



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ELABORACION O DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS CAPACITACION A
DISTANCIA ORIENTADO A LAS PYMES IQUIQUEÑAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

MARCELO RICARDO SERRANO CISTERNAS

**PROFESOR GUIA
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
MARCOS TORANZO CÉSPEDES**

**SANTIAGO CHILE
Junio 2009**

RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocio, es estudiar la factibilidad técnico económico para la implementación del servicio orientado a la capacitación a distancia, a través de Internet, avalado por la empresa HeadService, en base a las tecnologías emergentes, apoyando a la educación dirigida a la PYMES que se encuentran en nuestra ciudad de Iquique.

El mercado de capacitación a distancia mediante clases virtuales, ha adquirido relevancia que a despertado el interés de las empresas y las personas. Existe un inmenso potencial humano que radica en las Pymes, estas empresas agrupan la mayor parte de la fuerza laboral del país, tal potencial es desaprovechado a causa del desconocimiento de los beneficios y usos de las tecnologías emergentes. Estos antecedentes y las capacidades productivas de la empresa HeadService, le han permitido visualizar en este problema una atractiva oportunidad de negocio que le facilitaría la diversificación de su campo de acción junto con un fortalecimiento de su presencia y permanencia en el mercado.

La metodología es la que se aplica para realizar un plan de negocios, facilitando la confección de estrategias, Investigación de mercado y planes de marketing, Operacional, Recursos Humanos, Financiero, entregando además las bases para el desarrollar nuevos proyectos.

Los resultados obtenidos del presente estudio nos indican que la educación a distancia técnicamente es factible y además cumple con los requerimientos de los clientes. Este proyecto presenta un VAN de \$ 51.661.738 y \$ 51.110.219, sin y con financiamiento externo respectivamente. Este proyecto ha sido realizado y probado como plan piloto en la Universidad Arturo Prat, Departamento de Sistemas de Información y Auditoría.

El análisis del entorno mostró la importante cantidad de potenciales clientes existentes en el norte de la primera región del país. Los esfuerzos por acortar la brecha digital en nuestro país, deberá ser un aliciente para emprender estos proyectos, por lo tanto como quedó demostrado, no solamente es un buen negocio financieramente, sino que lo es socialmente.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios, quién me da la vida, me sostiene y fortalece, y es a Él a quién debo los recursos, la oportunidad de estudiar y en definitiva concretar este sueño; luego agradezco a mi amada esposa, mujer, compañera y profesional abnegada y virtuosa, cuyo respaldo fue vital para llegar a esta instancia.

INDICE

	(Nº Pág.)
1. Introducción.....	8
2. Metodología.	
2.1 Introducción.....	9
2.2 El Mercado Objetivo.....	9
2.3 Definición de la Estrategia.....	11
2.3.1 Mapa Estratégico.....	11
2.3.2 La Visión.....	11
2.3.3 Misión.....	12
2.4 Objetivos Estratégicos.....	12
2.4.1 Objetivo General.....	12
2.4.2 Objetivo Especifico.....	12
2.5 Alcances.....	12
3. Desarrollo del proyecto.	
3.1 Preparación para la Investigación de Mercad.....	13
3.2 Construcción de la Encuesta.....	13
3.3 Tamaño de la Muestra.....	13
3.4 Aplicación de la Entrevista.	14
3.5 Análisis de Resultados.....	15
3.5.1 Información general de las Pymes.....	16
3.5.2 Capacitación.....	16
3.5.3 Declaración de Preferencias, Intereses y Necesidades.....	17
3.6 Estimación del Mercado Potencial.	17
3.6.1 Evaluación de E-Learning	17
3.6.2 Mercado Potencial.....	17
3.7 Estimación de la Demanda.	19
3.8 Factores que Afectan la Demanda.....	20
3.8.1 Factores Internos.	21
3.8.2 Factores Externos.....	21

3.9	Análisis del medio externo e interno.....	22
3.9.1	Segmentos de Mercado Asociados al E-Learning.....	23
3.9.2	Rivalidad de los Competidores.....	24
3.9.3	Amenazas de Sustitución.....	25
3.9.4	Amenazas de Nuevos Participantes.....	26
3.9.5	Poder de Negociación de los Clientes y Usuarios.....	28
3.9.6	Poder de Negociación de los Proveedores.....	28
3.9.6.1	Las Oportunidades.....	29
3.10	Evaluación Interna.....	29
3.10.1	Análisis de la Cadena de Valor.....	30
3.10.1.1	Actividades Primarias.....	30
3.10.1.2	Actividad de Apoyo.....	31
3.10.2	Conclusión de las Principales Fortalezas y Debilidades....	32

4. Plan de Marketing.

4.1	El Servicio Integral.....	32
4.1.1	La Plataforma de E-Learning.....	32
4.1.2	Los Cursos.	33
4.1.3	Los Servicios.....	33
4.1.3.1	Servicios de apoyo Capacitación.....	33
4.1.3.2	Servicios Paralelos.....	35
4.2	El Precio.....	35
4.3	Distribución.....	36
4.4	Promoción.....	36
4.4.1	Difusión de la Marca.....	36
4.4.2	Crecimiento y Consolidación.....	37
4.5	Los Procesos.....	37
4.5.1	El Modelo de Negocio.....	38
4.5.2	Procesos Asociados al Marketing.....	38
4.5.3	Metodología de Desarrollo de Cursos.....	39
4.5.3.1	Etapas de diagnóstico de la Org. O Grupo.....	39
4.5.3.2	Etapas de medición de Resultado.....	39

5. Plan de Recursos Humanos.	
5.1 Etapa de Difusión de la Marca y Crecimiento o Expansión.....	40
6. Plan de Operacional.	
6.1 Etapa de Puesta en Marcha.....	42
6.1.1 Actividades de Gerencia	42
6.1.2 Actividades del Área de Ventas.....	42
6.1.3 La Administración del Portal.....	43
6.1.4 El Portal.....	43
6.1.5 La Publicidad.....	44
6.1.6 El Diseño y Elaboración de los Servicios.....	44
6.2 Etapa de Crecimiento y Consolidación.....	44
6.2.1 La Generación de Nuevas Alianzas.....	45
6.2.2 El Aumento de los Vendedores.....	45
6.2.3 El analista de Base de Datos.....	45
7. Plan Financiero.	
7.1 Supuestos Generales de la Evaluación.....	45
7.2 Análisis.	47
7.2.1 Consideraciones Generales.....	47
7.2.2 Ingresos por ventas.....	48
7.2.3 Costos Fijos.	49
7.2.4 Costos Variables.....	50
7.2.5 Evaluación del Proyecto Sin Financiamiento.....	50
7.2.6 Evaluación del Proyecto con Financiamiento.....	51
8. Análisis y Conclusiones Finales.....	52
9. Bibliografía.....	53

INDICE DE FIGURAS	Pag. N°
FIGURA A: Las PYMEs y sus diferentes rubros.....	10
FIGURA B: Mapa Estratégico.....	11
FIGURA C: Motivos de Capacitación por E-Learning a las PYMEs lqq.....	16
FIGURA D: Capacitación vía E-learning PYMEs a nivel Nacional.....	17
FIGURA E: Conexión de Internet de las PYMEs.....	18
FIGURA F: Causas o motivos para conectarse.....	19
FIGURA G: Motivos p/usar en las PYMEs de lqq.....	19
FIGURA H: Disponibilidad para tomar un curso s/encuestados.....	20
FIGURA I: Primer Organigrama propuesto.....	29
FIGURA J : El Portal, su forma y Requerimientos basico.....	35
FIGURA K : Logo Corporativo.....	37
FIGURA L: El Modelo de Negocio planeado.....	38
FIGURA M: Etapa de elaboración de soluciones de E-Learning.....	39
FIGURA N: Etapa de Definición y Exportación.....	40

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 : Porcentaje de PIB por sector productivo.....	9
TABLA 2 : Información PYMEs lqq.....	15
TABLA 3 : Información de las PYMEs lqq.....	16
TABLA 4 : Información de las PYMEs.....	18
TABLA 5 : Remuneraciones primer y segundo año.....	41
TABLA 6 : Tasas de crecimiento de la Industria.....	45
TABLA 7 : Tasas de crecimiento de las ventas.....	46
TABLA 8 : Inversiones del Proyecto.....	46
TABLA 9 : Depreciación acelerada de Activo Fijo.....	46
TABLA 10 : Costos por Infraestructura.....	47
TABLA 11 : Tasas de crecimientos en las Ventas.....	47
TABLA 12 : Ingresos por Ventas.....	48
TABLA 13 : Ingreso por ventas.....	48
TABLA 14 : Costos Fijos.....	49
TABLA 15 : Costos variables.....	50
TABLA 16 : Flujos de Caja s/financiamiento.....	50
TABLA 17 : Flujo de Caja c/financiamiento.....	51

1. INTRODUCCION

Con el transcurso de los años, Chile, al igual que el resto del mundo, ha visto incrementar considerablemente el uso y desarrollo de nuevas tecnologías, tanto en el ámbito personal, laboral y educacional.

Es debido a estas razones que la modalidad capacitación a distancia toma sentido, pues plantea el uso de infraestructura existente que puede ser mejor aprovechada, junto con los beneficios evidentes del uso de Internet como medio de difusión de estos productos y servicios, eliminando el problema de las distancias, los horarios y el espacio físico necesario requerido para la realización de una presentación, seminario o curso.

HeadService, es una empresa que esta en el rubro de las Tecnologías de la información, que se ha dedicado principalmente al desarrolló de servicios, asesorías, desarrolló de sistemas ERP. Es por eso que HeadService, conciente de esta realidad y en búsqueda constante por expandir sus mercados, ha vislumbrado en este fenómeno una oportunidad de negocio. Para tal efecto se ha propuesto el desarrollo de un Diseño de un Plan de Negocios para productos y servicios de capacitación destinados a la pequeña y mediana empresa Iquiqueñas, utilizando la modalidad de capacitación a distancia, que consiste en el uso de las nuevas tecnologías de multimedia e Internet para mejorar la calidad de aprendizaje.

Finalmente, la visualización de este nicho de mercado insatisfecho y no abordado en forma efectiva, en especial en el sector de las PYMEs Iquiqueñas, es una necesidad que se debe enfrentar, pues la desconfianza por este tipo de servicios, acrecientan la brecha digital del sector con consecuencias futuras de gran impacto.

HeadService Ltda., cuenta con una infraestructura tecnológica y recursos adecuada y consolidada, lo que permite generar y desarrollar en forma exitosa un proyecto de esta naturaleza, aportando de paso una solución significativa a la sociedad Iquiqueña, como al resto del país.

2. METODOLOGIA

2.1 Introducción.

El actual escenario digital de nuestro país y principalmente nuestra región, permite la generación de emprendimientos tecnológicos adecuados, respaldada por una plataforma tecnológica macro robusta y de calidad. Se observa que a pesar de esta situación, no se están dando respuestas acordes a las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en cuanto a Tecnologías de la Información se refiere.

Se desaprovecha y en muchos casos se mal utiliza esta plataforma. Es por ello que se plantea el desarrollo e implementación de un Diseño de un Plan de Negocios de Productos y Servicios de capacitación a distancia orientado al sector de las PYMEs Iquiqueñas.

2.2 El mercado Objetivo.

En Chile existen 1.200.000 empresas, es decir, prácticamente una por cada 13 habitantes. Según el Servicio de Impuestos Internos, divididas en fracciones similares tanto las de carácter formal como las informales corresponden al 55% y 45% respectivamente.

Del total de empresas presentes en el territorio nacional, más del 90% corresponde al grupo de micro y pequeña empresa, mientras que el sector de la gran empresa no alcanza al 2% del total.

