.597	\$249.777.227

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.

Mapa de procesos estratégicos, operativos y de apoyo



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17.

Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 1.

Preparación y puesta en marcha controlada, 2025

Fase	Actividad crítica	Responsable principal	01-01	01-02	01-03	01-04	01-05	01-06	01-07	01-08
Preparación y diseño operacional	Definición del alcance operativo por módulos	Gerencia General / Jef. Operaciones								
Preparación y diseño operacional	Definición de criterios de entrada y salida del servicio	Jef. Operaciones RR.HH.								
Preparación y diseño operacional	Estandarización de procesos operativos críticos	Jef. Operaciones RR.HH.								
Preparación y diseño operacional	Definición de roles y responsabilidades operativas	Gerencia General / Jef. Operaciones								
Preparación y diseño operacional	Diseño de controles preventivos y evidencias mínimas	Jef. Operaciones RR.HH.								
Preparación y diseño operacional	Habilitación de repositorios y estructura documental	Jef. Operaciones / Soporte TI								
Preparación y diseño operacional	Configuración de accesos y control de versiones	Soporte TI / Seguridad								
Puesta en marcha controlada (piloto)	Implementación del esquema de atención por tickets	Gestor(a) Clientes / Jef. Operaciones								
Puesta en marcha controlada (piloto)	Configuración del calendario de hitos y entregables	Gestor(a) Clientes / Jef. Operaciones								
Puesta en marcha controlada (piloto)	Elaboración de plantillas, checklists y protocolos	Jef. Operaciones RR.HH.								
Puesta en marcha controlada (piloto)	Ejecución de piloto con casos internos o clientes iniciales	Jef. Operaciones / Gestor(a) Clientes								
Puesta en marcha controlada (piloto)	Ajustes operacionales derivados del piloto	Gerencia General / Jef. Operaciones								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18.

Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 2.
Lanzamiento y estabilización inicial, 2025–2027

Fase	Actividad crítica	Responsable principal	01-09-2025	01-01-2026	01-07-2026	01-01-2027	01-07-2027
Lanzamiento y estabilización	Inicio de operación regular del servicio	Gerencia General / Jef. Operaciones					
Lanzamiento y estabilización	Monitoreo intensivo de hitos y cierre de tickets con evidencia	Gestor(a) Clientes / Jef. Operaciones					
Lanzamiento y estabilización	Control de KPIs operacionales	Jef. Operaciones / Gerencia General					
Lanzamiento y estabilización	Generación de reportes de seguimiento interno	Jef. Operaciones / Enc. Adm. y Finanzas					
Lanzamiento y estabilización	Revisión de no conformidades y reprocesos	Jef. Operaciones RR.HH.					
Consolidación y mejora continua	Consolidación del soporte documental y tecnológico	Soporte TI / Jef. Operaciones					
Consolidación y mejora continua	Seguimiento de continuidad operativa y cobertura ante contingencias	Gerencia General / Jef. Operaciones					
Consolidación y mejora continua	Fortalecimiento progresivo de la capacidad operativa	Gerencia General / Jef. Operaciones					

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 19.

Programación por fases, responsables y horizonte de ejecución: Parte 3.
Consolidación y mejora continua, 2028–2030

Fase	Actividad crítica	Responsable principal	2028	2029	2030
Consolidación y mejora continua	Gestión documental y resguardo de evidencias	Jef. Operaciones / Soporte Administrativo			
Consolidación y mejora continua	Gestión administrativa interna y control de facturación	Enc. Adm. y Finanzas			
Consolidación y mejora continua	Aplicación de acciones correctivas y preventivas	Jef. Operaciones / Gerencia General			
Consolidación y mejora continua	Actualización de protocolos, checklists e instructivos	Jef. Operaciones RR.HH.			
Consolidación y mejora continua	Mejora continua del modelo operativo	Gerencia General / Jef. Operaciones			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 20.*Resumen de bases y criterios de proyección financiera del proyecto OHRA*

