



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

PRIMERA ETAPA PLAN DE NEGOCIOS EN CHILE PARA SERVICIOS DE
CONSULORÍA EN DISEÑO DE PROGRAMAS INTEGRADOS DE RSE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACION

JULIETA ISABEL GUTIÉRREZ DONDERO

PROFESOR GUIA:
PATRICIO MELLER BOCK

PROFESOR AUXILIAR:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
LUIS JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

SANTIAGO DE CHILE
Mayo, 2011

Resumen Ejecutivo

En las últimas dos décadas ha evolucionado una visión de las empresas como actores protagónicos de la sociedad, donde se asume que su actuar impacta directa e indirectamente en todo el entorno y por ello las empresas adquieren un compromiso social de responsabilidad con ese entorno. La evolución de las prácticas socialmente responsables señalan que éste es el camino a seguir para impulsar sustentabilidad en el largo plazo. Actualmente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Chile se encuentra en una etapa inicial de maduración, cuyos principales desafíos se basan en la integración estratégica de los programas de RSE a la gestión de las empresas.

Desde estos orígenes, y enfocándose en el desarrollo social del país, se despierta el interés por crear una consultora que ayude y guíe a las principales empresas en Chile en dirección hacia implantar programas de RSE efectivos que generen real impacto sobre la sociedad, el entorno y en la misma empresa. El objetivo de esta investigación es realizar una primera evaluación sobre la factibilidad del negocio para la creación de esta consultora, que provee servicios de diseño de programas integrados de responsabilidad social empresarial para grandes empresas. Los programas integrados constituyen una innovación de las prácticas actuales de RSE en Chile pues involucran múltiples stakeholders en un mismo programa. Los resultados exitosos en países desarrollados señalan una oportunidad de aprovechar ese conocimiento, prácticas y modelos para ser importados a Chile en una modalidad de alianza estratégica con un partner internacional.

El estudio comienza realizando un levantamiento de los términos a aplicar en el trabajo y su estatus actual en Chile y el mundo. Este marco inicial define la justificación de la oportunidad de globalización. En seguida se realiza un análisis estratégico del mercado de la RSE, y desde allí se realiza una selección del país y del modelo de importación del conocimiento que se utilizará.

La siguiente etapa plantea una definición del modelo de negocios donde se analizan los factores críticos de éxito para el desarrollo de la consultora, los cuales constituyen sus fuentes de ventaja competitiva. Se definen las características distintivas del servicio seguido de la elaboración de un plan de marketing y uno de ventas para la consultora. Finalmente se desarrolla un análisis de pre factibilidad financiera para el modelo de negocios a un horizonte de 10 años junto con sensibilizaciones de las principales variables de ingresos y costos.

La evaluación financiera mostró que el modelo de negocios planteado bajo las condiciones de importación del know how desde el extranjero no es atractivo económicamente pues resulta en un VAN de UF\$ -3.536 descontado al 25% en un horizonte de 10 años, y una TIR del 3%. Las principales razones de estos resultados negativos se basan en lo pequeño del mercado objetivo y en la problemática de la contribución del know how extranjero en un modelo de negocios como éste.

Se recomienda finalmente explorar nuevos caminos para la consultora en el desarrollo de productos y servicios adicionales que complementen su oferta, junto con una organización del know how más ajustada a la realidad y a los costos en Chile.

A Ricardo mi esposo y nuestro hijo en camino por ser una fuente inagotable de energía y amor para llevar adelante este maravilloso proyecto y además por ser los mejores compañeros de aventuras.

Índice de Contenido

1	Introducción	8
2	Objetivos.....	9
3	El marco teórico.....	10
3.1	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	10
3.2	Iniciativas de intervención social en Chile.....	12
3.3	Beneficios de la RSE.....	13
3.4	Los empleados.....	16
3.5	Tendencias internacionales.....	16
3.6	Justificación de la oportunidad de globalización	18
4	Análisis del mercado.....	19
4.1	El marco legal	19
4.2	Tamaños de mercado.....	20
4.3	Industria de la RSE en Chile - Análisis de competitividad.....	24
4.3.1	Competidores	24
4.3.2	Barreras de entrada.....	27
4.3.3	Poder de los proveedores.....	28
4.3.4	Poder de los compradores.....	28
4.3.5	Productos sustitutos.....	29
4.4	Conclusiones del análisis de la industria	30
4.5	Investigación de Mercado.....	31
4.6	Conclusiones del Estudio de Mercado.....	35
4.7	Segmentación	36
5	El modelo de negocios: servicio de consultoría.....	38
5.1	Factores Críticos de Éxito (FCE)	39
5.2	Análisis FODA para consultora TEAM.....	40
5.3	Estrategia competitiva	45
6	Adquisición del know how	46
6.1	Selección del país de referencia.....	46
6.2	Estrategia de incorporación del know how.....	48
6.3	Aliados nacionales	52
6.4	Aliados internacionales.....	53
7	Consultora TEAM: La oferta de servicio.....	57
7.1	Características del servicio.....	59
7.2	Alcance de los programas TEAM	65
7.3	El paquete de servicios	67
7.4	Ventaja competitiva	68
7.5	La propuesta de valor.....	68
8	El delivery	70
8.1	El cliente.....	70
8.2	Las etapas.....	71
8.3	Las responsabilidades.....	77

8.4 Los entregables.....	78
8.5 Control de calidad	80
8.6 Las garantías	81
9 Plan de Marketing.....	83
9.1 Product mix	83
9.2 Precio.....	86
9.3 Distribución	92
9.4 Comunicaciones.....	92
9.5 Costos proyectados del Plan de Marketing y otros	95
10 Ventas: La adquisición de clientes	98
10.1 Ciclo de Ventas	98
10.2 Fuerza de ventas.....	104
10.3 Reventa.....	105
10.4 Tiempo no remunerado	106
10.5 Ciclo de ventas secundario.....	107
10.6 Proyección de Ventas – Programas 2 stakeholders	108
11 La organización y el equipo	111
11.1 Estructura de Recursos Humanos	111
11.2 Costo Consultores (variable)	114
11.3 Costos de Operación.....	115
12 Análisis Financiero.....	117
12.1 Supuestos	117
12.2 VAN Y TIR.....	118
12.3 Sensibilizaciones	119
12.3.1 Cambios en la Tasa de Descuento	119
12.3.2 Sensibilizaciones de Ingresos	120
12.3.3 Sensibilizaciones de Costos.....	122
12.4 Conclusiones Finales y Recomendaciones	124
13 Planificación Estratégica	126
Bibliografía.....	128
Anexos	131
Anexo A – Encuesta de interés de clientes potenciales.....	131
Anexo B - Interés de empleados en participar en esta iniciativa	133
B.1 Email enviado a la base de contactos.....	133
B.2 La Encuesta	133
B.3 Resultados de la encuesta	134
Anexo C – Indicadores de Responsabilidad Social por país.....	136
Anexo D – Curriculum Vitae aliado Internacional.....	140
Anexo E – El Modelo de Evaluación LBG.....	145
Anexo F – Ejemplo cuestionario de feedback de un cliente.....	150
Anexo G – Desglose de Costos.....	152

G.1 - Costo Variable: Horas dedicadas por Cargo en un Programa Transformación (14 meses).....	152
G.2 - Costo Total de un programa: Horas promedio dedicadas por cargo en un programa	153
Anexo H – Listado Empresas dedicadas a la RSE	154
Anexo I – Costos Operacionales de la oficina de consultora TEAM	159

Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de la percepción de importancia de la RSE	11
Figura 2: Gasto en RSE como porcentaje de las Utilidades principales empresas chilenas 2008	22
Figura 3: Estrategias para incorporar el know how desde Inglaterra.....	49
Figura 4: Objetivos consultora TEAM.....	58
Figura 5: Pilares de la Oferta de servicios de consultora TEAM	60
Figura 6: Identificación de la Red Social	62
Figura 7: Distribución de horas por actividad.....	75
Figura 8: Diagrama detallado de gestión del delivery.....	76
Figura 9: Zona geográfica de distribución de servicios TEAM.....	92
Figura 10: Ciclo de Ventas consultora TEAM.....	98
Figura 11: Ciclo de Ventas consultora TEAM.....	104
Figura 12: Estructura inicial de consultora TEAM	112
Figura 13: Distribución promedio de costos para consultora TEAM.....	122
Figura 14: Planificación estratégica horizonte 10 años.....	126

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación empresas que desarrollan RSE en Chile	23
Tabla 2: Cifras mundiales de voluntariado, año 2004	24
Tabla 3: Consultoras de RSE en Chile.....	26
Tabla 4: Resumen conclusiones del análisis de la industria.....	31
Tabla 5: Resumen análisis FODA.....	44
Tabla 6: Selección de país de referencia en prácticas de RSE	47
Tabla 7: Posibles aliados estratégicos en Inglaterra	53
Tabla 8: Detalle horas totales Programa Transformación tipo (1 año).....	75
Tabla 9: Descripción Product Mix inmediato consultora TEAM	85
Tabla 10: Product Mix consultora TEAM	86
Tabla 11: Criterios de aproximación Valor Verdadero al Cliente	88
Tabla 12: Análisis de precios	89
Tabla 13: Costo por hora de un programa TEAM.....	90
Tabla 14: Precios estimados para cada Programa.....	90
Tabla 15: Costos adicionales de los servicios de TEAM	91
Tabla 16: Plan de comunicaciones consultora TEAM	93
Tabla 17: Otras inversiones consultora TEAM	95
Tabla 18: Proyección de costos y actividades de marketing, capacitación y proyectos.....	97
Tabla 19: Priorización de clientes potenciales por sector económico.....	100
Tabla 20: Identificación de clientes potenciales	102
Tabla 21: Identificación de prospectos.....	103

Tabla 22: Tasa de Éxito ponderada del ciclo de ventas de consultora TEAM	109
Tabla 23: Proyección anual de proyectos activos	110
Tabla 24: Porcentaje de las Horas dedicadas por Cargo en cada programa.....	115
Tabla 25: Costo Variable de cada programa TEAM	115
Tabla 26: Costos anuales de operación de la consultora TEAM	116
Tabla 27: Flujos de Caja para consultora TEAM, horizonte 10 años (estudio pre factibilidad).	118
Tabla 28: Resultado de la evaluación proyecto TEAM (estudio pre factibilidad).....	118
Tabla 29: Sensibilización Tasa de Descuento.....	120
Tabla 30: Sensibilización Ingresos.....	121
Tabla 31: Sensibilización Costos	123

1 Introducción

El mundo de los negocios se ha caracterizado por su constante enfoque en la maximización de ganancias para los dueños o accionistas. El performance ha sido el motor que mueve a las organizaciones. Sin embargo hace un par de años comenzamos a escuchar sobre la idea de que las organizaciones deben volcar su mirada hacia un objetivo más integral, donde éstas juegan un rol clave en la sociedad y en el medioambiente. La visión de las empresas como actores protagónicos de nuestra sociedad asume que su actuar impacta directa e indirectamente en todo su entorno y es por ello que adquieren un compromiso social de responsabilidad con ese entorno.

Las primeras inquietudes surgieron con el tema del cambio climático y el impacto negativo que el hombre ha generado sobre el planeta. Desde allí comienza un largo recorrido imparable hacia los nuevos conceptos de la responsabilidad que tienen las empresas en esta sociedad. Bajo el prisma de que las organizaciones están formadas por personas, y son ellas mismas quienes poseen inquietudes y preocupaciones por el mundo en el que vivimos, entendemos que los conceptos de responsabilidad social toman mayor relevancia en el mundo actual.

Entonces nos preguntamos, es posible dar una mirada innovadora a esta situación? Y desde aquel espíritu surge la idea de este proyecto, que alberga una combinación de iniciativas y prácticas desarrolladas en la actualidad por las empresas (tales como la capacitación, la filantropía, el voluntariado, etc.), y busca idear nuevas formas en que éstas puedan intervenir sobre quienes las rodean de una manera sustentable.

2 Objetivos

El objetivo de este proyecto es realizar una primera etapa de evaluación sobre la factibilidad de negocio para la creación de una consultora que provea servicios de Diseño de Programas Integrados de Responsabilidad Social Empresarial para grandes empresas. Los programas integrados constituyen una innovación de las prácticas actuales de RSE pues involucran múltiples stakeholders en un mismo programa, y de ellos se espera que generen beneficios e impactos positivos como:

- Mejorar habilidades de liderazgo y competencias organizacionales.
- Involucrar a los empleados en un compromiso social y mejoras en la productividad.
- Beneficios económicos para las empresas participantes.
- Mejorar la reputación de las empresas participantes.
- Contribuir a la sociedad y comunidades involucradas con programas de integración y ayuda social.

Finalmente, existe una intención más allá del resultado de la evaluación de factibilidad, la cual es, un fin de satisfacción personal al lograr impulsar iniciativas responsables por parte de las empresas chilenas para dirigir a sus profesionales y futuros líderes por un camino de compromiso con la acción social y las problemáticas sociales de nuestro país.

3 El marco teórico

3.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A fines de los años 80 se produce en Estados Unidos y Europa la emergencia del desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social, ligadas a las auditorías ambientales, para luego volcarse hacia los sistemas de evaluación de la gestión social de la empresa.

La Responsabilidad Social hoy se ha convertido en un movimiento mundial, que busca la implementación de un nuevo modelo de capitalismo inclusivo, en el que los distintos actores de la sociedad: Estado, Empresas y Sociedad Civil implementen modelos de gestión humanamente sustentables con sus diferentes públicos de interés a nivel local y global¹. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un paradigma empresarial que identifica, incorpora y moviliza los intereses y actividades de todos los grupos de interés dentro de la visión, políticas y prácticas de la empresa. Es entendida como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad, que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente².

Dentro de este marco, la creación de la norma de estandarización ISO 26000 ha permitido convenir una definición única a nivel global. La norma define la responsabilidad social de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

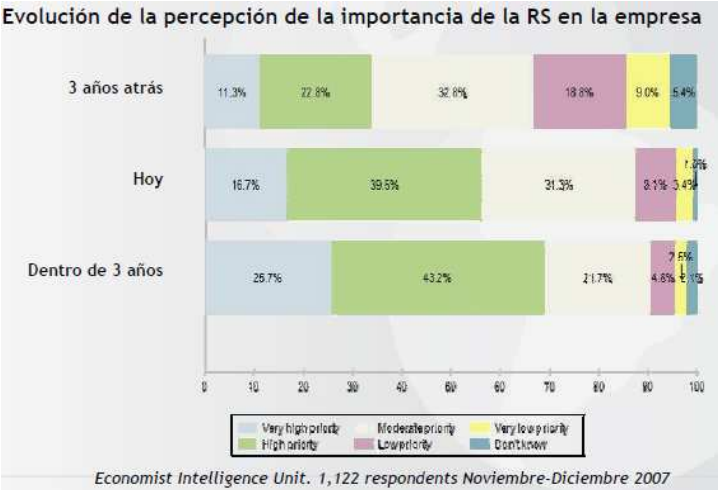
- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

¹ VINCULAR – La RSE en Chile

² AccionRSE, www.accionrse.cl

La Figura 1 presenta una encuesta realizada por la revista The Economist en 1.122 empresas internacionales donde se aprecia que la percepción de la importancia de la Responsabilidad Social en la empresa ha evolucionado en los últimos años de manera considerable, donde pasará de ser un tema de importancia moderada a ser materia de alta y máxima prioridad para la mayoría de las empresas.

