



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Desarrollo de un Modelo de Negocio con enfoque en la generación de Alianzas Estratégicas para conectar el perfil curricular de los usuarios de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de la I. Municipalidad de Illapel, con empresas de la provincia, en el primer semestre de 2024.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

Bastián Ian Andrés Cisternas Araya

PROFESOR GUÍA

Sergio Muñoz Arriagada

PROFESOR CORREFERENTE

Juan Tapia Gertosio

VALPARAISO, JULIO, 2023

AGRADECIMIENTOS

En el camino hacia la culminación de este proyecto académico, he sido bendecido con el apoyo y la colaboración de diversas personas, cuya generosidad y aliento han dejado una huella imborrable en mi experiencia. En este momento de gratitud, deseo expresar mi sincero agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron de manera significativa al camino en esta universidad.

A mi familia, por ser mi fuente inagotable de amor y respaldo incondicional. Su paciencia, comprensión y aliento constante fueron pilares fundamentales que me motivaron a alcanzar esta meta académica.

A mis amigos y seres queridos, quienes compartieron conmigo no solo momentos de alegría, sino también desafíos y momentos difíciles. Su amistad y apoyo moral fueron mi sostén cuando más los necesitaba.

A mi profesor guía, por su orientación experta, dedicación y sabios consejos que guiaron este proyecto desde sus primeras etapas hasta su conclusión. Su compromiso con mi crecimiento académico ha sido fundamental para mi formación como investigador.

A mis profesores, quienes, a lo largo de mi trayectoria académica, han compartido su conocimiento y experiencia, motivándome a explorar nuevas perspectivas y desafiándome a alcanzar estándares más altos.

A mis compañeros/as de clase y colegas, por el intercambio de ideas, las discusiones enriquecedoras y el trabajo en equipo que caracterizó esta travesía académica. Juntos/as, hemos construido un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento mutuo.

A todas las personas que, de alguna manera u otra, contribuyeron al desarrollo de este proyecto, ya sea brindando su tiempo, recursos o simplemente su ánimo. Cada aportación, por pequeña que parezca, ha sido invaluable.

Finalmente, a la vida misma, por presentarme desafíos y oportunidades que me permitieron crecer y aprender. Este viaje académico ha sido una travesía en la que cada experiencia ha sido una lección valiosa.

Gracias a todos aquellos que formaron parte de esta etapa de mi vida. Su influencia ha dejado una marca perdurable en mi camino académico, y estoy profundamente agradecido/a por su contribución a mi éxito.

Con gratitud,

Bastian Cisternas Araya

Dedicado especialmente a mi padre y madre.
“Siempre sal adelante la vida tiene muchas dificultades;
pero estamos para luchar contra ella, ve siempre al futuro”.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación nace producto de la necesidad de explorar estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las intermediaciones laborales en una organización de la I. Municipalidad de Illapel. Entendiendo que no es suficiente con la recepción y apoyo que rinda la OMIL en la actualidad, sino que el desafío se encuentra en lograr un mayor grado captación de usuarios, generar más apoyo y darles más accesibilidad.

Conforme a lo anterior, se hace necesario validar las actuales estrategias de la OMIL de Illapel y revisar como es la propuesta que da hacia sus usuarios de la ciudad de Illapel. Es así, como la problemática de esta investigación se enfoca en la búsqueda de una estrategia que logre generar o potenciar la propuesta de valor que ofrece la OMIL a sus usuarios de la ciudad y utilizar para ello, herramientas actuales como lo son las plataformas de intermediación laboral.

Esta investigación se llevó a cabo mediante una metodología de estudio, la cual se caracteriza por, primeramente, realizar un catastro de las plataformas de intermediación laboral y también detectar el funcionamiento actual de la OMIL de Illapel mediante modelos específicos, como lo son el Lienzo CANVAS y el modelo BPMN.

Luego, se elabora y se aplica un instrumento de medición tipo encuesta, formulado a partir del lienzo de propuesta de valor, específicamente de la sección del perfil del cliente, este tuvo la finalidad de analizar la percepción de los usuarios sobre la OMIL y también, sobre las plataformas de intermediación laboral.

También, se analizó la muestra mediante métodos estadísticos descriptivos que permitieron caracterizar y explorar la percepción de los usuarios, a partir de los datos obtenidos. De esta forma, se procedió a establecer los principales hallazgos del estudio, resolver la hipótesis, responder las preguntas de investigación y definir los lineamientos estratégicos que permitirán lograr un mejor funcionamiento mediante una mejor propuesta de valor por parte de la OMIL.

Con el desarrollo, se pudo posicionar a la OMIL dentro de la percepción de sus usuarios de una manera positivas, aunque, podrían existir mejoras en su funcionamiento, destacando una mejor eficiencia en la resolución de problemas, mejorar su comunicación y ofrecimiento de ofertas laborales.

Por otra parte, las plataformas de intermediación laboral son recibidas de una buena manera, destacando las respuestas de los encuestados en la disposición a la utilización de estas plataformas.

Finalmente, se desarrollan unos segundos lienzos CANVAS y modelo BPMN, para dar carácter y mostrar el cambio en el ofrecimiento de oportunidades laborales y también dando más accesibilidad y toma de decisión a los usuarios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPITULO I: PRESENTACION DEL TEMA	11
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
2 CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE	23
2.1 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	23
2.1.2 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR	38
2.1.3 PERCEPCIÓN	39
2.1.4 INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	42
2.1.5 ALIANZAS ESTRATEGICAS (AE).....	47
2.1.6 BPMN	54
2.1.7 INTERMEDIACION LABORAL	57
2.2 METODOLOGÍA	59
2.3 ALCANCE	64
2.4 HIPOTESIS DE ESTUDIO	65
3 CAPITULO III: DESARROLLO I	66
4 CAPITULO IV: RESULTADOS.....	68
4.1 SECCIÓN DE CONTROL.....	68
4.2 PERCEPCIÓN DE USUARIOS	70
4.3 PLATAFORMAS DE INTERMEDIACION LABORAL.....	79
5 CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82

5.1 RESOLUCIÓN DE HIPOTESIS	82
5.2 PRINCIPALES HALLAZGOS	83
5.3 CONCLUSIONES	87
5.4 DESARROLLO II.....	89
5.5 RECOMENDACIONES	90
6 REFERENCIAS.....	92
7 ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo de los participantes de la encuesta.....	69
Gráfico 2: Porcentaje de personas que conocen la OMIL.....	69
Gráfico 3: Porcentaje de personas que han asistido a la OMIL.....	70
Gráfico 4: Percepción de claridad de información por parte de usuarios de la OMIL.....	71
Gráfico 5: Percepción de rapidez de los tramites en la OMIL.....	72
Gráfico 6: Percepción sobre la pérdida de tiempo en la OMIL.....	73
Gráfico 7: Percepción sobre dificultad de acceso a información de la OMIL.....	74
Gráfico 8: Percepción sobre resolución de solicitudes por parte de la OMIL.....	75
Gráfico 9: Percepción sobre periodicidad de orientación hacia los usuarios.....	76
Gráfico 10: Percepción sobre periodicidad de envío de ofertas laborales a los usuarios.....	77
Gráfico 11: Percepción sobre asistencia de usuarios a oficina de la OMIL por empleo.....	78
Gráfico 12: Percepción sobre utilización de canales de la OMIL por parte de los usuarios.....	79
Gráfico 13: Porcentaje de usuarios que conocen las páginas de intermediación laboral.....	80
Gráfico 14: Porcentaje de usuarios han utilizado páginas de intermediación laboral.....	80
Gráfico 15: Porcentaje de usuarios dispuestos a utilizar páginas de intermediación laboral.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de desempleo anual.....	11
Tabla 2: Puntuación Total Escala Likert.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Lienzo de la propuesta de Valor	38
Ilustración 2: Vínculos entre Empresas.	50
Ilustración 3: Factores de Éxito de una Alianza Estratégica.	54
Ilustración 4: Ciclo de vida BPMN.	57
Ilustración 5: Esquema de conexión entre estructura de investigación, marco teórico e instrumento de encuesta.....	62
Ilustración 6: Fórmula para cálculo de tamaño de muestra.	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	97
Anexo 2: Diagrama BPMN 1	100
Anexo 3: Diagrama BPMN 2	102
Anexo 4: Extensión de funcionalidad OMIL.	104

1. CAPITULO I: PRESENTACION DEL TEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

- Estadísticas

Antes, durante y después de la pandemia de COVID-19, el mercado laboral chileno experimentó diversos cambios y desafíos. Antes de la pandemia, Chile ya enfrentaba un panorama laboral complejo y frágil, caracterizado por una desaceleración en el crecimiento de la producción y la creación de empleos de baja productividad. La tasa de desocupación a nivel nacional aumentó ligeramente, pasando de 6,2% en 2013 a 7,3% en 2019, lo que representó un aumento de casi 180 mil personas desempleadas. Las mujeres trabajadoras y los trabajadores jóvenes fueron los más afectados por la desocupación. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	6,2%	6,7%	6,5%	6,7%	7,0%	7,2%	7,3%
Mujeres	7,2%	7,1%	7,1%	7,3%	7,5%	8,0%	8,0%
Jóvenes	16,6%	17,0%	16,0%	16,0%	17,2%	18,1%	19,6%

Tabla 1: Tasa de desempleo anual.

(Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de la OIT.)

Más allá de eso, debemos tener claro que la tasa de desempleo solo mira a las personas que estuvieron sin trabajo durante la semana de la encuesta pero que estaban buscando trabajo al mismo tiempo. Si ampliamos la definición para incluir a todos los trabajadores a tiempo parcial que quieren más horas, pero no pueden obtenerlas por alguna razón externa, la tasa de desempleo sube del 7% al 16% entre 2014 y 2019. Esto significa que el sistema económico

no puede crear suficientes puestos de trabajo para quienes quieren trabajar, ni puede crear las horas de trabajo que requiere la mano de obra actual. Es importante destacar que, entre 2014 y 2019, la cantidad de trabajadores a tiempo parcial que quieren trabajar más horas aumentó en casi cien mil personas, y la cantidad de personas desempleadas o subempleadas aumentará si se tienen en cuenta estos dos grupos, la cantidad de desocupados o subcontratados aumenta hasta un millón y medio de personas. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Durante la pandemia, Chile también se vio afectado por la destrucción de empleos y la caída en la producción. En el peor momento de la emergencia sanitaria, se perdieron alrededor de 1,9 millones de puestos de trabajo. Sin embargo, a partir de agosto de 2020, se inició una recuperación gradual y se fueron restituyendo paulatinamente algunos empleos a medida que se levantaban las restricciones. A pesar de estas mejoras, se proyecta que la recuperación total de los empleos perdidos tomará tiempo. Según un informe del área de estudios del BCI (Banco de Crédito e Inversiones), se estima que recién hacia el año 2023 se podrían restituir en su totalidad los 1,9 millones de trabajos perdidos durante el período de la pandemia. (Financiero, 2021)

Agregando a lo anterior, específicamente durante el trimestre móvil de mayo a julio de 2021, se observaron cambios significativos en el empleo en Chile. Según la Encuesta Nacional de Empleo del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), la tasa de desocupación fue del 8,9%, lo que representó una disminución de 4,2 puntos porcentuales en comparación con el mismo período del año anterior. Además, hubo un aumento de 1.075.755 personas empleadas en comparación con el año anterior, lo que equivale a un incremento del 15,2%. También se registró un aumento de 107.756 personas ocupadas en comparación con el trimestre anterior. La tasa de participación alcanzó el 56,2% y la tasa de ocupación el

51,2%, mostrando avances en ambos indicadores en comparación con el trimestre anterior. (INE, 2021)

La recuperación del empleo durante la pandemia estuvo influenciada principalmente por los sectores de la construcción (48,7%), comercio (17,7%) y transporte (24,8%). Esto se atribuye a la implementación de medidas de control de la pandemia, como el exitoso plan de vacunación y los avances en el plan Paso a Paso, así como a los programas de Subsidio al Empleo implementados por el Gobierno para fomentar la creación y mantención de puestos de trabajo. (INE, 2021)

Finalmente, la evolución del desempleo en los últimos meses en Chile ha mostrado un aumento gradual. De acuerdo con los boletines del INE, en el trimestre diciembre 2022-febrero 2023, la tasa de desocupación fue del 8,4%, aumentando 0,9 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. En el trimestre enero-marzo de 2023, la tasa de desocupación fue del 8,8%, aumentando 1,0 punto porcentual en comparación con el año anterior. En el trimestre febrero-abril de 2023, la tasa de desocupación fue del 8,7%, aumentando 1,0 punto porcentual en comparación con el año anterior. Y en el trimestre marzo-mayo de 2023, la tasa de desocupación fue del 8,5%, aumentando 0,7 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. (INE, 2023)

A pesar de este aumento en la tasa de desempleo, el total de personas ocupadas ha mostrado un crecimiento en todos los trimestres mencionados. Los sectores que han experimentado un mayor aumento en el empleo son la salud, el comercio, el transporte, la enseñanza, la agricultura y la pesca, y el alojamiento y servicio de comidas.

En cuanto a la población fuera de la fuerza de trabajo, ha habido una disminución en todos los trimestres, influenciada por las personas inactivas habituales.

En términos de la tasa de desocupación ajustada estacionalmente, ha habido fluctuaciones, pero en general se ha mantenido en niveles similares en los últimos trimestres.

Además, se destaca que la tasa de ocupación informal se ha mantenido constante en el 27,4% en todos los trimestres mencionados.

En resumen, aunque ha habido un aumento en la tasa de desempleo en los últimos meses en Chile, el empleo ha mostrado un crecimiento en varios sectores. La población fuera de la fuerza de trabajo ha disminuido y la tasa de ocupación informal se ha mantenido estable.

- Desigualdad

Otro punto importante para mencionar es la poca inclusión de las mujeres en el mundo laboral, este es un fenómeno ampliamente documentado y analizado. A pesar de los avances en la igualdad de género, persisten desigualdades significativas en el acceso y la participación de las mujeres en el ámbito laboral. Existen barreras y obstáculos que limitan las oportunidades profesionales de las mujeres, incluyendo normas sociales discriminatorias, estereotipos de género arraigados y desigualdades en el acceso a la educación y los recursos económicos.

Estas barreras a menudo se traducen en una brecha de género en el empleo, donde existe una presencia desproporcionada de hombres en comparación con las mujeres. Las mujeres enfrentan desafíos en la contratación y promoción laboral, experimentando discriminación y falta de reconocimiento de sus habilidades y capacidades. Para abordar esta

problemática, se requiere un enfoque integral que incluya la promoción de políticas y prácticas equitativas, la eliminación de estereotipos de género y la creación de entornos laborales inclusivos que valoren y empoderen a las mujeres.

La poca inclusión de las mujeres en el mundo laboral es un fenómeno respaldado por estudios e investigaciones. Según el informe del Grupo Banco Mundial sobre el Desarrollo Mundial 2012, las mujeres enfrentan barreras sistemáticas en el acceso al empleo y en la progresión profesional debido a normas sociales discriminatorias, estereotipos de género arraigados y desigualdad en el acceso a la educación y los recursos económicos. Estas barreras resultan en una brecha de género en el empleo, donde los hombres superan en número a las mujeres en el ámbito laboral. Para abordar esta problemática, se requiere la implementación de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género, la eliminación de estereotipos y la creación de entornos laborales inclusivos que valoren y empoderen a las mujeres. (World Bank, 2012)

También hay que destacar que, a lo largo de los años, se han planteado diversas estrategias con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades y superar las barreras que limitan la participación equitativa de las mujeres en el mundo laboral. Estas soluciones, respaldadas por expertos y líderes en el campo, buscan abordar tanto los aspectos estructurales como los socioculturales que contribuyen a la disparidad de género en el empleo.

Una de las soluciones propuestas es la promoción de la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Se reconoce la importancia de aumentar la representación de las mujeres en posiciones de toma de decisiones, tanto en el sector público como en el privado.

Esto implica implementar políticas y prácticas que fomenten la promoción y el desarrollo de las mujeres en sus carreras profesionales, como programas de mentoría, capacitación en liderazgo y la adopción de políticas de cuotas en los consejos directivos. Al empoderar a las mujeres en puestos de liderazgo, se pueden romper estereotipos y barreras que limitan su avance profesional.

Otra solución planteada es la implementación de políticas de igualdad de remuneración. La brecha salarial de género sigue siendo una realidad preocupante en muchos países, y abordar este problema es esencial para promover la inclusión de las mujeres en el mundo laboral. Se requiere establecer políticas y medidas que garanticen la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, así como la transparencia salarial. Además, se deben fomentar prácticas de evaluación de desempeño justas y equitativas, y promover la igualdad de oportunidades de ascenso y desarrollo profesional para las mujeres. Estas medidas no solo beneficiarán a las mujeres, sino que también contribuirán a un entorno laboral más equitativo y productivo en general.

Sheryl Sandberg, aboga por promover la participación de las mujeres en roles de liderazgo, implementar políticas de igualdad de remuneración y crear redes de apoyo profesional.

Dentro de su perspectiva señala sobre la importancia de que las mujeres se empoderen y se arriesguen a buscar oportunidades de liderazgo, alentando a las mujeres a "inclinarse hacia adentro" y asumir roles de mayor responsabilidad. Además, aboga por políticas organizacionales que promuevan la igualdad salarial, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el apoyo mutuo entre mujeres en el ámbito profesional. Finalmente, desafía los

estereotipos de género arraigados y alienta a las mujeres a tomar decisiones audaces y a no temer el fracaso, impulsando así una cultura laboral más inclusiva y equitativa. (Sandberg et al., 2013)

Finalmente, el involucramiento y la existencia limitada de mujeres en las labores y profesiones de minería es una realidad que persiste en la industria. A nivel global, la participación femenina en la minería sigue siendo baja, representando un porcentaje mínimo de la fuerza laboral total en comparación con sus contrapartes masculinas. Esta disparidad se observa en todas las etapas de la cadena de valor minera, desde la exploración y extracción hasta la operación de maquinaria pesada y la gestión de proyectos.

- Sobre el trabajo y la práctica realizada en la OMIL.

Otros factores importantes son los que encontré cuando trabajaba y realizaba la práctica básica de la carrera de Ingeniería Comercial; práctica exigida por el Departamento de Ingeniería Comercial; esta práctica fue realizada en la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de la ciudad de Illapel a inicios del año 2023, organización que se encarga principalmente en conectar a las personas que están en búsqueda de trabajo con empresas de la zona.

Para poder ver la problemática encontrada en la OMIL de una forma más sencilla, se introducirá el proceso por el cual se enfrenta una persona al dirigirse a la oficina, este proceso es de manera general ya que, cuando realicé la práctica, no existía un sistema real de procedimientos que se llevase a cabo en la OMIL, la mayor parte de lo que se realiza en la oficina, depende de la persona que este a cargo y las necesidades que vayan surgiendo.

➤ Sobre el proceso de búsqueda laboral

El proceso en la oficina de la OMIL, en general, suele ser de la siguiente manera:

1. **Contacto con la persona:** Al momento de atender una persona se le pregunta su situación con la OMIL, mediante las siguientes interrogantes tipos:

- ¿Ha concurrido antes a la oficina?
- ¿Ha entregado todos los documentos necesarios?
- ¿Ha actualizado sus documentos?
- ¿En qué oficio busca trabajo?
- ¿Encontró en el Facebook de la OMIL alguna oferta de trabajo de su interés?
- Etc.