Economía Nacional		
Tipo de Empresa	% PIB	% del Sector Empresarial
Gran Empresa	75	2
PYMES	10	90
Sector Público	15	8

Fuente: Acción RSE, apuntes del curso "Responsabilidad Social Empresarial, una alternativa rentable", 2004

Tabla 1 Porcentaje del PIB por sector Productivo.

El sector PYMES incluye una amplia gama de rubros, por ende diferentes grados de profesionalización y automatización de los procesos productivos. En particular, el uso (o la falta de este) de tecnología de información para el desarrollo de sus negocios y el acercamiento a la alfabetización digital por parte de estas empresas, es un aspecto de interés público.

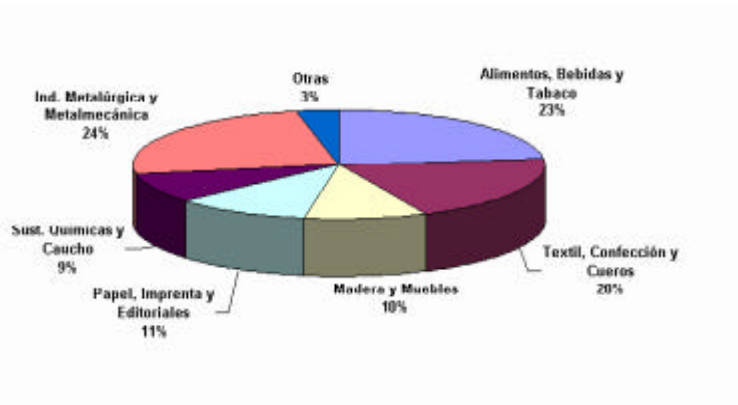


Figura A Las PYMES y sus diferentes rubros

La base de la realización de este Diseño será dar las pautas principales de acercamiento al sector de las PYMES, selección del segmento de mercadeo más idóneo y atractivo. El diseño de un Servicio Integral de Capacitación a distancia en base a la información recolectada y los requerimientos inferidos de la investigación de Mercado. También la identificación de los atributos y características mas relevantes, necesarios en los servicios de apoyo de la capacitación y asesoría, junto con determina los canales más efectivo para la difusión del Portal y los servicios que se ofrece, de manera de capturar a los potenciales clientes y posteriormente fidelizarlos.

2.3 Definición de la Estrategia

2.3.1 Mapa Estratégico.

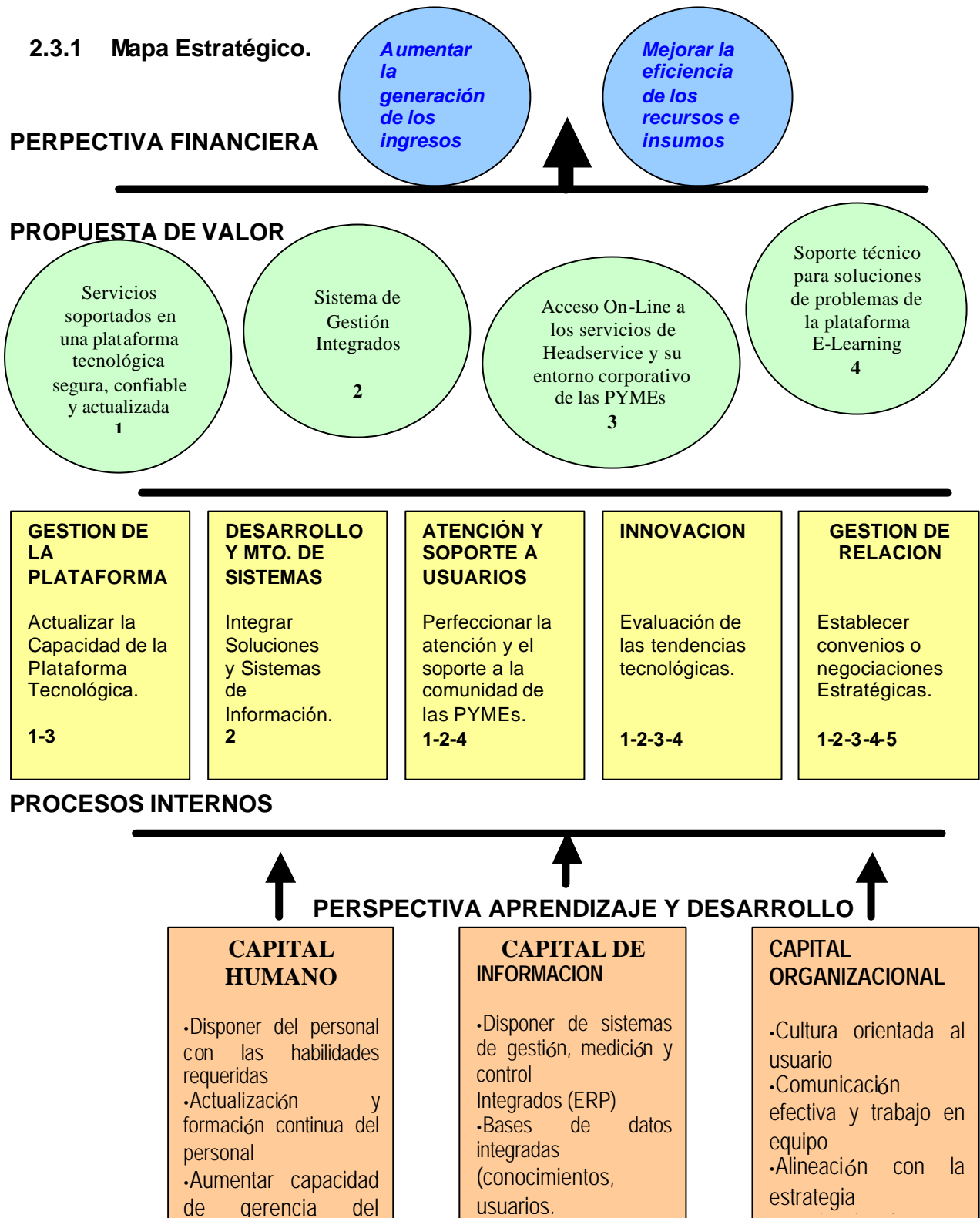


Figura B Mapa Estratégico

2.3.2 Visión (unidad de negocio).

Ser una empresa tecnológica, líder en capacitación a distancia, en la región por su calidad y servicios.

2.3.3 Misión (unidad de negocio).

Conectamos al mundo de la educación y la capacitación con las nuevas tecnologías proporcionando soluciones de capacitación a distancia "sin límites". Integrando a nuestros Cliente y/o socios corporativos, instituciones educadoras, para proveer el mejor contenido a través de cursos interpersonales, sistemas flexibles, entregando experiencias de aprendizaje a nuestros cliente final, PYMES de nuestra región, y en particular a la ciudad de Iquique.

2.4 Objetivos Estratégicos.

2.4.1 Objetivo General.

Fomentar y facilitar la capacitación a distancia, utilización eficazmente las tecnologías de la información y la comunicación a través de un portal Web, en los sistemas de educación y formación, de la ciudad de Iquique, con orientación al sector de las PYMES.

2.4.2 Objetivos Específicos.

- Aprovechar el potencial del aprendizaje electrónico para reforzar la educación a distancia, acotándolo al medio local.
- Fomentar y desarrollar la utilización del aprendizaje a distancia como factor que permita romper el paradigma de la educación y formación tradicional.
- Explotar y promover los medios de utilizar el aprendizaje a distancia para intensificar la cohesión social y el desarrollo educacional, impulsando el dialogo intercultural.

2.5 Alcances.

Se pretende lograr caracterizar adecuadamente los requerimientos y necesidades, tanto evidentes como implícitas, de la pequeña y mediana empresa en lo referente a capacitación, uso de tecnología de información y como estas pueden apoyar a la gestión de sus negocios.

La información recolectada y seleccionada facilita la elaboración de acciones tendientes a lograr una mayor concordancia entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los reales requerimientos de los potenciales clientes.

El estudio se ha restringido al mercado de las PYMES usuarias de Internet, las cuales ya poseen cierto grado de familiaridad con el uso de Computadores y tecnologías de Información como Internet y otras herramientas multimedia.

Se hacen consideraciones y recomendaciones para los posibles escenarios de demanda que enfrente la empresa, sin embargo, este trabajo no incluirá una medición del impacto de las medidas, ya que el proceso de inserción en el mercado y evaluación del desempeño de la empresa dentro de éste, conllevan un tiempo mas amplio que el disponible para el desarrollo de este Proyecto Final.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Preparación para la Investigación de mercado.

El Diseño de este Plan de Negocios requiere una variada gama de información así como de una adecuada interpretación de ésta. Para tal efecto se debe contar con la mayor cantidad de datos disponibles de la empresa u otros involucrados en el proyecto. El conocimiento de los principales participantes del mercado y, por supuesto, conocer los patrones de comportamiento del segmento de clientes objetivos.

3.2 Construcción de la encuesta.

Los ítems principales a medir en esta encuesta en particular apuntan al uso de Internet por parte de las PYMES, hacia adonde apunta su demanda por productos, servicios, asesorías. Que cursos podrían aportar a resolver sus problemas, que requisitos básicos deben satisfacer estos cursos en cuanto a contenidos, la modalidad en que son impartidos, los servicios complementarios básicos para apoyo a los cursos y que canales de distribución han resultado más efectivos para dar a conocer la existencia de estos servicios.

3.3 Tamaño de la muestra.

Con el propósito de reducir la cantidad de muestras sin perder validez en los resultados se enfoca el estudio en los directivos superiores de las PYMES, lo que permite tener conciencia de los problemas, necesidades e inquietudes que ellos presentan. Además, teniendo en cuenta las restricciones temporales, geográficas y financieras, centraremos nuestros esfuerzos en aquellas PYMES ubicadas en la Primera Región de Tarapacá, y más específicamente en la ciudad de Iquique, Capital de la Región, representando el mayor polo de comercio de ésta.

Las PYMES presentes en la Primera Región de Tarapacá, según fuentes gubernamentales (www.corfo.cl), alcanza la cantidad de **414** empresas, de las cuales **77** corresponden a Medianas y **337** a Pequeñas (información actualizada al 06/06/2007). De este total regional, en la ciudad de Iquique se encuentran aproximadamente el 60% de ellas, según información entregada por fuentes gubernamentales locales (Sercotec).

Por lo tanto, podemos inferir que nuestra población objeto de estudio, corresponde a **248** empresas que a su vez corresponden a **46** Medianas y **202** Pequeñas Empresas.

Obtención de la muestra:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

N = Total de la población = 248

z² = **(1.96)²** (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso **8%=0.08**). porcentaje correspondiente a la utilización actual del e-learning para la capacitación en la Ciudad Iquique.

q = **1 - p** (en este caso 1 – 0.08 = 0.92)

d = error dispuesto a asumir dentro de un rango de 5% a 10%

En base a los datos, el número de encuestas para un error de 10% es de 25, mientras que para un error de 5% se requieren 78 encuestas, por lo que aceptaremos el primer resultado por razones de simpleza y factibilidad.

3.4 Aplicación de la Encuesta.

La encuesta se implementó en una sección de la Web corporativa de HeadService Ltda. (www.headservice.cl). Posteriormente se le solicita vía e-mail a las PYMES seleccionadas, que visiten el portal con el propósito de obtener sugerencias y comentarios acerca del formato de las preguntas y los temas tratados en estas. En esta primera etapa fueron enviadas 30 solicitudes, de las cuales se recibió un total de 27 respuestas.

Las solicitudes a los grupos de interés, se les explico vía e-mail, en forma detallada el propósito y objetivo de la consulta.

El requerimiento exigido por el cálculo de la muestra de **25** encuestas se logra al recibir un total de **27** encuestas efectivamente contestadas en su totalidad. Este hecho valida el proceso de la investigación de mercado, dando paso a desarrollar el análisis de resultados con un nivel de confianza cercano al **90%** .