Figura 1: Evolución de la percepción de importancia de la RSE



Fuente: Pesce, Dante. Sesión de trabajo ISO 26000, SOFOFA, Septiembre 2009.

En Chile, desde la década de los 90 la RSE comienza a verse más allá de una serie de acciones sociales y a entenderse como una visión de negocios desde una perspectiva más proactiva. Desde el punto de vista de los consumidores chilenos, la sociedad en general se ha familiarizado con la temática. El estudio de Responsabilidad Social Corporativa realizado por la agencia internacional MORI en el año 2005 mide la percepción y valoración de los consumidores chilenos frente a la conducta socialmente responsable de las empresas. El estudio señala que la condición necesaria para que los consumidores chilenos declaren a una compañía como socialmente responsable es la preocupación por la calidad de vida de sus trabajadores (92%) y en segundo lugar, la preocupación por el medio ambiente (79%)³. Esto demuestra que los consumidores sin duda han comenzado a informarse y a exigir prácticas que estén alineadas con los requerimientos de su entorno. Prueba de ello, es que un 55% de los consumidores piensa que una empresa vende más productos si es socialmente responsable (MORI, 2005).

³ VINCULAR – La RSE en Chile

Desde una perspectiva empresarial, hace ya un tiempo la RSE ha adquirido relevancia en el quehacer diario de las empresas en Chile. Incluso las estructuras organizacionales han cambiado de manera de acomodar esta nueva necesidad en las directrices de las firmas, donde el hecho de ser “socialmente responsable” va más allá de la imagen, sino que complementa dinámicamente la operación de una empresa en términos de sus múltiples stakeholders o grupos de interés.

La teoría de los stakeholders surge en el año 1984 impulsada por E. Freeman quien detectó que existen personas y organizaciones, además de los accionistas, que son afectados por las actividades de una empresa. Estos agentes se denominan stakeholders de una organización y se definen como aquellos individuos o grupos de interés ya sean internos o externos a la organización cuyos intereses y objetivos se ven afectados por la operación y/o las prácticas que desarrolla la empresa⁴. Dentro de este marco, los principales actores serán los trabajadores, el entorno, los consumidores, los organismos reguladores y la comunidad.

Finalmente, para que la RSE sea potente internamente, deberá involucrar la fuerza laboral de una organización. Dado que en realidad una organización son sus personas, el involucramiento de los empleados es clave para el desarrollo de la RSE, junto con generar los más altos retornos a través de aumentar su motivación, lealtad y desarrollo de habilidades⁵.

3.2 Iniciativas de intervención social en Chile

Existen muchas formas en que las empresas pueden materializar sus prácticas de RSE y una de ellas es a través de la intervención social. En el último tiempo las empresas en Chile se han mostrado activas e interesadas en desarrollar iniciativas novedosas de ayuda comunitaria. Por destacar algunas empresas que pusieron en práctica la RSE durante el periodo Marzo-Octubre 2010 se encuentran:

- Dimacofi y la municipalidad de Peñalolén: donación y monitoreo de 1.000 árboles en aquella comunidad.

⁴ Zappala, Gianni. Curso Corporate Responsibility and Accountability, Melbourne Business School, Mayo 2010.

⁵ Business and Society, Corporate social responsibility report 2002, DTI.

- Methanex promueve la educación en la región de Magallanes: “Proyecto Contardi” integración de prácticas de ahorro de eficiencia energética en el colegio.
- Accenture y su programa “Green Office” para reducir las emisiones de la oficina.
- Codelco ayuda a formar la Orquesta Sinfónica Infantil de Los Andes.
- Falabella y Chilenter con su campaña “Computador para Todos” entregan bonos de descuento en la tienda para quienes donen sus computadores usados y antiguos los que serán refaccionados y regalados a establecimientos educacionales y sociales.
- Oriencoop desarrolla Talleres Medioambientales en comunidades rurales.
- Corrida Solidaria BBVA y Hogar de Cristo con recolección de fondos para la institución.
- Autopista Central dona libros a dos escuelas de escasos recursos si los clientes solicitan su cuenta en forma electrónica en vez de por correo.

Iniciativas como estas surgen día a día desde las propias empresas o impulsadas por organizaciones sin fines de lucro que encuentran soporte en empresas interesadas en invertir en programas activos de RSE. El principal cuestionamiento está en la efectividad de la periodicidad de estas prácticas, y en la medición del impacto que éstas tienen internamente en su última línea.

3.3 Beneficios de la RSE

El análisis desarrollado por Arthur Dlittle en el año 2003 para Business in The Community (BITC) plantea el caso de negocios para la RSE, destacando que existen seis beneficios concretos obtenidos de prácticas socialmente responsables que sean efectivamente dirigidas hacia el negocio.

1. Reputación: pues los clientes y los medios lo demandan.

2. Manejo del riesgo: pues asegura estar al día con los requerimientos regulatorios y se reducen riesgos de daños a la reputación.
3. Satisfacción laboral: trabajadores motivados y por ello más productivos.
4. Aprendizaje e innovación: un mayor entendimiento del negocio permite desarrollar nuevos y mejores productos y servicios además de lograr eficiencias en el ámbito medio ambiental.
5. Acceso a capital: permite a las empresas ser más competitivas y así aumenta la probabilidad de apoyo de inversionistas.
6. Resultados financieros: la RSE se traduce en la última línea de una empresa especialmente en el largo plazo.

Estudios se han desarrollado para demostrar el beneficio de la aplicación de prácticas de RSE en las empresas. Un estudio desarrollado por BITC en Inglaterra el año 2008⁶ demostró que aquellas empresas que gestionan y miden sus prácticas de RSE superaron a sus similares consistentemente durante los últimos 7 años en términos de la tasa de retorno a los accionistas (TSR Total Shareholder Return) por un 3,3% a 7,7% por año. Adicionalmente, el caso de negocios desarrollado en el año 2010 para analizar los programas de voluntariado corporativo⁷ realizó un seguimiento de 550 empleados participando en programas de voluntariado de 16 importantes empresas de Inglaterra, y demostró que:

- Los empleados son capaces de desarrollar habilidades muy relevantes para el negocio a través de las tareas de voluntariado, como habilidades de comunicación, de liderazgo y negociación.
- El desarrollo de las habilidades es además fuertemente percibido por las jefaturas directas de estos empleados.
- El costo de desarrollar habilidades a través de voluntariado es significativamente menor que los costos de participar en programas tradicionales de capacitación.

⁶ BITC, 2008. The Value of Corporate Governance: the positive return of responsible business

⁷ Volunteering – The Business Case. Corporate Citizenship, Mayo 2010.

Aún cuando el caso de negocios evalúa críticamente los beneficios concretos de la RSE para las empresas, el tema de la medición de la RSE⁸ se plantea como un tema complejo y muchas organizaciones se han dedicado a desarrollar métodos de valorizar sus impactos.

El concepto más utilizado para medir la RSE hasta la fecha es el de “triple resultado de desempeño” (TBL “triple bottom line”), en el cual se contabilizan los resultados financieros más los ambientales y sociales de la operación de una empresa. Es decir, las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo social o ambientalmente perjudiciales⁹. Esta visión del negocio con un prisma triple permite incorporar el beneficio de realizar acciones socialmente responsables a pesar de que reduzcan en cierta forma el resultado financiero de una empresa. Esto porque es una visión de sustentabilidad, de largo plazo.

Por ello, múltiples estudios señalan la importancia de desarrollar métricas que permitan monitorear índices de la empresa y evaluar la efectividad de sus prácticas. A través de la generación de Reportes de Sustentabilidad y RSE, las empresas pueden hacer seguimiento de los indicadores clave para la empresa y así además generar benchmarks del negocio contra otros respecto de sus indicadores de performance y targets. El modelo más común de monitoreo es el Global Reporting Initiative (GRI) que plantea un marco estandarizado para reportar los resultados relacionados con la RSE, sobre el cual las empresas pueden auditarse y ser evaluadas. La aparición reciente de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social genera un nuevo marco de evaluación que a la vez se encuentra vinculado con el GRI.

Sin embargo, se ha reconocido que uno de los mayores impactos de la RSE es de largo plazo y tiene que ver con la reputación de la empresa, pero que hasta ahora resulta casi imposible de medir.

⁸ <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1075408572&type=RESOURCES>

⁹ Porter, Michael. Kramer, Mark. Estrategia y Sociedad, 2002. HBR Edición Extraordinaria.

3.4 Los empleados

Hemos identificado que los empleados representan un stakeholder muy importante para la organización. Dado que las empresas están formadas por personas, la sustentabilidad de un negocio estará directamente influenciada por las dinámicas internas que se producen entre las personas que trabajan dentro de ella.

Uno de los medios más utilizados para aumentar el involucramiento de los empleados con la organización ha sido la capacitación, la cual se expresa de diversas formas: cursos de destrezas, programas de entrenamiento, coaching, actividades de team building, etc. Todas ellas representan medios para el Desarrollo Organizacional. Particularmente nos interesa explorar el concepto de Team Building, que podría también llamarse Fortalecimiento de Equipos y será utilizado como una distinción para todas aquellas actividades prácticas diseñadas para mejorar el desempeño y resultado de un equipo. El concepto será utilizado en el ámbito del Desarrollo Organizacional y no con un fin de entretenimiento o recreación simplemente.

Entenderemos el Team Building como un factor clave en un ambiente organizacional para fomentar competencias como el desarrollo personal, la comunicación efectiva, las habilidades de liderazgo y la resolución de problemas en equipo. Todas estas competencias se consideran imprescindibles a la hora de pensar en los futuros líderes de las empresas sustentables, y es por ello que volcaremos parte de esta investigación a entender las tendencias en estas materias y cómo el fortalecimiento de los equipos y el desarrollo de habilidades en los empleados puede relacionarse atractivamente con la RSE.

3.5 Tendencias internacionales

Los conceptos de team building y desarrollo de habilidades son bastante transversales entre los distintos países y sus prácticas se extienden mundialmente con resultados muy efectivos en desarrollo organizacional. Sin embargo, durante el último tiempo se han generado ciertos matices especialmente en aquellos países más avanzados en términos de responsabilidad social empresarial y conciencia social.

En Chile si bien el concepto no es nuevo, se entienden mayoritariamente como un conjunto de actividades desarrolladas dentro o fuera del lugar de trabajo (generalmente

outdoors) que generan procesos de aprendizaje y desarrollo personal en los empleados dirigidos hacia los objetivos de la organización que lo promueve. En el mundo se han implementado iniciativas muy innovadoras alrededor del desarrollo de equipos de trabajo donde se destacan Estados Unidos e Inglaterra con iniciativas como:

- Programas de trabajo en equipo que incorporan conceptos de caridad: En EEUU hay consultoras que trabajan con Modalidad Bonus, donde el 10% del precio pagado por la empresa es donado a caridad a nombre de esa empresa.
- Otros incorporan conceptos de ayuda comunitaria dentro de la experiencia del trabajo en equipo, generalmente donando el resultado del evento a alguna organización de preferencia del cliente (Ejemplo, EEUU programa Build-a-Bike, donde se construyen bicicletas y luego se donan a una institución de niños).
- Incorporación de nuevas ramas de programas como los Green Events en Inglaterra con el objetivo de aumentar la conciencia ecológica en grupos de trabajo, impulsando la discusión de mejores prácticas a implementar en sus empresas.
- Se han desarrollado los Green Team Building Projects, en los cuales un equipo de trabajo ayuda a la comunidad a través de actividades que se relacionen con el medio en el que viven, como limpieza de parques, pintando espacios comunitarios, construcciones básicas, arreglando jardines, etc.
- En Inglaterra ha cobrado mucha relevancia el “voluntariado corporativo” que consiste en la creación de programas impulsados por la empresa y que involucra la participación de sus propios empleados en obras sociales. Desde el año 2003, que más del 75% de las empresas FTSE 100 de Inglaterra poseen algún programa de voluntariado corporativo¹⁰, quienes han comprobado que fomentando la participación de sus empleados en estos programas el resultado es de ganar-ganar: bueno para el individuo, para la comunidad y para el negocio.

¹⁰ Business in the Community, www.bitc.org

Las innovaciones introducidas a los programas de team building y desarrollo de habilidades se pueden enmarcar dentro del amplio espectro que es la Responsabilidad Social Empresarial, volcándose hacia los empleados de una organización quienes son el motor que mueve el negocio en una determinada dirección.

3.6 Justificación de la oportunidad de globalización

La existencia de una brecha entre las prácticas de desarrollo organizacional y de equipos que aplican hoy en Chile y lo que está ocurriendo en países más desarrollados representa un interesante desafío de globalización. En este caso, la oportunidad surge al incorporar una visión integradora de las actividades enfocadas hacia los **empleados** de una organización -fomentando el desarrollo de habilidades a través de jornadas de team building por ejemplo- y hacia la **sociedad** –generalmente la comunidad que se vea más afectada por la operación de esa empresa. Estos dos grupos de interés o stakeholders son claves para el desarrollo de organizaciones sustentables y socialmente responsables. Al enfocarse en ambos stakeholders el beneficio es dual, dado que se fortalecen las relaciones de la empresa con sus empleados y además con la comunidad.

De las prácticas desarrolladas por empresas de gestión de habilidades internacionalmente se destaca que la mayoría de ellas han incorporado a sus programas estables, conceptos de ayuda comunitaria o conciencia medioambiental, lo cual es un potente indicador de que una oportunidad se asoma para países como Chile. Y dado que el conocimiento y las mejores prácticas en estas materias han sido liderados por países desarrollados, resulta muy atractiva una oportunidad de globalización de dicho conocimiento.

El fin último de este proyecto será diseñar un modelo de negocios para incorporar esta aproximación dual de responsabilidad social en las empresas en Chile y diseñar así la mejor oferta de servicios que permita satisfacer las necesidades de estas empresas cada día más interesadas en la RSE.