De acuerdo con las respuestas a las interrogantes anteriores, se procede a:

- Revisar la Plataforma de Ofertas de Empleabilidad (POE); plataforma que entrega a disposición de estas oficinas la empresa Minera Los Pelambres (MLP), esta plataforma ofrece ofertas laborales para la minera y da información como, nombre del cargo, remuneración, tiempo de contrato, turno de trabajo, empresa que contrata. Estas ofertas son publicadas en el Facebook de la OMIL.
- Recolectar la información necesaria como Currículum Vitae, Cédula de Identidad y Registro Social de Hogares, si la persona no había tenido contacto anteriormente con la oficina

- Actualizar los documentos anteriormente mencionados, si tienen 6 meses de antigüedad.
2. **Las Postulaciones:** Cuando se realizan las postulaciones, existen distintos caminos dependiendo de las siguientes situaciones:
- El encargado de la OMIL postula en el momento y en la plataforma POE, a la persona que visitó la oficina, tiene sus datos actualizados y vio una oferta en el Facebook de la OMIL. El acceso a la plataforma POE solo la tiene este encargado de la oficina en acuerdo con MLP.
 - El encargado de la OMIL revisa los documentos que tiene de manera física en la oficina y si la persona cumple con el perfil, adjunta el Currículum Vitae en una carpeta para enviar posteriormente a través de correo a alguna empresa que haya visitado la oficina de la OMIL y este en búsqueda de trabajadores.
3. **Confirmación de postulación:** Se le confirma en el momento a la persona que hizo su postulación directamente en la oficina, tiene sus datos actualizados y vio una oferta en la Plataforma POE; mostrando el comprobante correspondiente. O también, enviando un correo con el comprobante de postulación cuando se tuvo que actualizar sus documentos.
- Problemas encontrados

Al centrarse en el contexto con el que se inició este problema de investigación y en lo planteado anteriormente sobre los procedimientos que existe en la OMIL de manera general, y también considerando cuando realicé la practica en esta organización se pude señalar lo siguiente:

- Cuando se habla de la plataforma POE, la problemática de esta plataforma es que, al ser ofertas del rubro de minería, la mayor parte del personal que se está buscando es para profesiones que se involucran directamente en los trabajos en terreno de minería, como operadores de maquinaria pesada, trabajos de obras civiles, cargado de explosivos, etc.
- Junto con lo anterior y a pesar de que existen ofertas que son más accesible para las mujeres, como prevención de riesgo, auxiliar, administración, etc., son muy escasas.
- La mayor parte de las ofertas que podrían ser para mujeres, son con estudios profesionales.
- Existe poca visita por parte de las empresas la oficina de la OMIL y que ofrecieran empleos más accesibles para las mujeres.

Otro problema relevante que se puede destacar, es que a pesar de que las ofertas en su mayoría tienen más accesibilidad para los hombres, un gran problema que existe en la provincia del Choapa, es que todas las ofertas que se comentan anteriormente dentro de la plataforma POE, son para todas las OMIL de esta provincia, OMIL Salamanca, OMIL Los Vilos, OMIL Canela y OMIL Illapel, por lo tanto, la competencia por los puestos en MLP, es aún más grande, no solo depende de los postulantes de la OMIL de Illapel, por lo tanto, existe una capacidad limitada de postulaciones para hombre y mujeres de la ciudad de Illapel.

En particular, para el motivo de estudio de esta investigación, resulta interesante validar las actuales estrategias de la OMIL de Illapel y revisar como es la propuesta que da hacia sus usuarios de la ciudad de Illapel. Es así, como la problemática de esta investigación se enfoca en la búsqueda de una estrategia que logre generar o potenciar la propuesta de valor

que ofrece la OMIL a sus usuarios de la ciudad y utilizar para ello, herramientas actuales como lo son las plataformas de intermediación laboral.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1.- ¿Qué tipo de estrategia se puede implementar en la OMIL para facilitar la búsqueda laboral de sus usuarios de la ciudad de Illapel?

2.- ¿Existe disposición de los usuarios de la OMIL a utilizar plataformas de intermediación laboral?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Negocio a través del enfoque CANVAS específicamente en la generación de Alianzas Estratégicas con plataformas de intermediación laboral para conectar y agilizar la información en las bases de datos de la OMIL y que permita apoyar la búsqueda de puestos laborales para los usuarios de la oficina; desde los diecisiete años en adelante.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar la estructura general al sistema de procesos de la OMIL a través de diagramas BPMN, para realizar una comprensión más amplia y comparación del sistema actual y el mejorado.

- Realizar un catastro de las plataformas de intermediación laboral que existan y sean más utilizadas en Illapel, para realizar un acercamiento sobre el tipo de oferta que ofrecen (remuneraciones, lugar, profesión, etc.)
- Realizar un levantamiento de información a través de una encuesta en la página de Facebook de la OMIL, que permita identificar y evaluar la opinión de las personas sobre el proceso de búsqueda laboral en la OMIL de Illapel.
- Desarrollar un Modelo de Negocio (CANVAS) para revisar la propuesta de valor que se obtendrá al tener un enfoque en las Alianzas Estratégicas.

2 CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

El modelo CANVAS es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, como una propuesta real para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo CANVAS puede ser lo suficientemente versátil para aplicar en cualquier escenario, ya sea pequeña, mediana o gran empresa, independientemente de la estrategia de negocio o público objetivo.

El modelo permite describir un negocio a través de nueve módulos que reflejan la lógica y la razón de ser de una empresa para percibir ingresos, cubriendo así las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Osterwalder, 2010)

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los nueve módulos que componen el modelo CANVAS:

Segmento de clientes: Los segmentos de clientes se refieren a grupos o categorías específicas de personas o empresas que comparten características y necesidades similares. Al segmentar a los clientes, las empresas pueden identificar mejor a su público objetivo y adaptar sus estrategias de marketing y ventas para satisfacer de manera más efectiva las demandas y preferencias de cada segmento.

La segmentación de clientes se basa en diversos criterios, como la demografía (edad, género, ubicación), el comportamiento de compra, los intereses y las preferencias. Al dividir a los clientes en segmentos, las empresas pueden personalizar sus mensajes y ofertas para

llegar de manera más efectiva a cada grupo objetivo, lo que les permite maximizar la relevancia y la efectividad de sus campañas de marketing y construir relaciones más sólidas con sus clientes.

Según Osterwalder, entender y segmentar adecuadamente a los clientes es fundamental para el éxito empresarial. Él enfatiza que los segmentos de clientes deben ser claramente definidos y comprender las necesidades, deseos y problemas específicos de cada grupo objetivo. Osterwalder promueve la idea de que, al diseñar un modelo de negocio, las empresas deben enfocarse en crear propuestas de valor diferenciadas para cada segmento, adaptando su oferta a las características y preferencias únicas de cada grupo. Al hacerlo, las empresas pueden lograr una mayor satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva sólida en el mercado. (2010)

Existen varios segmentos de mercado, entre ellos, los más principales son:

- Mercado segmentado: Es aquel que se divide en grupos específicos de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares.
- Mercado diversificado: Es cuando una empresa ofrece una variedad de productos o servicios adaptados a diferentes segmentos de mercado para captar a un público más amplio y maximizar su alcance y rentabilidad.
- Mercados multilaterales: Son espacios en los que se encuentran y operan diversos compradores y vendedores para realizar transacciones comerciales de manera eficiente y transparente, facilitando la interacción entre múltiples participantes.

- Nicho de mercado: es un segmento específico y especializado dentro de un mercado más amplio, dirigido a un grupo reducido de consumidores con necesidades particulares y características distintivas.
- Mercado de masas: se refiere a un amplio segmento de consumidores con características y necesidades similares, donde los productos o servicios se dirigen y comercializan de manera masiva sin una segmentación específica.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Quién es tu cliente? ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado? ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho bien concreto?

Propuesta de valor: La propuesta de valor es la oferta única y diferenciadora que una empresa presenta a sus clientes, destacando los beneficios y valor que recibirán al adquirir sus productos o servicios. Se trata de la promesa que la empresa hace a sus clientes, comunicando cómo resolverá sus problemas, satisfará sus necesidades o les brindará una experiencia superior en comparación con la competencia.

Una propuesta de valor efectiva debe ser clara, relevante y convincente. Debe destacar los elementos distintivos del producto o servicio, como características innovadoras, calidad superior, conveniencia, precio competitivo o un enfoque personalizado. Además, la propuesta de valor debe resaltar los beneficios tangibles e intangibles que los clientes obtendrán al elegir la oferta de la empresa, como ahorro de tiempo, mejora en la eficiencia, satisfacción emocional o cumplimiento de deseos específicos. En resumen, la propuesta de valor busca captar la atención y persuadir a los clientes potenciales, demostrando por qué elegir la empresa sobre otras opciones disponibles en el mercado.

Osterwalder menciona que, los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.), además dice que “una propuesta de valor efectiva debe estar centrada en el cliente, comprendiendo y abordando sus necesidades y deseos específicos.” (2010)

Algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente son los mencionados a continuación:

- **Diseño:** Es la apariencia y funcionalidad de algo.
- **Marca/estatus:** Es la percepción o reputación que una empresa o persona tiene en la mente de los consumidores, y la posición que ocupa en relación con su competencia en términos de valor, reconocimiento y prestigio.
- **Precio:** Valor monetario asignado a un producto o servicio, que refleja la percepción de los clientes sobre su utilidad, calidad y beneficios obtenidos al adquirirlo.
- **Novedad:** Características únicas y diferenciadoras que atraen a los clientes por su originalidad.
- **Mejora de rendimiento:** Optimización y aumento de la eficiencia o resultados en comparación con alternativas existentes.
- **Personalización:** Adaptación y personalización de productos o servicios según las necesidades y preferencias individuales de cada cliente, ofreciendo una experiencia única y relevante.
- **Reducción de riesgo:** Mitigación o minimización de posibles riesgos, incertidumbres o preocupaciones asociadas a la adquisición de un producto o servicio, brindando confianza y tranquilidad al cliente.

- **Accesibilidad:** Facilitar el acceso conveniente y sin barreras a productos o servicios.
- **Comodidad:** Brindar conveniencia y facilidad en la adquisición, uso o experiencia de un producto o servicio, simplificando procesos y ahorrando tiempo y esfuerzo al cliente.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cuál es la razón que nos diferencia del resto? ¿Somos la novedad? ¿Los más baratos? ¿Un efecto marca? ¿nos diferencia la personalización? ¿la experiencia de usuario?

Canales: Los canales se refieren a los medios o vías utilizados para llevar los productos o servicios desde el proveedor hasta los clientes. Estos canales pueden ser tanto físicos como digitales, y desempeñan un papel crucial en la distribución y entrega de los productos, así como en la comunicación con los clientes.

En términos físicos, los canales de distribución pueden incluir tiendas minoristas, mayoristas, distribuidores, almacenes y puntos de venta físicos donde los clientes pueden adquirir los productos. Por otro lado, los canales digitales se refieren a plataformas en línea, sitios web, aplicaciones móviles y redes sociales, que permiten a los clientes realizar compras y acceder a los productos o servicios de forma virtual.

Los canales son importantes para garantizar que los productos estén disponibles y accesibles para los clientes en el momento y lugar adecuados. Además, los canales también desempeñan un papel en la experiencia del cliente, ya que brindan soporte, información y servicios postventa. En resumen, los canales son los medios utilizados para llevar los productos o servicios a los clientes, facilitando la distribución, comunicación y experiencia general de los clientes con la empresa.

En cuanto a la perspectiva de Osterwalder, menciona que los canales son cruciales para establecer conexiones entre una empresa y sus clientes, permitiendo la entrega de la propuesta de valor. Además, destaca la importancia de diseñar canales eficientes y rentables que maximicen la llegada y satisfacción de los clientes, al tiempo que minimizan los costos y los esfuerzos innecesarios. (2010)

Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- **Distribución:** Función de los canales para asegurar que los productos lleguen a los clientes en el lugar y momento adecuados.
- **Comunicación:** Función de los canales para transmitir información sobre productos, promociones y características a los clientes.
- **Facilitación:** Función de los canales para ayudar en la gestión de pagos, financiamiento, logística de devoluciones y resolver problemas relacionados con la entrega.
- **Servicio al cliente:** Función de los canales para brindar soporte, atención al cliente, asistencia técnica y servicio de garantía para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, sobre las fases de los canales en general, podemos mencionar los tres siguientes:

- **Adquisición:** Fase de los canales enfocada en atraer y llegar a clientes potenciales.
- **Retención:** Fase de los canales centrada en mantener y fortalecer la relación con los clientes existentes.
- **Venta:** Fase de los canales que se centra en facilitar la transacción y entrega del producto o servicio al cliente.

Por último, Osterwalder por su parte divide los canales en las cinco fases siguientes:

- Información: Como se da a conocer los productos y servicios de la empresa.
- Evaluación: Como se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Compra: Como pueden comprar los clientes los productos y servicios.
- Entrega: Como se les entrega a los clientes la propuesta de valor.
- Postventa: Que servicio de atención postventa se ofrece. (2010)

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo nos buscan y encuentran? ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?

Relación con los clientes: La relación con los clientes es la interacción y conexión entre una empresa y sus clientes a lo largo de toda la experiencia de compra y uso de productos o servicios. Esta relación implica establecer comunicación efectiva, comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, brindar un excelente servicio, construir confianza y buscar la fidelidad a largo plazo. Una buena relación con los clientes se basa en la creación de valor mutuo, donde la empresa ofrece productos o servicios de calidad que resuelven los problemas o satisfacen las necesidades de los clientes, y a su vez, los clientes muestran lealtad y preferencia hacia la empresa. Una relación sólida con los clientes es fundamental para el éxito empresarial, ya que puede generar recomendaciones positivas, repetición de compras y contribuir al crecimiento y la reputación de la empresa.

Osterwalder destaca la importancia de comprender y construir una relación sólida con los clientes como parte fundamental de un modelo de negocio exitoso. Él enfatiza que “se debe adaptar las estrategias de relación con los clientes según sus segmentos y priorizar la

creación de valor mutuo a través de propuestas de valor relevantes y soluciones efectivas a sus necesidades.” (2010)

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.
- Captación de clientes.

De manera general, existen diversos tipos de relaciones con los clientes que una empresa puede establecer, algunos de los cuales incluyen:

- Transaccional: Se centra en una relación puntual y transacciones individuales con los clientes, sin un enfoque a largo plazo.
- Personalizada: Implica brindar un trato individualizado y atención personalizada a cada cliente, comprendiendo y respondiendo a sus necesidades específicas.
- Colaborativa: Se basa en la cooperación y colaboración estrecha con los clientes, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones y co-creación de valor.
- Basada en la comunidad: Consiste en construir una comunidad en torno a los productos o servicios, fomentando la interacción entre los clientes y el intercambio de experiencias.
- Autoservicio: Permite a los clientes acceder y utilizar los productos o servicios de forma autónoma, sin la necesidad de interacción directa con la empresa.

- Basada en la confianza: Se enfoca en establecer una relación basada en la confianza y la credibilidad, donde la empresa cumple sus promesas y genera un alto nivel de satisfacción y lealtad en los clientes.

Osterwalder por su parte describe que “existen cuatro tipos de relaciones, los cuales son asistencia personalizada, autoservicio, comunidad, co-creación”.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos lograr fidelizarlos?

Flujo de ingresos: El flujo de ingresos se refiere a la forma en que una empresa genera ingresos a través de la venta de productos, servicios u otras fuentes. Es la corriente de ingresos que entra en la empresa como resultado de las transacciones con los clientes. El flujo de ingresos puede provenir de diferentes fuentes, como ventas directas, suscripciones, alquileres, licencias, publicidad, comisiones u otras actividades relacionadas con el negocio. La estrategia de flujo de ingresos de una empresa se basa en la creación y captura de valor para los clientes, al tiempo que asegura una fuente sostenible y rentable de ingresos para la empresa.

Existen diferentes tipos de fuentes de ingresos que una empresa puede utilizar para generar flujo de ingresos. Algunos ejemplos comunes incluyen:

- Venta de productos: Ingresos generados a través de la venta de bienes tangibles, como productos físicos.
- Venta de servicios: Ingresos generados por la prestación de servicios especializados, como consultoría, asesoramiento, reparaciones o servicios profesionales.

- Suscripciones o membresías: Ingresos generados mediante la venta de suscripciones o membresías que brindan acceso a servicios, contenido exclusivo o beneficios adicionales.
- Licencias y royalties: Ingresos generados mediante la concesión de licencias de uso de propiedad intelectual, como patentes, marcas registradas, derechos de autor o franquicias, a terceros a cambio de regalías.
- Publicidad: Ingresos generados a través de la colocación de anuncios o la promoción de productos o servicios de terceros en los canales de la empresa, como sitios web, aplicaciones o medios de comunicación.
- Comisiones: Ingresos generados mediante la intermediación o facilitación de transacciones, donde la empresa recibe una comisión por cada transacción exitosa realizada a través de su plataforma o red.
- Alquiler o arrendamiento: Ingresos generados por el alquiler o arrendamiento de activos tangibles, como propiedades, equipos o vehículos.
- Ventas de datos: Ingresos generados a través de la recopilación y venta de datos o información de los clientes, siempre que se realice de acuerdo con las regulaciones de privacidad y protección de datos.

Finalmente, apoyándonos en Osterwalder, agrega a lo anterior fuentes de ingresos distintos y más generales como:

- Financiamiento: Obtener ingresos mediante la financiación o inversión de terceros, como capital de riesgo, préstamos o emisión de acciones.

- Modelo Freemium: Ofrecer un producto o servicio básico de forma gratuita y cobrar por características o funcionalidades adicionales mediante una actualización o versión premium.
- Tarifas por uso: Cobrar a los clientes según la cantidad o la frecuencia de uso de un producto o servicio. Esto puede incluir modelos de negocio basados en suscripciones o pagos por uso. (2010)

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo fijamos el precio de nuestro producto o servicio? ¿De qué manera monetizamos?

Recursos clave: Los recursos clave son los activos y capacidades fundamentales que una empresa necesita para operar, crear valor y ofrecer su propuesta de valor. Estos recursos pueden ser tangibles, como infraestructura, equipos y tecnología, o intangibles, como conocimientos especializados, propiedad intelectual y relaciones con proveedores clave. Los recursos clave pueden variar según la industria y el modelo de negocio de la empresa, y desempeñan un papel crucial en su capacidad para cumplir con las necesidades de los clientes, mantener una ventaja competitiva y generar resultados exitosos. La identificación, adquisición y gestión efectiva de los recursos clave son elementos clave en la estrategia empresarial y la creación de valor sostenible.

Osterwalder por su parte define que los recursos clave se refieren a los activos tangibles e intangibles necesarios para que una empresa pueda ofrecer su propuesta de valor, alcanzar sus objetivos y mantener su funcionamiento. Y define cinco esenciales como físicos, intelectuales, humanos, financieros y de red. (2010)

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad? ¿Qué recursos nos hacen diferentes?

Actividades clave: Las actividades clave se refieren a las acciones y procesos esenciales que una empresa debe llevar a cabo para cumplir con su propuesta de valor, operar eficientemente y lograr sus objetivos estratégicos. Estas actividades están relacionadas con las operaciones diarias del negocio y pueden variar según la naturaleza de la empresa y su modelo de negocio.

Las actividades clave pueden abarcar una amplia gama de acciones, que incluyen:

- **Producción:** Incluye la fabricación, ensamblaje o desarrollo de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- **Operaciones:** Engloba las actividades operativas y logísticas necesarias para mantener el negocio en funcionamiento, como la gestión de inventario, la cadena de suministro, la gestión de la calidad y el cumplimiento de los estándares operativos.
- **Desarrollo de productos:** Implica la investigación, el diseño, la mejora y la innovación de nuevos productos y servicios, así como la adaptación de los existentes para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
- **Marketing y ventas:** Comprende las actividades relacionadas con la promoción, publicidad, comunicación, estrategias de precios, gestión de la marca y ventas para atraer y retener clientes.
- **Servicio al cliente:** Involucra las actividades de atención al cliente, soporte técnico, resolución de problemas y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes para garantizar su satisfacción y fidelidad.

- **Gestión de recursos humanos:** Incluye actividades relacionadas con la contratación, capacitación, desarrollo y gestión del talento dentro de la organización.

En este punto Osterwalder enfatiza la importancia de “identificar las actividades clave que realmente importan y enfocar los recursos de la empresa en ellas. Esto implica eliminar actividades innecesarias o que no agregan valor y centrarse en aquellas que realmente impulsan el éxito del negocio.” (2010)

En este módulo, se desea resolver preguntar tales como: ¿Qué procesos de producción, marketing, etc., son necesarios para realizar y entregar la propuesta de valor?