3.5 Análisis de resultados.

El formato de la encuesta final se encuentra en la Web corporativa de HeadService Ltda. La encuesta está dividida en 4 campos tendientes a recolectar información relevante para el desarrollo de este Plan de Negocios.

3.5.1 Información General de las PYMES.

En este campo se obtiene información relevante que da muestra de la envergadura que el Plan de Negocios debe considerar al momento de estimar puntos esenciales como lo son el mercado potencial y la demanda esperada.

De todas las PYMES encuestadas efectivamente, se obtiene el cuadro adjunto que muestra la cantidad mínima, máxima y promedio de trabajadores y ordenadores con que cuenta una empresa. No necesariamente existe relación directa entre las variables, es decir, si tomamos el mínimo de ordenadores señalado, no implica que la misma empresa tenga el mínimo de trabajadores.

Primeros Datos		
ITEM	Nº de Ordenadores	Nº Trabajadores
Mínimo	6	12
Máximo	26	42
Promedio	16	27

Tabla 2 Información de las Pymes en Iquique

3.5.2 Capacitación.

El tema de la capacitación en las PYMES Iquiqueñas, se ve reflejada en el cuadro adjunto inferido de nuestra encuesta. En términos generales, las PYMES son reacias a la capacitación y los motivos para ello, tiene orígenes diversos. Es destacable que uno de los principales factores es el desconocimiento total o parcial de estos instrumentos y no se vislumbra lo que realmente significan estos beneficios para la empresa.

2dos Datos		
ITEM	SI	NO
A realizado alguna capacitación	8%	92%

Tabla 3 Información de las Pymes Iqq.

Mas, esta situación se debe tomar como un desafío y una oportunidad que de ser enfrentada adecuadamente, puede resultar muy beneficioso para nuestro Diseño del Plan de Negocios.

3.5.3 Declaración de Preferencias, Intereses y Necesidades.

La mayoría de los encuestados muestra interés por aumentar la capacitación en sus empresas; el desarrollo de nuevos cursos y nueva modalidades para impartir estas capacitaciones. Sin embargo, muy pocos están dispuestos a invertir adicionalmente en esta capacitación.

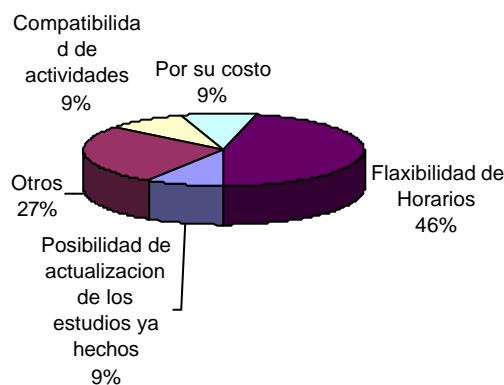


Figura C Motivos de Capacitación por E-Learning a las PYMEs de Iquique.

En un 80% de los casos encuestados se cree que los mejores canales de difusión de la existencia de cursos y servicios de capacitación es la visita en terreno a los centros de reunión de los potenciales clientes apoyado con afiches y volantes informativos.

El principal beneficio apreciado en el e-learning radica en la facilidad para el manejo de los horarios y las distancias, pero el desconocimiento de esta modalidad educacional sumado al recelo inicial de los alumnos constituye un problema no menor.

En cuanto a la aplicación estos cursos los horarios preferidos corresponden al vespertino de lunes a jueves y mañana del día sábado, con clases (módulos) no superiores a 2 hrs. Este resultado es importante para dar una mejor estructura y separación a las clases en el diseño de los cursos e-learning.

3.6 Estimación del Mercado Potencial.

3.6.1 Evolución de e-learning como modalidad de capacitación.

Antes de pasar a realizar cálculos y proyecciones futuras, creemos necesario considerar otros datos y estadísticas generales sobre el desarrollo y evolución de la capacitación en nuestro país, de tal suerte que podamos estimar con mayor certeza las cifras deseadas.

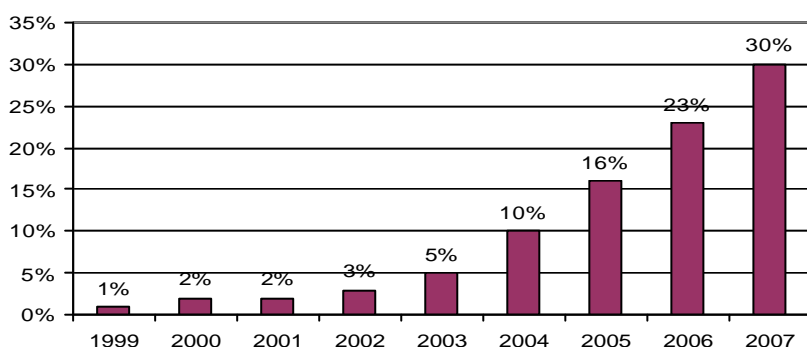


Figura D Capacitados vía e-learning Pymes a nivel Nacional: Total de Capacitación.
Fuente : Centro Económico Digital (Cámara de Comercio Sgto.)

En la actualidad la tasa de utilización de e-learning bordea el 8% del total de la capacitación a distancia, sin embargo el gráfico nos muestra un crecimiento de más de 7 puntos para este año 2007. A pesar de ser proyecciones para este año en curso, vale la pena considerarlo.

3.6.2 Mercado Potencial.

Si consideramos los datos de la tabla: 1eros Datos presentada en el análisis de resultados de la encuesta y la cantidad oficial de PYMES con categoría formal en su constitución en la Primera Región, tenemos el siguiente cuadro de estimación de mercado potencial que se puede abordar:

ITEM	Cantidad
(a) Promedio de Trabajadores por Empresa	27
(b) Cantidad de PYMES, carácter Formal	414
(N) Total Mercado = (a) * (b)	11.178
(c) Total Mercado Trabajadores Mediana Empresa. (19%)	2.124
(d) Total Mercado Trabajadores Pequeña Empresa. (81%)	9.054

Tabla 4 Información de las Pymes

Por lo tanto, el mercado total existente es de **11.178** personas.

Se estima que en un período no superior a 5 años la mayor parte de la población poseerá acceso a Internet, sea este de manera privada o través de organismos públicos. Sin embargo, hoy en día no todas las empresas poseen al uso de computadores, Internet y otras TICs.

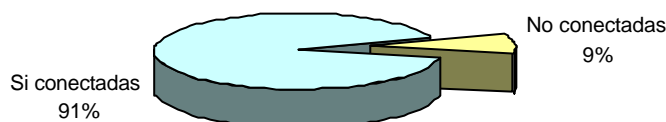


Figura E Conexión de Internet de las PYMEs

Un 91% de las Pymes Iquiqueñas tienen conexión a Internet, solo un 9% no tiene la conexión en su empresa.

En una encuesta de Acceso y Uso de las TICs en las empresas Pymes Iquiqueñas, se estimó que cerca de un 81% de las pequeñas y del 100% de las medianas empresas tienen acceso a Internet. Por otro lado, proyecciones realizadas por centros como el Centro de Economía Digital, muestra una tasa de crecimiento en el acceso a Internet del 12% para el próximo año, respecto del período anterior a nivel de todo el país.

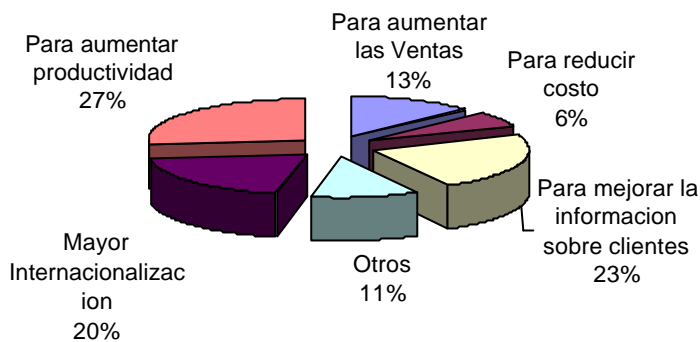


Figura F Causas o motivos para conectarse.

De esta manera tenemos:

$$N(\text{Potencial}) = \text{Mercado Total} * \% \text{ de acceso a Internet} * (1 + \text{tasa de recimiento})$$

$$N(\text{Potencial}) = N(\text{Potencial}) * \% \text{ dispuesto a contratar servicios.}$$

Entregándonos un nuevo valor para el mercado Potencial de:

$$N(\text{Potencial}) = (2124 * 1,0 + 9054 * 0,81) * 1,12$$

$$N(\text{Potencial}) = 10.593 \text{ personas}$$

$$N(\text{Potencial real}) = 10.593 * 0,5 = 5.297 \text{ personas}$$

3.7 Estimación de la Demanda.

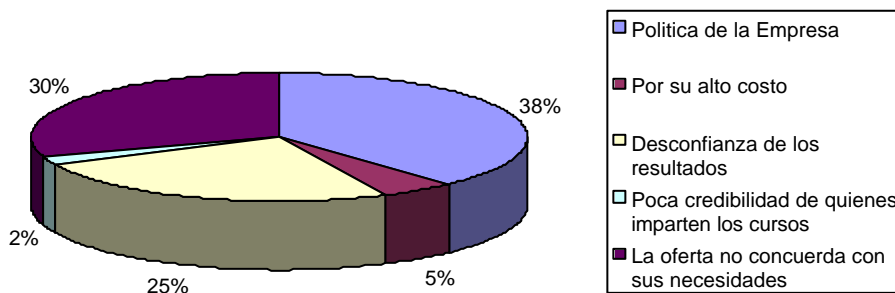


Figura G Motivos para no usar E-Learning en las PYMEs de Iquique

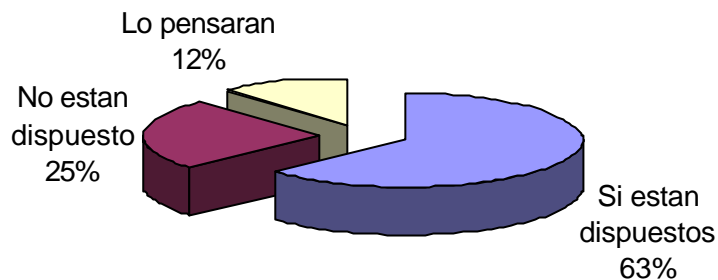


Figura H Disponibilidad para tomar un curso según los encuestados.

Para los cálculos de estimación de la demanda consideremos como factor de peso más importante, la predisposición de las empresas hacia la capacitación, el 63% de ellas están dispuesta a tomar cursos a distancias con alguna institución. Sin embargo se consideraran dentro de los factores claves para aumentar este interés, la oferta de los cursos dictados tienen que nacer de las necesidades internas de las empresas.

Por consiguiente, debemos mejorar las desconfianzas de los resultados, mejorando la calidad del servicio y por ultimo formar alianzas estratégicas con organismos gubernamentales para disminuir o persuadir a las PYMEs de las políticas de capacitación a distancia para reflejarlos como beneficios para la empresa (PYMEs).

Luego podemos estimar la demanda como sigue:

$$D(\text{Esperada}) = \text{Mercado Potencial Real} * \% \text{ Dispuesto}$$

$$D(\text{Esperada}) = 5.297 * 63\% = 3.337 \text{ personas}$$

3.8 Factores que afectan la Demanda.

Existen una serie de factores o circunstancias que pueden generar variaciones en los niveles de demanda así como en los requisitos que la oferta debe cumplir para lograr satisfacerla. Estos factores pueden ser de carácter interno como externo e influir de manera positiva o negativa en ella.

3.8.1 Factores internos.

La difusión del servicio: Este es un factor clave, en primer lugar el Servicio ofrecido por el Portal es nuevo, desconocido por lo que se requiere una intensa campaña educativa de los posibles Clientes.