4 Análisis del mercado

4.1 El marco legal

En el ámbito de la RSE, el tema es aún demasiado nuevo y no existe un marco legal exigible para aplicarla. El 1° de Diciembre del año 2010 se publicó la nueva norma internacional voluntaria ISO 26.000 que corresponde a una guía sobre responsabilidad social. Su propósito es ser un primer paso para ayudar a las organizaciones a implementar prácticas que les permitan alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable. Como se mencionó, la norma no es certificable, sino que constituye una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social para establecer un lenguaje común a nivel mundial sobre los que abarca la RS y lo que no.
- Antecedentes, tendencias y características de la RS.
- Principios y prácticas relacionadas con la RS.
- Materias fundamentales y asuntos de RS.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia.
- Identificación e involucramiento con las partes interesadas.
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la RS.

El propósito de la norma es ayudar a las organizaciones a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social, pero en ningún caso será exigible.

En los ámbitos de voluntariado, tampoco existe un marco legal. Su formalización se acoge en los cuerpos legales que regulan a las entidades sin fines de lucro. Finalmente en el ámbito de la filantropía existe un marco legal acogiéndose a la ley de donaciones.

Por la vía de diversas leyes, se ha favorecido a ciertas instituciones que son susceptibles de recibir donaciones con franquicias tributarias. Una de las franquicias que contemplan estas leyes, es la exención del impuesto del que da cuenta la Ley N° 16.271 y la liberación del trámite de la insinuación. Pero desde el punto de vista del donante, la franquicia tributaria más importante la constituye la posibilidad que para efectos de la Ley de la Renta, pueda descontar, ya sea como gasto o como crédito contra el impuesto, parte o el monto total de la donación.

Para efectos de esta investigación y por un tema de alcance, se ha omitido el marco legal que rige sobre las actividades de capacitación puesto que el proyecto será abarcado desde el eje de la Responsabilidad Social.

4.2 Tamaños de mercado

Dado que no existe en Chile un mercado que combine las visiones de capacitación de empleados con RSE, se analizarán los dos mercados por separado para compararlos y estimar el tamaño potencial del mercado al que se apunta con este proyecto.

El gasto en actividades de capacitación de empleados declarado por Sence¹¹ para el año 2008 fue por \$101.724 millones de pesos correspondiente a 21.322 empresas. Dentro de esto, un 82% del gasto se concentra en las Regiones Metropolitana, de Antofagasta, Valparaíso y Biobío lo cual es un indicador de en qué regiones se concentran las empresas con mayor potencial, correspondiente a 14.113 empresas. Adicionalmente, el 32% del total de gasto se destina a capacitación de Ejecutivos, Profesionales y Mandos Medios, por lo tanto el tamaño del mercado para capacitación de profesionales representaría alrededor de \$27.000 millones. Adicionalmente, entendiendo que en Chile, del total de empresas formales el 1,4% corresponde a grandes empresas¹² (ventas anuales > 100.000 UF y empleados > 200 según clasificación Sence), y éstas representan el 62% del empleo nacional, estimamos el tamaño del mercado de las grandes empresas en 197, las cuales están dispuestas a invertir en capacitación de calidad para sus profesionales.

Las cifras del año 2009 indican además que la cantidad de personas capacitadas bajo el sistema Sence ha experimentado un 16% de incremento respecto al año anterior, con

¹¹ Imputado a franquicia tributaria. Anuario Estadístico Sence 2008.

¹² La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. SERCOTEC y OIT. 2010

un crecimiento promedio los últimos 5 años de 10%, además de un crecimiento en la inversión de un 5%. El interés por capacitar a sus empleados es una señal clara de que uno de los principales stakeholders para las empresas lo son sus empleados.

Entendiendo que no todas las empresas en Chile destinan presupuesto a actividades de RSE, no existen declaraciones explícitas del gasto en este ámbito. Estudios señalan que, de las empresas premiadas el año 2008 por RSE en Chile, la mayoría elabora un informe anual de RSE pero solo un 41% de ellas informa su gasto en RSE¹³ lo cual ratifica la dificultad para estimar el tamaño del mercado.

Para estimar se emplea una variable proxy, que nos permita determinar a través de datos concretos en otros ámbitos un valor aproximado para el tamaño del mercado. Para ello se emplean dos aproximaciones, la primera de acuerdo al gasto promedio en RSE sobre la utilidad de las principales empresas en Chile, la segunda de acuerdo a la cantidad de empresas que potencialmente hacen o harían acciones de RSE.

De acuerdo al estudio de Meller sobre el caso de RSE para BHP Billiton en Chile¹⁴ mostrado en la Figura 2, en promedio las grandes empresas que declaran gasto en RSE (solo el 41% de ellas declara un gasto efectivo) destinan un 0,5% de su utilidad a acciones y programas de RSE, lo cual indicaría que tomando las 100 empresas más grandes de Chile¹⁵ para el año 2008 de acuerdo al ranking de Revista Capital, la utilidad total del ejercicio 2008 fue de \$10.692.807 millones. El potencial futuro de gasto en RSE podría llegar a los \$53.000 millones asumiendo que todas ellas en el mediano plazo adoptarían programas activos de responsabilidad social. Ahora, asumiendo solo un 41% de empresas que efectivamente declaran RSE, el gasto potencial se reduce a \$22.000 millones.

A modo de comparación, si tomamos Inglaterra como un país altamente desarrollado en términos de RSE, una empresa modelo a observar es Tesco, uno de los retailers mas grandes del mundo. En su Reporte de Responsabilidad Social 2010 (que abarca los resultados del año 2009 hasta Febrero 2010) se declara una inversión en acciones de apoyo a la comunidad a través de donaciones a caridad y buenas causas, por un total

¹³ Meller, Patricio. 2009. Responsabilidad Social Empresarial en Chile, El caso BHP-Billiton.

¹⁴ Meller, Patricio. 2009. Responsabilidad Social Empresarial en Chile, El caso BHP-Billiton.

¹⁵ Top 100 empresas en Chile (en Ventas 2008). Ranking Revista Capital, Septiembre 2009.

de 1,94% de su utilidad antes de impuesto¹⁶. Además se declara como objetivo para el año 2011 donar al menos un 1% de la utilidad antes de impuesto, lo cual representa un indicador internacional para comparar los montos invertidos en Chile detectando la brecha existente que podría en un futuro llegar a duplicar el monto total invertido en el país.

Figura 2: Gasto en RSE como porcentaje de las Utilidades principales empresas chilenas 2008

Gasto en Directorio y RSE como % de las Utilidades de las principales empresas chilenas 2008			
Empresa / Grupo Económico	Utilidad (Millones \$)	Gasto Directorio Utilidad (%)	RSE Utilidad (%)
1 Endesa/ Endesa	442.592	0,05	0,71
2 Empresas Copec /Matte	379.417	0,12	n.d.
3 Banco Santander / Santander	331.017	0,19	n.d.
4 Banco de Chile/ Luksic	272.427	0,82	0,44
5 Chilectra/ Endesa	257.768	0,07	0,25
6 Falabella/ Solari	202.013	0,25	0,50
7 CAP/ CAP	186.467	0,62	n.d.
8 CENCOSUD/ CENCOSUD	160.126	0,23	n.d.
9 Empresas CMPC / Matte	129.446	0,54	0,52 (a)
10 Aguas Andinas/ Agbar	109.120	0,25	0,17
11 Embotelladora Andina/ Said	94.836	0,81	n.d.
12 CCU/ Luksic	82.630	0,79	0,66
13 Banmédica/ Penta	29.786	0,69	n.d.
14 BHP Billiton			0,94
15 Consejo Minero (b)			0,33

Fuente: Patricio Meller 2009. Responsabilidad Social Empresarial en Chile, El caso BHP-Billiton.

(a):valor corresponde al año 2007 (b): Excluye Codelco y BHP n.d.: no disponible

En términos de cantidad de empresas que representan el mercado potencial para desarrollar iniciativas de RSE obtenemos un promedio aritmético entre:

1. aquellas empresas que durante el año 2010 participaron en la evaluación para Great Place to Work (demostrando que son empresas interesadas en el desarrollo de su ambiente laboral y por ende de la satisfacción de sus empleados); y

¹⁶ Tesco, Corporate Responsibility Report 2010. <http://cr2010.tescopl.com/>

2. aquellas grandes empresas que actualmente en Chile operan con plataformas operacionales de clase mundial como SAP y Oracle¹⁷ (como un indicador de empresas dispuestas a realizar inversiones importantes en desarrollar la eficiencia de su empresa y por ende serán más proclives a invertir en programas complementarios); y
3. aquellas empresas participantes en la evaluación de Prohumana para el ranking anual de RSE (como un indicador clave de aquellas empresas que hoy en día operan bajo el prisma de desarrollo sustentable y responsabilidad social).

La Tabla 1 muestra que en promedio (asumiendo que muchas de estas empresas se traslapan en los distintos ámbitos de evaluación), el universo de empresas que hoy en día estarían dispuestas a desarrollar la RSE está formado por alrededor de 344 empresas. Dentro de ellas, hay empresas grandes, medianas y pequeñas, aplicando un estimador de acuerdo a la cantidad de empresas grandes que operan con plataformas operacionales¹⁸ obtenemos una estimación para el tamaño del mercado de grandes empresas en Chile que estarían dispuestas a desarrollar RSE.

Tabla 1: Estimación empresas que desarrollan RSE en Chile

Datos para el año 2010	Total	Grandes
Numero empresas Great Place to Work	198	122
Numero de empresas con plataformas operacionales	560	255
Ranking RSE Prohumana	275	170
Target de empresas potenciales a desarrollar su RSE	344	182

Fuente: Elaboración propia en base a información disponible en los portales respectivos

En definitiva, no estamos hablando de un mercado infinito, sino de alrededor de 182 empresas en Chile que en el mediano plazo serán los impulsores de programas de RSE para ser incorporados estratégicamente en sus negocios.

Para complementar estas cifras, datos para el mercado chileno respecto del voluntariado indican que sólo el 11% de los chilenos participa en alguna obra de beneficencia. Y de este porcentaje apenas un cuarto dedica horas de trabajo a la institución con la cual se comprometió. El 75% restante está inscrito y dona dinero a

¹⁷ Para este análisis sólo se consideró SAP y Oracle

¹⁸ De acuerdo a información declarada por SAP y Oracle Chile

través de descuentos en sus cuentas corrientes o cobranzas a domicilio¹⁹. La Tabla 2 comprueba que los índices de participación comunitaria en Chile son aún muy bajos comparados con países desarrollados, y además la cantidad de instituciones de beneficencia es bastante menor. En Chile hay 27.000 fundaciones sin fines de lucro pero solo 1.500 están identificadas como beneficencia²⁰. No es fácil detectar la razón de por qué estas cifras son tan bajas, sin embargo identificamos una brecha para las instancias de voluntariado en Chile que en un futuro cercano serían posibles de llenar.

Tabla 2: Cifras mundiales de voluntariado, año 2004

País	Ciudadanos/voluntariado	
	en beneficencia	N° instituciones
EE. UU	50%	900. 000
Francia	20%	70. 000
España	20%	70. 000
Colombia	16%	15. 000
Chile	11%	1. 500

Fuente: Acción Empresarial. Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas, Abril 2004

4.3 Industria de la RSE en Chile - Análisis de competitividad

Empleando el análisis de las 5 fuerzas de Porter es posible identificar el estado competitivo de la industria de la RSE en la que buscamos operar, y producto de ello, será posible identificar las oportunidades que presenta el mercado y así poder diseñar de mejor manera los servicios a ofrecer.

4.3.1 Competidores

El desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo a través de programas de Recursos Humanos es un campo que lleva no más de 10 años en Chile²¹. Actualmente existen numerosas consultoras de RRHH a lo largo del país, 80 publicadas formalmente como negocios (62 en Santiago) y alrededor de 75 adicionales²² básicamente conformadas por consultores independientes y mayoritariamente individuales. De todas ellas el 85% se dedican a la selección de personal y alrededor de un 12% orientan sus

¹⁹ Investigación de la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (Desuc), Abril 2004.

²⁰ Acción Empresarial. Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas, Abril 2004

²¹ Jacqueline Valenzuela. Consultora Cibeles.

²² Fuente: Investigación propia. Páginas amarillas e Internet.

servicios a la capacitación y desarrollo de personas. Esto es reflejo de un mercado muy competitivo en Chile respecto de la prestación de servicios de consultoría para desarrollo de equipos. Sin embargo, de todas ellas, sólo se identifican 5 consultoras grandes, reconocidas y con prestigio enfocadas básicamente en el diseño de experiencias outdoors y trabajo de team building donde se encuentran CDO, Cahuala y Vertical entre otras.

En el caso de la RSE, el tema es bastante nuevo y por ello consultoras especializadas en el tema hay pocas. Actualmente operan en Chile alrededor de 10 organizaciones enfocadas en promover el desarrollo de la RSE, ya sea a través de actividades asociativas entre empresas o bien a través del diseño estratégico para una necesidad particular de una empresa. Organizaciones sin fines de lucro como Prohumana y AccionRSE, o bien consultoras dedicadas como Gestión Social, AxisRse, Vincular, Dejavu, SustentaRSE, Kodama&Mex y Sustentable. Todas ellas cuentan ya con una reputación de experiencia y tienen en común que su objetivo es desarrollar a las empresas como sujetos de acción al interior de la sociedad y la consultoría que ofrecen se encuentra muy enfocada en apoyar a la organización en el desarrollo de reportes de sustentabilidad, identificación y manejo de stakeholders y la administración de recursos para actividades de RSE entre otras.

Los competidores en Chile se encuentran dispersos, tanto regionalmente como en la amplitud de acción de cada uno. Hemos identificado que existen ciertas economías de escala en este tipo de negocios, principalmente debido al volumen de participantes en los programas. En general los programas de capacitación se ajustan a un patrón definido y por ello, son programas muy estructurados, lo cual permite una alta replicabilidad para diversos grupos de profesionales y empresas.

Actualmente en Chile no existen consultoras que desarrollen programas combinados de desarrollo de profesionales junto con acciones de responsabilidad social hacia la comunidad, pero consideraremos a las consultoras de RSE como el entorno competitivo más cercano a ello. La Tabla 3 describe los competidores en la industria de la RSE, con sus servicios principales, el segmento objetivo que cubren y sus fortalezas y debilidades. No existen cifras que permitan estimar la participación de mercado de cada uno.