Criterio	Definición adoptada
Tipo de negocio	Servicios B2B de outsourcing administrativo de Recursos Humanos
Horizonte de evaluación	5 años
Naturaleza del proyecto	Proyecto finito
Mercado objetivo financiero	PyME de la comuna de Antofagasta
Rango de captación al Año 5	Entre 47 y 63 empresas clientes
Escenario pesimista	19, 26, 34, 40 y 47 empresas
Escenario real o base	25, 35, 45, 54 y 55 empresas
Escenario optimista	27, 37, 47, 57 y 63 empresas
Ingreso anual promedio por empresa	\$2.639.500
Inversión inicial	\$21.127.254
Método de capital de trabajo	Déficit acumulado máximo
Capital de trabajo	\$12.052.725
Requerimiento inicial total	\$33.179.979
Financiamiento externo	\$25.000.000
Aporte propio	\$8.179.979
Venta de activos al Año 5	A valor libro
Tasa de descuento	WACC de 12,63 %
Evaluación financiera	VAN, TIR, payback y punto de equilibrio
Sensibilidad	Escenarios pesimista, real/base y optimista

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 21.***Proyección de ingresos del proyecto OHRA, escenario real o base*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas proyectadas	25	35	45	54	55
Ingresos proyectados	\$65.987.500	\$92.382.500	\$118.777.500	\$142.533.000	\$145.172.500
Ingreso anual promedio por empresa	\$2.639.500	\$2.639.500	\$2.639.500	\$2.639.500	\$2.639.500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22.*Apertura mensual de ventas del primer año, escenario real o base*

Mes	Participación mensual	Ventas mensuales estimadas
Enero	5 %	\$3.299.375
Febrero	6 %	\$3.959.250
Marzo	7 %	\$4.619.125
Abril	7 %	\$4.619.125
Mayo	8 %	\$5.279.000
Junio	8 %	\$5.279.000
Julio	8 %	\$5.279.000
Agosto	8 %	\$5.279.000
Septiembre	9 %	\$5.938.875
Octubre	10 %	\$6.598.750
Noviembre	11 %	\$7.258.625
Diciembre	13 %	\$8.578.375
Total Año 1	100 %	\$65.987.500

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 23.***Consolidado anual de ingresos, costos y gastos del proyecto OHRA, escenario real o base*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos real/base	\$65.987.500	\$92.382.500	\$118.777.500	\$142.533.000	\$145.172.500
Remuneraciones, carga empresa y honorarios	\$48.600.000	\$56.207.100	\$69.191.898	\$77.365.072	\$80.698.982
Costos fijos operacionales	\$13.440.000	\$13.843.200	\$14.258.496	\$14.686.251	\$15.126.838
Costos variables y semivariables	\$6.825.000	\$8.800.350	\$10.859.204	\$12.816.467	\$13.312.900
GAV / marketing recurrente operativo	\$2.898.750	\$7.390.600	\$8.314.425	\$8.551.979	\$7.258.625
Total egresos operacionales de caja	\$71.763.750	\$86.241.250	\$102.624.023	\$113.419.769	\$116.397.345
Resultado operacional antes de depreciación, amortización e impuestos	-\$5.776.250	\$6.141.250	\$16.153.477	\$29.113.231	\$28.775.155

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24.
Resumen de inversión inicial del proyecto OHRA

Componente	Tratamiento financiero	Monto
Activos fijos depreciables	Inversión depreciable	\$16.211.254
Gastos no depreciables de puesta en marcha	Salida de caja inicial	\$216.000
Garantía de arriendo	Desembolso recuperable al cierre	\$450.000
Inversión inicial de marketing	Gasto de lanzamiento / puesta en marcha	\$3.700.000
Activos intangibles	Inversión amortizable	\$550.000
Total inversión inicial		\$21.127.254

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.
Depreciación y amortización del proyecto OHRA

Concepto	Base	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos computacionales y tecnológicos	\$9.099.970	3 años	\$3.033.323	\$3.033.323	\$3.033.323	\$0	\$0
Mobiliario y habilitación	\$6.425.000	10 años	\$642.500	\$642.500	\$642.500	\$642.500	\$642.500
Equipamiento operativo menor	\$686.284	5 años	\$137.257	\$137.257	\$137.257	\$137.257	\$137.257
Total depreciación anual	\$16.211.254		\$3.813.080	\$3.813.080	\$3.813.080	\$779.757	\$779.757
Amortización de intangibles	\$550.000	5 años	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$110.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26.
Valor libro y venta de activos al Año 5

Categoría	Base depreciable	Depreciación acumulada al Año 5	Valor libro Año 5	Valor de venta Año 5
Equipos computacionales y tecnológicos	\$9.099.970	\$9.099.970	\$0	\$0
Mobiliario y habilitación	\$6.425.000	\$3.212.500	\$3.212.500	\$3.212.500
Equipamiento operativo menor	\$686.284	\$686.284	\$0	\$0
Total	\$16.211.254	\$12.998.754	\$3.212.500	\$3.212.500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27.*Determinación del capital de trabajo mediante déficit acumulado máximo*