Alianzas clave: Las alianzas clave se refieren a las asociaciones estratégicas y colaborativas que una empresa establece con otras organizaciones para aprovechar recursos, conocimientos y capacidades complementarias, con el fin de lograr objetivos mutuos y crear valor conjunto. Estas alianzas pueden ser con proveedores, distribuidores, competidores, empresas complementarias o incluso instituciones académicas.

Las alianzas clave pueden asumir diversas formas, como acuerdos de suministro, joint ventures, colaboraciones en investigación y desarrollo, licencias, alianzas estratégicas y alianzas comerciales. El propósito principal de estas alianzas es fortalecer la posición competitiva de la empresa, mejorar su eficiencia operativa, acceder a nuevos mercados, compartir riesgos y costos, adquirir conocimientos especializados y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Identificar y establecer alianzas clave requiere un análisis cuidadoso de los socios potenciales y una evaluación de cómo la colaboración puede generar sinergias y beneficios

mutuos. La gestión exitosa de las alianzas clave implica establecer relaciones sólidas, comunicación efectiva, colaboración continua y la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos en el entorno empresarial.

Agregando a lo anterior, Osterwalder menciona que existen varias motivaciones clave para establecer asociaciones estratégicas y colaborativas, estas son:

- Acceso a recursos complementarios: Alianzas clave permiten acceder a recursos y capacidades que no se poseen internamente, mejorando la oferta y generando más valor.
- Reducción de costos y riesgos: Alianzas comparten costos y riesgos asociados a actividades o proyectos, mitigando la carga financiera y la incertidumbre.
- Expansión de mercado y acceso a nuevos clientes: Alianzas brindan acceso a la base de clientes existente de los socios, permitiendo llegar a nuevos segmentos y expandirse geográficamente.
- Sinergias y aprendizaje mutuo: Alianzas fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos, generando sinergias, innovación y mejora de procesos.

En este módulo, se desea resolver preguntar tales como: ¿Qué posibles alianzas permiten ejecutar nuestro modelo de negocio complementando nuestras capacidades?

Estructura de costos: La estructura de costos se refiere a la composición y distribución de los gastos y costos incurridos por una empresa en la realización de sus actividades y operaciones comerciales. Es el desglose de los diferentes componentes que contribuyen a los costos totales de la empresa.

La estructura de costos puede incluir varios elementos, como los costos de producción, los costos de distribución y logística, los costos de marketing y publicidad, los costos de investigación y desarrollo, los costos de recursos humanos, los costos de adquisición de materias primas o insumos, los costos de infraestructura y los costos administrativos.

La comprensión de la estructura de costos es fundamental para la gestión financiera y estratégica de una empresa, ya que permite identificar y controlar los gastos, optimizar los recursos y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos financieros. Además, la estructura de costos puede influir en la competitividad de la empresa y en la determinación del precio de sus productos o servicios.

En resumen, la estructura de costos representa el panorama completo de los gastos en una empresa y desempeña un papel crucial en la planificación, gestión y rentabilidad del negocio.

Además, Osterwalder hace hincapié en “la necesidad de evaluar y optimizar constantemente la estructura de costos, identificando oportunidades de reducir gastos innecesarios o ineficientes, así como de buscar formas de generar economías de escala o aprovechar sinergias con socios y proveedores.”

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Qué costes fijos y variables determinan nuestro modelo de negocio? ¿Es un modelo escalable?

2.1.2 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

El lienzo de propuesta de valor es una plantilla diseñada para hacer encaje entre las necesidades de su grupo de usuarios con las características de su oferta de productos o servicios. Comúnmente utilizado en el diseño de procesos, productos y servicios de innovación, fue ideado por Alex Osterwalder para definir de manera más clara y profunda dos aspectos fundamentales dentro de un modelo de negocio: los segmentos de clientes y las propuestas de valor.

Un Lienzo de Propuesta de Valor se divide en estas dos partes fundamentales, la correspondiente a los usuarios y la que hace referencia a los productos y servicios que vas a ofrecerle. Osterwalder (2019)

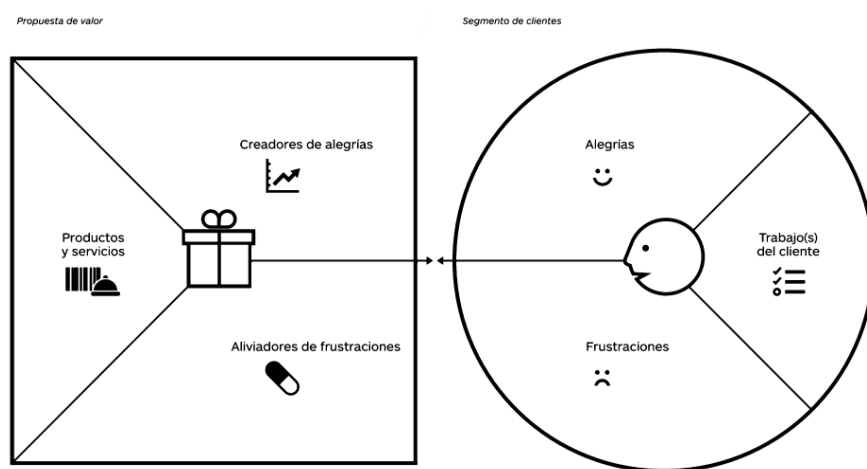


Ilustración 1: Lienzo de la propuesta de Valor

(Fuente: Diseñando la propuesta de valor. Osterwalder (2019)).

Empezando por la parte derecha, la del segmento de clientes. En ella, se recoge un solo segmento o arquetipo, y en las partes que se divide para trabajar en este son:

- Ganancias o Alegrías: Este apartado recoge aquellos resultados positivos y beneficios que el usuario querría conseguir.
- Frustraciones o dolores: Remite a todo aquello que está impidiendo al usuario obtener aquellos resultados que le gustaría, y que supone para él un problema.
- Trabajo o actividades del cliente: Aquí se incluye aquello que el arquetipo de cliente trata de hacer en su día a día.

Una vez trabajada la parte derecha del lienzo, se realiza la parte izquierda. Los apartados en los que se divide el Mapa de Valor son los siguientes:

- Productos y servicios: En esta parte, se recoge aquellos productos y servicios que se ofrece al cliente y donde se construye una propuesta de valor.
- Generadores de alegrías o ganancias: En esta casilla recoge aquellos beneficios que los productos o servicios aportan al usuario.
- Aliviador de dificultades o frustraciones: La casilla inferior dentro del apartado del Mapa de Valor hace referencia, sobre todo, a los problemas que se va a resolver del usuario y la forma en la que también atenúa sus frustraciones.

2.1.3 PERCEPCIÓN

La percepción en general se refiere al proceso mediante el cual los seres humanos y otros organismos obtienen información del entorno a través de los sentidos y la interpretan para crear una representación mental del mundo que les rodea. La percepción implica la captación y procesamiento de estímulos sensoriales, como la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto, y la organización de esta información en experiencias significativas y coherentes. Es un proceso activo y subjetivo, influenciado por factores como la atención, las expectativas,

las creencias y las experiencias previas. La percepción también está sujeta a ilusiones y errores, ya que nuestra interpretación del mundo puede estar sesgada por nuestros propios filtros cognitivos.

Wilhelm Wundt, considerado el padre de la psicología experimental, tuvo una interpretación de la percepción basada en la estructura de la experiencia consciente y en la introspección. Él destaca que la percepción es un proceso activo en el que la mente organiza y estructura la información sensorial para formar una experiencia consciente significativa. Según su enfoque, la percepción no es simplemente la recepción pasiva de estímulos, sino que implica procesos cognitivos y mentales superiores. (Wilhelm Wundt, 1969)

Además, distinguía entre la percepción inmediata y la mediata. La percepción inmediata se refiere a la experiencia consciente directa de los estímulos presentes en el momento, mientras que la percepción mediata involucra procesos de interpretación y asociación que le dan significado a la experiencia.

Por otro lado, y de manera más específica, la percepción de un servicio se refiere a la forma en que los clientes o usuarios interpretan y evalúan la calidad y el valor de un servicio ofrecido por una empresa o proveedor. La percepción de un servicio está influenciada por una serie de factores, como las expectativas previas, las interacciones con el personal del servicio, la calidad de las instalaciones, la eficiencia del proceso de entrega, entre otros. Los clientes tienden a evaluar un servicio en función de sus propias experiencias, comparándolo con sus expectativas iniciales. Si el servicio supera las expectativas, es probable que los clientes lo perciban como excelente y satisfactorio. Sin embargo, si el servicio no cumple con las expectativas, es probable que la percepción sea negativa, lo que puede llevar a la

insatisfacción y a la pérdida de confianza en la empresa. Por lo tanto, la gestión de la percepción del servicio es crucial para las empresas, ya que influye en la satisfacción del cliente, la lealtad y la reputación de la empresa. Esto implica ofrecer un servicio consistente, de alta calidad y superar las expectativas de los clientes para crear una experiencia positiva y duradera.

Dado lo anterior, Lovelock sostiene que la percepción del cliente es fundamental para evaluar la calidad del servicio. Los clientes forman sus opiniones sobre un servicio en función de su experiencia personal, las expectativas previas y la comparación con los estándares de calidad que tienen en mente. La percepción del cliente puede ser influenciada por diversos factores, como la interacción con el personal del servicio, la fiabilidad del servicio, la tangibilidad de los elementos físicos, la capacidad de respuesta y la empatía mostrada hacia el cliente. (Wirtz & Lovelock, 2016)

Otra manera de verlo es lo que señala Normann, este destaca que la percepción del cliente es un factor crucial en la evaluación de los servicios, ya que influye directamente en la satisfacción y lealtad del cliente. Argumenta que las organizaciones deben esforzarse por diseñar experiencias de servicio que superen las expectativas del cliente y generen una percepción positiva. (Normann, 2002)

En conclusión, tanto Lovelock como Normann coinciden en la importancia de la percepción del cliente en la evaluación de los servicios. Ambos autores resaltan la necesidad de superar las expectativas del cliente y diseñar experiencias de servicio excepcionales. Si bien sus enfoques y estrategias pueden diferir en algunos aspectos, su objetivo común es generar una percepción positiva en los clientes y fortalecer la relación con ellos.

2.1.4 INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Se define la integración como una estrategia corporativa que: “Estarán dirigidas principalmente a la mejora de la ventaja competitiva y rentabilidad de una empresa en su negocio actual o mercado del producto” (Hill y Jones, 2011). Dentro de la literatura relacionada con el concepto integración se encuentran dos tipos principales, conocidas como Integración Vertical e Integración Horizontal, a su vez cada una de estas presenta subdivisiones basadas en los diferentes tipos de relaciones comerciales que se llevan a cabo.

Integración Vertical:

Es la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (Tamayo y Piñeros, 2007).

Una forma más simplificada de entender el concepto es considerar la definición entregada por Peyrefitte et.al: “La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución” (2000).

Dentro de la Integración Vertical se pueden encontrar dos tipos principales, la Integración Vertical hacia atrás y hacia adelante. En el caso de la Integración hacia atrás, se refiere a:

La inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central. Tamayo y Piñeros (2007). La Integración Vertical hacia adelante puede definirse como: “La inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final” (Tamayo y Piñeros, 2007). Siendo la empresa misma, como una toda y, la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas.

Esta forma de integración puede permitir el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa.

Otra estrategia corporativa utilizada para beneficiar y fortalecer el modelo de negocio de su empresa es la integración horizontal, que como define Hill y Jones:

Es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores en la industria para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las operaciones. Una adquisición ocurre cuando una empresa utiliza sus recursos de capital, como acciones, deuda o efectivo, para comprar otra, y una fusión es un acuerdo entre iguales para conjuntar sus operaciones y crear una nueva entidad. (2011).

La integración horizontal se diferencia de la integración vertical en cuanto la primera “Involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria”. (Waldman y Jensen, 2012).

Dentro de la Integración Horizontal existen tres tipos principalmente:

1.- Las adquisiciones o fusiones, definida por Cartlton y Perloff como: “Una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa”. (2005). También se pueden encontrar definiciones como la presentada por la Real Academia Española que: “Corresponde a la integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado” (2022).

La fusión y adquisiciones muchas veces es catalogada como una estrategia arriesgada y que tiene un elevado porcentaje de fracasos. “La evidencia empírica muestra que estas operaciones no siempre crean valor para los accionistas, y que, además, tienen a menudo consecuencias negativas para otros grupos de interés como los empleados o los altos directivos de las compañías adquiridas” (Walsh, 1988).

2.- Los Joint Venture, uno de los métodos considerados más adecuados, por medio, del cual las empresas pueden desarrollar sus proyectos, dado la necesidad de colaboración para lograr competir en el mercado. Este concepto puede definirse como: “El acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial” (Echarri et.al., 2002).

Otros autores simplifican la definición diciendo que: “Es una asociación de dos o más individuos o compañías con un negocio en común para obtener ganancias sin contar con una incorporación” (Gale, 2005).

Por lo que, principalmente corresponde a un acuerdo que se establece entre dos o más firmas interesadas en entregar un bien o servicio de manera temporal, donde el riesgo, la inversión y los resultados se comparten. Por lo general este tipo de integración y nivel de articulación se lleva a cabo en proyectos específicos que asumen un límite temporal dada su propia naturaleza.

3.- Las Alianzas, para hacer frente a fenómenos; como rapidez en la evolución del proceso tecnológico o el cambio drástico del mercado a medida que surgen necesidades; muchas veces las empresas necesitan utilizar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y otras veces precisan de recursos de los que carecen, por lo que apostar por una estrategia como una alianza; correspondiente a otra forma de Integración Horizontal, otorgaría una respuesta certera a la situación.

Por lo general, este tipo de integración tiene el propósito de lograr metas comunes, pero manteniendo la independencia de sus integrantes, dado lo anterior, podemos destacar que “Una alianza estratégica se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de estas”. (Tamayo y Piñeros, 2007).

Este tipo de integración puede presentarse como resultado de la necesidad de agrupar una cadena productiva común entre las empresas y en ocasiones se torna similar a un Joint Venture, haciendo la salvedad de si involucra o no un compromiso de capital, situación que no se da en una alianza estratégica, dada la independencia de la operación.

Existen otras definiciones que destacan el intercambio entre empresas, como la presentada por Yoshino y Rangan, donde define una alianza estratégica como: “Una sociedad

que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas” (1995).

Una alianza estratégica puede ser utilizada para alcanzar objetivos como la reducción de costos y la generación de economías de escala, dado que existen sectores donde los costos fijos son muy altos y es necesario alcanzar un volumen suficiente para competir. También, puede ser una vía para hacer ingreso a nuevos mercados, donde no se tenga el conocimiento ni la infraestructura necesaria para lograr una buena distribución de sus productos. Además, es posible que entre empresas logren desarrollar nuevas capacidades para hacer frente a retos competitivos que pueda exigir el entorno. Basado en lo anteriormente expuesto, se puede resumir la definición de alianza estratégica en tres aspectos principales tratados a continuación:

- 1.- Se trata de un acuerdo formal que no implica un compromiso de capital,
- 2.- Se realiza dado que los socios comparten ciertos objetivos en común, pero mantienen la independencia y soberanía sobre su operación,
- 3.- Los participantes de la alianza combinan sus recursos o intercambian sus habilidades para desarrollar sus propias actividades de manera más eficiente.

Y, en resumen, tal como mencionan Hill y Jones: “Las estrategias corporativas deben elegirse para promover el éxito de sus estrategias de negocios, lo cual le permitirá lograr una ventaja competitiva sostenible que lleve a una rentabilidad más alta” (2011).

2.1.5 ALIANZAS ESTRATEGICAS (AE)

Las alianzas estratégicas han sido definidas como métodos y opciones para el crecimiento de la empresa, en un entorno dinámico como el actual, marcado por el cambio tecnológico, los procesos de internacionalización y vinculación, las concentraciones sectoriales y los constantes cambios regulatorios, la respuesta a los retos a los que se enfrentan las empresas pueden venir de la mano de las alianzas estratégicas.

También podemos agregar que “Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas” (Del Prado, 2005).

Además, África Ariño las define como: “Una Alianza Estratégica constituye un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán”. (2008).

También se menciona que las Alianzas Estratégicas son:

Acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (Aguilar y Portilla, 2003).

Y finalmente he de destacar un fragmento importante de definiciones que presentan algunos expertos en el área como Hill y Jones donde describen a las Alianzas Estratégicas

como: empresas conjuntas formales, que pueden acordar cooperar respecto a un problema particular. (2011)

De manera general, se podría decir que las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivas que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado.

Son condiciones necesarias y suficientes que en primer lugar las firmas se unan para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente y permanezcan independientes luego de realizada la alianza. Además, las empresas compartan los beneficios de la alianza y contribuyan continuamente en algún área estratégica.

Hoy en día es difícil prescindir de las Alianzas Estratégicas como herramienta generadora de aportes, en cuanto a competitividad se refiere. El cambio drástico de las necesidades de los clientes, que están sometidos muchos sectores y la rapidez del progreso tecnológico son motivos que inducen a la formación de estas. La razón radica en que, para hacer frente a estos fenómenos, generalmente, las empresas necesitan utilizar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y otras veces requieren recursos de los que carecen.

Incluso, la incertidumbre e irregularidad del mercado puede generar inseguridad de cuales son o serán los recursos necesarios para hacer frente a la competencia en el corto y largo plazo. Dada esta situación las Alianzas Estratégicas, funcionan como un medio para garantizar el acceso a posibles recursos, aunque aún sea incierto su requerimiento.

Es necesario, también exponer lo que menciona Ariño:

La AE no es una herramienta de la que sólo se puedan beneficiar las grandes compañías. De hecho, el tamaño de la empresa per se no afecta directamente a las probabilidades de éxito de una AE. Y gracias a ellas, las pequeñas empresas tienen la posibilidad de introducirse en nuevos mercados, acceder a economías de escala, obtener recursos complementarios en actividades inexploradas de la cadena de valor o estar preparadas para reaccionar a las incertidumbres del entorno, entre otras ventajas (2008).

Las definiciones entregadas anteriormente son extensas, al punto de ser aplicables a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionarios, pasando por las empresas conjuntas o joint ventures.

Se establecerá a modo concreto que una Alianza Estratégica posee principalmente los siguientes elementos:

- Se trata de un acuerdo formal (dependiendo el caso puede variar), por lo tanto, existe una decisión explícita en un momento determinado de establecer el acuerdo.
- Los participantes comparten objetivos que determinan los intereses comunes en la alianza. Aunque a la vez cada socio puede albergar otros intereses. Por ende, las empresas involucradas mantienen su individualidad, a diferencia de lo que sucede en las fusiones y adquisiciones.
- Las empresas participantes combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o explorar nuevas actividades.

La conformación de una Alianza Estratégica se puede desarrollar para perseguir objetivos de distintos tipos, como por ejemplo la reducción de costos y a partir de ella la obtención de economías de escala, esta situación se da generalmente en rubros donde los

costos fijos son demasiados altos y se hace necesario tener el volumen de producción suficiente para que la empresa sea competitiva. En otros casos, cuando las empresas poseen como objetivo el ingreso a nuevos mercados, se requiere la adquisición del conocimiento básico sobre los clientes, infraestructura y relaciones para lograr un buen modelo de negocio, estos conocimientos son entregados por una de las empresas participantes.