Tabla 3: Consultoras de RSE en Chile

Consultora	Productos/Servicios	Segmento Objetivo	Fortalezas	Debilidades
Prohumana	Modelo Gestión RSE Asesorías en certificación y reportes Contacto stakeholders Evaluación y benchmarking Capacitación Ranking anual RSE	Chile - Grandes Empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Desarrollo de publicaciones Amplia difusión en los medios	Muy enfocada de la promoción de la RSE más que del desarrollo de consultoría
AccionRSE	Capacitación Proyectos asociativos: Nutrirse y Educarse Publicaciones	Chile - Todas las empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Desarrollo de publicaciones Amplia difusión en los medios	Muy enfocada de la promoción de la RSE más que del desarrollo de consultoría
Gestión Social	Consultoría en definición y evaluación de estrategia RSE Comunicación Programas comunitarios Calidad de vida laboral	Latinoamérica - Grandes Empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Equipo profesional multidisciplinario y con experiencia en fundaciones	Disperso: Más de 20 programas distintos en diversos ámbitos de la RSE
Vincular	Investigación aplicada Consultoría en definición de estrategia RSE Modelo Calidad vida laboral de Vincular Reportes Contacto stakeholders	Grandes Empresas	Desarrollo de publicaciones Alero de la U.Católica de Valparaíso Promotor de ISO 26000 en Latinoamérica	Maximo enfoque en las métricas, generación de reportes y estándares ISO 26000
AxisRse	Consultoría en definición y evaluación de estrategia RSE Talleres Reporte, evaluación y benchmarking	Latinoamérica - Todas las Empresas	Capacitación en RSE acreditada por la Universidad de Chile	Sin alianzas internacionales
Dejavu	Campañas educativas Elaboración Reporte Social Proyectos educativos y sociales	Chile - Sector Transportes (principalmente Autopistas)	Foco de trabajo de nicho: educación	RSE es sólo una parte de sus servicios Sin alianzas internacionales
SustentaRSE	Asesorías en marcos regulatorios socioambientales Sistema de gestión de sustentabilidad y reportes Relaciones con comunidades	Latinoamérica - Grandes y Medianas Empresas	Alianzas Internacionales Foco de trabajo sustentabilidad medioambiental	Maximo enfoque en Cambio Climático
Kodama&Mex	Consultorías en estrategias de sustentabilidad Reportes y capacitación	Chile - Grandes Empresas	Desarrollo de estrategia completa de RSE para importantes empresas Pertenece a red global de consultores de RSE	Sin alianzas internacionales
Sustentable	Asesoría Ambiental Auditorías de cumplimiento ambiental y sanitario Estudios de impacto ambiental	Chile - Sector Inmobiliario y Viñas	Foco de trabajo de nicho: medioambiente	Maximo enfoque en estudios de impacto ambiental y asesorías Poco involucramiento estratégico

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los competidores se destacan dos grupos de consultoras: las de nicho que están enfocadas en atender las necesidades de ciertas empresas en ciertos sectores económicos, y las generales, que están enfocadas en el desarrollo de estrategias completas de RSE para grandes empresas principalmente. La mayoría de las consultoras generales cuentan con alianzas internacionales con organismos promotores de la RSE a nivel mundial mientras que algunas de nicho no cuentan con ello. Además, se demuestra que existen pocas consultoras enfocadas al desarrollo de programas comunitarios que además involucren la calidad de vida de los empleados, la única que lo ofrece explícitamente es Gestión Social. Éste análisis resalta la

oportunidad de enfocarse en un nicho y contar con una alianza internacional que permita apoyar el conocimiento específico para aumentar el valor de la propuesta.

Finalmente es importante considerar que las barreras de salida en esta industria son muy bajas, dado que no se requiere de altos niveles de inversión de capital, y por lo mismo, constituye un segmento atractivo donde competir para una nueva consultora, una vez que se cuente con el conocimiento, experiencia y más que nada una red de contactos en empresas.

4.3.2 Barreras de entrada

No existen grandes barreras de entrada en el mercado de la RSE, puesto que la inversión en capital para formar una consultora de RSE no es tan significativa como en otras industrias. Lo más importante en este mercado serán las características del servicio ofrecido y la ejecución de éste a través de su capital humano, de manera que sea muy difícil de imitar y de esta forma ir construyendo barreras de entrada para los nuevos potenciales competidores. Dado que la RSE es un tema nuevo, existe poca experiencia en el tema por lo que encontrar profesionales calificados se convierte en la mayor barrera de entrada. Se necesitan profesionales que hayan trabajado en la empresa privada y por ende conozcan y manejen una visión de negocios amplia, de esta forma, la experiencia de los consultores claramente representa una barrera de entrada a esta industria.

Se considera que la industria de la RSE actualmente carece de barreras de entrada considerables, puesto que los servicios se encuentran bastante generalizados entre los actuales competidores y resultan fáciles de imitar. Sin embargo consideramos que existe una oportunidad en la industria para incrementar las barreras de entrada, basándose en ciertos factores que de cumplirse generarían potencialmente una barrera para el ingreso de nuevas consultoras en este rubro:

- Ser el primero en el mercado en ofrecer ciertos servicios de nicho otorga automáticamente una ventaja por sobre los competidores que proveen servicios más generalizados.

- Contar con al menos una alianza estratégica internacional de renombre y exclusiva que no posea ninguna de las otras consultoras.
- Capturando a aquellos clientes estratégicos que sirvan de modelos en la industria en que operan y por ello atraer naturalmente a otros clientes dentro de ese rubro.

Desde el punto de vista de la capacitación existen pocas barreras de entrada pues los competidores se encuentran muy atomizados y básicamente todos ofrecen lo mismo. En casos muy puntuales como la empresa Vertical, liderada por Rodrigo Jordán, entendemos que la imagen y posicionamiento del líder representaría una barrera de entrada, pero en términos generales no existe una marca mejor posicionada que otra para capacitación y de acuerdo a los mismos clientes, el tamaño de la consultora no refleja la calidad de su trabajo²³.

4.3.3 Poder de los proveedores

En este particular mercado de la acción social, los proveedores pasan a tener bajísima incidencia, dado que existiendo múltiples proveedores de los servicios básicos que se requieren para la operación de las consultoras no se consideran relevantes en el modelo.

4.3.4 Poder de los compradores

En esta industria los compradores o clientes tienen total libertad de selección de la consultora con quien trabajarán. Se identifican empresas de todos los tamaños como clientes de las consultoras existentes, sin embargo predominan las grandes empresas por sobre las medianas y pequeñas. Hemos detectado que empresas grandes con alto desarrollo de la RSE, como ENDESA por ejemplo, han trabajado con distintas consultoras en diversas asesorías, sin demostrar una preferencia por alguna en particular. Dado que existe una gran diversidad de servicios ofrecidos, es posible contratar desde un estudio pequeño hasta todo el diseño y evaluación estratégica de RSE para una empresa. El volumen en este caso juega un rol muy importante, en la

²³ Entrevista con clientes potenciales.

medida que sea posible involucrar al cliente con la mayor cantidad de servicios posibles.

No existen contratos de exclusividad en esta industria, y en muchos casos los proyectos son de corto plazo pues se refieren a un producto específico como por ejemplo el desarrollo del reporte de sustentabilidad. En la medida que se desarrollen proyectos más estratégicos, la relación de dependencia con el cliente es cada vez mayor, pues para el éxito del proyecto es necesario un alto involucramiento por parte del cliente y sus requerimientos son cada vez más exigentes.

Dado que los programas de RSE son cada día más estratégicos para las empresas, el precio no es un factor tan relevante en esta relación puesto que se destinan presupuestos a altos niveles de la organización para el desarrollo de estos programas y por ello los clientes no presionarán por el control del precio en estas materias. Finalmente, los clientes en general serán empresas grandes con situación financiera estable que han detectado la importancia de una operación sustentable, y dado que carecen del conocimiento y experiencia para impulsar las prácticas adecuadas de RSE, acuden a las consultoras expertas para solucionar su requerimiento. Existe por ello una relación entre consultoras y clientes de colaboración mucho más abierta que de lucha de poderes.

4.3.5 Productos sustitutos

Los servicios de consultoría en RSE se han transformado a lo largo del tiempo en la medida que más avances e investigación se desarrolla en el tema. La evaluación de los programas no era un requerimiento hasta que las tendencias internacionales así lo exigieron y se crearon estándares globales como el Global Reporting Initiative (GRI), lo cual generó la creación de nuevos servicios de consultoría adicionales a los ya existentes. En esta industria, los productos se sustituyen rápidamente o más bien dicho evolucionan, pues la capacidad de distribuir el nuevo conocimiento es rápida y casi instantánea. Sin embargo es importante considerar que si bien existe una potencial sustitución, ésta está generada por las mismas consultoras que deben estar al día de las nuevas prácticas y continuamente reinventando y actualizando sus servicios.

En la línea del desarrollo de personas en una organización, los programas de capacitación representan el principal sustituto de los programas de RSE, dado que en cierta forma existen presupuestos restringidos y en muchos casos, se optará por abordar un programa tradicional de capacitación profesional en vez de impulsar una práctica más sofisticada que involucre la RSE. Será importante en esta industria destacar la conexión directa que tienen las prácticas de RSE sobre la calidad de vida laboral e involucramiento de los empleados, de manera de aprovechar las sinergias y que un programa no sustituya al otro sino que se complementen o incluso sean uno sólo.

4.4 Conclusiones del análisis de la industria

La industria de la RSE en Chile se encuentra en una etapa de maduración. Si bien el tema ya no es nuevo, los avances son lentos especialmente en el ámbito de su aplicación directa en las empresas. Existen considerables avances en el desarrollo de instituciones de RSE, pero la adhesión eficaz y comprometida a redes de RSE es aún incipiente²⁴.

Hemos detectado que uno de los mayores focos de atención actualmente es el medio ambiente por ser un tema tan latente a nivel mundial, y en el pasado han sido los empleados, como uno de los stakeholders principales para las empresas. Efectivamente las organizaciones dedican recursos significativos a capacitación, pero aun no han migrado hacia planes integrativos de su visión de recursos humanos (RRHH) hacia la RSE.

Analizando las características de la industria de servicios de consultoría en RSE, identificamos que en general no existen servicios más especializados que estén enfocados en programas sociales comunitarios o de desarrollo interno de profesionales, es decir, la integración de programas dirigidos hacia dos stakeholders es algo poco usual. En resumen, existen pocas consultoras en RSE y éstas abarcan ámbitos muy generalizados, en general orientados hacia reportes y modelos de gestión, por lo que quedan abiertos ciertos nichos en la industria que representan una oportunidad de

²⁴ Wigodski, Teodoro. Curso Ética y Responsabilidad Social, Magister en Gestión para la Globalización, Noviembre 2010.

negocio para consultoras de servicios más especializados, con bajas barreras de salida y promoviendo la generación de una barrera de entrada considerable dada por ser el primero en el mercado.

Tabla 4: Resumen conclusiones del análisis de la industria

Industria Servicios de RSE		
Nivel de competencia	MEDIO	Consultoras generales y otras de nicho
Barreras de entrada	MEDIO	La experiencia de los consultores y ser el primero en ofrecer servicios de nicho es clave
Poder de los proveedores	BAJO	No relevantes
Poder de los clientes	MEDIO	No influyen precios, si exigen alta adaptabilidad
Amenaza de sustitutos	BAJO	Mayor probabilidad de complementar programas

Fuente: Elaboración propia

Como se resume en la Tabla 4, las características de la industria revelan que existe una real oportunidad para la incorporación de una nueva consultora especializada y enfocada en cierto nicho de la RSE. Dado los conocimientos y experiencia del equipo, una consultora que se oriente a la creación de programas integrativos de desarrollo de habilidades en los empleados combinado con acción social sería una actividad innovadora dentro de los programas de RSE actuales. Esta consultora, que llamaremos consultora TEAM, estaría mucho más enfocada a nichos específicos de requerimientos, y para empresas con un alto interés en desarrollar sus relaciones entre los stakeholders: empleados y comunidad.

4.5 Investigación de Mercado

Basado en una encuesta online a empleados de empresas grandes y complementado por entrevistas personales con gerentes de empresas que cuentan con áreas de RSE, con consultores expertos en RRHH, con profesionales que trabajan en temáticas de RSE y con información pública del medio, fue posible detectar ciertas inquietudes e intereses en el mercado de la RSE y la capacitación en las empresas. Los puntos expuestos a continuación se basan en la información recopilada del estudio de mercado.

Los potenciales clientes: las empresas

Se entrevistó a 4 potenciales clientes en una conversación directa y honesta sobre las tendencias de la capacitación en sus empresas y sobre el futuro de la RSE dentro de su organización. Buscamos entender si la RSE forma parte de la estrategia corporativa y si existen oportunidades o brechas que llenar. Las entrevistas se desarrollaron entre Noviembre y Diciembre 2010 siguiendo la guía de preguntas mostrada en el Anexo A. Los principales puntos en común son:

- Las empresas declaran que no tienen tiempo para desarrollar internamente programas de capacitación diferentes de los típicamente ofrecidos en toda empresa, como de liderazgo, coaching, etc.
- Las empresas reconocen una falla en sus programas de capacitación, pues han olvidado poner foco en los mandos medios y han priorizado únicamente programas de ejecutivos o programas básicos de trabajadores. Las empresas consideran a sus mandos medios como el “motor de las acciones estratégicas de una empresa grande”²⁵.
- Las empresas declaran que poseen presupuestos para invertir en capacitación de profesionales, pero éstos se han destinado básicamente al desarrollo de ejecutivos, dado que los presupuestos son restringidos.
- Las empresas reconocen estar en una etapa inicial del desarrollo de la Responsabilidad Social, con un futuro prometedor y considerándolo en la toma de decisiones permanente de la organización. La RSE se declara estratégica pero no está vinculada aún a la gestión de la organización.
- Declaran buenas experiencias pasadas con actividades de voluntariado, con resultados exitosos pero que se han desarrollado sólo una vez y no se han podido desarrollar en forma permanente por falta de tiempo para coordinarlo. Declaran que es un proceso caro y que es difícil lograr que todos se comprometan.
- Todas ellas declaran actividades aisladas de RSE, muy enfocadas en sus clientes y empleados.

²⁵ Herrera, Celso. Gerente RRHH La Polar S.A. Entrevista personal, Noviembre 2010.

- Las empresas reconocen que la filantropía ya no es la solución para ayudar a la comunidad o a la sociedad.
- Las empresas declaran no tener toda la capacidad necesaria para llenar las brechas que existen entre lo que hacen y lo que quieren hacer de su RSE. Para ello el contar con expertos consultores es fundamental. Los clientes declaran que no existen proveedores únicos de estos servicios y que han experimentado diversas experiencias con consultoras de todo tipo, sin existir preferencia por alguna.
- La visión de la RSE es unánime, no tiene que ver con marketing sino con la sustentabilidad de la organización.