Concepto	Resultado
Método utilizado	Déficit acumulado máximo
Ventas Año 1, escenario real/base	\$65.987.500
Egresos operacionales de caja Año 1	\$71.763.750
Egreso operacional promedio mensual	\$5.980.313
Criterio de cobranza	70 % mismo mes / 30 % mes siguiente
Mes de mayor déficit acumulado	Septiembre
Mayor déficit acumulado	-\$12.052.725
Capital de trabajo requerido	\$12.052.725

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 28.***Requerimiento inicial total del proyecto OHRA*

Concepto	Monto
Inversión inicial	\$21.127.254
Capital de trabajo requerido	\$12.052.725
Requerimiento inicial total	\$33.179.979

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.*Resumen de tasas de descuento del proyecto OHRA*

Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo	5,39 %
Prima de riesgo patrimonial Chile	5,33 %
Beta desapalancada sectorial	0,77
Sector de referencia para beta	Business & Consumer Services
Relación deuda/patrimonio	3,06
Beta apalancada del proyecto	2,49
Costo del patrimonio	18,66 %
Costo de deuda antes de impuestos	14,61 %
Tasa de impuesto corporativo	27,00 %
Costo de deuda después de impuestos	10,67 %
Ponderación deuda	75,35 %
Ponderación patrimonio	24,65 %
WACC del proyecto	12,63 %

Fuente: Elaboración propia con base en Damodaran, Banco Central de Chile y Servicio de Impuestos Internos.

Tabla 30.
Flujo de caja del proyecto, escenario real o base

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	\$0	\$65.987.500	\$92.382.500	\$118.777.500	\$142.533.000	\$145.172.500
Ingresos fuera de operación: venta de activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.212.500
Egresos operacionales de caja	\$0	\$71.763.750	\$86.241.250	\$102.624.023	\$113.419.769	\$116.397.345
Depreciación y amortización	\$0	\$3.923.080	\$3.923.080	\$3.923.080	\$889.757	\$889.757
Valor libro de activos vendidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.212.500
Resultado antes de impuestos	\$0	-\$9.699.330	\$2.218.170	\$12.230.397	\$28.223.474	\$27.885.398
Pérdida tributaria de arrastre utilizada	\$0	\$0	\$2.218.170	\$7.481.160	\$0	\$0
Base imponible	\$0	\$0	\$0	\$4.749.237	\$28.223.474	\$27.885.398
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	\$1.282.294	\$7.620.338	\$7.529.057
Resultado después de impuestos	\$0	-\$9.699.330	\$2.218.170	\$10.948.103	\$20.603.136	\$20.356.340
Ajuste por depreciación y amortización	\$0	\$3.923.080	\$3.923.080	\$3.923.080	\$889.757	\$889.757
Ajuste por valor libro de activos vendidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.212.500
Inversión inicial	-\$21.127.254	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-\$12.052.725	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.052.725
Recuperación garantía de arriendo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$450.000
Flujo de caja del proyecto	-\$33.179.979	-\$5.776.250	\$6.141.250	\$14.871.183	\$21.492.893	\$36.961.322

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31.
Resumen anual del servicio de deuda

Año	Intereses	Amortización de capital	Servicio de deuda	Saldo final
Año 1	\$2.877.315	\$8.991.217	\$11.868.533	\$16.008.783
Año 2	\$1.563.698	\$10.304.834	\$11.868.533	\$5.703.948
Año 3	\$230.318	\$5.703.948	\$5.934.266	\$0
Año 4	\$0	\$0	\$0	\$0
Año 5	\$0	\$0	\$0	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.*Flujo de caja con financiamiento, escenario real o base*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado después de impuestos con deuda	\$0	-\$12.576.645	\$654.472	\$11.979.045	\$20.603.136	\$20.356.340
Ajuste por depreciación y amortización	\$0	\$3.923.080	\$3.923.080	\$3.923.080	\$889.757	\$889.757
Ajuste por valor libro de activos vendidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.212.500
Inversión inicial	-\$21.127.254	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-\$12.052.725	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Desembolso crédito	\$25.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización capital deuda	\$0	-\$8.991.217	-\$10.304.834	-\$5.703.948	\$0	\$0
Recuperación capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.052.725
Recuperación garantía de arriendo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$450.000
Flujo con financiamiento	-\$8.179.979	-\$17.644.783	-\$5.727.282	\$10.198.177	\$21.492.893	\$36.961.322