Las metas en ventas: Las metas deben ajustarse a las capacidades de la empresa y a las habilidades presentes en las personas o entidades dedicadas a la venta de los productos y servicios. Sin embargo, deben existir algunas exigencias e incentivos que motiven al ente vendedor a aumentar su campo de acción y los volúmenes de ventas.

La imagen de la Empresa: La imagen proyectada hacia la comunidad genera confianza o desconfianza de acuerdo al manejo que tenga la empresa de su entorno, sus relaciones con proveedores, clientes y aliados en el proceso productivo. Este punto se ve muy ligado a la difusión de la marca y fidelización de los clientes.

3.8.2 Factores Externos.

La reacción de los Competidores: A pesar de la inexistencia en la ciudad de Competidores que cuenten con un servicio similar, existen competidores que prestan servicios por separado, y una reacción predecible es la modificación de las tarifas y precios que podría afectar la demanda interna.

La entrada de Nuevos Actores a la Industria: Ya sea empresas que presenten nuestro mismo servicio, sustitutos poderosos, la integración vertical de proveedores y clientes o cambios radicales en las políticas gubernamentales pueden afectar la demanda en ambos sentidos.

La tecnología: Un mayor acceso a tecnología por parte de los clientes potencia iniciativa y servicios ligados al e-learning, pero también podría generar nuevas maneras de plantear el Negocio, requiriendo especial atención y cuidado por parte de la empresa.

3.9 Análisis del medio externo e interno.

Para realizar una adecuada descripción del entorno recurriremos al estudio de las 5 Fuerzas de Porter para el análisis externo, mientras que para el interno usaremos el análisis de la Cadena del valor de la empresa. Sin embargo, en primer lugar debemos considerar algunos aspectos generales referentes a la situación económica y tecnológica del país y del sector de mercado a abordar.

Las Proyecciones de la economía Chilena

Las proyecciones del crecimiento de nuestra economía y de los niveles de inflación serán los temas que marcaron la entrega del segundo Informe de Política Monetaria (IPOM) del año, por parte del presidente del Banco Central, Vittorio Corbo, en mayo recién pasado.

El senador José García aseguró que “el Banco Central va a mantener la proyección de crecimiento en un rango del 5% al 6% y probablemente va a elevar la proyección de inflación hacia un horizonte más cercano al 3%”. En ese sentido, anticipó que “lo más importante del próximo IPOM serán las señales que entregue el Banco Central respecto a las proyecciones sobre los precios a futuro del cobre, del petróleo y las repercusiones que podría tener la menor actividad económica de EEUU, en Chile”.

El parlamentario manifestó que no espera mayores novedades respecto a las cifras de crecimiento y recordó que “para el año pasado el instituto emisor fijó un rango de crecimiento entre un 5,25% y 6,25%. Sin embargo, el crecimiento real terminó siendo de un 4%”.

La Evolución de Internet y sus Usos.

Chile superó el millón de conexiones de banda ancha según informó el Barómetro Cisco de la Banda Ancha, estudio elaborado por la consultora especializada International Data Corporation (IDC), creado y patrocinado por Cisco Chile.

En su última versión, que recoge las cifras del cuarto trimestre de 2006, el Barómetro arrojó que el país alcanzó 1.034.000 conexiones, traspasando la meta propuesta por la firma en mayo de 2002, que esperaba llegar al millón el año del Bicentenario.

Respecto a la distribución a nivel regional, el mayor incremento se experimentó fuera de la Región Metropolitana con un 53%, mientras que la capital creció en un 39%. Al mismo tiempo, se informó que las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Valparaíso, registraron la mayor penetración.

Las PYMES

Considerando las oportunidades y dificultades de este segmento productivo, los gobiernos democráticos han desplegado importantes esfuerzos para fomentar el desarrollo de las empresas de menor tamaño. Entre los avances destacan los aumentos del presupuesto para fomento y capacitación, los apoyos para acceder a crédito y las modificaciones legales que favorecen a las empresas más pequeñas.

De acuerdo al texto se aprecia una preocupación del gobierno, que se ha mantenido en estos años, por difundir las TICs y apoyar a los sectores productivos más pequeños del país. Esta situación ha impulsado una serie de iniciativas entre las que destacan la capacitación y el aumento del uso de Internet en los negocios.

3.9.1 Segmentos de Mercado Asociados a la Capacitación a Distancia.

E-learning, como el mercado de aprendizaje, está vinculado a tres segmentos: tecnología, servicios y contenido.

- Contenido utilizado en cada uno de los cursos, la entrega asíncrona y que incluya tareas simples o complejos cursos de multimedia.

En este ámbito, la tendencia es la de desarrollar pequeños Módulos o Unidades Didácticas reutilizables, que puedan combinarse entre sí en distintos planes formativos y en diferentes plataformas. Así cada módulo u “objeto” formativo puede ser utilizado como fragmento de una lección más amplia en el marco de diversos procesos de e-learning, contribuyendo esto a amortizar sus costos de producción.

Tecnología entrega herramientas de creación y captura. Conjunto de Software y Hardware específicos que unen la creación, desarrollo, entrega y manejo de entrenamiento que utiliza tecnología. Los participantes con respecto al mercado de tecnología son:

- Sistemas de administración del conocimiento y herramientas.
- Clases virtuales y Tecnología de conferencia.

En esta área, los productos que e-learning presta atención son los siguientes:

- Herramientas de auditoria y publicación en la web.
- Herramientas de captura y edición.
- Sistema de manejo y administración de entrenamiento.
- Sistema de administración de conocimiento.
- Sistema de soporte de desarrollo.
- Hardware de distribución.
- Hardware de interacción.
- Herramientas de evaluación.

Servicios de apoyo a la implantación de un sistema de capacitación a distancia. Se considera la clave del éxito de este tipo de formación pues el seguimiento y soporte ofrecidos al usuario durante el desarrollo del curso son aspectos fundamentales, y suelen marcar la diferencia entre unas y otras empresas especializadas en implantar acciones formativas basadas en e-learning.

Los servicios pueden agruparse en:

- Servicio de administración de contenido y servicios de aprendizaje.
- Tutoría online.
- Servicios basados en colaboración Internet.
- Servicios de producción de media y entrega.

3.9.2 Rivalidad de los competidores.

A pesar de una baja rivalidad en la actualidad, existe una incorporación cada vez más rápida, por parte de las empresas tecnológicas, el rubro e-learning. Esta situación provoca ciertas acciones y reacciones por parte de los actuales participantes, en especial de aquellas organizaciones y entidades con mayor presencia en el mercado.

- Disminución de precios de cursos y aplicaciones de e-learning por parte de los actores actuales para conservar los segmentos de mercado en los cuales se han ubicado. Esto implicaría una disminución en el margen de utilidades.
- Identidad de marca, puesto que, a pesar que e-learning es un mercado incipiente, las empresas actuales llevan ventaja con respecto a este tema.
- Experiencia actual, frente a un posible cliente, la experiencia que los actuales competidores tienen en el tema de e-learning puede ser un factor determinante.
- Capacidad de servidores, el cual es un factor tecnológico que puede influir sobre una empresa pequeña que comienza en el rubro y, por lo tanto, no ha hecho una gran inversión en servidores de gran capacidad. Esta capacidad de los servidores se traduce en un mayor número de personas on-line de manera simultánea.
- Condiciones cambiantes, los derechos de propiedad tecnológica (patentes) son provistos por los impulsores de la tecnología y los usuarios actuales pueden verse en la obligación de pagar derechos de uso de las mismas.

Del análisis de los competidores y otros participantes se desprenden aspectos claves:

- La Industria está en crecimiento, la mayoría de las empresas o instituciones que han comenzado a desarrollar el e-learning como un alternativa educacional y de negocio son relativamente nuevas, con antigüedad en el rubro que no supera los 6 años.
- El mayor énfasis en el desarrollo de cursos e-learning se presenta en Instituciones de Educación Superior con orientación a particulares, estudiantes universitarios, institutos profesionales, la mediana y gran empresa.
- Los costos fijos son relativamente bajos, pero los niveles de inversión inicial no son despreciables.

3.9.3 Amenaza de Sustitución.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: La capacitación tradicional sigue siendo el principal sustituto, contando con la preferencia de los clientes que tienen cierto grado de recelo ante las nuevas modalidades de aprendizaje y participación.

Existe una cantidad importante de sitios Internet que ofrecen cuentas propias, servicio de correo electrónico y desarrollo de herramientas multimedia, sin embargo, estos sitios no concentran todos estos servicios, ni tampoco existe una focalización a cierto tipo de clientes o grupos.

Baja agresividad y rentabilidad del productor del sustituto: No existen incentivos evidentes para los proveedores de sustitutos para modificar sus actuales campos de acción, debido a que su orientación esta centrada en otros negocios.

Los proveedores de capacitación presencial siguen siendo en cierto sentido, reemplazables, por lo que su preocupación no radica en ampliar sus servicios sino en mantener la calidad y prestigio educativo.

3.9.4 Amenazas de nuevos participantes.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada para el e-learning identificadas corresponden, por una parte, a las barreras presentes en la actualidad y, por lo tanto a los problemas y desafíos que deberá enfrentar cualquier nuevo participante.

Barreras Presentes

Requiere tener acceso a cierta tecnología: Esta es una barrera que no afecta únicamente a los proveedores del servicio, sino también a los propios usuarios. Los estudiantes requieren tener acceso durante un tiempo suficiente a la infraestructura tecnológica.

Requiere de un ancho de banda adecuado, para poder aprovechar adecuadamente las ventajas de la multimedia y la interactividad del medio.

Algunos contenidos son difíciles de traspasar a este medio: es más apto para capacitar en conceptos y habilidades técnicas que para desarrollar habilidades personales o cambiar actitudes.

Tiempo de desarrollo de los servicios: El servicio Integral esta compuesto por un conjunto de sub-servicios que deben poseer ciertos atributos, satisfacer un mínimo de requerimientos del usuario y poseer armonía y concordancia entre si.

Poseer o generar Alianzas con Proveedores: en especial, con empresas proveedoras de contenido. El poseer proveedores de renombre sumado al apoyo de Instituciones serias y respetadas puede, inclusive, generar ventajas competitivas claras.

Necesidad de Inversión: tanto para comenzar el funcionamiento de la empresa y absorber pérdidas por inicio de actividades como el marketing asociado a difundir la existencia del servicio entre empresas proveedoras del contenido y clientes.

Desventajas de Costos Independientemente del tamaño: en algunos casos tecnológicos, es necesario pagar patentes por el uso de ciertos softwares.

Por otro lado, es necesario adquirir experiencia en el tema, lo que se traduce, al principio en costos de iniciación.

Dentro de una empresa, el cliente final no siempre es el encargado de la capacitación, por lo que es necesario motivar y educar al encargado de presentar este proyecto al interior de la misma y lograr la aprobación del cliente final de manera indirecta.

No hay experiencia de e-learning, por lo que es necesario educar a la totalidad del mercado objetivo con respecto a este tema, lo que generará una etapa “de tiempo muerto” en el cual el tema madurara, pero no se lograrán proyectos de manera instantánea.

No hay identidad de marca, tanto e-learning, como se mencionó en el punto anterior, como de empresas que realizan este tipo de proyectos.

Se necesita contactos para entrar a una cooperativa, grupo de empresas o instituciones particulares, y ofrecer el producto. Esto se debe tanto a la idiosincrasia del país como a nulo reconocimiento que hay de e-learning en la actualidad.

E-learning es un Producto de experiencia, con esto se quiere decir que es necesario invertir tiempo, dinero y dedicación antes que el producto sea apreciado por los clientes lo que, en el peor de los casos, puede ser rechazado.