Consultores de RRHH y/o de RSE

Durante Noviembre y Diciembre 2010, se realizaron entrevistas personales y telefónicas con algunos consultores expertos en materias de RRHH y otros que han trabajado o trabajan actualmente en el ámbito de la RSE. Los puntos más destacados son:

- Los consultores refuerzan la importancia de generar programas permanentes de aprendizaje para los empleados en una empresa. Reconocen que actividades de una única vez no tienen un efecto permanente en los empleados.
- Declaran que en el área de RRHH la competencia es intensa pues existen múltiples consultores independientes dispuestos a precios más bajos y que los presupuestos en estas materias son reducidos.
- Declaran que existe un traslape entre la capacitación y las prácticas de RSE enfocadas en los empleados de una organización. Esta situación se da en empresas grandes, que son las únicas que poseen recursos para invertir en este tipo de iniciativas.
- Reconocen la RSE con un tema de amplio interés que en Chile está avanzando lentamente. Declaran que no existe un gran dominio en estas materias, y en general la industria de la RSE está aprendiendo de lo que se hace en el extranjero. Se destaca que en Chile son las empresas extranjeras que poseen estándares internacionales las que empujan y movilizan al resto.

- Se declara que los presupuestos destinados a RSE en cada organización se han incrementado en el tiempo, lo cual es reflejo de una visión cada vez más estratégica de estas materias.
- Las cifras han declarado que existe una tendencia en los profesionales jóvenes a valorar mucho más la dimensión de contribución a la comunidad. La encuesta Great Place to Work dirigida en 275 empresas en Chile el año 2010 plantea una pregunta dentro del ámbito de “Orgullo” que dice “Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad” evaluada de 0 a 100. Los resultados muestran que dentro de una misma empresa, existe una brecha alrededor de un 20% entre las respuestas satisfactorias de los empleados entre 25 y 34 años comparado con los mayores a ese rango. Esta brecha indica que actualmente los profesionales jóvenes, muchos de ellos en cargos de mandos medios, tienen una inquietud social mucho mayor y por ello las actividades con rol social le serán mucho más atractivas²⁶.
- Se reconoce la importancia de trabajar con el sector público, principalmente municipios, para lograr apoyo en temas de comunidad y con ONG’s.
- Declaran que la mayor diferencia entre una empresa comprometida realmente con la RSE y una que no, es el tema cultural y de valores que poseen los líderes de esa empresa.
- Los consultores de RSE declaran que asesorar empresas en estas temáticas es un negocio muy rentable y que en general existe poca diferenciación entre los servicios ofrecidos.

Los involucrados: los empleados

Durante el mes de Noviembre 2010, se realizó una encuesta online a una base de jóvenes profesionales con más de 5 años de experiencia laboral (el detalle se encuentra en el Anexo B) con el objetivo de evaluar sus niveles de satisfacción e interés con los programas de RRHH desarrollados en sus respectivas empresas así como su interés por la RSE. Se obtuvo 157 respuestas en 24 horas, dentro de ellas un 50% de los

²⁶ Entrevista Aida Sáez. Great Place to Work. Noviembre 2010.

encuestados ocupan cargos de mandos medios en las empresas que trabajan, un 14% ocupa algún cargo ejecutivo y un 32% son profesionales jóvenes. Los resultados de la encuesta se detallan en el Anexo B y se consideran representativos del segmento de empleados profesionales especialmente en los cargos más altos de una organización, donde las mayores conclusiones indican que:

- La mayoría de los profesionales en cargos altos (77%) no participa regularmente en programas de capacitación en desarrollo de competencias y casi un tercio de ellos no ha participado nunca. Esto refuerza la noción de que existe una falta en los programas de capacitación impartidos por las empresas hacia sus futuros líderes.
- Las jornadas de capacitación que desarrollan las empresas, permiten aumentar el aprendizaje, generar cambios y aumentar la motivación en sus profesionales. Muy pocos opinan que estas experiencias no tienen valor.
- Detectamos un altísimo interés (93,9%) en los profesionales jóvenes de altos cargos en que sus empresas desarrollen actividades de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual coincide con la visión de que los más jóvenes poseen un mayor interés por la contribución social.
- Detectamos que pocas empresas desarrollan actividades de voluntariado a través de sus empleados (solo 30%), y aquellas que sí lo hacen, tienen un alto nivel de satisfacción.
- El interés en participar en voluntariado corporativo es un elemento de alta aprobación (95%) por parte de los jóvenes profesionales, y se destaca la importancia de que estas actividades se realicen dentro de la jornada laboral como parte de un programa permanente.

4.6 Conclusiones del Estudio de Mercado

Con toda la información recopilada del estudio de mercado, es posible concluir que la RSE es un tema aún en desarrollo para muchas empresas y por lo tanto no será fácil ingresar al mercado a capturar una alta penetración. Se tratará de enfocar en programas o actividades más concretas que tengan resultados medibles para las empresas.

Dado que los presupuestos de capacitación están siendo reducidos y en muchas ocasiones no alcanzan para desarrollar capacitación mas allá de los cargos ejecutivos, creemos que existe una oportunidad en el traslado de los recursos desde la capacitación hacia la RSE con una visión más integradora entre los empleados y la ayuda social.

Adicionalmente se detecta un espacio de acción para desarrollar programas, el cual está dado porque falta foco en mandos medios y éstos poseen un alto interés por el desarrollo social y la responsabilidad social de las empresas en que trabajan. Se reconoce que aquellas empresas socialmente responsables refuerzan el sentimiento de orgullo de pertenencia en sus empleados. Debido a esto, se propone una segmentación en el enfoque de programas en busca de satisfacer las necesidades de un nicho de empleados y así atraer los beneficios de la RSE hacia toda la organización.

4.7 Segmentación

Los programas de capacitación en una empresa pueden dirigirse hacia distintos segmentos, principalmente:

- Personal general (ventas, técnicos, servicio al cliente, etc.)
- Profesionales (Jefaturas, mandos medios, subgerencias)
- Ejecutivos (primera línea)

De acuerdo a las necesidades exploradas en la investigación del mercado, existe una brecha en la capacitación que se entrega a los empleados profesionales, especialmente a mandos medios y además existe en ellos una necesidad mayor por incorporar la dimensión social en sus prácticas laborales. Por ello definimos necesario enfocar programas que involucren RSE hacia ese segmento de trabajadores de una empresa.

Dado que las empresas grandes poseen una masa crítica de empleados de nivel profesional, las hemos identificado como el cliente objetivo a quien dirigir los programas. La investigación de mercado arrojó que principalmente por razones de presupuesto, solo las empresas grandes en Chile actualmente están dispuestas a invertir en programas de formación de sus profesionales, especialmente para los cargos de Mandos Medios. Junto con ello, los consultores expertos en el área señalan que sólo

aquellas empresas grandes realmente disponen de recursos para invertir en RSE, lo cual se ve reflejado en las empresas que participan en los rankings relacionados a la RSE anualmente²⁷ analizados en la sección de Análisis de la Industria. Por ello, se segmenta el mercado para enfocarse en primera instancia como clientes target a aquellas empresas Grandes que operan en Chile. Habiendo estimado el tamaño de mercado en alrededor de 182 empresas Grandes en Chile dispuestas a invertir en RSE.

²⁷ Entrevistas con consultores de RRHH y RSE, Noviembre 2010.

5 El modelo de negocios: servicio de consultoría

El modelo de negocios a desarrollar en Chile se basa en la creación de una consultora de RSE que se especialice en el desarrollo de programas para integrar equipos de profesionales en actividades de acción social. Se trata de formar y fortalecer equipos tanto entre trabajadores como hacia las comunidades con que se involucran. El concepto de trabajo en equipo será la razón de ser de la consultora, la cual llamaremos TEAM, puesto que debe integrar armónicamente equipos de profesionales de alto nivel de las empresas, con el equipo de consultores y con las personas de la comunidad a apoyar.

La consultora TEAM busca ser pionera en desarrollar planes integrados de responsabilidad social involucrando al menos a dos stakeholders en un proyecto conjunto de acción social empresarial. En el marco teórico se definió a los stakeholders como aquellos grupos de interés ya sean internos o externos a la organización cuyos intereses y objetivos se ven afectados por la operación y/o las prácticas que desarrolla la empresa. Dentro de este marco, dos stakeholders muy relevantes para una empresa son sus empleados y las comunidades que la rodean (tanto en alcance de su operación o por sus efectos en el entorno). Por ello, la consultora TEAM se especializará en diseñar experiencias de integración entre estos dos stakeholders tan relevantes, a través de un programa de intervención social que integre el trabajo activo de sus empleados en la comunidad de manera de desarrollar en ellos habilidades profesionales y personales que sean requeridas por su trabajo.

Hemos identificado que no existe un servicio similar en el mercado, y especialmente porque las consultoras existentes no se han especializado en nichos como éste, creemos que un servicio de consultoría con estas características sería un producto atractivo para empresas que están desarrollando sus prácticas de RSE y en reemplazo de ciertos programas de capacitación de profesionales. Dado el carácter altamente competitivo del mercado junto con las oportunidades y amenazas, se identifican 5 factores críticos para el éxito de la consultora que tienen que ver con los requerimientos vitales para que el proyecto sea exitoso y sustentable en el tiempo.

5.1 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Una definición clara y objetiva de los FCE permitirá abordar el proyecto en función de estos elementos críticos, considerando que todos ellos son igualmente relevantes para el éxito. Los factores críticos de éxito para el servicio de consultora TEAM serán:

- 1. Partnership:** La generación de una alianza con una entidad internacional será un factor clave para fortalecer la red de conocimiento y de atraer potenciales clientes. Esta alianza se convertirá en una fuente de ventaja competitiva pues aumentará la credibilidad sobre el profesionalismo y capacidad de la consultora. (Desarrollo en detalle Sección 6).
- 2. Know-how:** Será necesario contar con el apoyo e involucramiento de personas expertas en el área de capacitación de recursos humanos para el diseño apropiado de los programas de team building y la identificación de stakeholders para el desarrollo del ámbito social. Para fortalecer el know-how de la consultora y diferenciarse como únicos en ofrecer este tipo de programas se contará con un equipo multidisciplinario. La capacidad de expandir este know-how a través del tiempo ya sea en términos de las nuevas y mejores prácticas en el área y la inteligencia de mercado será un factor clave. Además, la organización de este know-how en términos de la estructura de la consultora serán elementos adicionales a considerar. (Desarrollo en detalle Sección 6 y 11).
- 3. La oferta:** Las características distintivas del servicio que la consultora entregará serán fuente de ventaja competitiva. Esto junto con el diseño completo de la experiencia de servicio de la consultora hacia sus clientes tanto primarios como secundarios. La oferta será simple y acotada, convirtiéndose en un servicio de nicho que genere el factor diferenciador que buscamos. (Desarrollo en detalle Sección 7).
- 4. La promesa (delivery):** El compromiso de la consultora TEAM con la calidad del servicio así como con la calidad de la experiencia en sí son muy relevantes. Herramientas de medición desarrolladas en conjunto con asesoría de la alianza estratégica generarán altos niveles de confianza en los resultados (búsqueda de maximizar la satisfacción del cliente) y mayor difusión. (Desarrollo en detalle Sección 8).

5. Adquisición de clientes: el proceso de identificar, captar y encantar clientes potenciales tanto primarios y secundarios será clave para el éxito de la consultora. Junto con ello es vital considerar el proceso de nutrir la relación con clientes existentes y escuchar al mercado por feedback y nuevos requisitos. (Desarrollo en detalle Sección 10).

El alcance de esta tesis se concentra en el desarrollo de cada uno de los factores críticos de éxito como parte del plan estratégico de la consultora TEAM. Otros elementos relevantes como son el plan de operaciones de la consultora, la selección de proveedores o el proceso de reclutamiento y remuneraciones de profesionales, también constituyen factores críticos de éxito para una consultora pero quedarán fuera del alcance de esta tesis en esta instancia.

5.2 Análisis FODA para consultora TEAM

El análisis FODA permite identificar las características relevantes para la consultora de RSE TEAM en contraste con las características del mercado chileno en el cual desea operar. Las Fortalezas y Debilidades de TEAM se refieren a los elementos internos, mientras que las Oportunidades y Amenazas tienen que ver con los aspectos externos.

- **Fortalezas de TEAM**

Modelo de negocios innovador: el servicio de consultoría de intervención enfocada en 2 stakeholders constituye un modelo creativo de vincular empresa y comunidades de manera de generar beneficios para ambas partes sin ser una actividad meramente filantrópica, y este servicio nadie lo entrega en el mercado actualmente.

Foco de nicho: la capacidad de adaptación de los servicios de TEAM hacia un nicho específico del mercado de la RSE le permite ser especialista, lo cual le permitirá alcanzar replicabilidad de ciertas prácticas y procesos que le ayudarán a ser más eficiente.

Experiencia en consultoría y ventas: el asociado inglés de TEAM cuenta con la experiencia en consultoría de RSE tanto en Chile como en el extranjero, con amplias

redes en Inglaterra las cuales permiten acceso al conocimiento. El asociado chileno posee experiencia en ventas lo cual complementará la operación de la consultora.

Valoración del conocimiento de Inglaterra: de las 9 consultoras más reconocidas que existen, 6 de ellas poseen alianza con alguna organización Inglesa, lo cual indica la alta valoración de el know how inglés en este mercado. La consultora TEAM contará con dos fuentes de conocimiento poderosas de origen Inglés lo que reforzará su posición entre los líderes del mercado.

Bajos requisitos de capital: para poder operar como consultora, TEAM tendrá que realizar una inversión reducida de capital, dado que ambos socios se embarcan en conjunto en la empresa.

- **Oportunidades para TEAM**

Buena percepción del voluntariado: en general las empresas declaran muy buenas experiencias con las actividades de voluntariado que han desarrollado en el pasado²⁸. Las empresas reconocen que genera muy buena reacción y disposición de parte de los empleados, sin embargo el tiempo para coordinar y desarrollar una actividad de este tipo es muy escasa.

Importancia de la RSE para el mercado chileno: el surgimiento de una gerencia o subgerencia de Responsabilidad Social en las empresas es señal de que existe conciencia colectiva de que el tema es y será muy relevante para el negocio.

RSE tema estratégico: en el ámbito de la RSE, el tomador de decisiones se localiza siempre en la alta administración, ya sea Gerencia General o Directorio, lo cual refleja el nivel estratégico de esta decisión y las altas posibilidades de poder seguir adelante si se embarca a los líderes de una organización.

²⁸ Entrevistas con clientes potenciales

Mercado no saturado: dado que la RSE es un mercado en etapa de maduración y existen hoy en día pocas consultoras reconocidas que realizan proyectos de RSE, el mercado plantea amplias oportunidades para nuevos competidores.

Mandos Medios demandan involucramiento social: La encuesta Great Place to Work demostró que existe una tendencia en los profesionales jóvenes a valorar mucho más que los mayores la dimensión de contribución a la comunidad. Esta brecha indica que actualmente los profesionales jóvenes, muchos de ellos en cargos de mandos medios, tienen una inquietud social mucho mayor y por ello las actividades con rol social le serán mucho más atractivas²⁹.