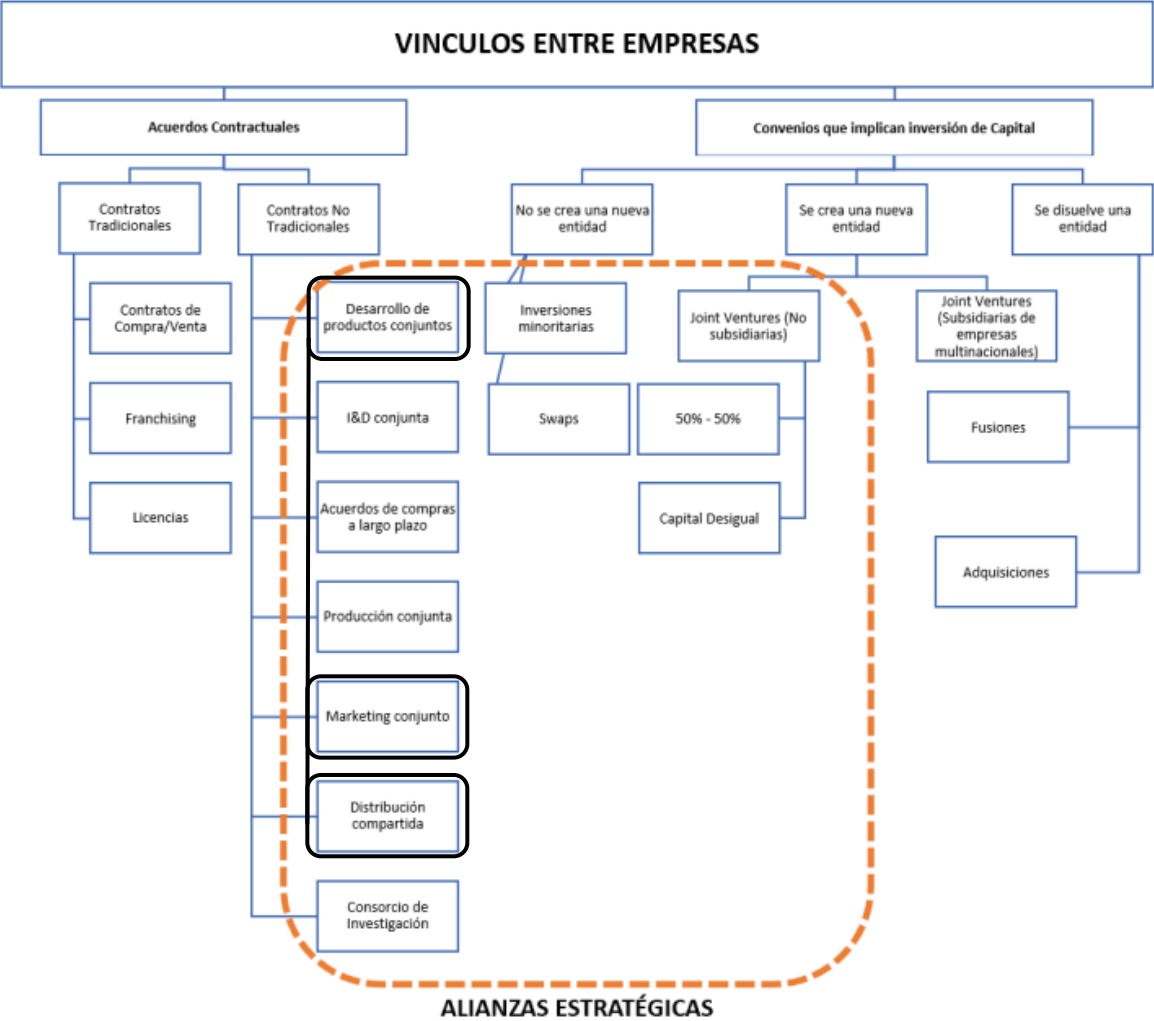


Ilustración 2: Vínculos entre Empresas.

(Fuente: Alianzas estratégicas. Boletín de lecturas Sociales y Económicas, Del Prado (2005)).

Haciendo hincapié en tres definiciones relevantes dentro de la ilustración que son importantes:

1.- Desarrollo de productos en conjunto: El desarrollo de productos o servicios en conjunto se refiere a la colaboración y coordinación entre diferentes partes interesadas para crear y mejorar conjuntamente servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. Este enfoque implica la integración de habilidades, conocimientos y recursos de múltiples actores, como empresas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y comunidades, para diseñar, implementar y ofrecer soluciones más efectivas y eficientes. El desarrollo de servicios en conjunto se basa en la idea de que la colaboración y la sinergia entre las partes involucradas pueden generar resultados superiores a los que se podrían lograr individualmente, y promueve la participación de los usuarios y beneficiarios finales en todas las etapas del proceso de desarrollo y entrega del servicio.

2.- Marketing Conjunto: Se refiere a la estrategia en la que dos o más empresas colaboran para promocionar y vender sus productos o servicios de manera conjunta, con el objetivo de aprovechar los recursos y ampliar su alcance en el mercado. En el marketing conjunto, las empresas combinan sus esfuerzos de marketing, compartiendo costos, recursos y conocimientos para llevar a cabo campañas conjuntas, eventos promocionales o colaboraciones de marca. Esta estrategia permite a las empresas llegar a nuevas audiencias, aumentar su visibilidad y aprovechar las sinergias entre sus productos o servicios. Al trabajar juntas, las empresas pueden beneficiarse mutuamente, impulsar el crecimiento y generar un mayor valor para ambas partes y para los clientes.

3.- Distribución Compartida: Es una estrategia en la que dos o más empresas se unen para compartir los canales de distribución y llegar a un público objetivo común. En lugar de competir por los mismos canales, estas empresas colaboran para aprovechar eficientemente la infraestructura existente y optimizar la distribución de sus productos o servicios. Mediante la distribución compartida, las empresas pueden reducir costos logísticos, mejorar la cobertura geográfica y llegar a nuevos mercados de manera más efectiva. Esta estrategia también permite aprovechar las fortalezas individuales de cada empresa, como su experiencia en diferentes segmentos de mercado o su presencia regional, para ofrecer una propuesta de valor más completa y atractiva para los clientes. Al trabajar en conjunto, las empresas pueden ampliar su alcance, aumentar la eficiencia en la distribución y generar sinergias que benefician a todas las partes involucradas.

Las Alianzas Estratégicas no presentan una tipología definida, ya que pueden variar conforme el tipo de diferenciación y acuerdo establecido entre las empresas participantes. Destacan, dado su mayor grado de relevancia y frecuencia entre empresas, aquellas Alianzas Estratégicas determinadas por la fase de la cadena de valor en la que se ubican los socios participantes, estas corresponden a Alianzas Estratégicas Horizontales y Alianzas Estratégicas Verticales.

Existen diversos factores que determinan que una Alianza Estratégica obtenga resultados positivos o negativos, el éxito dependerá, principalmente, de los aspectos estructurales, como también a los referentes al proceso mismo de la alianza. Los aspectos estructurales incluyen la selección del socio, la que debe buscar compatibilidad estratégica, organizacional y operativa, por lo que se deben tener claros los objetivos de cada compañía y asegurar que sean conciliables.

De la mano de la decisión del tipo de alianza, un buen contrato facilitará el curso de acción para las posibles eventualidades contempladas y no contempladas. Por último, destaca como factor de éxito la conformación del equipo de personas que sacará adelante las actividades conjuntas, en muchas ocasiones, los activos que se aportan a la Alianza Estratégica residen en las personas y sus capacidades.

En lo que se refiere a los aspectos de proceso, este se divide en dos instancias:

1.- La fase de negociación, donde es necesario establecer y analizar las expectativas de cada empresa participante, así como también las posibles inversiones y aportes a la alianza.

2.- La fase operativa, donde destaca como arista principal para lograr éxito en la Alianza Estratégica, el cuidado de la relación entre las partes. Las variaciones en el nivel de confianza dependerán de la interacción que se establezca entre las partes, lo que contribuirá a que la relación se afiance o no. Este estará determinado también por la manera en que se enfrenten a los acontecimientos externos y el desarrollo natural del trabajo conjunto.

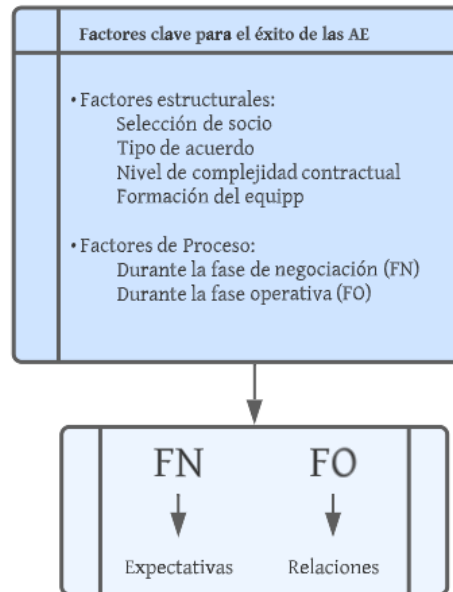


Ilustración 3: Factores de Éxito de una Alianza Estratégica.

(Fuente: Elaboración propia. Las imprescindibles alianzas estratégicas, Ariño (2008))

2.1.6 BPMN

BPM (Business Process Management) o Gestión de Procesos de Negocios, corresponde a un enfoque de gestión que se ha discutido desde comienzos de 1990. Las primeras discusiones trataron del tema Business Process Reengineering (BPR) y se focalizó en aspectos organizacionales de corto plazo. El objetivo fue alcanzar rápidos cambios organizacionales a procesos de negocios seleccionados. El BPMN nace en el año 2004, desarrollada por la organización Business Process Management Initiative (BPMI) y se utiliza para construir diagramas de flujo de modelos de procesos empresariales. Además, es importante debido a que ayuda a los interesados a comprender mejor un proceso, a través de un lenguaje de comprensión universal

BPM es un enfoque centrado en procesos para mejorar el rendimiento que combina la tecnología de información con metodología de procesos.

Otra definición de BPM es un conjunto de herramientas y tecnologías utilizadas para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocios operacionales. (Garimella, 2008)

Las cinco principales características de lo que realmente hace BPM se describen a continuación:

- Centrado en los procesos: BPM agrupa las actividades de negocios y de TI (Tecnología de la información) y coordina las acciones y comportamiento de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procesos de negocios.
- Alineación negocio TI: BPM facilita la colaboración directa y la responsabilidad conjunta de los profesionales de la empresa y de TI en el desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocios operacionales.
- Mejora continua de los procesos: BPM implementa los métodos y herramientas de gestión y comportamiento de la mejora continua de procesos.
- Composición de la solución: BPM facilita el diseño, ensamblaje e implementación rápida de procesos de negocios completos.
- Transparencia: BPM proporciona visibilidad funcional cruzada en tiempo real de los procesos operacionales y una comprensión común de las actividades para todos los participantes.

Cada uno de estos componentes de BPM añade valor a múltiples aspectos del rendimiento empresarial, tales como: efectividad, transparencia, agilidad y mejora continua.

El concepto BPM ofrece numerosos beneficios a las empresas, entre los cuales se pueden destacar:

- **Visibilidad:** Realiza el seguimiento por todos los procesos de negocio navegando en los distintos niveles, desde la cadena de valor hasta llegar a los procesos del último nivel que detallan los flujos de trabajo desde la perspectiva de un rol en particular.
- **Agilidad:** Tiempos más rápidos de respuesta a los problemas, ya que existe un trabajo de monitoreo de los procesos y mejora continua, además de tiempos más rápidos para desarrollar soluciones y responder de forma inmediata.
- **Flexibilidad:** Mejora de una plataforma de información con las herramientas y técnicas de CPI (Procesos de mejora continua), metodología y entorno de trabajo.
- **Gobierno:** Un modelo fuerte de control y gestión del cambio, lo que se traduce en una mayor confianza de los clientes, socios, proveedores, etc.
- **Automatización:** Mayor productividad, coherencia, reducción de errores, conformidad y mayor satisfacción del cliente.

Sobre el ciclo de vida de un BPMN es posible encontrar una serie de pasos, desde el planteamiento de los objetivos hasta el control estratégico. Scheer propone como punto de partida un enfoque en cinco fases, que coincide con muchas de las definiciones posibles de encontrar (Laengle, 2006):

1. Business Process Strategy (SPM), Estrategia de procesos de negocios;
2. Business Process Design, Diseño de procesos de negocios.
3. Business Process Implementation, Implementación de Procesos de Negocios.

4. Business Process Monitoring, Monitoreo de Procesos de Negocios.

5. Change Management, Gestión del Cambio.

En estricto rigor, BPM representa un proceso que consiste en la ejecución de las fases mencionadas. Visualizan el enfoque BPM como un ciclo de vida que usa la imagen de una rueda, mostrada en la siguiente figura:

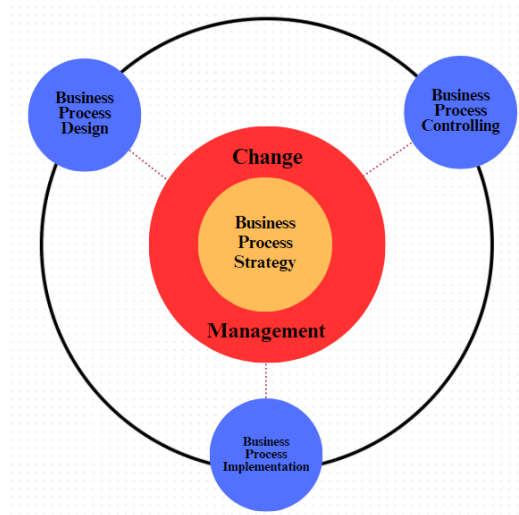


Ilustración 4: Ciclo de vida BPMN.

(Fuente: Elaboración propia)

2.1.7 INTERMEDIACION LABORAL

La relevancia de la Intermediación Laboral Pública recae en que la vinculación realizada entre el mercado del trabajo y los trabajadores resulta ser indispensable, entendiendo las barreras que existen tanto dentro del mercado laboral, como aquellas barreras sociales relacionadas con la educación o el nivel socioeconómico, a la vez que la obtención de trabajo resulta ser una forma de acceder, en cierta medida, a derechos sociales como la salud y la seguridad social. Lo anterior se relaciona también con los planteamientos de

Marilda Yamamoto (1992), cuando sostiene que el Estado interviene de manera directa en las vinculaciones entre las clases trabajadoras y el empresariado, sentando tanto la reglamentación jurídica del mercado del trabajo (mediante la legislación social y laboral) como la prestación de servicios sociales, los cuales se enmarcan en un nuevo tipo de enfrentamiento de la “cuestión social” a través de la política social.

No obstante, la intermediación según Mazza (2002), no sólo tendría la función de colocar a los/as trabajadores/as en empleos, sino que esta colocación debe tener ciertos criterios de calidad en cuanto a la correcta correspondencia entre los trabajadores y el empleo, para así asegurar su permanencia y por lo tanto garantizar los beneficios que esta tiene a largo plazo, tales como la reducción del desempleo, mejoras en el bienestar social y la disminución de la discriminación en el mundo laboral.

Finalmente, la intermediación laboral tiene el potencial de generar valor significativo al conectar a empleadores y trabajadores de manera efectiva. Al proporcionar un servicio especializado que facilita el encuentro entre la oferta y la demanda de empleo, la intermediación laboral puede generar varios beneficios como:

1.- La intermediación laboral permite a los empleadores ahorrar tiempo y recursos al externalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al contar con profesionales especializados en la identificación y evaluación de candidatos, las empresas pueden acceder a un grupo más selecto de postulantes y encontrar al candidato más adecuado para el puesto, lo que se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costos en el proceso de contratación.

2.- La intermediación laboral proporciona a los trabajadores acceso a oportunidades laborales que pueden no ser fácilmente visibles o accesibles de forma individual. Los

intermediarios laborales tienen una amplia red de contactos y conocimiento del mercado laboral, lo que les permite identificar oportunidades de empleo adecuadas para los candidatos y brindarles orientación y asesoramiento profesional. Esto aumenta las posibilidades de los trabajadores de encontrar empleo acorde a sus habilidades y expectativas, lo que a su vez mejora su satisfacción laboral y sus perspectivas de desarrollo profesional.

Además, la intermediación laboral puede agregar valor al ofrecer servicios complementarios, como la capacitación y la orientación laboral. Al colaborar con organismos gubernamentales, organizaciones sociales y empresas de formación, la intermediación laboral puede brindar a los trabajadores la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, mejorar su empleabilidad y aumentar sus posibilidades de inserción laboral exitosa.

2.2 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación y dar cumplimiento a sus objetivos, la metodología de trabajo fue la siguiente:

Primeramente, se realiza una búsqueda de información a través de internet, para poder realizar un catastro de las plataformas de intermediación laboral con más participación en la ciudad de Illapel. Con la información obtenida, se realizará un acercamiento que contenga la siguiente información:

- 1) Página web
- 2) Profesión o cargo más buscados,
- 3) Intervalo de remuneraciones,
- 4) Turno de trabajo.

Después, se realiza un primer lienzo del modelo CANVAS de acuerdo con información obtenida mediante la realización de la práctica básica; exigida por el Departamento de Ingeniería Comercial; en el área de intermediación laboral de la OMIL de Illapel, en el cargo de Encargado de la OMIL, en el año 2023; y también, de acuerdo con reuniones con la Encargada actual de la OMIL de Illapel; la señorita Diana Briceño Bugueño, Ingeniera Comercial.

Este primer lienzo del modelo CANVAS se realiza para determinar cómo está funcionando la OMIL en la actualidad, y también, sirve para visualizar cómo se está manejando cada cuadrante de la estructura del modelo de negocio.

Las variables del modelo obtenidas mediante la práctica realizada son las siguientes:

- 1) Asociaciones Clave
- 2) Recursos Clave
- 3) Relación con Clientes
- 4) Canales

Las variables del modelo obtenidas en reuniones con la Encargada actual son:

- 1) Asociaciones Clave
- 2) Actividades Clave
- 3) Recursos Clave
- 4) Relación con Clientes
- 5) Canales
- 6) Segmentos de mercado.

Es importante destacar que, en este caso, el objetivo principal de la investigación sería brindar un servicio público de calidad y cumplir con el propósito de la OMIL, en lugar de generar ingresos directos o tener costos específicos. Al adaptar el lienzo del modelo CANVAS a esta situación, se puede tener una visión más clara de los elementos clave y las acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto y brindar un servicio de valor a las usuarias de la OMIL.

Además, con la información reunida en el punto anterior y junto con la problemática de la investigación, se procede a realizar un modelo BPMN, con el fin de determinar los pilares fundamentales y procesos por los cuales funciona la OMIL. Los principales pilares en el desarrollo de este BPMN aparecen en el funcionamiento de la OMIL, es decir, el procedimiento por el cual se atiende a un usuario y hacia donde se destina la información obtenida. De lo anterior aparecen 3 pilares que son:

- 1) Cliente
- 2) OMIL
- 3) Empresas

Luego, se procede a diseñar y validar con la Profesora Experta Paola Bahamondes Soto, y aplicar una encuesta que permita responder a la pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos de esta.

La encuesta presentada en Anexo N.º 1 se realiza a través de lo que se plantea en el marco teórico, enfocando principalmente en los siguientes aspectos:

Estructura de la investigación

Título

- Problema de investigación → Preguntas de Control 1-2-3
- Pregunta de investigación → ¿Estrategia a utilizar? → OMIL

Objetivos

- Objetivo General
- Objetivos Específicos → Realizar encuesta

Marco Teórico

- Percepción
- Integración Vert. y Hor.
- Alianzas Estratégicas → Preguntas 13-14-15
- BPMN
- Intermediación Laboral
- CANVAS
- Lienzo propuesta de valor



- Alegrías y Frustraciones
- Preguntas 4-5-6-7-8-9-10
- Trabajos
- Preguntas 11-12



Instrumento Encuesta

Ilustración 5: Esquema de conexión entre estructura de investigación, marco teórico e instrumento de encuesta.

(Fuente: Elaboración Propia.)

La encuesta constará de 15 preguntas, las cuales 3 son enfocadas en información de control, siendo dos de estas preguntas, dicotómicas o cerradas, en las que el encuestado, para reflejar su opinión o situación de la empresa, debe elegir entre dos opciones, “sí” o “no”. También, 9 preguntas que incluyen escala Likert, la cual ocupa una escala de 5 puntos, conocida también como escala psicométrica de satisfacción o rangos, ya que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro; estas tienen el enfoque de saber la percepción que tienen los usuarios de la OMIL sobre esta entidad. Finalmente, 3 preguntas igualmente dicotómicas, enfocadas en la percepción de los encuestados sobre las páginas de intermediación laboral.

La población se define de acuerdo con el Reporte Comunal 2021 (Chile, 2023), este reporte precisa grupos de edad con intervalos de 14 años, por lo cual, al necesitar una población desde los 17 años en adelante de acuerdo con la edad de los usuarios que atiende la OMIL, se utilizara la población desde los 15 años en adelante. Dado lo anterior, la población total obtenida es de 26.282.