3.9.5 Poder de Negociación de los Clientes y Usuarios.

El cliente es el pilar fundamental para el éxito de un negocio, en particular en el sector de los servicios.

La detección de los factores que inciden en la decisión de compra y uso del producto o servicio facilitan potenciar las fortalezas de estos y tomar acciones correctivas en cuanto a las falencias. Para el caso particular destacamos los siguientes aspectos:

Disponibilidad de sustitutos: en el área de la capacitación, en particular la modalidad presencial que sigue siendo la preferida por los clientes.

En cuanto a servicios similares al desarrollado por la empresa, no existe uno que contenga todos los atributos conformando un producto o servicio completo ni que posea la orientación particular al segmento de mercado a abordar.

Costo de cambios nulos: El cliente es indiferente entre servicios de la misma calidad, cantidad y precio. La agregación de valor a través de servicios complementarios es una buena alternativa de captura y fidelización.

3.9.6 Poder de Negociación de los Proveedores.

Para una empresa de e-learning que desea proveer soluciones completas a los usuarios finales, tiene que negociar, principalmente, con tres tipos de Proveedores; Tecnología, Servicio y Contenido, el mercado de proveedor de contenidos, se caracteriza por la presencia de grupos diferenciados por área con un número limitado de proveedores en cada una de ellas.

Actualmente, la industria no es un cliente importante para el proveedor, pues es un mercado nuevo que requiere cambio de paradigma por parte de los usuarios finales.

3.9.6.1 Las Oportunidades.

Las principales oportunidades vienen dadas por las externalidades positivas generadas con el rápido crecimiento del uso de Internet en los negocios y la educación.

Los planes gubernamentales y privados destinados a potenciar el uso de TICs en diferentes ámbitos del quehacer nacional, en particular en el sector de las Pymes.

El aprovechamiento de las capacidades productivas de la empresa en virtud de la inexistencia de servicios integrales ofrecidos y diseñados por el sector particular de la pequeña y mediana empresa.

Ser del grupo de los primeros participantes del negocio, lo que genera ventajas basadas en el conocimiento y la experiencia, aunque no exenta de riesgos.

3.10 Evaluación Interna.

Como se dijo al inicio, usaremos el análisis de la Cadena del Valor de la empresa para establecer sus principales fortalezas y debilidades en virtud del proyecto.

Organigrama de la Empresa

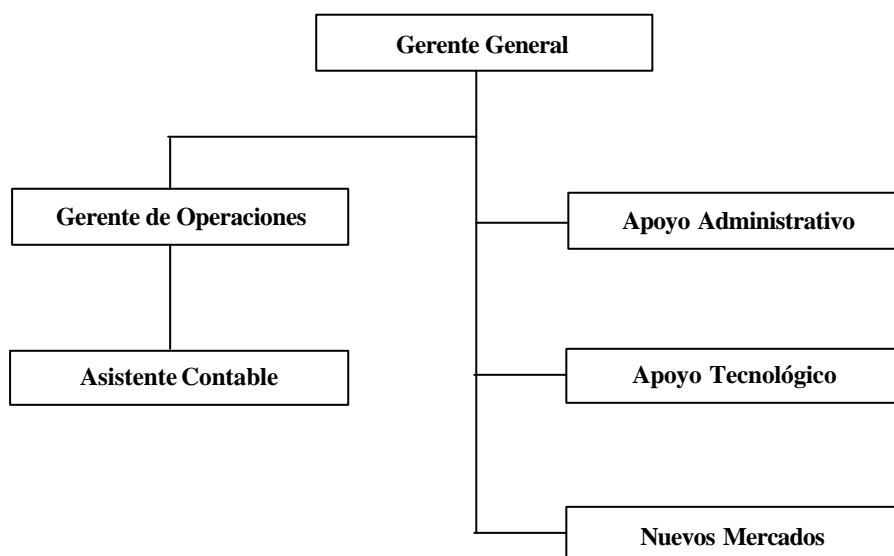


Figura I Primer Organigrama Propuesto.

HeadService, es una empresa de reciente creación. Proporciona servicios en el ámbito de las tecnologías de la información (Soporte de Hardware - Software) y de capacitación a instituciones públicas y privadas. Esta capacitación esta orientada a lograr familiarizar a los clientes con las nuevas tecnologías y el lenguaje electrónico.

Las capacitaciones son mayoritariamente presénciales. Esto ha permitido visualizar el nicho de mercado del e-learning (aprendizaje a distancia con utilización de Internet y herramientas de multimedia) como una necesidad insatisfecha en el medio que se desenvuelve.

La empresa se ha trazado como objetivo estratégico, la ampliación de sus mercados actuales, orientándose al sector de la salud, Pymes y RRHH. Lo que le permitiría expandir su mercado y generar posibles alianzas con empresas e institutos, facilitando la realización de cursos e-learning a través de un Portal Web.

Se aprecia una sobrecarga de responsabilidades y tareas de cada cargo, lo que sugiere posibles modificaciones y mejoras a la estructura jerárquica y operacional existentes.

3.10.1 Análisis de las actividades de la cadena del valor.

3.10.1.1 Actividades primarias.

Operaciones: Una de las principales fortalezas de la empresa radica en la creatividad y eficiencia productiva, excelente manejo de las operaciones involucradas para la realización de los cursos. Además este factor explica que el tiempo y costos de desarrollo de los productos sean menor que los de competencia.

Marketing y Ventas: Esta actividad es desarrollada tanto por vendedores como por los mismos funcionarios de la empresa. La supervisión esta a cargo del gerente de operaciones. Si bien por el momento se logra el objetivo de vender lo suficiente para cubrir los gastos y permanecer funcionando, se aprecian falencias claras en el área de la promoción, pues los canales utilizados son escasos y poco conocidos por la mayoría de las empresas. HeadService posee oficinas propias, ubicadas en un céntrico edificio de la ciudad.

Desarrollo de Tecnología: Una de las virtudes apreciables de la empresa es la preocupación permanente por la investigación. El gerente general se encarga de investigar las nuevas tendencias internacionales, y como están influyen en la realización de los nuevos servicios y como se pueden aplicar a la realidad nacional.

Si bien la empresa es pequeña, que puede considerarse beneficioso al momento de mantener alineadas sus acciones, y las tecnologías cambian a un ritmo vertiginoso, uno de los focos de la empresa es estar a la vanguardia, de manera de poder brindar un mejor servicio al cliente, y una manera de lograr esto es mediante las alianzas con una empresa de hardware y una universidad con la cual posee convenios para el diseño de los productos.

3.10.1.2 Actividades de Apoyo.

Logística Interna: El tamaño pequeño de la empresa unido con la cantidad de proyectos realizados al año, hacen que esta actividad sea de menor importancia comparada con otras. Si bien en la literatura esta actividad es considerada como una actividad primaria, actividad de apoyo. Lo principal en esta actividad es la creación y organización de las bases de datos de los usuarios de los cursos y el posterior análisis para la creación de los informes de desempeño de los alumnos, siendo este proceso en su mayoría efectuado de manera automática mediante el uso de Software.

Adquisiciones: El principal problema que afecta a las empresas que pretenden ofertar el servicio de e-learning, es el alto costo del software con licencia que existe con estos fines. HeadService, utiliza paquetes disponibles bajo plataforma de software libre para la realización del servicio de capacitación. Esto le otorga a la empresa, plena libertad y desarrollo sin faltar a las normas.

Infraestructura de la firma: Se preocupa de la gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, de gobierno y gestión de calidad, algunas de estas actividades se encuentran externalizadas, mientras otras son realizadas por el gerente de operaciones, lo que sin duda quita valioso tiempo que puede ser dedicado a las actividades principales.

3.10.2 Conclusión de las principales Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Flexibilidad y Adaptación a los desafíos
- Desarrollo Constante.
- Manejo de Tecnologías de Punta
- Producción a bajo costo y tiempo
- Redes de contacto y Alianzas valiosas

Debilidades

- Poco tiempos en el Mercado
- Tamaño de la empresa
- Desconocimiento de la marca

4. PLAN DE MARKETING

4.1 El Servicio Integral.

4.1.1 La plataforma de e-learning.

El software utilizado por HeadService es “Moodle”, un paquete de software para la creación de cursos y sitios Web basados en Internet.

Es un sistema de gestión de la enseñanza (course management system o learning management system), es decir, una aplicación diseñada para ayudar a los educadores a crear cursos de calidad en línea.

Estos tipos de sistema de aprendizaje a distancia a veces son también llamados ambientes de aprendizaje virtual o educación en línea.

Algunas de las características técnicas son:

- “Moodle” es una aplicación Web que puede funcionar en cualquier ordenador en el que pueda correr PHP.
- Soporta varios tipos de bases de datos, en especial MySQL y PostgreSQL.

4.1.2 Los Cursos.

Existen 4 factores esenciales al momento de caracterizar un curso:

- **Contenidos:** considera la calidad, claridad y cantidad de la información entregada, el nivel de interés del usuario en ella y la actualización de la información gracias a la retroalimentación del sistema.
- **Duración:** cantidad total de horas del curso, la duración de cada módulo o clase, la flexibilidad horaria y la fijación de plazos.
- **Modalidad de Entrega:** se debe definir claramente las condiciones de entrega de la información y la capacitación (e-learning pura, mixta semi-presencial, tutores en línea, etc.).
- **Medición del Avance:** establecer métricas de avance, modalidad de las evaluaciones y periodicidad de estas. Facilitar el intercambio de opiniones.

Los paquetes de los cursos serán por un lado, desarrolladas de acuerdo a sugerencias y peticiones de los usuarios a medida que el Portal alcance el suficiente grado de conocimiento y uso por parte de la población. Por otro lado de acuerdo a los programas preestablecidos por los organismos o establecimientos de capacitación.

4.1.3 Los Servicios.

Definen la diferenciación de la competencia y representan la principal oferta de valor del Portal.

Debemos distinguir 2 tipos de servicios (sub-servicios) que conforman el servicio final:

- Servicios de Apoyo a la capacitación
- Servicios Paralelos y complementarios

4.1.3.1 Servicios de Apoyo a la capacitación:

Administración y Gestión de cursos (inscripción, directorio de participantes y profesores, etc.). Los cursos son seleccionados y diseñados de acuerdo a áreas temáticas, a la orientación y profundidad que se quiere entregar y al perfil del alumno. Este perfil es generado, inicialmente, en base a los datos entregados por el usuario al momento de registrarse como miembro del sitio.

Elaboración y distribución de contenidos: los cursos son elaborados de acuerdo a los requisitos básicos mencionados en el punto anterior y concordantes con los requerimientos manifestados por los usuarios.

Servicio de mensajería: para informar, de manera personalizada, el lanzamiento de nuevos servicios o eventos relevantes para el rubro comercial del usuario (congresos, charlas, seminarios, ferias, etc.)

Cada dato recolectado nos permitirá generar un caso (individuo, registrado por nombre o cédula de identidad), que poseerá una serie de atributos característicos. Estos atributos (sexo, edad, nivel educacional, rubro, etc.) permiten generar grupos o clases, las cuales siguen ciertos patrones de comportamiento que pueden ser aprovechados para la potenciación de este u otros negocios.

Herramientas para trabajo colaborativo (foros, Chat, audio/video): Como uno de los propósitos principales del servicio integral de e-learning es la creación de comunidades colaboradoras, se deben proporcionar a los usuarios del sitio las herramientas tecnológicas que potencien el intercambio informativo y comercial entre todos los entes involucrados.

Acceso a catálogo, bibliotecas on-line: Como un apoyo a los cursos existentes y como guía para la selección propia del usuario acerca de los paquetes de cursos que mas le interesen.

Sistemas de control de seguimientos de alumnos: Se lleva un registro de las entradas del alumno al sitio, el tiempo de permanencia y el nivel de avance en el curso.