Red pequeña de grandes empresas: identificamos que la cantidad de empresas grandes que estaría interesada en actividades de RSE alcanza solo las 200 empresas en Chile, lo que constituye una red pequeña de empresas y por ello la información de boca a boca fluye rápidamente entre ellas.

- **Debilidades de TEAM**

Equipo no cohesionado: el equipo multidisciplinario de TEAM aún no tiene la experiencia de trabajar juntos, por ello, tomará un tiempo cohesionar el equipo para lograr los mejores retornos de él.

Falta de reputación: una de las mayores debilidades de una start up es que carece de reputación en el mercado. Por ello consultora TEAM deberá reunir grandes esfuerzos para construir esa reputación a través de sus logros y clientes.

Red inicial de comunidades débil: consultora TEAM no cuenta en sus inicios con el acercamiento a las comunidades y por ello será más complejo y costoso identificar posibles clientes secundarios para los primeros clientes. Se requerirá de alto involucramiento con ONG's en sus inicios de manera de lograr acercamiento previo con las comunidades e ir fortaleciendo la red social con la que se va a trabajar.

²⁹ Entrevista Aida Sáez. Great Place to Work. Noviembre 2010.

Sin experiencia en servicios de intervención: los consultores poseen experiencia en ventas y RSE sin embargo no han desarrollado prácticas en el ámbito de servicios que involucren capacitación, para lo cual deberán contar con apoyo adicional para el diseño de programas.

- **Amenazas para TEAM**

Reducciones de presupuesto en desarrollo de personas: las empresas entrevistadas declaran que los presupuestos de Recursos Humanos destinados a desarrollo de personas han sufrido reducciones y es muy complejo asegurar un crecimiento permanente. Solo un 12% de los profesionales en mandos medios o ejecutivos reportan que han participado en actividades de desarrollo de competencias permanente de más de dos veces por año, lo cual indica que las empresas son reacias a invertir en programas permanentes de desarrollo de su capital intelectual.

Desarrollo interno de RSE: dado que las empresas han incorporado en sus organizaciones un área de RSE, esto aumenta la probabilidad de que esta misma área se encargue de diseñar y ejecutar actividades de RSE internamente sin requerir servicios externos.

Altos tiempos para captura de clientes: la RSE es un tema difícil de vender, si la empresa no está 100% convencida, tomará un largo tiempo y trabajo explicarle y convencerle de que es la única vía hacia la sustentabilidad de un negocio.

Un resumen del análisis FODA se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5: Resumen análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios innovador - Foco de nicho - Experiencia en consultoría y ventas - Valoración del conocimiento de Inglaterra - Bajos requisitos de capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena percepción del voluntariado - Importancia de la RSE para el mercado chileno - RSE tema estratégico - Mercado no saturado - Mandos medios demandan involucramiento social - Red pequeña de grandes empresas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo no cohesionado - Falta de reputación - Red inicial de comunidades débil - Sin experiencia en servicios de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducciones de presupuesto en desarrollo de personas - Desarrollo interno de RSE - Altos tiempos de captura de clientes

Fuente: Elaboración propia

- **Conclusiones análisis FODA**

Del análisis FODA se concluye que si bien existen debilidades internas en la formación de la consultora TEAM, éstas podrán ser abordadas rápidamente en la medida de que se comprometa un trabajo con un cliente de prestigio. Ésta será la mejor manera de formar una reputación y demostrar que los servicios de intervención tienen resultados efectivos en Chile así como lo es en el extranjero. Junto con esto, se considera que la amenaza respecto de las reducciones de presupuesto en las áreas de personas puede resultar positiva para TEAM en términos de incentivar a los clientes hacia el direccionamiento de recursos desde la capacitación hacia la RSE, con montos significativamente menores. Finalmente, se considera que las oportunidades que presenta el mercado de la RSE evidencian una clara necesidad de apoyo y asesoría a las empresas por parte de organismos externos con experiencia y buenas prácticas, lo cual constituye el mayor incentivo para que consultora TEAM desarrolle su modelo de negocios como una alternativa interesante para el mercado.

5.3 Estrategia competitiva

Dada las condiciones del mercado y las barreras de entrada que existen hoy en día, la entrada temprana a este mercado será vital para obtener una ventaja inicial. Sin embargo, dado que ser el primer agente en la industria puede ser un arma de doble filo, la fuente de ventaja competitiva se basará en desarrollar una estrategia de segmentación para enfocar los servicios de una consultora apuntando a nichos específicos, este será un elemento clave de diferenciación. El target serán grandes empresas (más de 1000 empleados) con programas dirigidos hacia los rangos de cargo ejecutivos y mandos medios a través de experiencias que involucren desarrollo de programas sociales integrados con desarrollo de habilidades laborales.

El modelo de negocio que construiremos busca satisfacer una necesidad que para muchas empresas hoy en día no es un requerimiento. Por ello, el valor está en demostrarle a aquellas grandes empresas en Chile -que disponen de recursos para invertir en sus empleados y en una visión más estratégica de la RSE- que existen métodos de integrar la RSE de una manera más estratégica en sus prácticas cotidianas de capacitación.

No se competirá en términos de costos pues se consideran irrelevantes al momento de elegir un programa adecuado para una organización. Lógicamente se ofrecerán servicios a un precio competitivo de acuerdo a los recursos dedicados.

La diferenciación se logrará mediante el ofrecimiento de un servicio altamente customizado y orientado únicamente hacia el nicho seleccionado. Un servicio que posea características únicas en el mercado y servicios adicionales que serán incluidos dentro de cualquier programa de servicios que se diseñe y que satisfagan los requerimientos que hemos identificado, las consultoras existentes hoy en día carecen.

Con ello se busca establecer para TEAM un posicionamiento basado en lo que actualmente buscan los clientes, representado en 3 atributos: (1) la aplicación de las mejores prácticas de nivel internacional, con (2) el objetivo de la integración social de las empresas y sus empleados, y con (3) un servicio de la más alta calidad y efectividad, la cual será medible. Una frase del posicionamiento de consultora TEAM se resumiría como: *“Los servicios de consultora TEAM velarán por integrar las mejores prácticas existentes hacia la integración social de las empresas con la mayor calidad y efectividad del mercado.”*

6 Adquisición del know how

El know how o conocimiento fundamental, es una expresión anglosajona utilizada para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores)³⁰. Para el caso de las consultoras, el know how es considerado un factor crítico de éxito pues tiene que ver con el “saber cómo” llevar adelante el modelo de negocios logrando capturar las ventajas competitivas que se han definido como diferenciadoras.

Para el caso de consultora TEAM las fuentes de acceso al conocimiento tienen que ver con la experiencia de los consultores involucrados. Será necesario contar con experiencia en RSE, en capacitación y en ventas básicamente, y esto complementado con un acceso permanente a la investigación e información proveniente del mundo. El estar constantemente leyendo y contactado con las prácticas exitosas nacionales e internacionales es el trabajo primordial de un consultor, y deberá dedicar horas de su tiempo para ello.

Adicionalmente, existe un punto de partida, que tiene que ver con la experiencia pasada de los consultores y de cómo se complementan entre sí. La investigación de mercado señaló que la mayoría de las consultoras de RSE que operan en Chile actualmente poseen algún tipo de alianza internacional, dado que este es un factor crítico de éxito también. Es por ello que consideramos vital para el modelo de negocios de consultora TEAM el contar con algún tipo de partnership internacional, donde la selección del país de referencia es clave en este proceso.

6.1 Selección del país de referencia

El país del cual basaremos las prácticas para el desarrollo de un modelo de negocios en Chile debe contar con una base de conocimiento y reconocimiento a nivel mundial.

No buscamos países expertos en prácticas de desarrollo organizacional y recursos humanos puesto que el nivel de avance de las prácticas en Chile se compara a los de cualquier país desarrollado. El componente clave para la selección del país modelo estará dado por el nivel de avance del país en términos de RSE de manera de lograr

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

acceder a los más altos estándares de know-how y prácticas de desarrollo sustentable. Este nivel de avance se obtiene del estudio “The State of Corporate Competitiveness 2007” desarrollado por la ONG AccountAbility donde se rankean 108 países en relación al Índice de Competitividad Responsable (RCI) reflejando su compromiso con la RSE y es uno de los rankings más representativos del compromiso con la RSE a nivel país.

Para realizar la selección hemos definido los siguientes elementos para realizar el screening:

- Países top 10 del ranking Índice de Competitividad Responsable (RCI)
- Tamaño de la economía (PIB): Nos interesa mirar a aquellas grandes economías
- Población del país: Nos interesa identificar prácticas en países con alta diversidad. En la medida que haya mayor nivel de población se encontrará mayor diversidad.
- Doing Business Ranking: Nos interesa considerar países en los cuales exista mayor facilidad para hacer negocios y por ello la relación con empresas y organizaciones sea más simple de construir.

La Tabla 6 resume los factores para los 10 países potenciales.

Tabla 6: Selección de país de referencia en prácticas de RSE

Países Top 10 RCI	RCI	GDP ppp (2009)	Poblacion (2010)	Doing Business Rank (2010)
Suecia	81.5	335,100,000,000	9,074,055	18
Dinamarca	81.0	197,500,000,000	5,515,575	6
Finlandia	78.8	178,900,000,000	5,255,068	16
Islandia	76.7	12,090,000,000	308,910	14
Inglaterra	75.8	2,123,000,000,000	62,348,447	5
Noruega	75.5	268,300,000,000	4,676,305	10
Nueva Zelanda	74.9	115,100,000,000	4,252,277	2
Irlanda	74.6	172,500,000,000	4,622,917	7
Australia	73.0	848,400,000,000	21,515,754	9
Canada	73.0	1,277,000,000,000	33,759,742	8

Fuente: Elaboración propia.

La selección del país modelo nos indica que dadas las condiciones que buscamos, Inglaterra es el país que más se ajusta, con una economía destacada y un tamaño de población considerable para que las prácticas de desarrollo responsable sean realmente reconocidas a nivel nacional y mundial. Adicionalmente, el número de

organizaciones sin fines de lucro y consultoras dedicadas al tema de Sustentabilidad que allí operan lo convierte en un país más atractivo aún para observar sus prácticas de RSE y para identificar posibles aliados estratégicos para el fortalecimiento del modelo de negocios.

Información más específica sobre el estudio “The State of Corporate Competitiveness 2007” y otros índices publicados por AccountAbility se detallan en el Anexo C, los cuales también posicionan a Inglaterra como uno de los países más destacados en esta materia.

6.2 Estrategia de incorporación del know how

Existen varias maneras de incorporar el know how a consultora TEAM. En esta sección analizamos estrategias a través de las cuales podremos adquirir este know how desde el país de referencia, tomando en cuenta no sólo el concepto de transferencia del conocimiento sino además otros factores que influyen en el proceso como los costos, aspectos legales, etc.

Hemos determinado que nuestro modelo de negocios estará influenciado por las prácticas que se desarrollan actualmente en Inglaterra. Considerando el mercado inglés como el de mayor atractivo para Chile en términos de importar modelos y mejores prácticas, debemos explorar el método de incorporación que mejor se adapte a la realidad de la consultora.

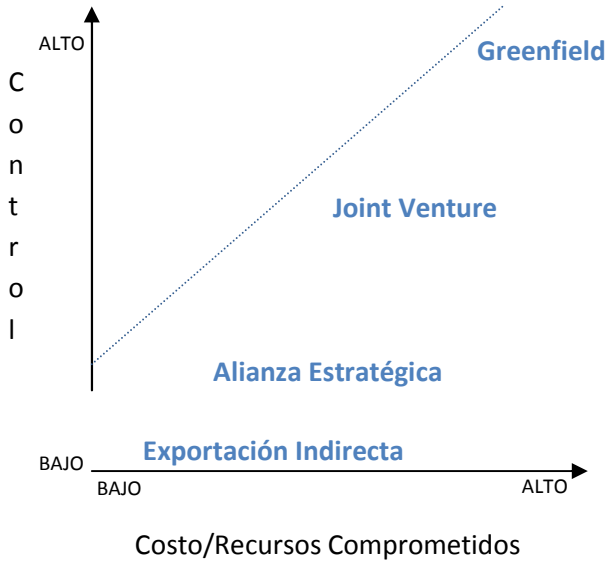
Tomando como modelo de referencia las estrategias de entrada a un nuevo mercado³¹, es posible definir los métodos de cómo incorporar el know how. Pese a que existen 8 estrategias de entrada definidas, sólo se evaluarán los 4 métodos más acordes con un modelo de incorporación de know how. Dado que lo que se está importando es un recurso intangible y no un producto, estrategias de entrada como una Franquicia o un Contrato de Fabricación quedan fuera del espectro de posibilidades. La Adquisición de una empresa local o la Exportación Directa tampoco hacen sentido para efectos de importar y compartir permanentemente conocimiento. Los 4 métodos analizados nos permitirán identificar la mejor estrategia para la consultora TEAM de adquirir el know

³¹ Evans, Jody. Curso International Marketing Term 1, 2010, Material Clase n°5, Melbourne Business School.

how requerido, además del reconocimiento y apoyo internacional que aumente el valor de sus servicios. En definitiva, buscamos una fuente de ventaja competitiva.

Analizando los cuatro métodos en la Figura 3, se observa que cada uno posee distintos niveles de involucramiento en términos de recursos y de control. El objetivo fundamental será lograr un balance entre el nivel de control con el que contará la consultora sin comprometer recursos críticos y por ello aumentar sus costos de manera considerable. Dado que estamos analizando una start-up, los costos juegan un rol clave para la sustentabilidad económica del proyecto, sin embargo la posibilidad de lograr una ventaja competitiva sobresaliente es un factor aún más atractivo.

Figura 3: Estrategias para incorporar el know how desde Inglaterra



Fuente: Evans, Jody. Curso International Marketing. Melbourne Business School.

Existen diversas consultoras operando en Inglaterra, la mayoría de ellas desarrolla servicios de consultoría para empresas a nivel global, en busca de diseñar modelos de gestión y así desarrollar sus actividades de RSE. Sin embargo, muchas de ellas sólo cubren regiones del mundo desarrollado, donde Latino América no está en la mira. La mayoría de ellas opera asociada con alguna ONG o forma parte de algún programa que unifica varias empresas o actores en pos del desarrollo de la RSE. También existen centros de investigación para la Responsabilidad Social, mayoritariamente impulsados

por prestigiosas universidades los cuales contribuyen con investigación y enseñanza a las prácticas para el desarrollo de negocios responsables.