Por otra parte, el tamaño de la muestra se calculará con la siguiente formula:

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

Ilustración 6: Fórmula para cálculo de tamaño de muestra.

Considerando, $z= 1,96$ para un nivel de confianza del 95%; $e= 0,05$, siendo el margen de error; $p= 0,5$, siendo la proporción de individuos que poseen en la población la característica de la investigación y $N = 26.282$ (población total).

Dado lo anterior, se obtiene un tamaño de muestra de 379 encuestas.

Por último, para efectos de este estudio se ha definido específicamente un muestreo por conveniencia. La característica principal de este tipo de muestreo es que, tanto el tamaño de la muestra como la selección de los elementos que la integran están sujetos al juicio del investigador. En este caso, las personas encuestadas serán contactadas mediante mensaje telefónico a través de plataformas de chat en línea, enviando el enlace de la encuesta, también, se harán entrevistas de manera presencial por parte de la encargada de la OMIL, donde se le realizó una introducción a la encuesta y como debía ser ejecutada y

finalmente, se publicará la encuesta en el Facebook de la OMIL, publicando el enlace que dirige a la encuesta.

Con los datos finales del estudio se podrá tabular la información y deducir cuáles son las variables relevantes para generar un segundo lienzo del modelo CANVAS que muestre las mejoras propuestas y lo compare con el lienzo CANVAS inicial, en especial en lo concerniente a la propuesta de valor, canales, asociaciones y recursos clave.

Los hallazgos obtenidos de la encuesta se analizarán mediante métodos estadísticos descriptivos que permitirán caracterizar la muestra, explorar la percepción de los usuarios sobre la OMIL y también, sobre las páginas de intermediación laboral.

También, se concluirá enfocándonos en la respuesta a la hipótesis propuesta, generando conclusiones a los hallazgos obtenidos de la encuesta y respondiendo las preguntas de la investigación.

Finalmente, confeccionará un segundo esquema BPMN con las proceso y pilares con los cuales trabajaría la OMIL para agregar valor al servicio que hoy presta la I. Municipalidad de Illapel.

2.3 ALCANCE

El alcance de esta investigación es de tipo exploratorio y acotado a la ciudad de Illapel en la Región de Coquimbo, dado que el enfoque de la problemática y preguntas de investigación, intentan resolver y mejorar la estructura de negocio de la OMIL de Illapel.

Se ocuparán principalmente herramientas de análisis descriptivo sobre la encuesta realizada a los usuarios de la OMIL.

Si bien el alcance es acotado, dada la similitud con la que desempeñan las labores otras OMIL de la provincia, es extrapolable a otras ciudades y regiones del país en la cual se desempeñen estas oficinas.

2.4 HIPOTESIS DE ESTUDIO

Existe una percepción positiva por parte de los usuarios sobre la OMIL de Illapel, y junto a esto existiría una aceptación por parte de los usuarios a la implementación de las páginas de intermediación laboral en el funcionamiento de la OMIL.

3 CAPITULO III: DESARROLLO I

Como se señaló en la metodología, se realiza un primer acercamiento a las plataformas de intermediación laboral obteniendo lo siguiente:

- Laborum.cl – 9 ofertas
 - Cargos más buscados: Asistentes de Atención y Vendedores.
 - Remuneraciones: \$280.000 - \$517.000
 - Turnos: Mixto (Jornada completa o Part-time)
- Indeed.cl – 85 empleos
 - Cargos más buscados: Se encuentra una amplia variedad como vendedores siendo el más recurrente, asistentes en algún sector comercial o minero, supervisores, jefaturas, educadores, funciones bancarias, entre otros.
 - Remuneraciones: \$240.000 - \$2.600.000
 - Turnos: Mixto
- Opcionempleo.cl – 144 ofertas
 - Cargos más buscados: Se encuentra una amplia variedad como profesores siendo el más recurrente, asistentes en algún sector comercial o minero, choferes, técnicos, supervisores, entre otros.
 - Remuneraciones: \$520.000 - \$1.200.000
 - Turnos: Mixto

También, se procede a realizar el primer CANVAS de acuerdo con la información obtenida concluyendo lo siguiente:

- **Segmento de Clientes:** Podemos encontrar un mercado segmentado, existiendo algunos segmentos por edad que recurren con mayor frecuencia a la OMIL y también por tipo de oferta que busca, siendo los siguientes:
 - Ofertas MLP: usuarios entre 23 y 45 años, con características de jóvenes y padres de familia. Mujeres entre 20 y 35 años, independientes y sin hijos.
 - Ofertas Locales: Adultos alrededor de 50 años.
 - Programa de Discapacidad: Cualquier usuario con discapacidad.
- **Propuesta de Valor:** No existe una propuesta de valor clara por parte de la OMIL, solo existe la claridad de “ofrecer un servicio de intermediación laboral”.
- **Canales:** Existe dos canales principales:
 - Físicos: La oficina de la OMIL; la que se dedica a realizar labores de informar y postular a los usuarios y la Oficina Móvil, que se dedica a recolectar la información de los clientes y transmitirla a la OMIL.
 - Digital: Facebook de la OMIL, la cual se utiliza para informar a los usuarios y el Correo Electrónico, que se utiliza para recibir postulaciones de los usuarios.
- **Relación con los clientes:** Se utiliza una relación con los usuarios basada en la eficiencia y buena atención, pudiendo catalogarla como personalizada y basada en la confianza con el cliente.
- **Recursos Clave:** El único recurso clave utilizado por la OMIL es la plataforma digital; también se puede considerar la oficina propia de la OMIL.

- **Actividades Clave:** La única actividad clave es la generación de convenios con distintas empresas. También como parte del servicio al cliente de la OMIL se puede considerar la buena atención en el foco de la satisfacción del usuario.
- **Alianzas Clave:** Las alianzas clave que presenta la OMIL es con MLP. Otras actividades en proceso de gestión son con la minera PUCOBRE y la Oficina de Inclusión de Illapel.

A continuación, se procede a realizar el diagrama BPMN 1 (Anexo N.º 2), sobre el proceso de postulación de un usuario donde se puede observar cómo actúa la OMIL en el proceso y donde se destina la información obtenida de los usuarios.

4 CAPITULO IV: RESULTADOS

Para comprobar la veracidad de la hipótesis propuesta, en este capítulo se realizará el análisis de los datos recopilados en la aplicación del instrumento de medición diseñado.

4.1 SECCIÓN DE CONTROL

Comenzando con la primera parte de la encuesta, referida a las preguntas de control, de las 385 personas encuestadas, el mayor porcentaje fueron Hombres, alcanzando un 50,1% del total. Y, en segundo lugar, con un 49,9% de participación, se encuentran Mujeres.

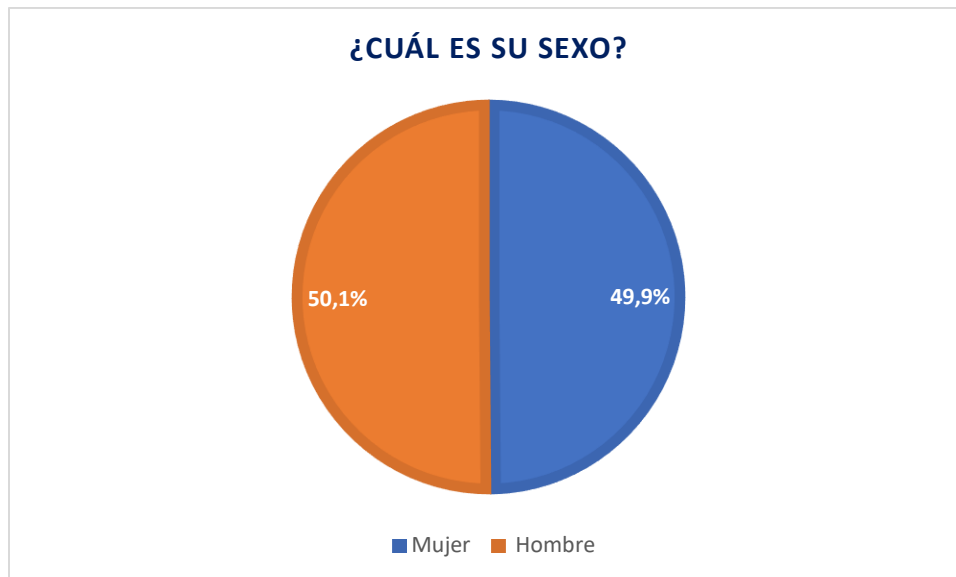


Gráfico 1: Sexo de los participantes de la encuesta.

Del total de personas encuestadas, la gran mayoría dice conocer la OMIL de Illapel, con un 84,9%. Por otro lado, un 15,1 % señala que no conoce la OMIL.

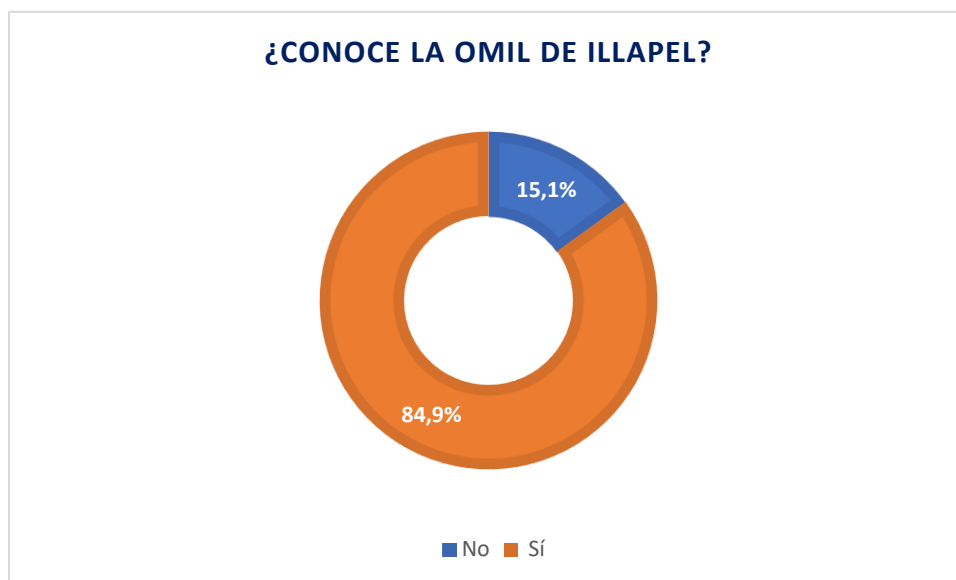


Gráfico 2: Porcentaje de personas que conocen la OMIL.

Finalmente, en consideración de las personas encuestadas que sí conocen la OMIL de Illapel, siendo una cantidad de 327 personas, un mayor porcentaje señala que ha asistido a la OMIL, siendo un 76,8%. Y, 23,2% son personas que nunca han asistido a la OMIL, pero dicen conocerla.

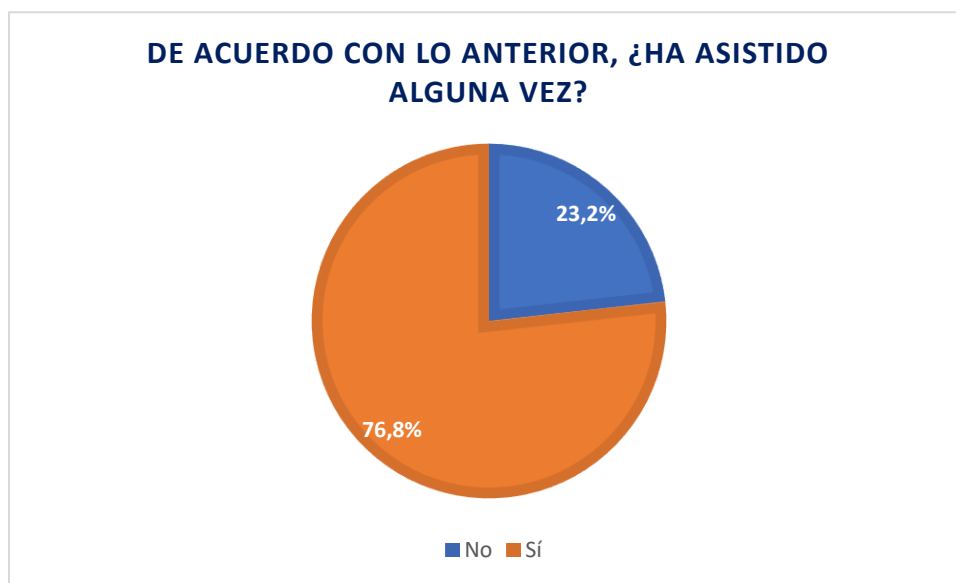


Gráfico 3: Porcentaje de personas que han asistido a la OMIL.

4.2 PERCEPCIÓN DE USUARIOS

A continuación, se hace enfoque en la sección de preguntas que tienen el fin de observar la percepción de los usuarios de la OMIL, acerca de esta.

En primer lugar, de la totalidad de personas que ha asistido a la OMIL de Illapel, siendo un total de 251, y con la intención de medir la claridad de la información proporcionada por la OMIL, dando como ejemplo documentos que se deban entregar en la oficina y respuesta a las consultas realizadas por los usuarios; el 42,2% señala que esta “Muy de acuerdo” con la afirmación, luego, con un 38,2% de las personas encuestadas, señala que

esta “De acuerdo”. En tercer lugar, con la opción de “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la afirmación, hay un 14,3%; con un porcentaje mucho menor de las personas encuestadas, un 3,6% señala la opción de “en desacuerdo”. Finalmente, el 1,6% marca la opción de estar “muy en desacuerdo” con la afirmación.

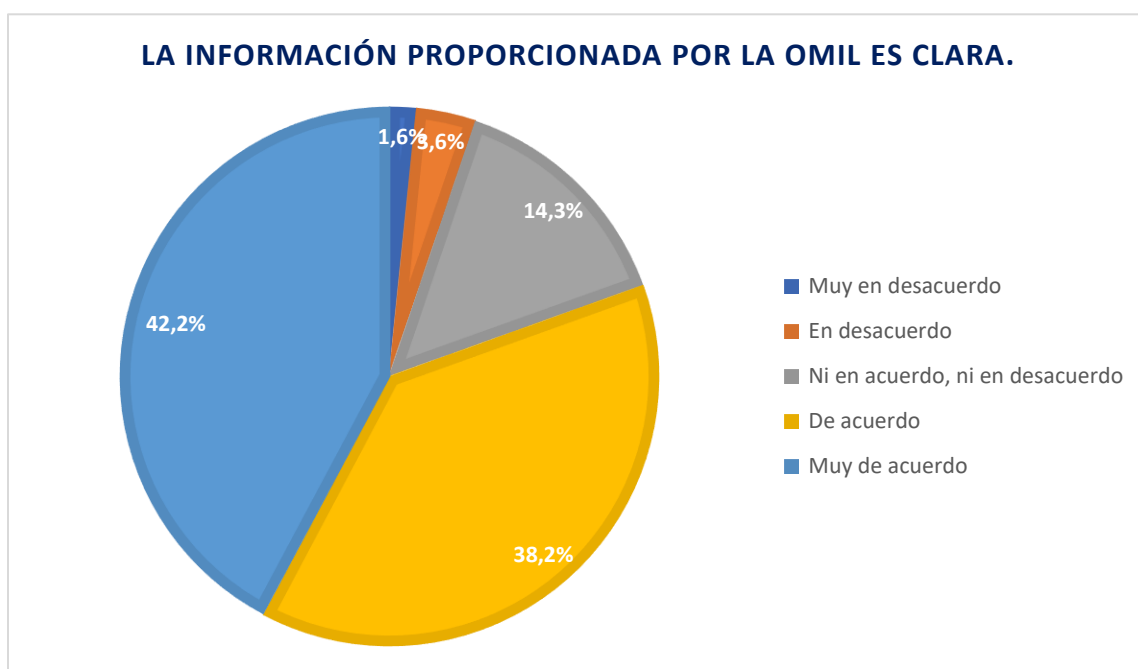


Gráfico 4: Percepción de claridad de información por parte de usuarios de la OMIL.

Con enfoque en la rapidez de realizar los trámites que se realizan en la OMIL, existen dos opciones con mayor respuesta, en primer lugar, un 38,6% indica estar “de acuerdo” con la afirmación, seguido de un 23,9% de la opción “muy de acuerdo”. Luego, siguiendo lo anterior, un 18,7% señala estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y, a continuación, marcando la opción de “en desacuerdo” con la afirmación, un 12,7%. Finalmente, con un 6% la opción de “muy en desacuerdo”.

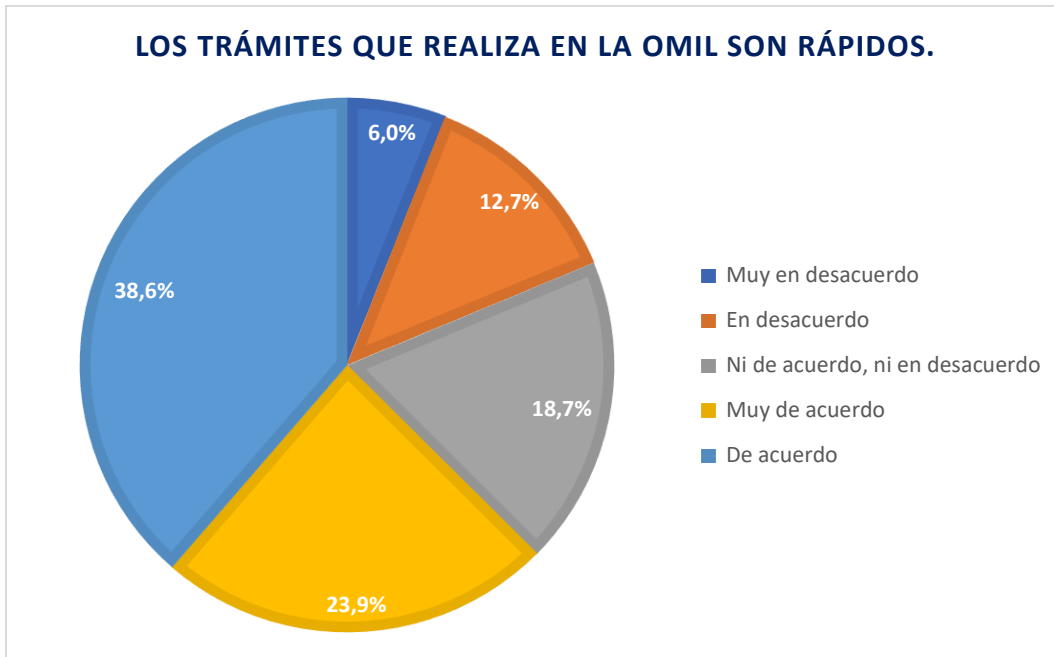


Gráfico 5: Percepción de rapidez de los tramites en la OMIL.

Ahora bien, al estudiar si para los usuarios es una pérdida de tiempo asistir a la OMIL, el mayor porcentaje señala estar “en desacuerdo” con un 31,5%, lo anterior seguido de lo contrario, un 24,7% indica estar “de acuerdo” con la afirmación y en el centro de las opciones, un 17,9% dice estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Por último, los dos porcentajes menores, y con respuestas contrarias, los encuestados señalan con un 13,1% estar “muy de acuerdo” y un 12,7% “muy en desacuerdo”.