Sistemas de evaluación: Estructura clara y precisa de cómo, cuando y cuantas veces se realizan evaluaciones para cada curso. El diseño de las evaluaciones es fundamental, pues se requiere medir el grado de comprensión del alumno. Por tal razón los test deben ser tanto aplicativos como conceptuales.

4.1.3.2 Servicios Paralelos:

Boletines informativos: Expuestos en la pagina principal del Portal o enviados al correo de los usuarios.

Asesorías: Servicios de apoyo a problemas concretos e inmediatos de los usuarios.

Publicidad: Ser un medio de difusión de los productos y servicios de nuestros usuarios, clientes y asociados.

Publicitar a instancias de participación organizadas por la empresa (seminarios, charlas, encuentros, concursos, etc.)

El portal



Figura J El portal, su forma y requerimientos básicos

La ubicación de cada uno de los servicios que conforman el Portal se ha dispuesto de manera tal que cada uno de ellos posea espacio físico, descripción y composición (letras, colores, etc.) adecuados para ser identificables y accesibles para cada usuario

4.2 El Precio.

La estrategia de Precio Propuesta es la diferenciación.

De acuerdo al BenchMarking realizado, se observan precios existentes que bordean los \$35.000 a \$50.000 por cursos de acercamiento a las TI (Word, Excel, Power Point, Navegación, etc.) cuya duración es de 30 hrs. En consecuencia se ofertan precios cercanos a los \$1.500 por hora.

Estas cifras están muy por debajo del valor que el Estado Chileno reconoce como valor hora de capacitación aceptable y que las empresas pueden rebajar tributariamente en el pago de sus impuestos. El ente estatal fiscalizador, SENCE, establece como valor hora a rebajar tributariamente por parte de las empresas, la suma de \$3.800. Es decir, se cobra prácticamente un tercio de la hora de capacitación aceptada oficialmente. (Fuente: SENCE).

La variación en el precio es muy dependiente de la calidad del curso y de la temática de éste, sin embargo, creemos conveniente optar por precios que bordeen los **2 tercios** del valor hora oficial aceptable.

Esto basado en que la claridad y carácter didáctico de nuestros cursos, es mejor que el presentado por la competencia. Además, el contratante de un curso tendrá todos los beneficios adicionales propios del Portal.

En lo referente a los servicios de asesoría, los precios son altamente dependientes de la complejidad y tiempo dedicados a estos, sin embargo se plantean tarifas que van desde \$35.000 a \$75.000 por hora.

4.3 Distribución.

Para el proyecto se considera contar con la participación de intermediarios que logren informar al sector PYMES la existencia del Portal y los servicios que ofrece, en particular los cursos de capacitación.

4.4 Promoción.

4.4.1 Difusión de la Marca.

En esta etapa se puede considerar que la promoción es de carácter educativa, más que informativa por lo que involucra la participación activa de la empresa y otros agentes (personal externo, socios y alianzas, intermedios, etc.). La empresa ya posee un nombre, por consiguiente se debe buscar hacer de esta marca, la marca distintiva de la PYME. Las acciones perseguirán transformarla en el Portal para la PYME.

El Logo Corporativo: Muchas veces reemplaza al nombre por lo que adquiere importante relevancia en toda la documentación y campañas destinadas a difundir la marca y el sitio. Lograr posicionar este símbolo corporativo, será una meta a alcanzar.



Figura K Logo Corporativo.

Fijación de la Cobertura de la Promoción en etapa de difusión: Inicialmente restringir a un sub-segmento más acotado en entidad, distribución geográfica y que presente la suficiente representatividad del mercado potencial. Una limitación correcta conlleva ahorro en publicidad y gastos innecesarios. En esta fase se aconseja limitar las acciones en la Primera Región de Tarapacá. Para la venta y promoción del Portal se recomienda la visita en terreno de vendedores, así como de todos los involucrados en este proceso.

4.4.2 Crecimiento y Consolidación.

Si la primera etapa es exitosa bastará con tomar medidas similares y extender la cobertura a regiones mediante afiches informativos y correos electrónicos, promocionando el Portal, sus cursos y Servicios.

4.5 Los procesos.

En este punto daremos principal énfasis a aquellas labores que son visibles para el cliente y representan un aporte importante a la imagen proyectada por la empresa y por el negocio. Sin embargo el resto de las actividades y procesos así como los involucrados en ellos serán analizados en mayor detalle en el Plan Operacional

4.5.1 El modelo de Negocio.

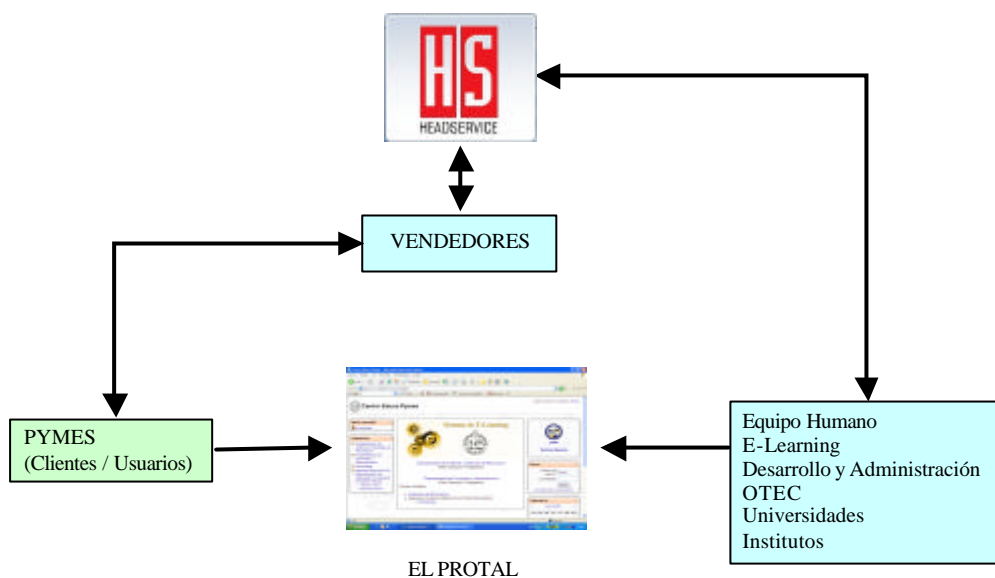


Figura L El modelo de Negocios planteado

En la figura se aprecia un modelo que presenta los diferentes participantes del negocio. El objetivo principal es mostrar de manera simple los principales aspectos de la interacción entre las diferentes partes.

4.5.2 Procesos Asociados al Marketing.

Los procesos básicos que deben ser diseñados para poder formalizar la manera como funciona el proceso de marketing en la empresa tienen que incluir el área de venta, la interacción entre el área de marketing y el área de procesos, fidelización de clientes, servicios de postventa, relación con los colaboradores entre otros.

Si bien todos los procesos son igual de importantes, en las primeras etapas del plan deberá ponerse un gran énfasis en las ventas y a la promoción, mientras que en etapas posteriores se deben centrar esfuerzos en el apropiado manejo de la información.

Información y comunicación de clientes: Este proceso consiste en que la empresa invite a sus clientes a registrarse para recibir información sobre el negocio. El registro es una herramienta poderosa de fidelización y promoción que se administra mediante una serie de reglas simples, pero necesarias al momento de entablar una relación transparente y confidencial con los usuarios del Servicio.

- Captura de potenciales clientes
- Salida de los clientes
- Comunicación de real valor y Costos razonables
- Atención a clientes e instancias de consultas

4.5.3 Metodología de desarrollo de cursos.

HeadService para el desarrollo de servicios (cursos, cápsulas educativas, sitios web, etc.) utiliza un modelo de capacitación continua el cual consiste en tres etapas fundamentales, permitiendo entregar soluciones específicas para cada cliente y mejorar el proceso de manera continua. Las etapas fundamentales son:

- Diagnóstico de la organización o grupo.
- Elaboración de soluciones de e-learning.
- Medición de los resultados

4.5.3.1 Etapa de diagnóstico de la organización o grupo.

Para diagnosticar la organización o grupo se utilizas el modelo de infraestructura, el cual se divide en cuatro etapas.

- Estrategia de negocio y arquitectura
- La arquitectura Técnica
- La estrategia de e-learning, experiencia y contenido
- La identidad de la audiencia y sus necesidades

4.5.3.2 Elaboración de soluciones de e-learning.

Se divide a este proceso en cuatro etapas secuenciales



Figura M Etapa de Elaboración de soluciones de E-learning

4.5.3.3 Etapa de Medición de resultados.

Corresponde a la retroalimentación por parte de la organización y se realiza a través de cuestionarios entregados directamente a los usuarios, para conocer el desarrollo general del curso, el cumplimiento de objetivos y el nivel de satisfacción con respecto a la tecnología utilizada y los servicios anexos.

5. PLAN DE RRHH

5.1 Etapa de Difusión de la marca y Crecimiento o expansión.

Es importante mencionar que todos los cargos descritos en capítulos anteriores irán tomando forma a medida que el negocio se va desarrollando. Las distintas áreas de servicio incorporarán personal a medida que crece el negocio.

Lo anterior da origen a una estructura organizacional como lo muestra la siguiente figura:

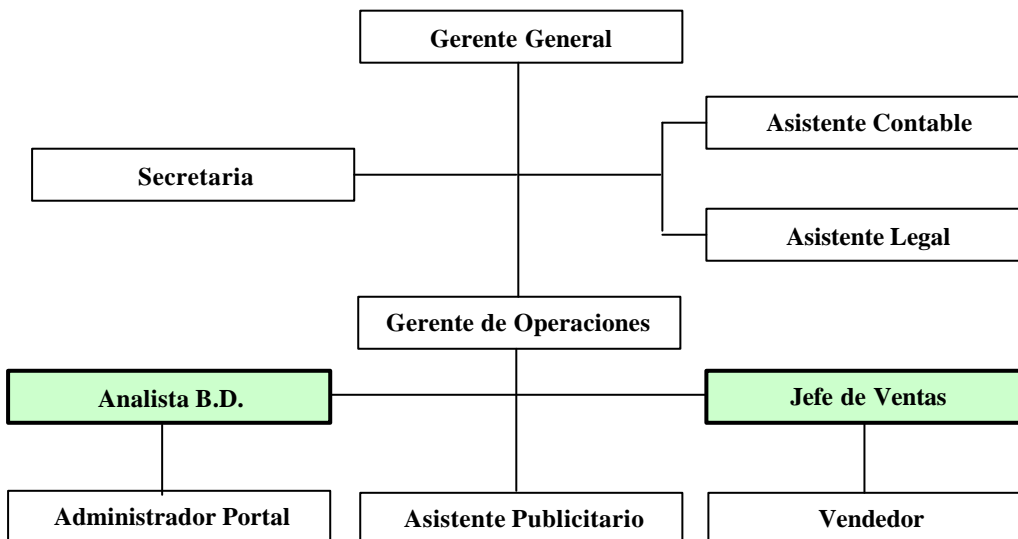


Figura N Organigrama Etapa de Difusión y expansión.

Cargo	Primer año Primera Etapa		Segundo año Segunda Etapa	
	Remuneración	Tiempo Dedicado Jornada	Remuneración	Tiempo Dedicado Jornada
Gerente General	\$250.000.-	1/3	\$350.000.-	½
Gerente de Operaciones	\$200.000.-	1/3	\$300.000.-	½
Secretaria	\$60.000.-	1/3	\$90.000.-	½
Administrador del Portal	\$100.000.-	1/3	\$150.000.-	½
Vendedores	\$100.000 + 2,5% ventas	Completa	\$100.000 + 2,5% ventas	Completa
Asistente Publicitario	\$500.000.-	Completa	\$500.000.-	Completa
Asistente Contable	\$100.000.-	1/3	\$150.000.-	½
Asistente Legal	\$200.000.-	1/3	\$300.000.-	½
Jefe de Ventas			\$180.000 + 1% ventas	Completa
Analista de Base de Datos			\$300.000.-	½

Tabla 5 Remuneraciones Primer Año y Segundo año.