A continuación se describen y analizan los 4 métodos:

- **Greenfield**

La estrategia Greenfield implica la entrada directa a un mercado internacional sin tener intermediarios locales, lo cual implica una gran inversión financiera de abrir operaciones en un país extranjero. Para efectos del negocio de la consultora TEAM, entrar directamente al mercado inglés para adquirir el know how constituye un riesgo demasiado alto en términos de costos y recursos dedicados a ello, comparado con el beneficio que esto tendría. Si el objetivo para TEAM es lograr una participación cooperativa con el mercado inglés de manera de estar constantemente al día de las prácticas a nivel internacional, una estrategia de entrada directa no tiene mucho sentido.

- **Joint Venture**

La formación de un Joint Venture en un mercado internacional implica invertir en conjunto con una empresa independiente, con el objetivo de comenzar a operar en conjunto para luego dividir. Esta estrategia requiere de un plan de integración muy concreto pero a la vez el costo de la entrada es compartido. La generación de un joint venture con alguna consultora inglesa se perfila como una alternativa interesante de evaluar, puesto que se invierten recursos en conjunto, el riesgo es compartido y esto aminora los costos de la presencia internacional además de lograr un compromiso mayor por parte de la empresa extranjera. Sin embargo, dadas las condiciones del mercado actual en Inglaterra, la oportunidad de generar inversión en Chile por parte de una consultora inglesa es poco probable, pues la mayoría de las consultoras están enfocadas principalmente en países desarrollados y no abarcan América Latina en su ámbito de acción. Aquellas ONG´s que sí cuentan con presencia global, actualmente se han aliado con otras ONG´s locales sin mediaciones de propiedad. Un joint venture con alguna ONG inglesa es casi infactible dada su condición de organización sin fines de lucro y por ende, sin intenciones de tener propiedad sobre empresas privadas. La complejidad para coordinar un joint venture podría ser un problema y existe un alto

riesgo de que la transferencia de know how que buscamos no se produzca por recelos internos.

- **Exportación Indirecta**

La estrategia de exportación indirecta se refiere al uso de agentes locales en el mercado de origen, para que ellos desarrollen el plan de marketing y ventas de los servicios en el exterior. Esto implicaría que la consultora TEAM incremente su know-how y desarrollo de prácticas de RSE a través de asociarse con consultoras u ONG's en Chile que posean vínculos con organismos internacionales. De esta forma en un esfuerzo conjunto entre empresas chilenas lograr exportar las mejores prácticas desde Inglaterra hacia Chile. Por ejemplo, asociarse a la red de la ONG chilena AccionRSE para lograr el contacto con Business in the Community (BITC) sería la manera más simple de acceder al conocimiento de esta importante red inglesa. Este método si bien tiene un bajo costo en términos de los recursos involucrados para llevarla a cabo (en este caso sería la cuota de incorporación a AccionRSE), el mayor problema se presenta por la pérdida de control que experimentaría la consultora. El know-how dejaría de ser exclusivo y pasaría a ser compartido entre los diferentes actores que participan de la exportación, lo cual significaría una pérdida de ventaja competitiva, y además, se pierde el contacto directo con el mercado internacional.

- **Alianza Estratégica**

Finalmente, se consideró la creación de una Alianza Estratégica como modelo de adquisición de know how, puesto que este modelo busca definir un aliado en el país de referencia y desarrollar actividades de colaboración entre ambos aliados que les permita compartir e intercambiar actividades de valor, principalmente experiencias y prácticas exitosas. Con una alianza estratégica el costo y riesgo de los recursos comprometidos se reduce y así ambas partes logran aportar a la relación sin entregar propiedad de una u otra empresa. Dado que el mercado inglés ha incorporado más activamente la RSE dentro de sus prácticas de negocio, es probable que al comienzo los flujos de conocimiento fluyan más en una dirección que en otra. Sin embargo, para el aliado británico, tener acceso a las prácticas que se desarrollan en Chile actualmente les abre una puerta en América Latina para llenar las brechas en el desarrollo de

nuevos programas. Será muy importante definir en un comienzo los acuerdos de confidencialidad respectivos de manera que la alianza realmente aporte valor a ambas partes, y contar con la exclusividad para el mercado chileno de manera de construir una ventaja competitiva. Adicionalmente, será clave definir los objetivos de la alianza, que para el caso de este proyecto tienen que ver con un acuerdo de cooperación de conocimientos, investigación, prácticas exitosas, métodos y experiencia.

Por las razones anteriormente mencionadas, consideramos que la mejor forma de adquirir el know how es mediante una combinación de la Exportación Indirecta con una Alianza Estratégica. De esta forma combinamos la transferencia de know how con el mercado internacional, además de pertenecer a una red nacional que apoye esta gestión.

6.3 Aliados nacionales

Los aliados nacionales permitirán a consultora TEAM acceso al know how nacional junto con acceso a la red internacional a través de la exportación indirecta de conocimientos. En Chile existen ciertas redes de empresas que se agrupan para fomentar las prácticas de RSE. La más importante a nivel nacional es AcciónRSE, que cuenta con 110 empresas asociadas. Para incrementar la transferencia de know how a nivel nacional determinamos que la inscripción de TEAM a la red de AcciónRSE será la mejor manera de lograr el acceso indirecto a los conocimientos de toda su red de aliados internacionales y nacionales, que son principalmente Business in the Community (BITC), Business for Social Responsibility (BSR), World Business Council for Development (WBCD), Forum Empresa, AMCHAM y SOFOFA.

6.4 Aliados internacionales

A nivel internacional, será muy importante para la consultora TEAM contar con una Alianza Estratégica con algún organismo de renombre que posea conocimiento pero a la vez acceso y contacto con la red de empresas locales que nos permitan acceder a mejores prácticas y casos de éxito.

Dado que los recursos son limitados, se realizó un levantamiento de posibles aliados, de acuerdo a su accesibilidad y al enfoque de su conocimiento sobre RSE. La Tabla 5 resume las características de cada uno de los posibles aliados Ingleses.

Tabla 7: Posibles aliados estratégicos en Inglaterra

Potencial Aliado Inglaterra	Origen	Accesibilidad	Amplitud RSE
World Business Council for Development	ONG	A través de AccionRSE	Máxima
Business in the Community	ONG	A través de AccionRSE	Máxima
AccountAbility	ONG	Difícil	Máxima
Corporate Citizenship	Consultora	Difícil	Máxima
Doughty Centre for Corporate Responsibility	Universidad	Fácil	Desarrollo Habilidades para Empresas
LBG (London Benchmarking Group)	Red de empresas	Fácil	Medición

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 7, las ONG's que operan en Inglaterra buscan impulsar la RSE en su máxima amplitud posible, es decir se enfocan en todas las áreas que la RSE abarca, como sustentabilidad, medio ambiente, filantropía, investigación, capacitación, etc. Para efectos del modelo de negocios de TEAM será útil tener acceso a este know how pero consideramos que de una manera indirecta es suficiente para complementar los conocimientos más específicos que consultora TEAM requiere.

El know how más requerido por TEAM tiene que ver con la medición de la RSE puesto que este elemento formará parte de la oferta de servicios a los clientes, y para ellos una alianza con LBG se torna muy atractiva pues la organización se especializa en estas materias. Adicionalmente consideramos importante contar con una visión más académica de la RSE, y para ello contamos con el contacto del alumno de Doctorado en el centro de RSE de la Universidad de Cranfield, Rajiv Mahler (Ver CV en Anexo D), quien cuenta con amplia experiencia en temas de RSE, tanto en Chile como a nivel mundial. Actualmente desarrolla sus estudios de doctorado en Inglaterra y trabaja como consultor para el Banco Mundial y asesor para la consultora VINCULAR de la Pontificia

Universidad Católica de Valparaíso. Consideramos esta experiencia como vital para consultora TEAM y por ello acogemos la posibilidad de generar una alianza estratégica con el Doughty Centre for Corporate Responsibility de la Universidad de Cranfield en Inglaterra a través de Rajiv. Con ello, se logrará compartir y aplicar gran parte de su investigación sobre mediciones y evaluación de impacto de la RSE en las empresas así como del desarrollo de habilidades de RSE en los líderes de empresas, y de esta forma complementar los programas diseñados por TEAM.

Cabe destacar que ninguna de estas instituciones opera con alianzas exclusivas, por lo que la principal ventaja de operar con ellas estará dada por la capacidad de cooperación conjunta. Dado que buscamos comenzar la operación en forma rápida, priorizamos aquellos candidatos que tengan una accesibilidad mayor a través de nuestro contacto local.

Doughty Centre for Corporate Responsibility³²

El centro pertenece a la Universidad de Cranfield en Inglaterra, se forma en el año 2007 gracias a la donación de un ex alumno de la Universidad por 3 millones de libras. Su objetivo es establecer un centro líder en Europa para la investigación, la enseñanza y la práctica de todos los aspectos de Responsabilidad Social en los Negocios. Esto se ha logrado a través de un círculo virtuoso que alberga:

- La creación de conocimiento: a través de un gran enfoque en la investigación.
- La diseminación de ese conocimiento: mediante la enseñanza y transmisión del conocimiento a través de su red universitaria y en sus programas de educación.
- La aplicación de ese conocimiento: en trabajo conjunto con ex alumnos, empresas y otras organizaciones para implementar el conocimiento y aprender de él.

VISION

Responsabilidad y sustentabilidad en el corazón de una administración exitosa.

³² <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1080/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-for-Corporate-Responsibility>

MISION

Inspirar a los actuales y futuros “managers” con la pasión, la perspectiva y las habilidades para poner la responsabilidad y sustentabilidad en el corazón de las organizaciones exitosas.

Dentro de los proyectos y temáticas sobre la cual trabaja el Doughty Centre for Corporate Responsibility, se encuentran enfocados a nivel de la empresa, proyectos que tienen que ver con la forma en que las empresas integran un compromiso genuino con la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad o cómo las empresas aprenden a evaluar sus resultados respecto a sus prácticas responsables y los obstáculos que encuentran en el camino, etc. Y a nivel del individuo, temáticas sobre el rol que cumplen los líderes responsables, el rol de los emprendedores sociales, cómo involucrar a los empleados, etc.

Su Director David Grayson, posee una larga trayectoria en el compromiso con la sustentabilidad, y es considerado un destacado emprendedor social. El centro cuenta con un 2 profesores full time y otros 9 profesores quienes poseen amplio conocimiento en las materias de RSE junto con experiencia laboral en empresas y organizaciones destacadas en Inglaterra.

London Benchmarking Group³³

El London Benchmarking Group (LBG) es un grupo de más de 100 empresas en Inglaterra que trabajan en conjunto con el objetivo de medir la inversión empresarial en la comunidad. Esta organización fue fundada en 1994 y se enfoca en:

- Desarrollar un modelo estándar de medición de la inversión social corporativa a través del modelo LBG (detalles sobre el modelo en Anexo E).
- Generar información para benchmark y mejores prácticas.
- Desarrollar y refinar herramientas de medición.
- Mejorar la administración e implementación de proyectos de RSE.

³³ <http://www.lbg-online.net>

- Comunicar los resultados de sus acciones a los stakeholders a través de centros de LBG.

Su principal aporte a la comunidad empresarial ha sido el modelo LBG, el cual permite tener una aproximación de cómo evaluar las inversiones en RSE. El modelo ha sido usado por cientos de empresas a lo largo del mundo, con importantes empresas multinacionales entre sus miembros como HSBC o Unilever.

Al ser miembro internacional de este grupo es posible acceder a múltiples servicios como acceso al know how, mejores prácticas, acceso a datos de sus miembros, amplia difusión y comunicaciones y principalmente el acceso y asistencia para aplicar el modelo LBG. Adicionalmente la red internacional incluye grupos locales de países como USA, Australia, Canadá o Alemania, los cuales contribuyen a ampliar la red de conocimiento especialmente desde países con prácticas avanzadas de RSE.

El grupo LBG es manejado por la empresa consultora Inglesa Corporate Citizenship, una de las más antiguas empresas consultoras en responsabilidad social, con amplia experiencia en la materia lo cual contribuye al valor que tiene formar parte de esta red.

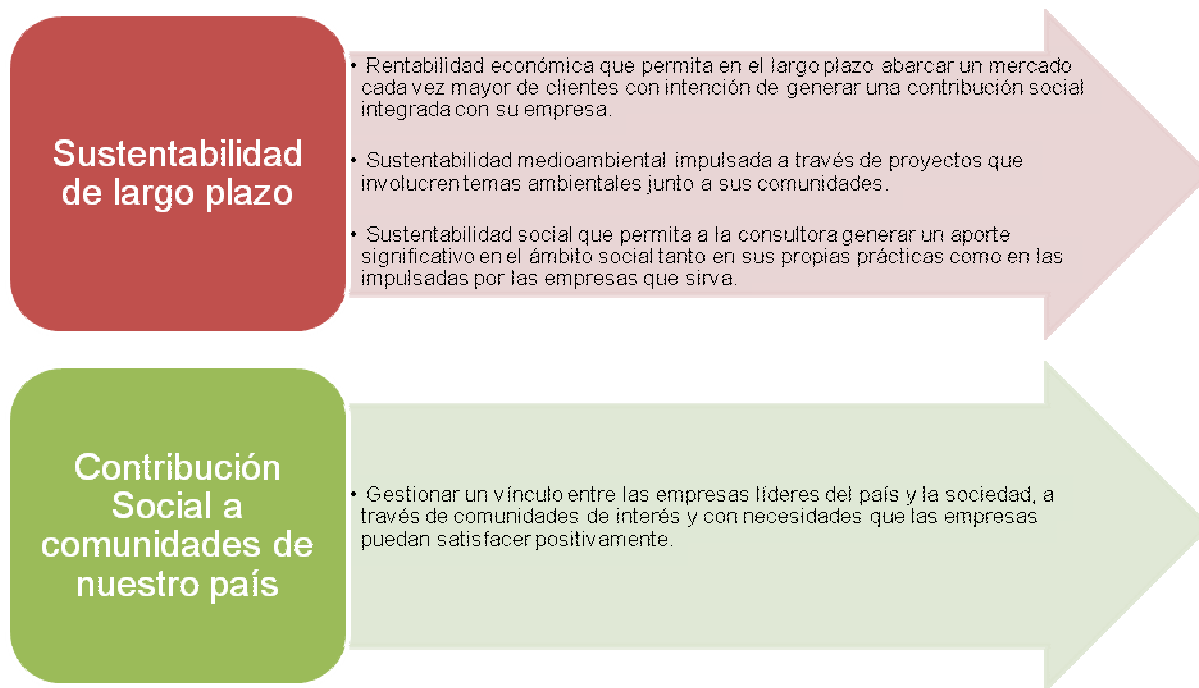
7 Consultora TEAM: La oferta de servicio

La palabra “team” significa equipo, que constituye la esencia de lo que buscamos desarrollar para las grandes empresas en Chile. Un concepto integrador del manejo de un equipo y del trabajo en equipo por parte de los profesionales de una empresa que se aplica tanto interna como externamente. El objetivo de largo plazo es que a través actividades de colaboración con stakeholders se desarrollen habilidades fundamentales para incrementar el capital intelectual de una empresa, como el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, los valores sociales, la conciencia ética y la capacidad de interrelacionarse en situaciones de equipos multidisciplinarios con cualquier otro stakeholder.