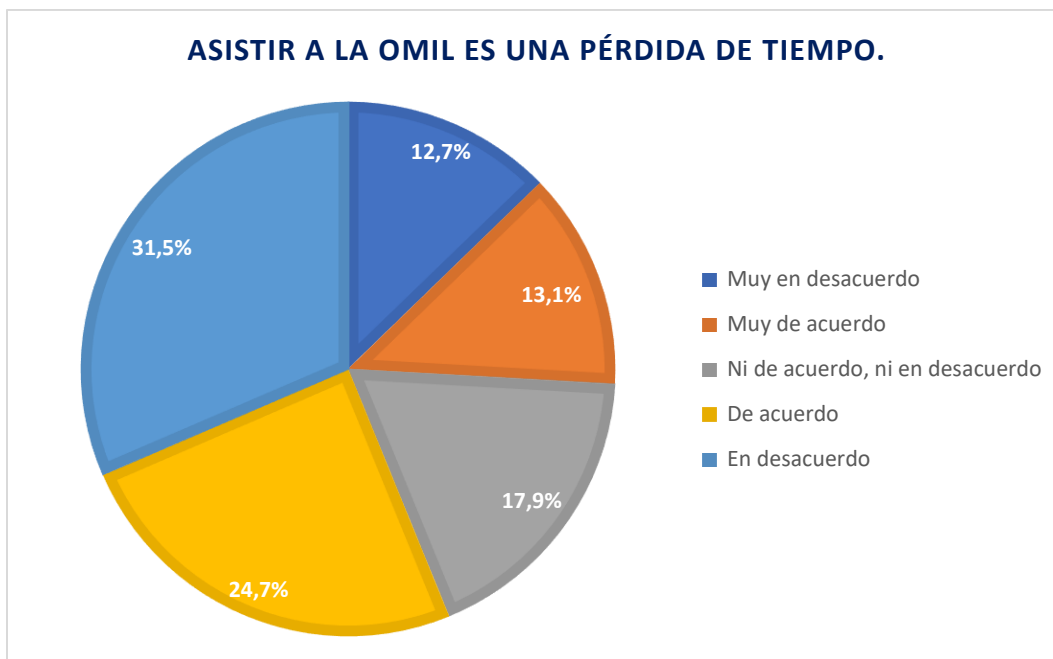


Gráfico 6: Percepción sobre la pérdida de tiempo en la OMIL.

Por otra parte, en la afirmación sobre la dificultad al acceso a la información que entrega la OMIL, las respuestas de los encuestados se encuentran completamente divididas, primeramente, se encuentran las opciones “en desacuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, donde ambas poseen un 36,7% y un 22,7% respectivamente. Después, siguiendo de cerca estos resultados con un 18,7%, se encuentra la opción “de acuerdo”. Finalmente, las opciones más opuestas con un 13,5% y un 8,4%, con las respuestas “muy en desacuerdo” y “muy de acuerdo”.

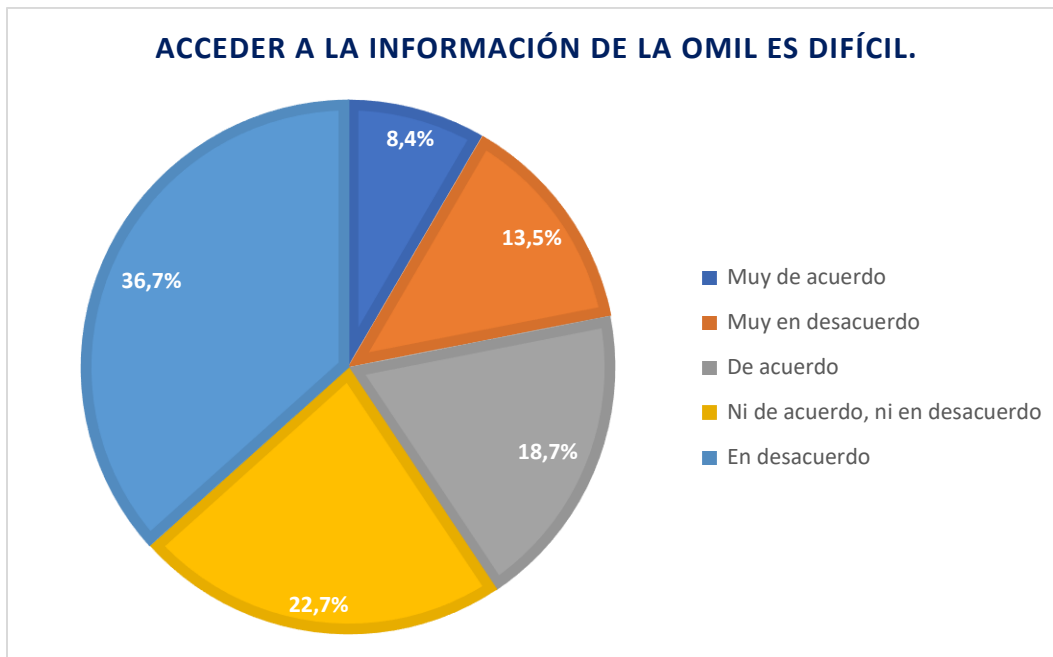


Gráfico 7: Percepción sobre dificultad de acceso a información de la OMIL.

Al momento de analizar la resolución de las solicitudes de los usuarios por parte de la OMIL, nos encontramos en primer lugar con alternativa central de las respuestas, con un 29,1% señalan estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, después, con un porcentaje poco menor del 25,9%, se encuentra la opción “de acuerdo”, y, no muy lejano a lo anterior, y la opción contraria, se encuentra el “en desacuerdo”, con un 18,7% de las respuestas. Y, por último, se encuentra la opción más positiva, con un 15,9% el “muy de acuerdo” y con un 10,4% el “muy en desacuerdo”.

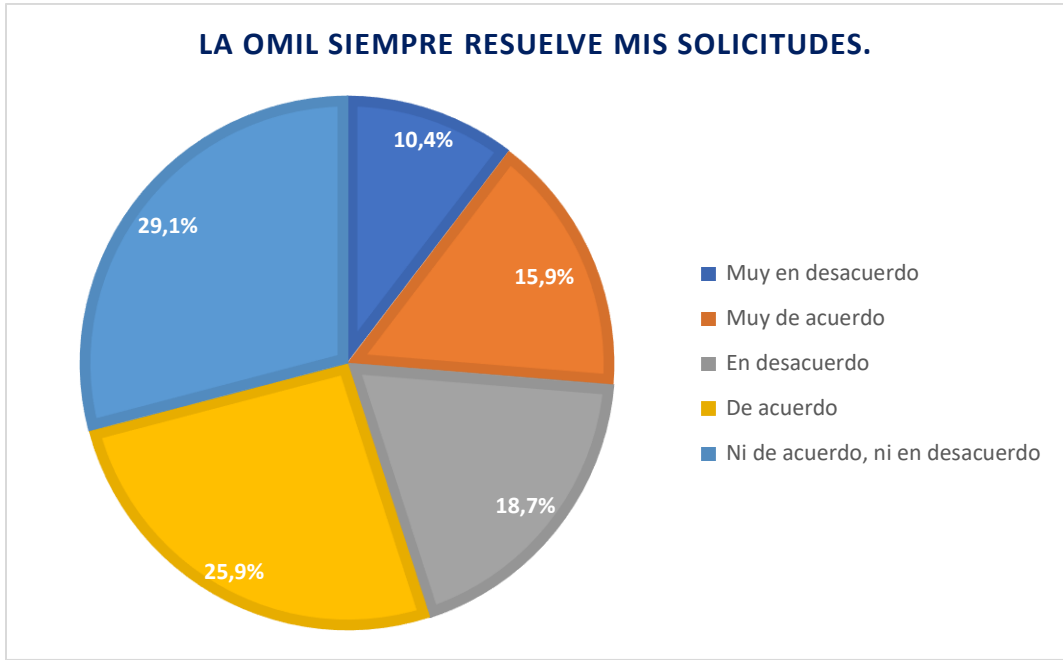


Gráfico 8: Percepción sobre resolución de solicitudes por parte de la OMIL.

Ahora bien, al analizar la periodicidad de orientación hacia los usuarios por parte de la OMIL, de la totalidad de respuestas, un 27,1% señala estar “en desacuerdo” con que es periódica, seguido de cerca por usuarios que están “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y “de acuerdo” con un 26,7% y 26,3% respectivamente. Por último, un 11,6% indica estar “muy en desacuerdo” y solo un 8,4% está “muy de acuerdo” con la afirmación.

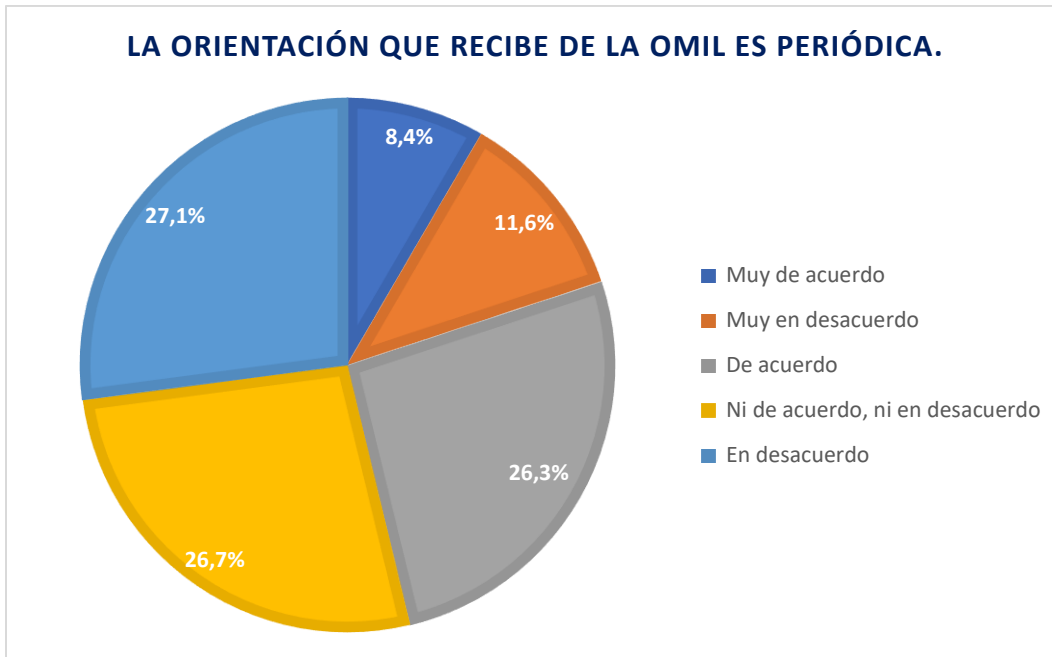


Gráfico 9: Percepción sobre periodicidad de orientación hacia los usuarios.

Cuando se analiza la periodicidad de conexión de la OMIL con los usuarios mediante el envío de ofertas de empleo, encontramos con respuestas muy similares, un 26,7% señala estar “de acuerdo” con la afirmación, seguido de cerca de la respuesta contraria, un 25,1% indica estar “en desacuerdo”. Luego, existen respuestas cercanas con un 20,3% y un 18,7% respectivamente, con encuestados “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”. Finalmente, solo un 9,2% indica estar “muy de acuerdo”.

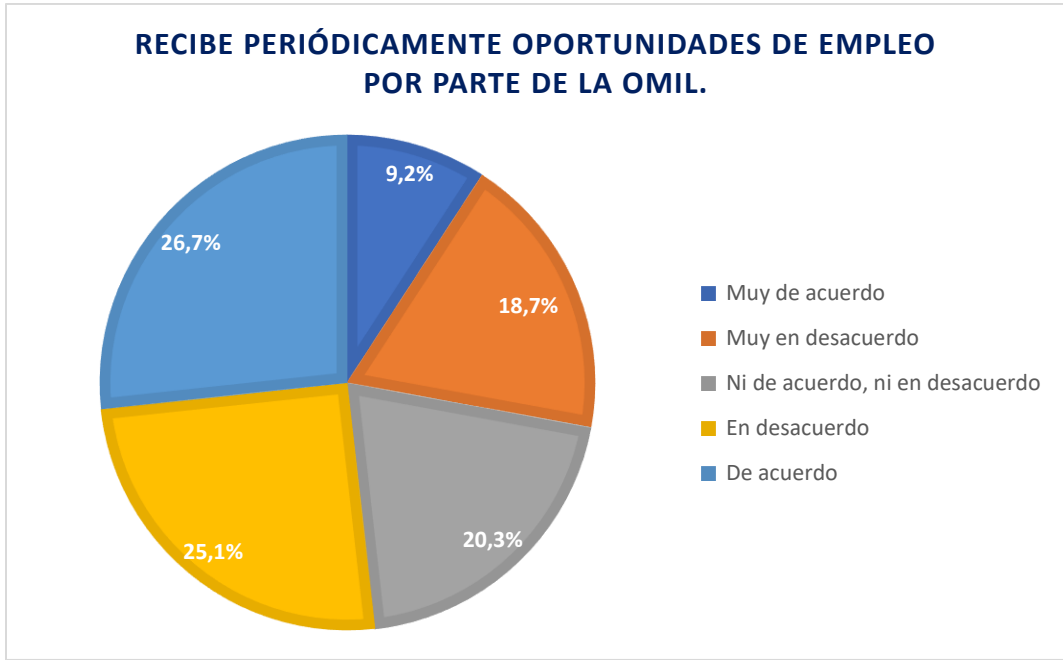


Gráfico 10: Percepción sobre periodicidad de envío de ofertas laborales a los usuarios.

Por otro lado, en búsqueda de respuesta a si los usuarios de la OMIL asisten a las oficinas cada vez que necesitan de un empleo, un mayor porcentaje indica estar “de acuerdo” con la afirmación y “muy de acuerdo”, con un 36,3% y un 23,1% respectivamente. Después, un 21,9% indica estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, y también un 15,1% señala estar “en desacuerdo”. Por último, con solo un 3,6% los encuestados dicen estar “muy en desacuerdo”.

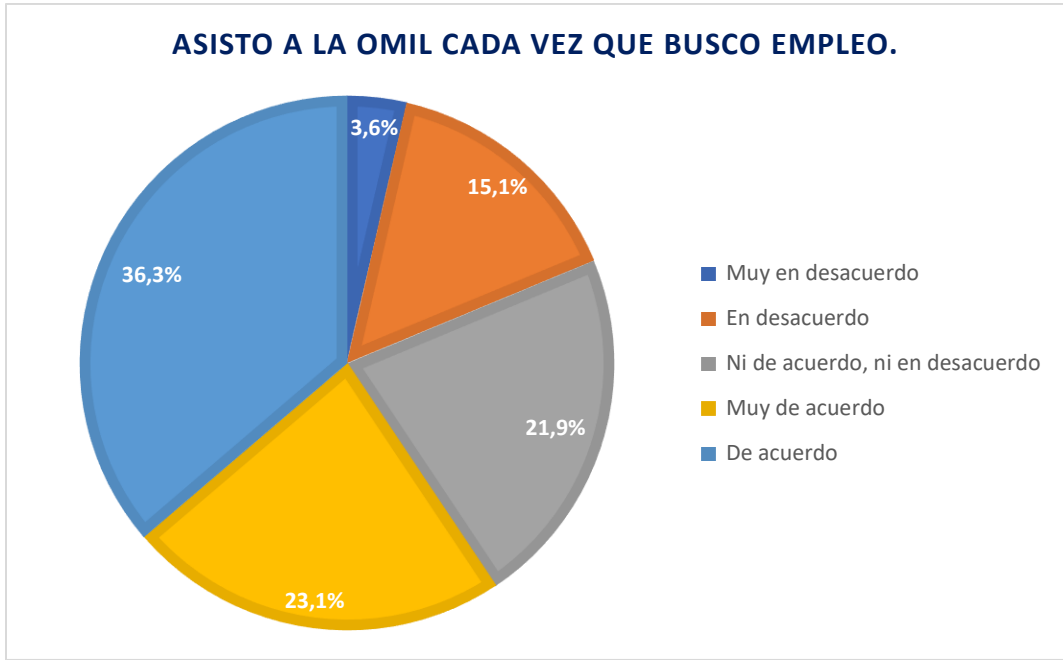


Gráfico II: Percepción sobre asistencia de usuarios a oficina de la OMIL por empleo.

Cuando analizamos si los usuarios de la OMIL utilizan el canal de comunicación de la OMIL, lo que es su página web (Facebook) y buscan ofertas laborales en este medio. El mayor porcentaje indica estar “de acuerdo” con un 39,8%; luego, con un 26,7% los encuestados señalan estar “muy de acuerdo”. Seguido de lo anterior, los usuarios indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con un 18,3%. Y finalmente, se encuentran con porcentajes similares con un 7,6% la opción “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

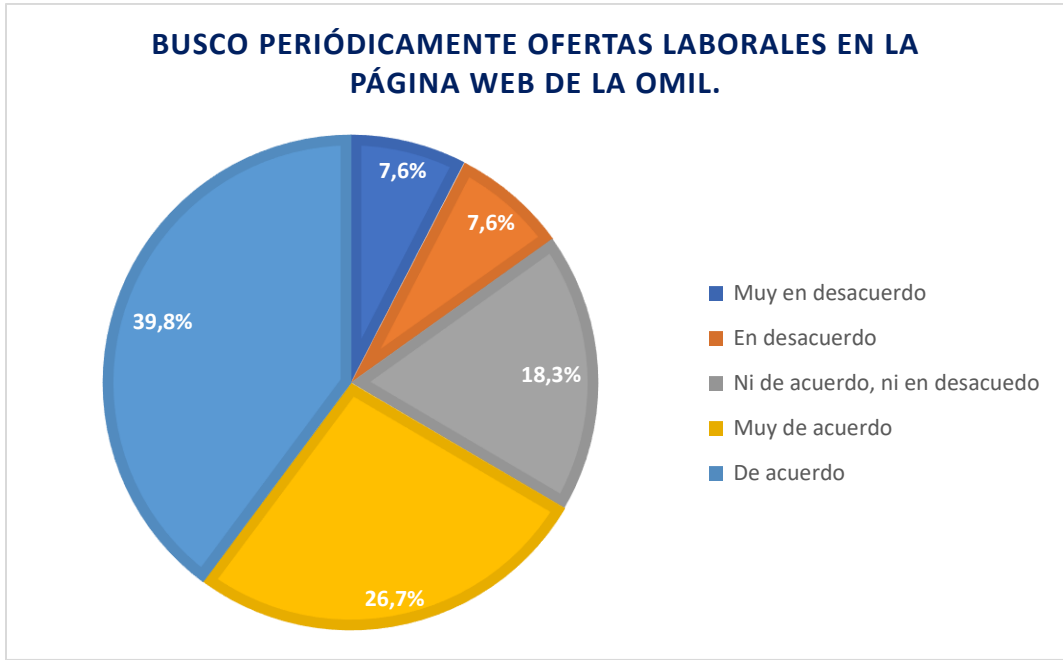


Gráfico 12: Percepción sobre utilización de canales de la OMIL por parte de los usuarios.

4.3 PLATAFORMAS DE INTERMEDIACION LABORAL

En esta sección se llevó a cabo la recopilación de datos acerca del conocimiento de los usuarios de la OMIL sobre las plataformas de intermediación laboral.

En una primera pregunta, de un total de 385 encuestados, y para conocer, si os usuarios conocen las páginas de intermediación laboral; con un 54,5% indican no conocer estas páginas, y un 45,5% señala conocer estas páginas.

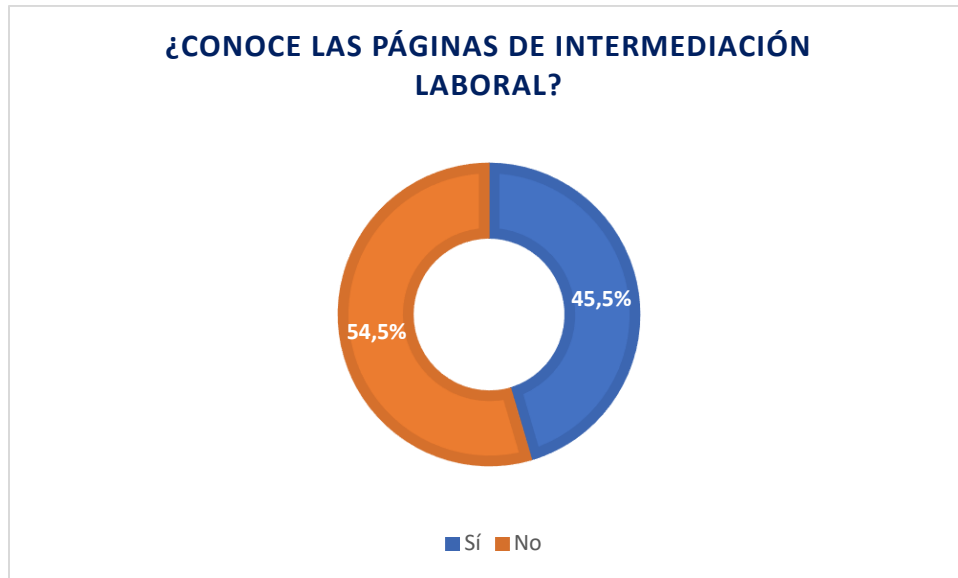


Gráfico 13: Porcentaje de usuarios que conocen las páginas de intermediación laboral.