Las remuneraciones entregadas en una primera etapa, son bajas. El motivo de esta situación, como se detalla en la tabla anterior, se debe al tiempo dedicado al negocio. En cambio el sueldo de los vendedores y asistentes publicitario esta fijado sobre la base de dedicación exclusiva al proyecto.

En una segunda etapa de Crecimiento no tiene una duración fija y dependerá de cuan exitosa fue la primera etapa. En ésta se hace énfasis en la promoción utilizando los canales y herramientas que resultaron más efectivos en la primera fase y en lograr un pronto posicionamiento a nivel regional. Además, esta etapa permitirá el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a la realidad geográfica, climática, cultural y económica de las zonas físicas del país a donde se va extender el mercado a abordar.

Se establecen funciones más específicas para cada cargo. Esto implica la incorporación de personal para ocupar dichos puestos de trabajo.

Se genera el cargo de Jefe de Ventas, que tendrá la función de fijar metas y objetivos a nivel comercial y la coordinación del área de ventas.

Al expandir el mercado, viene el consiguiente aumento de requerimientos y necesidades de los usuarios. Surge la necesidad de cursos de capacitación más específicos, creación de nuevas áreas temáticas y nuevos servicios de apoyo a la capacitación.

En este sentido la empresa cuenta con una serie de alianzas con entidades públicas y privadas en el rubro de la educación, el comercio y las TICs. Ellas conformarán en conjunto un ente colectivo de apoyo al desarrollo de contenidos y nuevos servicios.

El Analista de Datos es muy relevante para el negocio, por lo que se requiere un alto grado de compromiso y rigurosidad en sus labores. El nivel de remuneración establecido puede no ser atractivo para esos fines, por tal razón se considera que las tareas podrían ser desarrolladas por el gerente general y la remuneración destinada a este cargo pasaría a aumentar su sueldo o el de los demás involucrados en esta responsabilidad con el fin de elevar sus compromisos con la empresa en esta etapa.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 Etapa de Puesta en Marcha.

6.1.1 Actividades de Gerenciales.

Sostendrá reuniones periódicamente con el fin de fijar las metas y objetivos del proyecto para el corto y mediano plazo. Estos revisarán particularmente las estrategias de promoción y captación de nuevos clientes. Además se evaluarán los logros de corto plazo fijados a nivel general del negocio. Como éstos se encuentran en el centro de operaciones, las reuniones se llevarán a cabo cada vez que se estime necesario. El Gerente de Operaciones agendará una reunión de trabajo con los clientes que lo soliciten.

6.1.2 Actividades del Área de Ventas.

La capacitación: Los vendedores deben conocer a fondo los servicios que van a ofertar. En concordancia con este propósito es que se plantean capacitaciones internas con la Gerencia General.

Coordinación de visitas: El Gerente de Operaciones tendrá una lista con los lugares y personas a los cuales se desea dar a conocer el Portal y ofrecerle la contratación de alguno de los servicios que ahí se proveen.

Las Ventas: De manera presencial en los centros de reunión de los potenciales clientes. De manera telefónica o vía e-mail, a cargo de los funcionarios de la Oficina.

6.1.3 La administración del Portal.

Como esta etapa se enmarca dentro de un período que comprende alrededor de 3 meses las labores del administrador del Portal se limitan a:

- Velar por el correcto funcionamiento del Portal y del acceso de los visitantes.
- Colocar en el sitio los diversos servicios y productos, apoyando el diseño y la elaboración de estos, procurando que las herramientas de apoyo estén disponibles y funcionando.
- Mantener actualizados los Iconos publicitarios (Banners)
- En lo referente a las Bases de Datos, la preocupación radicará en la captura apropiada de la mayor información posible, la actualización y el respaldo.
- Administrar y mantener los requerimientos de los cursos.

6.1.4 El Portal.

La inscripción al sitio es de carácter gratuito, requiriendo únicamente la entrega de datos por parte del usuario, recolectados en un sencillo cuestionario.

El usuario registrado contará con beneficios gratuitos como acceso a información de actualidad, relevante para el sector PYMES, además dispondrá de una serie de servicios gratuitos como correos informativos, cápsulas educativas, mini cursos con presentaciones de no más de 10 minutos en donde se enseña a utilizar herramientas Web del sitio y de otros Portales públicos dedicados al sector PYME (servicio de Impuestos Internos, buscadores, SERCOTEC, CORFO) precios preferenciales en los productos y servicios de la empresa y de las empresas usuarias del sitio. Además de contar con Demos de los distintos cursos y servicios del Portal.

El usuario contratante de cursos contará con acceso restringido a estos servicios y a las herramientas que lo apoyan, acceso a grupos de trabajo en línea. Evaluará el desempeño del servicio mediante encuestas y los foros de sugerencia y consulta.

6.1.5 La Publicidad.

En esta etapa representa un factor clave, no dependerá únicamente de la distribución de papelería y otros artículos en los sitios en donde se concentra el cliente, sino que deberá contar con un gran compromiso y disponibilidad por parte de los diversos participantes del Negocio.

Puede ser necesario que inicialmente los Gerentes de la empresa asistan a reuniones y organicen exposiciones con los potenciales grupos contratantes y participantes de manera muy regular.

El mismo sitio Web será un canal de difusión de los productos y servicios. Además se pueden sumar los correos electrónicos informativos, las llamadas telefónicas realizadas desde el centro de operaciones.

6.1.6 El Diseño y Elaboración de los Servicios.

La confección de las noticias y la publicidad en el Portal estarán a cargo del administrador de la Plataforma que maneja técnicas avanzadas de diseño y programación.

Los cursos: Los nuevos cursos y servicios serán desarrollados en conjunto con los colaboradores externos.

6.2 Etapa de Crecimiento y Consolidación.

En esta etapa se continúa con las labores y acciones de manera similar a la etapa de prueba o difusión, por lo que detallaremos sólo aquellos aspectos que adquieren mayor relevancia en este punto.

Los gerentes deberán ser participantes activos de la difusión de la marca a través de sus visitas a terreno, la capacitación de los nuevos vendedores y la generación de nuevos contactos y alianzas.

6.2.1 La Generación de Nuevas Alianzas.

La expansión a otra región conlleva el respectivo aumento de los requerimientos y necesidades de los clientes, así como la urgencia por abordar nuevas áreas temáticas de capacitación y servicios.

6.2.2 El aumento de los vendedores.

Se crea un nuevo cargo correspondiente a un Jefe de Ventas que se encargará de las labores de coordinación del área de ventas que en la etapa anterior estaban a cargo del Gerente de Operaciones. Este cargo será asignado a uno de los vendedores participantes de la primera etapa que haya demostrado mayor compromiso con el negocio y mejores resultados. Reporta al Gerente de Operaciones.

6.2.3 El Analista de Base de Datos.

Surge un nuevo puesto de trabajo que se encargará de administrar las Bases de Datos de la empresa, realizar análisis estadísticos de la información, clasificar a los grupos usuarios de acuerdo a patrones de comportamiento, respaldar toda la información, generar reportes y entregar resultados a la Gerencia de Operaciones. Por lo tanto el Administrador del Portal se ocupará sólo de las labores propias de mantención y actualización del sitio web.

7. PLAN DE FINANCIERO

7.1 Supuestos Generales de la evaluación.

Para la evaluación económica del proyecto consideraremos los siguientes datos y supuestos generales: Horizonte de la evaluación: 4 años con una Tasa de Descuento = 25% Tasa propuesta por la empresa para la evaluación de sus proyectos, en particular los del área tecnológica, que implican un alto grado de riesgo asociado.

Item	2005	2006	2007	2008
Tasa crecimiento e-learning	60%	40%	30%	18%
Tasa de crecimiento de la Población	1,10%	1,20%	1,10%	1,10%
Tasa de Crecimiento de Acceso a Internet	12%	10%	10%	8%
Tasa de aumento en sitios Web de empresas	25%	25%	20%	10%
Tasa de aumento en Conexiones a Internet	10%	9%	7%	5%

Tabla 6 Tasas de Crecimiento de la Industria

	Año 2	Año 3	Año 4
Capacitación	75 %	50 %	39 %
Desarrollo de sitios Web	10 %	9 %	7 %

Tabla 7 Tasa de Crecimiento por Ventas

Las inversiones se considerarán fijas para cada escenario de demanda.

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	Total \$	Total \$	Total \$	Total \$	Total \$
Escritorio	240.000	180.000	-	60.000	-
Silla escritorio	100.000	75.000	-	25.000	-
Sillones	240.000	120.000	-	-	-
Mesa reuniones	80.000	-	-	-	-
Sillas	120.000	40.000	-	40.000	-
Muebles para Archivadores	200.000	100.000	-	-	-
Ordenadores de Escritorio	2.000.000	-	3.000.000	-	-
Ordenadores Portátiles	1.400.000	700.000	1.400.000	-	-
Mobiliario Multifuncional	100.000	100.000	100.000	-	-
Arreglos de Oficinas	800.000	800.000	-	-	-
Tecnologías	2.000.000	4.000.000	2.000.000	4.000.000	2.000.000
	7.280.000	6.115.000	6.500.000	4.125.000	2.000.000

Tabla 8 Inversiones del Proyecto.

Depreciación de Activos Fijos: Se utilizó la depreciación lineal acelerada para todos los activos fijos. Según la normativa vigente, del Servicio de Impuestos Internos (SII), para los Muebles y Enseres considera 2 años para depreciarlos aceleradamente. Para todos los Equipos y Sistemas computacionales, estipula el mismo tiempo. Como resultado de estos cálculos se obtiene la siguiente tabla.

INVERSIONES	Monto \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
Inversiones Año 0	7.280.000	3.640.000	3.640.000	-	-
Inversiones Año 1	6.115.000		3.057.500	3.057.500	-
Inversiones Año 2	6.500.000			3.250.000	3.250.000
Inversiones Año 3	4.125.000				2.062.500
Inversiones Año 4	2.000.000				
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		3.640.000	6.697.500	6.307.500	5.312.500

Tabla 9 Depreciación acelerada de activos fijos.

Infraestructura: Los costos son detallados en el siguiente cuadro, considerándose invariables para los diferentes escenarios.

Ítem	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
Arriendo Oficina Empresa	3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000
Arriendo Oficina Vendedores	3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000
Servicios Básicos	1.440.000	1.560.000	1.680.000	1.800.000
Aseo	960.000	1.080.000	1.200.000	1.440.000
Gastos Varios e Imprevistos	1.800.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000
TOTALES	10.200.000	10.440.000	11.280.000	11.640.000

Tabla 10 Costos por Infraestructura

Estimación del Capital de Trabajo: Es el capital requerido para funcionar considerando que inicialmente no existen ingresos o no se logra cubrir los costos. En este caso se utilizó la metodología del máximo déficit acumulado, utilizando para la evaluación el primer año del proyecto.

7.2 Análisis.

7.2.1 Consideraciones generales.

Se considera que inicialmente sólo se abordará cerca de un **50%** de la demanda que existe por capacitación, que corresponde a un **30%** del mercado potencial, y un **15%** del total de empresas para desarrollo de sitios Web, lo que corresponde a **20 PYMES**.

Bajo el análisis anterior, la cantidad de cursos (personas capacitadas) contratados anualmente por los clientes tendrá un mínimo de 412 unidades, con un precio promedio de **\$ 78.000** cada uno.

La etapa de prueba se extenderá los 3 meses previstos, alcanzando la 1ª región en el primer período, la 2ª región dentro del primer semestre del segundo año.