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 21.*Criterios de aceptación de indicadores financieros del proyecto OHRA*

Indicador	Criterio de aceptación	Interpretación
VAN	VAN mayor que cero	El proyecto genera valor económico.
TIR del proyecto	TIR superior al WACC	La rentabilidad supera el costo promedio del capital.
TIR del patrimonio	TIR superior al costo del patrimonio	El retorno del aporte propio supera la rentabilidad exigida.
Payback	Recuperación dentro de cinco años	La inversión se recupera dentro del horizonte evaluado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.*Evaluación financiera del proyecto OHRA, escenario real o base*

Indicador	Flujo de caja del proyecto	Flujo con financiamiento
Desembolso inicial evaluado	\$33.179.979	\$8.179.979
Tasa de descuento utilizada	WACC: 12,63 %	Costo patrimonio: 18,66 %
Valor Actual Neto (VAN)	\$10.683.226	\$5.548.606
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,08 %	25,24 %
Payback simple	3,83 años	3,99 años
Resultado financiero	Viable	Viable

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 34.***Costos fijos base para el cálculo del punto de equilibrio*

Concepto	Monto Año 1
Remuneración bruta interna	\$36.000.000
Carga empresa estimada	\$10.800.000
Costos fijos operacionales	\$13.440.000
Marketing recurrente operativo	\$2.898.750
Costos fijos base Año 1	\$63.138.750

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 35.***Margen de contribución ponderado del mix recurrente*

Módulo recurrente	Precio unitario	Costo variable estimado	Margen de contribución	Participación
Margen ponderado				
Remuneraciones y cierre mensual \$30.000	\$180.000	\$90.000	\$90.000	33,33 %
Contratos y movimientos laborales \$27.500	\$120.000	\$54.000	\$66.000	41,67 %
Gestión documental y cumplimiento \$13.500	\$90.000	\$36.000	\$54.000	25,00 %
Total / promedio ponderado \$71.000	\$132.500			100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36.*Punto de equilibrio del proyecto OHRA*

Concepto	Resultado
Costos fijos base Año 1	\$63.138.750
Margen de contribución unitario ponderado	\$71.000
Precio promedio ponderado del mix recurrente	\$132.500
Punto de equilibrio anual en servicios	889,3 servicios
Punto de equilibrio mensual en servicios	74,1 servicios
Punto de equilibrio anual en ventas	\$117.829.357
Punto de equilibrio mensual en ventas	\$9.819.113
Empresas activas requeridas	37,1 empresas
Empresas activas aproximadas	38 empresas

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 37.***Comparación de ingresos proyectados frente al punto de equilibrio*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos real/base	\$65.987.500	\$92.382.500	\$118.777.500	\$142.533.000	\$145.172.500
Punto de equilibrio en ventas	\$117.829.357	\$117.829.357	\$117.829.357	\$117.829.357	\$117.829.357
Diferencia ingresos - PE	-\$51.841.857	-\$25.446.857	\$948.143	\$24.703.643	\$27.343.143
Situación frente al PE	Bajo PE	Bajo PE	Sobre PE	Sobre PE	Sobre PE

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 38.***Proyección de cartera de empresas clientes por escenario*

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	19	26	34	40	47
Real/Base	25	35	45	54	55
Optimista	27	37	47	57	63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39.*Proyección de ingresos por escenario*

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	\$50.150.500	\$68.627.000	\$89.743.000	\$105.580.000	\$124.056.500
Real/Base	\$65.987.500	\$92.382.500	\$118.777.500	\$142.533.000	\$145.172.500
Optimista	\$71.266.500	\$97.661.500	\$124.056.500	\$150.451.500	\$166.288.500

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 40.***Comparación de indicadores financieros por escenario*

Escenario	Empresas Año 5	Ingresos Año 5	VAN proyecto	TIR proyecto	Payback proyecto	Resultado
Pesimista	47	\$124.056.500	-\$62.764.998	-31,27 %	No se recupera	No viable
Real/Base	55	\$145.172.500	\$10.683.226	20,08 %	3,83 años	Viable
Optimista	63	\$166.288.500	\$31.145.659	33,20 %	3,26 años	Viable

Fuente: Elaboración propia.