Por otro lado, del total de encuestados que sí conocen las páginas de intermediación laboral, siendo una cantidad de 175 respuestas; un 86,3% indica haber utilizado páginas de intermediación laboral en el pasado para buscar empleo, y, con un 13,7% señalan no haber utilizado.

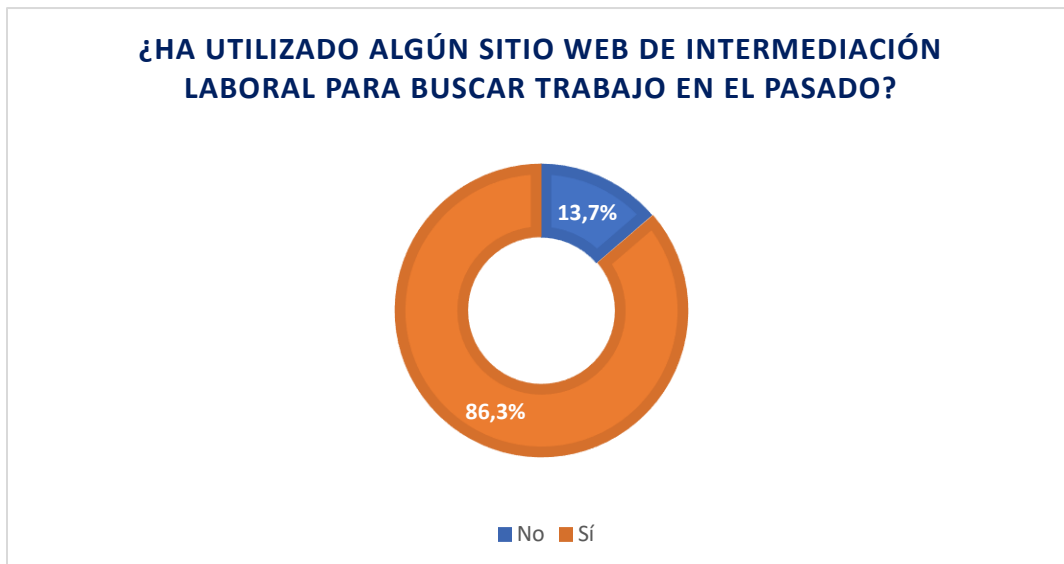


Gráfico 14: Porcentaje de usuarios han utilizado páginas de intermediación laboral.

Finalmente, en la última pregunta de la encuesta, enfocada en si los usuarios estarían dispuestos en la utilización de plataformas de intermediación laboral, con un 93,5% del total de encuestados, siendo de 383; señala que sí estaría dispuesto, por otro lado, con solo un 6,5% indicarían que no estarían dispuestos.

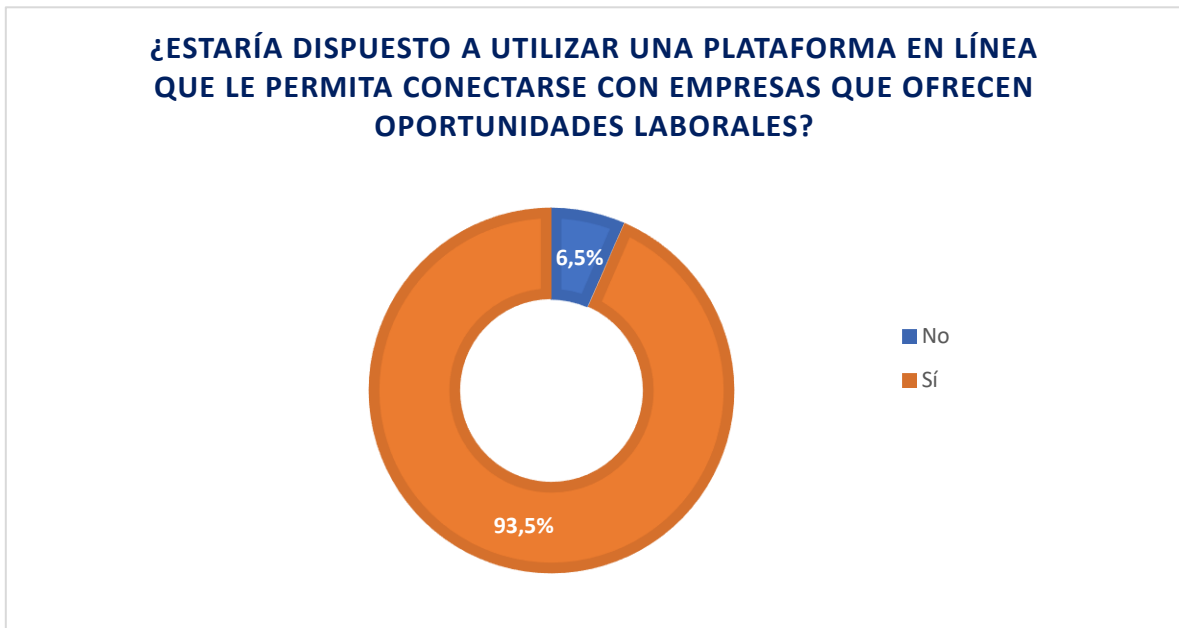


Gráfico 15: Porcentaje de usuarios dispuestos a utilizar páginas de intermediación laboral.

5 CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 RESOLUCIÓN DE HIPOTESIS

A continuación, se procede a verificar si la hipótesis planteada en esta investigación, en base a los análisis expuestos anteriormente, se cumple o no.

La hipótesis planteada corresponde a: “Existe una percepción positiva por parte de los usuarios sobre la OMIL de Illapel, y junto a esto existiría una aceptación por parte de los usuarios a la implementación de las páginas de intermediación laboral en el funcionamiento de la OMIL.”

Para obtener un resultado final, de acuerdo con la percepción de los usuarios sobre la OMIL, se calcula de manera aditiva, como lo contempla la escala Likert, las puntuaciones dadas por los encuestados, respecto a los valores alcanzados de cada frase.

Por lo tanto, el valor máximo, multiplicando el número de preguntas por el valor máximo de cada afirmación y por la cantidad de respuesta sería de 11.295 puntos. Por otro lado, haciendo de igual manera para el valor mínimo, sería de 2.259 puntos; agregando que el valor medio sería de 6.777 puntos. Existe algo que hay que destacar, que de acuerdo con la digitación que se le dio en a la encuesta a las opciones, donde el muy de acuerdo es 1 punto y el muy en desacuerdo equivale 5, mientras menos puntos se obtengan, la percepción es más positiva.

Ahora bien, calculando el valor por cada afirmación, siendo este, la multiplicación del número de respuestas por cada alternativa, por el valor de la alternativa, obtendríamos lo siguiente para cada afirmación:

Afirmación	Puntuación
1	462
2	598
3	738
4	682
5	707
6	771
7	797
8	602
9	576
Total	5933

Tabla 2: Puntuación Total Escala Likert.

(Fuente: Elaboración Propia)

A partir del tipo de método utilizado y los resultados obtenidos, es posible establecer que por una parte la hipótesis es verdadera, si bien el tipo de instrumento utilizado permite una investigación exploratoria de la percepción de los usuarios de la OMIL sobre esta y de también de las plataformas de intermediación laboral, es posible evidenciar que los usuarios tienen opiniones positivas de acuerdo con su percepción y de acuerdo con la escala utilizada.

Por otro lado, de acuerdo con la “aceptación por parte de los usuarios a la implementación de las páginas de intermediación laboral”, esto sería verdadero, debido a que mediante la encuesta la mayor parte de las respuestas de los encuestados estarían dispuestos a utilizar plataformas de intermediación laboral.

5.2 PRINCIPALES HALLAZGOS

En el Capítulo IV se analizaron los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los usuarios de la OMIL de Illapel. A continuación, se presentan algunas conclusiones basadas en los datos recopilados:

En primer lugar, se puede llegar a concluir que existe una participación equilibrada de género en los usuarios de la OMIL de Illapel. Esto demuestra que la organización está llegando a una amplia variedad de personas, independientemente de su género. Además, que la mayoría de las personas encuestadas conocen la OMIL de Illapel y de aquellos que la conocen, la mayoría ha asistido a ella en algún momento. Estos datos indican que la organización tiene un nivel de reconocimiento y participación significativo en la comunidad. Sin embargo, también es importante considerar que un 23,2% de las personas que conocen la OMIL nunca han asistido a ella. Esto podría indicar que existe una oportunidad para mejorar la promoción y difusión de los servicios que ofrece, con el fin de atraer a un mayor número de usuarios y maximizar su impacto en la comunidad.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados perciben que la OMIL proporciona información clara y precisa. Esto sugiere que se ha logrado transmitir de manera efectiva la información necesaria a los usuarios, lo cual es fundamental para su búsqueda de empleo. Pero, existe una percepción mixta entre los usuarios sobre la dificultad de acceso a esta información proporcionada por la OMIL. Esto sugiere que se podría mejorar la accesibilidad y la disponibilidad de la información para garantizar que los usuarios puedan acceder fácilmente a ella.

También, con enfoque en la rapidez de los trámites, los resultados sugieren que, si bien una parte significativa de los usuarios percibe que los trámites en la OMIL son rápidos, existe una proporción que no comparte esta percepción. Esto podría indicar la necesidad de implementar medidas para agilizar los procesos y mejorar la eficiencia en la atención a los usuarios.

Agregado a lo anterior, según los resultados de la encuesta, se puede concluir que existe una división de opiniones en cuanto a si asistir a la OMIL es una pérdida de tiempo, los resultados sugieren que hay una percepción mixta entre los usuarios en cuanto a la utilidad y eficacia de la oficina. Mientras que una parte significativa de los encuestados no considera que asistir a la OMIL sea una pérdida de tiempo, también existe un porcentaje considerable que sí lo percibe de esa manera. Esto indica la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos, con el fin de brindar una experiencia más satisfactoria a los usuarios y minimizar la sensación de pérdida de tiempo.

En base a la resolución de las solicitudes de los usuarios, también genera opiniones divididas entre los encuestados. Esto indica que la OMIL podría trabajar en mejorar la eficiencia y la efectividad en la resolución de las solicitudes de los usuarios, para brindar un mejor servicio.

Existe una falta de consenso entre los usuarios sobre la frecuencia con la que reciben orientación por parte de la OMIL. Esto indica que se podría mejorar en la comunicación y la periodicidad de la orientación hacia los usuarios, para satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, según los resultados de la encuesta, se puede concluir que existe una percepción negativa en cuanto a la recepción de oportunidades de empleo por parte de los usuarios de la OMIL. Esta en primer lugar la opción que está de acuerdo con que recibe periódicamente oportunidades de empleo, pero, existen respuestas en contra, que tienen una misma perspectiva negativa que al sumarlas tienen mucho más peso. Esto podría indicar la necesidad de mejorar la comunicación y la oferta de oportunidades laborales por parte de la

OMIL, con el fin de satisfacer las expectativas de los usuarios y maximizar su efectividad en la intermediación laboral.

Otra conclusión que podemos obtener es que una parte significativa de los usuarios asiste a la oficina cuando buscan empleo, sugiriendo que la oficina es considerada como un recurso importante para los usuarios en su búsqueda de empleo y en cuanto a la utilización de la página web para buscar ofertas laborales, los resultados muestran una percepción positiva. Estos resultados indican que, aunque una parte significativa de los usuarios asiste a la OMIL cuando buscan empleo, la utilización de la página web como canal de búsqueda de empleo si es utilizada. Esto podría sugerir seguir con la promoción y accesibilidad de la página web de la OMIL, así como brindar capacitación y apoyo a los usuarios para utilizar eficazmente esta herramienta en su búsqueda de empleo.

En cuanto a las plataformas de intermediación laboral, muchos usuarios no las conocen. Esto resalta la necesidad de que la OMIL promueva y eduque a los usuarios sobre las plataformas de intermediación laboral disponibles, ya que estas pueden ser una herramienta útil para encontrar empleo.

También, de aquellos que conocen las páginas de intermediación laboral una mayoría ha utilizado estas plataformas en el pasado para buscar empleo. Esto demuestra que las plataformas de intermediación laboral son una opción popular y efectiva para los usuarios en su búsqueda de empleo.

Finalmente, la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a utilizar páginas de intermediación laboral, demostrando que los usuarios están abiertos a utilizar nuevas herramientas y tecnologías en su búsqueda de empleo.

5.3 CONCLUSIONES

Respecto a lo anterior, existen distintas maneras de poder agregar valor a la OMIL de Illapel, de manera resumida se puede desglosar en lo siguiente:

- Mejorar la promoción y difusión de los servicios que ofrece.
- Mejorar la accesibilidad y la disponibilidad de la información.
- Agilizar los procesos y mejorar la eficiencia de la atención.
- Mejorar eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad en la resolución de las solicitudes.
- Mejorar en la comunicación y la periodicidad de la orientación hacia los usuarios.
- Mejorar la comunicación y la oferta de oportunidades laborales.
- Brindar capacitación y apoyo a los usuarios para utilizar eficazmente herramientas digitales en su búsqueda de empleo.

Por otra parte, y con respecto a las preguntas planteadas al inicio de la investigación:

1.- ¿Qué tipo de estrategia se puede implementar en la OMIL para facilitar la búsqueda laboral de sus usuarios de la ciudad de Illapel?

En base a la investigación, un tipo de estrategia que puede implementar la OMIL para facilitar la búsqueda laboral de sus usuarios, son las Alianzas Estratégicas (AE) con estas plataformas de intermediación laboral, debido a que estas AE tienen características importantes como las siguientes:

- Desarrollo de productos en conjunto: Basándose en la integración de habilidades, conocimientos y recursos de los actores involucrados, en este caso la OMIL con la

plataforma de intermediación laboral, para ofrecer soluciones más efectivas y eficientes. Además, promueve la participación de los usuarios en todas las etapas del proceso y busca generar resultados superiores a los individuales.

- **Marketing Conjunto:** Debido a la alianza, se puede promocionar y vender sus productos o servicios de manera conjunta. Se combinan esfuerzos de marketing, compartiendo costos, recursos y conocimientos. Permite llegar a nuevas audiencias, aumentar la visibilidad y aprovechar las sinergias entre los productos o servicios de las empresas colaboradoras. Beneficia a ambas partes y a los clientes al generar un mayor valor e impulsar el crecimiento.
- **Distribución Compartida:** Existe la opción de unirse para compartir canales de distribución y llegar a un público objetivo común. Colaboran para optimizar la distribución de productos o servicios y mejorar la cobertura geográfica.

También, se debe destacar que, para garantizar el éxito de una AE, hay que tener presente las fases de negociación y operativa, enfocando los esfuerzos respectivamente, en las expectativas que tiene la plataforma de intermediación laboral y la OMIL, definir objetivos y metas a las cuales se debe llegar y por otra parte, las buenas relaciones que debe establecer el Encargado de la OMIL con la persona que sea el comunicador de la página de intermediación.

2.- ¿Existe disposición de los usuarios de la OMIL a utilizar plataformas de intermediación laboral?

Dadas las respuestas de los encuestados, sí existe una disposición por parte de los usuarios de la OMIL para utilizar estas plataformas de intermediación laboral. Podríamos llegar a deducir lo siguiente:

- Puede existir más comodidad en los usuarios en la utilización de estas plataformas.
- Sería bien recibido debido a la lejanía de los usuarios de la OMIL, debido a que Illapel es un pueblo que tiene población que pertenece al sector rural.
- Existiría una mejor comunicación entre la OMIL y sus usuarios.

Finalmente podemos concluir que, dada la aceptación de estas plataformas de intermediación laboral por parte de los usuarios, al realizar AE con estas, las plataformas ayudarían a atacar en general, todas las opciones de agregar valor para la OMIL de Illapel.

5.4 DESARROLLO II

Debido a todas las conclusiones anteriores, se realizará un lienzo CANVAS de acuerdo con las modificaciones que llevarían a cabo al realizar estas Alianzas Estratégicas, dando el enfoque mencionado en la metodología de la investigación.

- Canales: Existirá una modificación en los canales, debido a que se agregará este servicio digital, el cual, aparte de solo informar, como lo hace normalmente la OMIL, se agrega otro tipo de distribución de información y ofertas, facilitación a las personas que no pueden asistir a las oficinas; generando así otra forma de servicio al cliente. Finalmente, el “post-servicio” que entregaría la OMIL tendría una mayor facilidad para la entidad debido a que puede entregar directamente información a los usuarios por las plataformas.

- Alianzas Clave: Se generan estas Alianzas Estratégicas con las plataformas de intermediación, dándonos acceso a recursos que no posee las OMIL, la cual es generar bases de datos en las páginas y mejor comunicación con los clientes, esto genera una mayor expansión de mercado.
- Recursos clave: Un recurso clave que se agregaría, es la utilización de esta tecnología, o sea, las plataformas de intermediación, haciendo diferente a la OMIL de las otras y dando más oportunidades a los clientes.
- Propuesta de valor: Finalmente, una propuesta de valor para la OMIL sería la “Intermediación laboral, con accesibilidad y para la comodidad de nuestros usuarios”. Esta vendría debido a que, como vimos en las conclusiones, junto con lo que planteamos en las alianzas clave, canales y recursos clave, la mayoría de las opciones de fuentes de agregar valor, les estaríamos dando una respuesta.

Y, para terminar, se generará un segundo modelo BPMN que agrega estas plataformas de intermediación laboral y que se presenta en el Anexo N.º 3, destacar que podemos tener una extensión de este modelo BPMN, el cual es una nueva funcionalidad de la OMIL.

5.5 RECOMENDACIONES

El estudio realizado presenta ciertas limitaciones, las cuales, de ser solucionadas o mejoradas permitirían obtener resultados más representativos, y estos lograrían corroborar de mejor manera las conclusiones discutidas anteriormente.

En primer lugar, el diseño de la investigación es de carácter exploratorio, por lo que, el instrumento de medición no permitió cuantificar los efectos de las relaciones entre las respuestas de las percepciones de los usuarios y el porqué de esas respuestas.

Siendo importante para futuras investigaciones, el obtener resultados del por qué ciertos segmentos de los encuestados tienen una mala percepción de la OMIL.

También, de acuerdo con lo anterior, sería interesante el resolver el por qué de los usuarios encuestados, un gran porcentaje no se ha acercado a la OMIL de Illapel.

En segundo lugar, toda suposición de las conclusiones de la investigación, podrían ser estudiadas, como es en el caso del por qué las personas no visitan constantemente la página web de la OMIL, pero sí están dispuestas a utilizar estas plataformas de intermediación laboral.

Finalmente, otro estudio importante de realizar es cómo realizar un acercamiento de estas plataformas de intermediación laboral a los usuarios, siguiendo algunos alineamientos para cada segmento etario, como también, que otro provecho se le podría obtener a estas plataformas.

6 REFERENCIAS

Aguilar, V. y Portilla L. (2003). *Administración Estratégica*. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2ª Edición. Torreón, Coahuila, México.

Ariño, Á. (2008). *Las imprescindibles alianzas estratégicas*. Revista de antiguos alumnos IESE. <https://cursoempresayae.files.wordpress.com/2015/07/imprescindibles-ae.pdf>.

Carlton, D. y Perloff, J. (2016). *Modern Industrial Organization (4ª ed)*. Pearson Education. <https://pdfuni.com/sample/PoliticsSociology/PS101-200/PS124/sample%EF%BC%8DModern%20Industrial%20Organization%204th%204E%20Carlton-2.pdf>.

Chile, B. B. del C. N. de. (2023). *Reportes Estadísticos 2021 de Illapel*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Bcn.cl. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=4201

Del Prado, L. (2005). *Alianzas estratégicas*. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*, 13(1). <http://anima.uca.edu.ar/Digital/Economia/Blse/prado2-2.pdf>.