Las tasas de crecimiento anuales por venta serán iguales a las tasas de crecimiento, teniendo entonces expectativas de crecimiento en la demanda como se muestra a continuación:

Tasa de crecimiento por Ventas, Escenario Realista.			
ITEM	Año 2	Año 3	Año 4
Capacitación	75%	50%	39%
Desarrollo de sitios Web	10%	9%	7%

Tabla 11 Tasas de Crecimiento en las Ventas.

7.2.2 Ingresos por ventas.

Dada la estimación de ventas y las consideraciones antes expuestas, la cantidad de clientes y los respectivos ingresos para este escenario son las siguientes:

Clientes por período, Escenario Realista.				
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Capacitación	412	721	1082	1503
Desarrollo de sitios Web	20	22	24	26

Tabla 12 Cantidad de Clientes por Período.

INGRESOS POR VENTAS.				
ITEM	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
Capacitación	32.136.000	57.643.950	88.195.244	125.043.216
Precio Unitario del Curso	78.000	79.950	81.549	83.180
Tasa Aumento Precio	0,00%	2,50%	2,00%	2,00%
Desarrollo y Administración de Sitios Web	13.648.000	17.075.520	21.509.916	26.729.532
Desarrollo Sitios Web	2.920.000	3.880.800	5.128.962	6.628.263
Precio Unitario Plan Basico	80.000	84.000	90.720	99.792
Tasa Aumento Precio	0,00%	5,00%	8,00%	10,00%
% Clientes Adquieren Plan Básico	70%	60%	50%	40%
Precio Unitario Plan Avanzado	300.000	315.000	337.050	364.014
Tasa Aumento Precio	0,00%	5,00%	7,00%	8,00%
% Clientes Adquieren Plan Avanzado	30%	40%	50%	60%
Administración Sitios Web	10.728.000	13.194.720	16.380.954	20.101.270
Precio Unitario Plan Basico	432.000	453.600	489.888	538.877
Tasa Aumento Precio	0,00%	5,00%	8,00%	10,00%
% Clientes Adquieren Plan Básico	70%	60%	50%	40%
Precio Unitario Plan Avanzado	780.000	819.000	876.330	946.436
Tasa Aumento Precio	0,00%	5,00%	7,00%	8,00%
% Clientes Adquieren Plan Avanzado	30%	40%	50%	60%
TOTAL INGRESOS	45.784.000	74.719.470	109.705.160	151.772.749

Tabla 13 Ingresos por Ventas.

7.2.3 Costos Fijos.

COSTOS FIJOS.					
ITEM	Costo Mes \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
REMUNERACIONES.					
Fase Puesta en Marcha.					
Gerente General	250.000	3.000.000			
Gerente de Operaciones	200.000	2.400.000			
Secretaria	60.000	720.000			
Administrador del Portal	100.000	1.200.000			
Vendedores	100.000	1.200.000			
Asistente Publicitario	500.000	6.000.000			
Asistente Contable	100.000	1.200.000			
Asistente Legal	200.000	2.400.000			
Fase Expansión.					
Gerente General	350.000		4.200.000	4.200.000	4.200.000
Gerente de Operaciones	300.000		3.600.000	3.600.000	3.600.000
Secretaria	90.000		1.080.000	1.080.000	1.080.000
Administrador del Portal	150.000		1.800.000	1.800.000	1.800.000
Vendedores	100.000		1.200.000	1.200.000	1.200.000
Asistente Publicitario	500.000		6.000.000	6.000.000	6.000.000
Asistente Contable	150.000		1.800.000	1.800.000	1.800.000
Asistente Legal	300.000		3.600.000	3.600.000	3.600.000
Jefe de Ventas	180.000		2.160.000	2.160.000	2.160.000
Analista de Base Datos	300.000		3.600.000	3.600.000	3.600.000
TOTAL REMUNERACIONES		18.120.000	29.040.000	29.040.000	29.040.000

Tabla 14 Costos Fijos.

7.2.4 Costos Variables.

COSTOS VARIABLES				
ITEM	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
GASTOS PROMOCIONALES	11.944.600	5.715.181	6.199.681	7.212.046
Papelería	3.600.000	960.000	840.000	600.000
Artículos	1.800.000	540.000	720.000	600.000
Exposiciones Informativas	2.400.000	600.000	300.000	200.000
Eventos	3.000.000	1.000.000	500.000	500.000
Comisión Ventas: 2,5% Vend.+ 1% Jefe V.	1.144.600	2.615.181	3.839.681	5.312.046
CAPACITACION : 5% de las Ventas.	1.606.800	2.882.198	4.409.762	6.252.161
DESARROLLO WEB : 30% de las Ventas	876.000	1.164.240	1.538.689	1.988.479
TOTAL COSTOS VARIABLES	14.427.400	9.761.619	12.148.131	15.452.686

Tabla 15 Costos Variables.

7.2.5 Evaluación del Proyecto Sin Financiamiento.

La evaluación del proyecto arroja un Flujo de Caja como el mostrado a continuación, indicando que el proyecto es viable bajo este escenario.

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO					
ITEM	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
Ingresos Por Ventas		45.784.000	74.719.470	109.705.160	151.772.749
Costos Fijos		18.120.000	29.040.000	29.040.000	29.040.000
Costos Variables		14.427.400	9.761.619	12.148.131	15.452.686
Gastos Infraestructura		10.200.000	10.440.000	11.280.000	11.640.000
Depreciación		3.640.000	6.697.500	6.307.500	5.312.500
Utilidad Bruta		603.400	18.780.351	50.929.528	90.327.563
Impuesto a la Renta			3.192.660	8.658.020	15.355.686
Utilidad Después de Impuestos		603.400	15.587.691	42.271.508	74.971.877
Depreciación		3.640.000	6.697.500	6.307.500	5.312.500
Flujo de Caja Operacional		3.036.600	22.285.191	48.579.008	80.284.377
INVERSIONES	7.280.000	6.115.000	6.500.000	4.125.000	2.000.000
Valor Residual de la Inversión					4.062.500
Capital de Trabajo.	8.786.920				
Recuperación Capital de Trabajo					8.786.920
Préstamo					
Amortización Préstamo		-	-	-	-
Flujo de Capitales	16.066.920	6.115.000	6.500.000	4.125.000	10.849.420
FLUJO DE CAJA	16.066.920	3.078.400	15.785.191	44.454.008	91.133.797

VAN del Proyecto	51.661.738
TIR del Proyecto	91%

Tasa Desc.: 25%

Tabla 16 Flujo de Caja Sin Financiamiento.

7.2.6 Evaluación del Proyecto Con financiamiento.

Esta alternativa de financiamiento consiste en un préstamo bancario equivalente a **\$8.786.920** cancelada en cuatro años, con amortizaciones iguales, una tasa de interés que bordea el 15%. Esta alternativa entrega un VAN menor, pero un TIR muy superior respecto del caso sin financiamiento. En ambos casos el proyecto es viable.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
ITEM	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$
Ingresos Por Ventas		45.784.000	74.719.470	109.705.160	151.772.749
Costos Fijos		18.120.000	29.040.000	29.040.000	29.040.000
Costos Variables		14.427.400	9.761.619	12.148.131	15.452.686
Gastos Infraestructura		10.200.000	10.440.000	11.280.000	11.640.000
Depreciación		3.640.000	6.697.500	6.307.500	5.312.500
Utilidad Bruta		603.400	18.780.351	50.929.528	90.327.563
Impuesto a la Renta		-	3.192.660	8.658.020	15.355.686
Utilidad Después de Impuestos		603.400	15.587.691	42.271.508	74.971.877
Depreciación		3.640.000	6.697.500	6.307.500	5.312.500
Flujo de Caja Operacional		3.036.600	22.285.191	48.579.008	80.284.377
INVERSIONES	7.280.000	6.115.000	6.500.000	4.125.000	2.000.000
Valor Residual de la Inversión					4.062.500
Capital de Trabajo.	8.786.920				
Recuperación Capital de Trabajo					8.786.920
Préstamo	16.066.920				
Amortización Préstamo		7.036.941	7.036.941	7.036.941	7.036.941
Flujo de Capitales	-	13.151.941	13.536.941	11.161.941	3.812.479
FLUJO DE CAJA	-	10.115.341	8.748.251	37.417.068	84.096.856

VAN del Proyecto	51.110.219
TIR del Proyecto	201%

Tasa Desc.: 25%

Tabla 17 Flujo de Caja Con Financiamiento.

8. ANALISIS Y CONCLUSIONES

Los resultados del análisis financiero arrojaron un VAN de \$ 51.661.738 y \$ 51.110.219, sin y con financiamiento externo respectivamente.

Basta apreciar la importancia que representan los gastos promocionales. De esta situación se concluye que la empresa debe prestar especial atención al manejo de los recursos destinados a publicidad y difusión, evitando posibles gastos innecesarios. Esta importancia, tanto económica como estratégica, hace de la promoción un factor crítico dentro del éxito o fracaso del proyecto.

Como se aprecia en los resultados y la manera en que estos fueron establecidos, se concluye que los objetivos planteados, tanto generales como específicos, fueron logrados, gracias, principalmente a la estructura y secuencia definidas por la metodología, que permitieron la confección adecuada de cada uno de los puntos abarcados en ella.

Se consiguió estructurar con los requerimientos básicos, el Portal y los servicios que en el se proveen junto a los lineamientos para la realización de negocios derivados.

Si bien el servicio tiene una orientación definida, esta no restringe el acceso de personas particulares, que incluso, podrían ser a futuro nuevos empresarios. A pesar de esto, no hay que ser indiferente a la inexistencia de competencia directa, puesto que el desarrollo de herramientas similares, aunque requiere tiempo, dedicación y estudios que la avalen, no es una limitante para los nuevos participantes de la industria.

La diferenciación por calidad y precios que logre alcanzar la empresa sumada a la estrecha relación con sus colaboradores es la que le permitirá, entre otras cosas, desarrollar nuevos productos y servicios, acceder a nuevos clientes, expandir su campo de acción, y por sobre todo mantener la preferencia de sus usuarios.

El servicio, tal como fue concebido, sólo entrega las bases que permiten un funcionamiento sin grandes percances, por lo tanto, el aporte real de esta modalidad de entrega virtual de conocimientos e información radica en la flexibilidad y adaptabilidad que presenta frente a las cambiantes condiciones del mercado.

10. BIBLIOGRAFÍA

- G. Attwell, “El E-Learning en las PYMES”, artículo de e-learning Europa, 2003.
- López, Andrea; Serrano, Eduardo, “Estudio Exploratorio-Descriptivo acerca del E-Learning y las principales variables que inciden en su desarrollo en Chile” Universidad de Santiago, Facultad Tecnológica, 2002.
- Lic, Karina de la Peña, Investigación de Mercado: “Factores que afectan los Niveles de ingresos y Utilidades”, 2003.
- McGraw-Hill, “Investigación de Mercado”, AAKER, DAY, 1989.
- Porter, Michael E., Competitive Strategy: “Techniques for analyzing industries and competitors”, 1980.
- Sapag, Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 1989.
- Santelices, Francisco, “E-Learning y Sence”, 2003. Spielmann, Edgar, Taller de Managment y Tecnología, Junio 2004.
- Vásques Bronfman, “E-learning para el Trabajo”, 2002.

Web consultados

- Buscador Web: www.google.cl
- Fundación Minera Escondida. www.fme.cl
- Portal de capacitación SERCOTEC: www.redsercotec.cl
- Portal Navactiva: www.navactiva.com
- Sitio del Banco Central: www.bcentral.cl
- Sitio E-Learning Europa: www.elearningeuropa.info
- Sitio del Ministerio de Economía Chileno: www.economia.cl
- Sitio del Servicio de Impuestos Internos: www.sii.cl
- Universidad UNIACC. www.uniacc.cl.