Echarri, A., Aguirre, Á., y de Quintana, A. (2002). *Joint venture*. FC Editorial. <https://cutt.ly/b0kMb8w>.

Financiero, D. (2021). *BCI prevé que el mercado laboral recuperará los niveles previos a la pandemia recién el 2023 | Diario Financiero*. [Www.df.cl](http://www.df.cl). <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/bci-preve-que-el-mercado-laboral-recuperara-los-niveles-previos-a-la>

Gale, T. (2004). *West's Encyclopedia of American Law (2ª ed., vol 13)*. Thomson and Gale. <https://epdf.tips/wests-encyclopedia-of-americanlaw23dddcaac4f6121184e83b0a045d7ab9556.html>.

Garimella, K. (2008). *Aprenda sobre gestión de procesos de negocio*. Wiley Publishing. https://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Introduccion_a_BPM_para_Dummies.pdf

Hill, C., Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral*. Cengage Learning México. 9ª ed. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>.

Iamamoto, M (1992) *Servicio Social y División del Trabajo*. Biblioteca Latinoamericana de Servicio Social. Cortez Editora

INE. (2021, August). *Boletín Estadístico de Empleo*. https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pais/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-2021---junio-2021--julio-2021.pdf?sfvrsn=d05f6423_4

INE. (2023). *Ocupación y desocupación*. Default. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Indicadores de subutilización de la fuerza de trabajo en Chile*. https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/documentos-de-trabajo/estad%C3%ADsticas-de-subutilizaci%C3%B3n-de-fuerza-trabajo-ine.pdf?sfvrsn=54e122f9_2

Laengle, S. (2006). *Costs contention in Codelco Chile* (pp. 129(3):41-41). Canadian Mining Journal.

Mazza, J. (2002). *Servicios de Intermediación Laboral: Un análisis para los países de América Latina y el Caribe*. BID, División de Desarrollo Social, Departamento de Desarrollo Sostenible.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021, July). *CasenEnPandemia 2020*. https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2020/Resultados_Pobreza_por_Ingresos_casen2020_en_pandemia_revisado2022_09.pdf

Normann, R. (2002). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley,, R.

Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2018). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Alexander Osterwalder, Papadakos, T., & Montserrat Meneses. (2019). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Peyrefitte, J., Golden, P. y Brice, J. (2002). *Vertical integration and economic performance: a managerial capability framework*. *Management Decision*. Vol. 40 No.3. <https://doi.org/10.1108/00251740210420165>.

Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Consultado el 29 de abril de 2023. <https://dle.rae.es/fusi%C3%B3n>

Sandberg, S., Scovell, N., & Eva Cañada Valero. (2013). *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*. Vintage Español.

Sesto, M. (2000). *Teoría de la Financiación*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Tamayo, M. y Piñeros, J. (2007). *Formas de integración de las empresas*. Ecos de Economía: A Latin American journal of applied economics, 11(24). <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>.

Waldman, D., Y Jensen, E. (2012). *Industrial organization: theory and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315510538>

Walsh, J. (1988). *Top management turnover following mergers and acquisitions*. Strategic management journal, 9(2). <https://doi.org/10.1002/smj.4250090207>

Wilhelm Wundt. (1969). *Principles of physiological psychology*. New York.

Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.

World Bank, W. B. (2011, September 18). World Development Report 2012: Gender Equality and Development - World | ReliefWeb. Reliefweb.int. https://reliefweb-int.translate.google/report/world/world-development-report-2012-gender-equality-and-development?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc

World Bank Group. (2009). *Women In Mining Manual: A Guide to Integrating Women into the Workforce*. Search.issuelab.org. <https://search.issuelab.org/resource/women-in-mining-manual-a-guide-to-integrating-women-into-the-workforce.html>

Yoshino, M. y Rangan, U. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business School Press.
<https://id.lib.harvard.edu/alma/990055668750203941/catalog>

7 ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Junto con saludar, mi nombre es Bastián Cisternas Araya, alumno de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María y me encuentro desarrollando mi trabajo de tesis, por lo que requiero de su ayuda contestando esta breve encuesta.

El objetivo de esta encuesta es analizar la percepción de los consumidores de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de Illapel, con el fin de determinar variables que afectan la mirada hacia esta organización.

El cuestionario tomará alrededor de 5 minutos, y la información obtenida será utilizada exclusivamente para fines académicos.

De antemano, muchas gracias por su tiempo.

1. ¿Cuál es su sexo?

1. Mujer
2. Hombre

2. ¿Conoce la OMIL de Illapel?

1. Si
2. No

3. De acuerdo con lo anterior, ¿Ha asistido alguna vez?

1. Si
2. No

En cada una de las siguientes afirmaciones favor indique que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted con lo señalado.

4. La información proporcionada por la OMIL es clara. (Ejemplo: documentos que deba entregar en la oficina, consultas realizadas por usted)

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

5. Los trámites que realiza en la OMIL son rápidos.

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
6. Asistir a la OMIL es una pérdida de tiempo.
1. Muy de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
7. Acceder a la información de la OMIL es difícil.
1. Muy de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
8. La OMIL siempre resuelve mis solicitudes.
6. Muy de acuerdo
 7. De acuerdo
 8. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 9. En desacuerdo
 10. Muy en desacuerdo
9. La orientación que recibe de la OMIL es periódica.
1. Muy de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
10. Recibe periódicamente oportunidades de empleo por parte de la OMIL.
1. Muy de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
11. Asisto a la OMIL cada vez que busco empleo.
6. Muy de acuerdo
 7. De acuerdo
 8. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

9. En desacuerdo
10. Muy en desacuerdo

12. Busco periódicamente ofertas laborales en la página web de la OMIL.

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

A continuación, me gustaría saber su opinión al respecto de algunas plataformas de intermediación laboral, que operan en la ciudad de Illapel, tales como, laborum.cl, indeed.cl, trabajando.cl, entre otras.

13. ¿Conoce las páginas de intermediación laboral?

1. Si
2. No

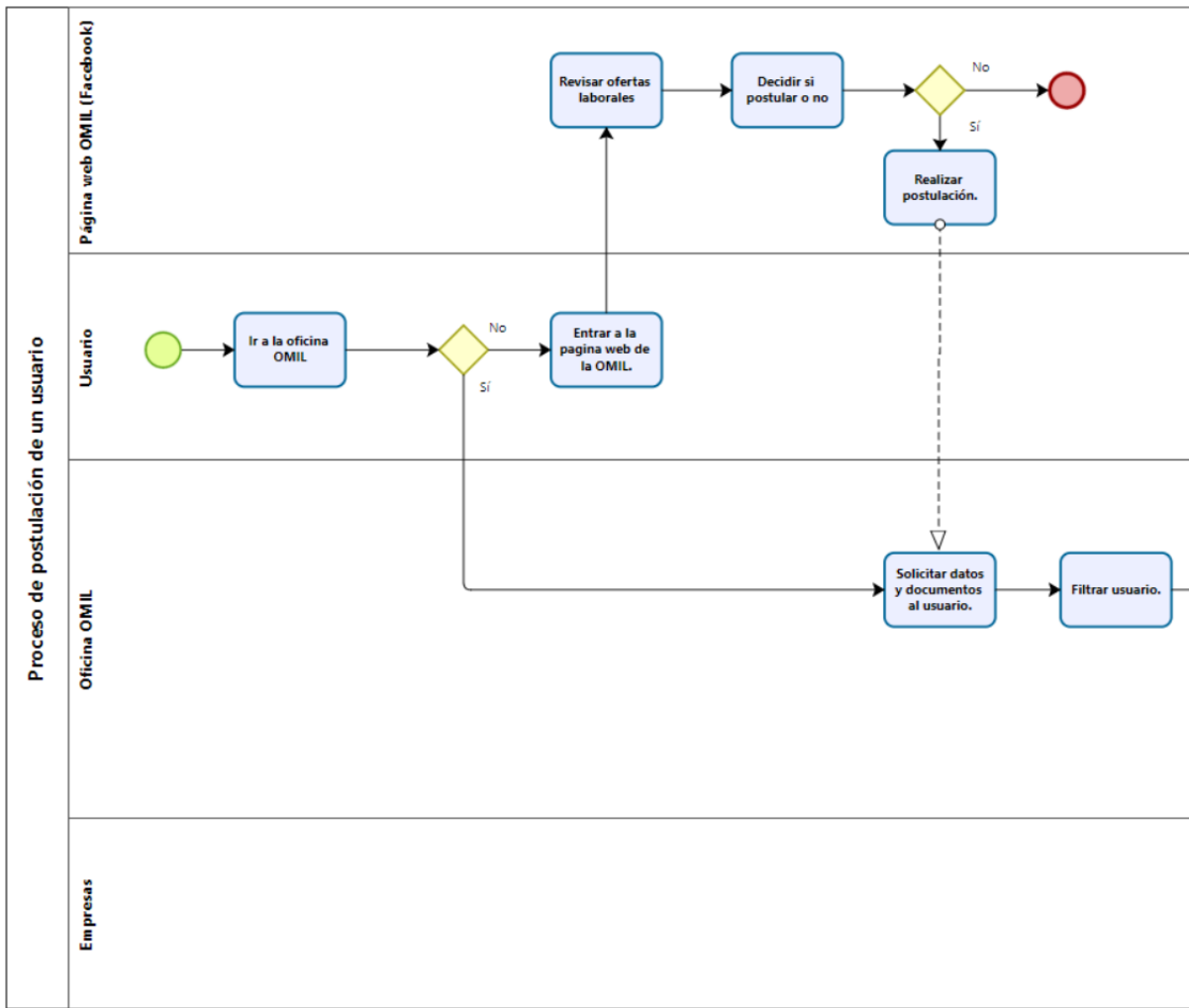
14. ¿Ha utilizado algún sitio web de intermediación laboral para buscar trabajo en el pasado?

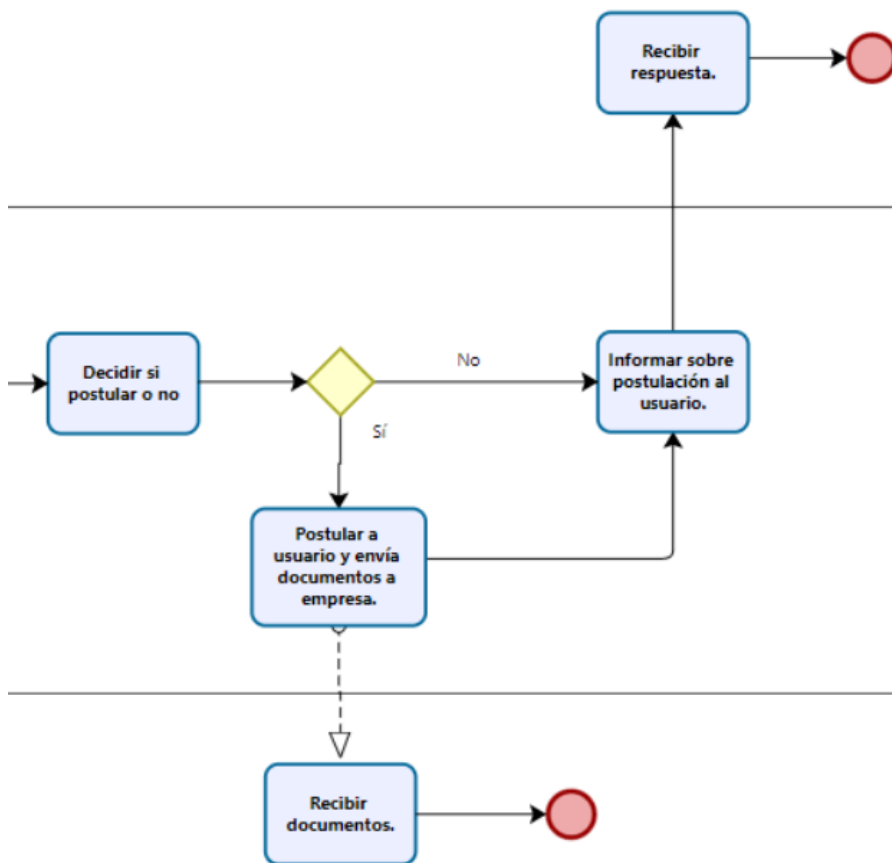
1. Si
2. No

15. ¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma en línea que le permita conectarse con empresas que ofrecen oportunidades laborales?

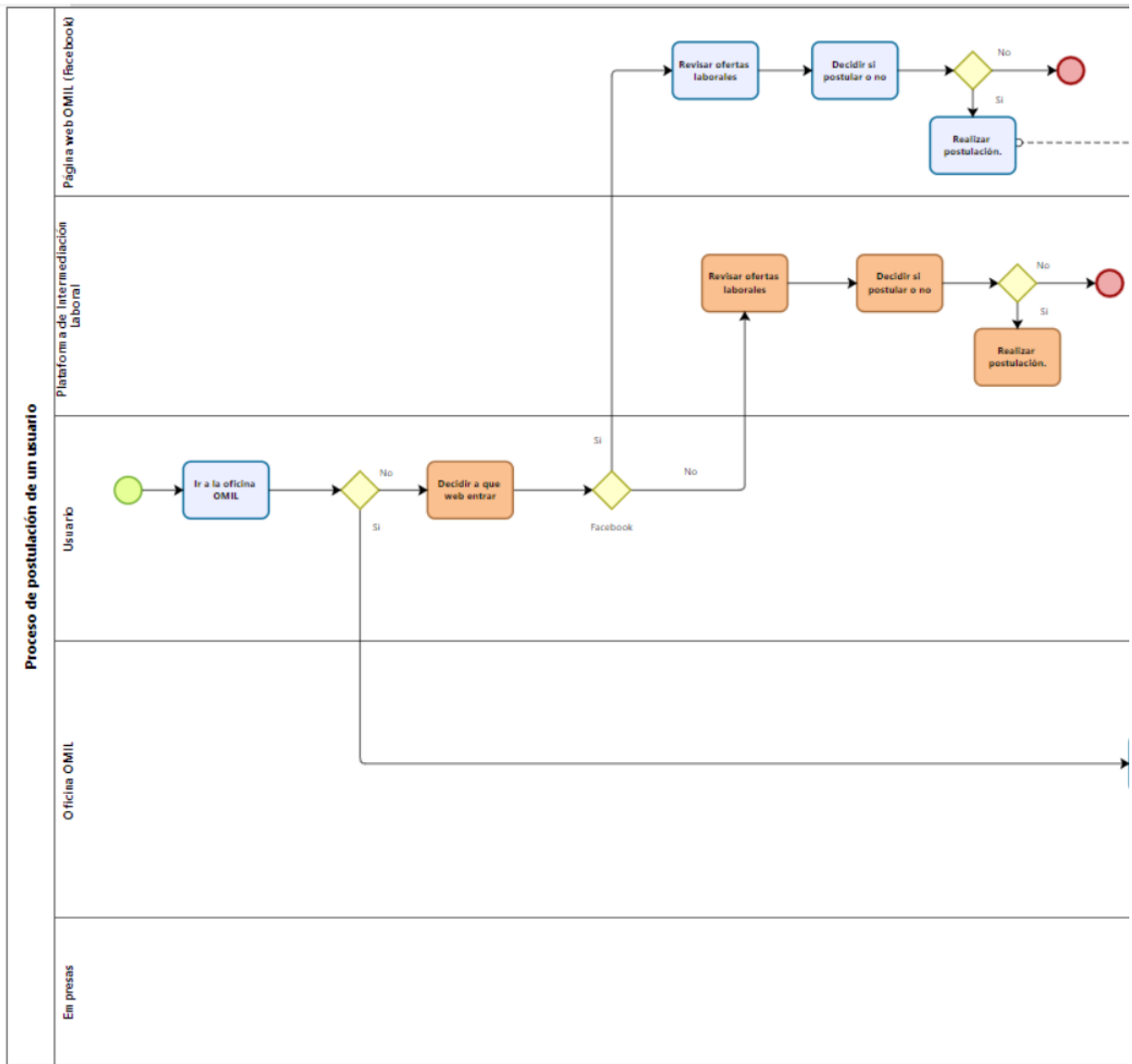
1. Si
2. No

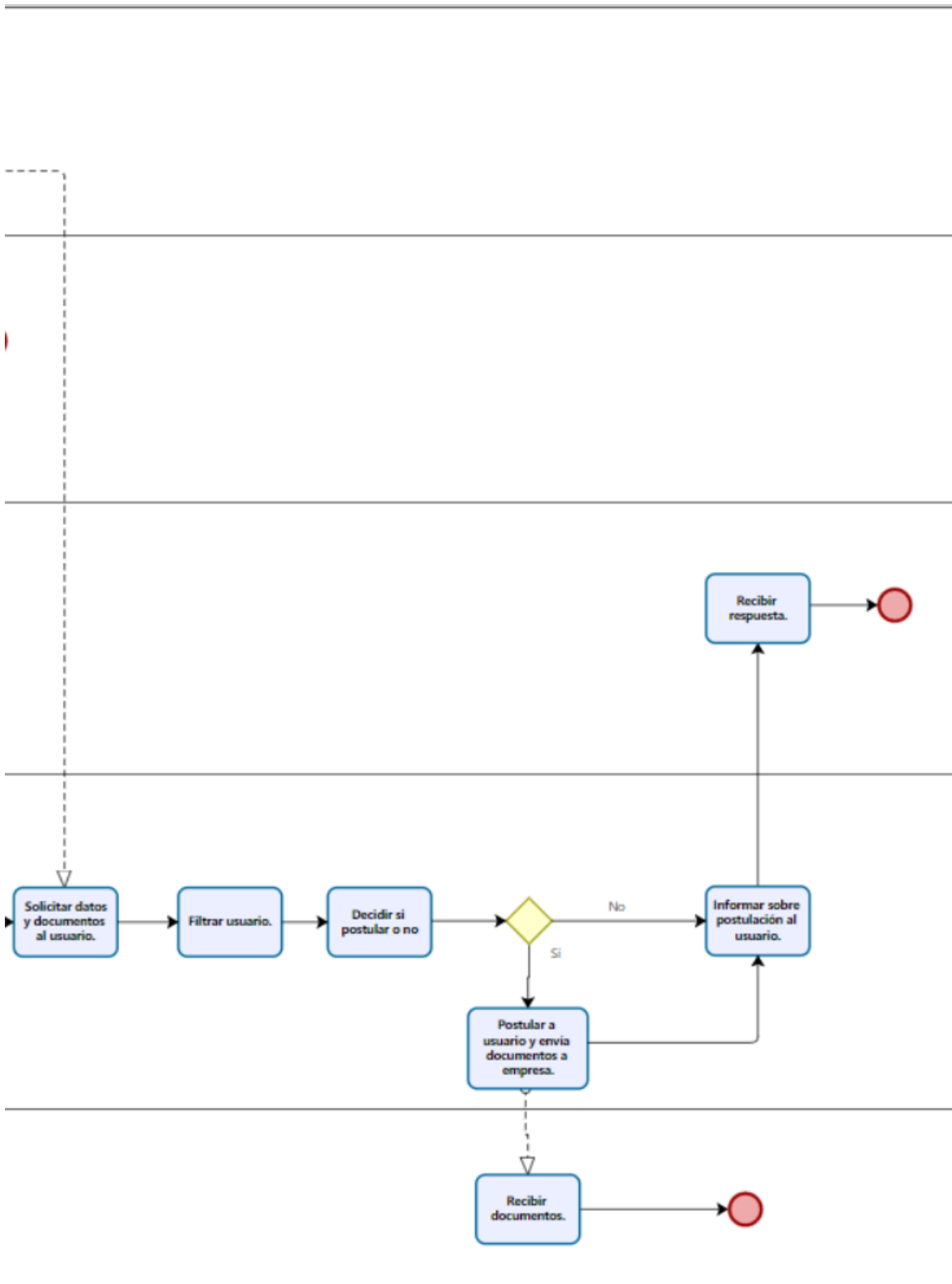
Anexo 2: Diagrama BPMN 1





Anexo 3: Diagrama BPMN 2





Anexo 4: Extensión de funcionalidad OMIL.