No incorporamos directamente el término “voluntariado”, puesto que los programas diseñados irán mucho más allá de una experiencia aislada de voluntariado (que es lo que sucede en la mayoría de las empresas que lo han hecho previamente). La consultora TEAM busca impulsar el desarrollo de proyectos integradores de acción social empresarial, que se alineen con la estrategia global y con la de RSE de la empresa y sigan el principio de valor compartido (Porter, Michael. 2002). El valor compartido se refiere a que el beneficio se traduzca para ambos participantes de la relación, en este caso: empresa y comunidad. Asumiendo que el principio de valor compartido es la única manera de lograr prosperidad a largo plazo.

La consultora TEAM no es una fundación sin fines de lucro por lo que persigue un objetivo dual como muestra la Figura 4:

Figura 4: Objetivos consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia.

- **Nuestra Misión**

“Nuestra misión es guiar el acercamiento de las empresas que quieren ser socialmente responsables en Chile hacia una conciencia social de negocios que les permita involucrarse con la comunidad a través de sus personas y mediante programas de intervención especialmente diseñados a la realidad de éstas. “

- **La Visión**

“Nuestra visión de negocios es lograr mejorar las condiciones sociales de los más necesitados en Chile vinculándolos con las empresas a través de sus operaciones de negocio.”

7.1 Características del servicio

El servicio de consultoría que desarrolla TEAM parte de la base de que la relación con los clientes que sirve es su principal activo. Dado que cada cliente es distinto y posee necesidades específicas, la consultora TEAM se especializará en el diseño personalizado de programas de desarrollo organizacional integrados con acción social en ciertas comunidades de interés para la empresa y para el quehacer social del país.

Dado los altos requerimientos de customización ó adaptación de los programas para el cliente, no es posible definir un “servicio tipo”, sin embargo se identifican 8 pilares fundamentales que describen la oferta de consultora TEAM. Cada pilar constituye una característica del servicio que permitirá diferenciar el trabajo entregado por TEAM. Cada pilar es complemento del otro y por ello constituyen en conjunto la oferta única de servicios. La experiencia de un cliente será siempre distinta de la de otro, y cada programa que se diseñe aportará experiencia para TEAM sobre cada uno de los pilares.

A medida que haya mayor experiencia en cada pilar, al diseñar un programa nuevo, se irá generando la escala que la consultora necesita para poder operar de manera más eficiente. La replicabilidad de programas no existe en este servicio, lo que sí es replicable son las habilidades y conocimientos adquiridos por los miembros de TEAM dada la experiencia en el diseño de estos programas únicos e innovadores.

La Figura 5 describe los 8 pilares fundamentales de la oferta de consultora TEAM.

Figura 5: Pilares de la Oferta de servicios de consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia.

- **Formación integral de profesionales (ejecutivos y mandos medios)**

Programas enfocados hacia profesionales en segmentos de cargo “Middle Management” equivalentes a Gerentes de Línea, Subgerentes y Jefes de área (los cuales llamaremos Mandos Medios). Los programas de desarrollo organizacional de las grandes empresas en Chile consideran muy relevante promover el desarrollo de carrera de sus profesionales en mandos medios que presentan buen desempeño y alto potencial, dado que ellos se convertirán en los futuros líderes de la organización³⁴. La edad promedio de estos profesionales en Chile es de 37 años³⁵, lo cual implica que tienen por delante una carrera profesional de al menos 18 años más, esto conlleva a las empresas replantearse el enfoque hacia este segmento de cargo y considerar elementos de formación integral dentro de la capacitación que la empresa les proporcione.

Los grupos de trabajo serán de máximo 30 personas de manera de canalizar el aprendizaje tanto individual como grupal. Grupos más grandes no son recomendados, en caso de ser grupos mayores se dividirá en dos, generando dos programas idénticos.

Los programas también consideran los roles mas ejecutivos (primera y segunda línea) de la organización puesto que los objetivos de formación también aplican a estos

³⁴ Información recopilada de entrevistas con grandes empresas

³⁵ Estudio de SommerGroup, 2007. Caracterización del Middle Management. <http://www.sommergroup.cl/caracterizacion-del-middle-management.html>

segmentos de cargo. La consultora TEAM se esforzará en lograr desarrollar un programa transversal que involucre a los actuales y futuros líderes de una organización en el desarrollo de habilidades de liderazgo con un prisma social.

- **Componente Social en Capacitación**

La consultora TEAM diseñará programas de formación para futuros líderes basado en el desarrollo de sus habilidades directivas y trabajo en equipo, a través de un programa de ayuda social. Esto involucra formar profesionales que entiendan realidades diferentes de las comunidades que los rodean, donde incluso podrían participar sus propios clientes (en el caso de empresas del sector de consumo masivo por ejemplo, los habitantes de la comunidad de ayuda podrían ser las mismas dueñas de casa que compran sus productos). Adicionalmente el programa será una fuente potente de aprendizaje para compartir, interactuar, liderar, solucionar conflictos, enseñar, guiar, aconsejar y actuar en una forma didáctica, entretenida y con una ganancia social y emocional. El componente social ha sido reconocido internacionalmente en casos de negocio³⁶ como una fuente poderosa de capacitación de empleados en la forma en que desarrolla habilidades que son claves para el desarrollo laboral de los individuos. Adicionalmente, se reunirá con los empleados participantes previo a cada experiencia para realizar una jornada de reflexión y capacitación con el objetivo de abordar el programa de una manera proactiva e informada.

- **Customización**

El servicio a ofrecer se enfocará para servir ciertos nichos de grandes empresas de acuerdo a sus requerimientos específicos, y el diseño del programa se orienta sólo hacia los rangos ejecutivos y mandos medios de la organización. Los programas diseñados serán altamente customizables, es decir, ajustado completamente a los requerimientos del cliente en términos de las capacidades que desean promover en sus empleados y las comunidades involucradas a las cuales servir. Se le presentarán al cliente 2 propuestas conceptuales de experiencia diferentes (por ejemplo una con

³⁶ Corporate Citizenship, 2010. Volunteering – The Business Case

mayor actividad física y la otra no) y en conjunto se define la favorita para luego pasar a una etapa de diseño y desarrollo de la experiencia final. El cliente se involucrará activamente en el proceso de definición puesto que la customización depende de él.

- **Identificación de Red Social**

Parte del paquete de servicios de una consultoría TEAM lo constituye la identificación de la red social adecuada hacia la cual dirigir los esfuerzos de ayuda social. Para ello inicialmente se realiza una exploración de acuerdo a las prioridades de la empresa y el interés de sus propios empleados como muestra la Figura 6. Una vez detectados los puntos de intersección entre empresa y empleados, se identifican las necesidades de la comunidad que se ajusta a aquella intersección, encontrando las alternativas óptimas de grupos y/o comunidades de interés para el proyecto (comunidades target).

Figura 6: Identificación de la Red Social



Fuente: Acción Empresarial, 2004. Voluntariado Corporativo – Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial

Una vez detectadas, el rol de TEAM será de despertar el interés de aquellas comunidades target en integrarse a un programa de RSE conjunto con una empresa específica y generar instancias de lobby a través de las municipalidades principalmente. La interacción y comunicación directa por parte de TEAM será clave para involucrarlas en un programa de mediano/largo plazo el cual será formalizado a través de un convenio.

- **Programa periódico**

Las acciones de RSE generan impactos de largo plazo, por lo mismo, los objetivos del programa se cumplirán sólo cuando el diseño se enfoque en un programa periódico y no sea una actividad única (realizada una sola vez). El enfoque de este servicio para que sea sustentable y beneficioso para las empresas deberá necesariamente ser en base al desarrollo de un programa permanente por un periodo de tiempo mayor o igual a un año.

- **Creatividad**

Un sello distintivo de los programas desarrollados por TEAM será la creatividad de sus propuestas. Involucrando experiencias de desarrollo de habilidades ingeniosas y que involucren diversos aspectos tales como: trabajo físico, intelectual, entretención, actividades de organización y coordinación, de presentación de argumentos, etc. El sello creativo lo aportará un equipo joven y multidisciplinario que posee experiencia en capacitación, RSE y capacidades creativas. Complementando la creatividad del equipo de TEAM se involucrará la creatividad de la propia empresa, pues son los mismos empleados de la organización quienes identifican sus intereses y pueden aportar novedosas ideas de actividades que puedan realizarse. La metodología del proceso creativo comienza en la etapa inicial de diseño, en la cual se realiza un levantamiento de los intereses de los empleados y las necesidades de la empresa acompañados de ideas concretas de actividades que motiven al grupo.

El proceso participativo de invención de los programas se realiza principalmente a través de medios on-line y entrevistas con personas dentro de la organización, la idea es capturar la mayor cantidad de ideas posible. Este método de involucramiento participativo de los empleados representa una innovación en la industria y permite que cada programa cuente con un sello muy personal de la organización que lo promueve y no sea un producto estándar de la consultora TEAM.

El objetivo es que el programa diseñado no tenga semejanzas con ningún otro programa desarrollado por algún competidor o empresa relacionada, y que destaque en términos de publicidad para la empresa por su innovación y satisfacción por parte de los empleados. Con la experiencia adquirida a medida que llegan nuevos clientes y se

diseñan más programas, la consultora podrá ganar escala en términos de desarrollo de ideas creativas exitosas.

- **Evaluación y medición**

Cada programa contará con sus indicadores de gestión que permitan evaluar concretamente el impacto de la iniciativa en la triple última línea (financiera, social y ambiental). La utilización del modelo LBG (London Benchmarking Group) para medir la contribución de los programas de responsabilidad social es una característica única que ofrece TEAM al mercado. El modelo se enfoca en lo que las empresas logran/alcanzan a través de sus programas en vez de cuanto gastan en ellos, y considera:

- i) Valorizar los inputs
- ii) Evaluar los outputs
- iii) Medir el impacto de un programa corporativo sobre los programas comunitarios
- iv) Mejorar la calidad del reporte de resultados hacia los stakeholders

Mayores detalles sobre el modelo LBG en Anexo E, sin embargo aún no es posible contar con todo el detalle del modelo puesto que no es posible acceder a la información detallada para quienes aún no son miembros. En una etapa posterior y fuera del alcance de esta investigación, se podrá profundizar con mayor detalle acerca del modelo. Como recomendación del partner estratégico en Inglaterra, LBG constituye un modelo muy competitivo y con alto prestigio.

En términos generales, se realiza un levantamiento conjunto de los elementos a medir, una medición inicial y un diagnóstico de los puntos a evaluar requeridos por el cliente que pertenezcan al modelo. Dentro del período que abarque el programa se realizan evaluaciones de cada evento con un informe al cliente 48 horas después de terminado el evento además de las jornadas de aprendizaje y medición que se realizan después de cada experiencia. Finalmente se realiza una medición y evaluación final (*wrap-up*) junto al seguimiento una vez transcurridos 3 meses después del programa. Los indicadores y el proceso de medición pueden ser continuados por la empresa una vez terminado el programa de manera de evaluar el impacto en un largo plazo también. El

proceso de evaluación involucra indicadores cuantitativos y cualitativos, y evalúan en el proceso los jefes de cada participante, el mismo empleado y sus compañeros de experiencia.

Adicionalmente, los participantes del programa realizan una evaluación de satisfacción y de objetivos cumplidos tanto personales como de grupo una vez terminado el evento, junto con aportar feedback para próximas instancias vía on-line.

- **Comunicación**

La consultora incluirá como parte de su paquete de servicios el diseño del plan de comunicación del programa RSE. Esto involucra tanto las comunicaciones internas como las externas hacia los principales stakeholders y los medios. El modelo de evaluación LBG será la clave para poder realizar una comunicación clara y precisa de los componentes de un programa, tanto de lo invertido como de lo obtenido.

7.2 Alcance de los programas TEAM

El alcance de los programas está focalizado en los 2 stakeholders involucrados: empleados y comunidad. Ante ellos consultora TEAM se compromete con resultados concretos medibles en términos de las habilidades blandas a desarrollar y en la contribución positiva en la comunidad de apoyo.

Pese a que cada programa será customizado hacia las necesidades del cliente en desarrollar ciertas habilidades en sus empleados, existen aquellas grandes habilidades básicas a desarrollar conocidas como meta-competencias³⁷ las cuales serán trabajadas por todo programa TEAM. Las meta-competencias a desarrollar son:

- Capacidad de escuchar
- Aprender a aprender
- Gestión de emociones
- Capacidad de evaluar

³⁷ Entrevista con expertos en programas de desarrollo de habilidades

- Capacidad de asumir protagonismo

Todas ellas son la base para lograr un desarrollo de las grandes habilidades perseguidas por una empresa para sus empleados como son el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la comunicación efectiva. Dependiendo del programa y el objetivo del cliente se trabajarán algunas o todas estas habilidades, y en la medida que los programas sean de mayor extensión en el tiempo será posible abarcar más habilidades a la vez. Un programa estándar de consultora TEAM debiese durar un año y abarcará 2 a 3 habilidades.

Las meta-competencias se evalúan al comienzo del programa, y un programa TEAM se compromete a incrementar aquella medición en cada una de ellas. Los rangos de aumento no pueden ser especificados, pero dado condiciones estables de operación del negocio (dejando fuera efectos externos negativos que pudiesen afectar el desarrollo de estas habilidades como una crisis económica por ejemplo) se asegura un incremento en cada uno de ellos.

Mediante las grandes habilidades a desarrollar, un programa TEAM tendrá impacto sobre el compromiso de los empleados con la empresa y contribuirá a la retención de talentos, influyendo además en la mejora del clima laboral producto del aumento en la motivación y en el orgullo de pertenencia. Sin embargo estos indicadores son muy complejos de atribuir sólo a los programas TEAM pues tienen que ver con muchos otros factores que quedan fuera del alcance de un programa y es por ello que la consultora no se compromete con efectos concretos en ese ámbito pese a que de todas formas lo incorpora dentro de su evaluación.

En la comunidad, el aporte será valorizado a través del modelo LBG, involucrando flujos de dinero, donaciones, tiempo y recursos, traduciéndose en un triple resultado de desempeño. A través de un programa TEAM se asegura la eficiencia de la inversión social, a través de una contribución valorizada positiva a la comunidad la cual será comunicada e informada a los respectivos stakeholders y permitirá aumentar el involucramiento de la empresa con aquella comunidad.

Sin embargo es evidente que los programas de TEAM tienen un efecto multi-stakeholder producto de los resultados indirectos de las actividades sobre el resto de

los grupos de interés. Uno de ellos son las autoridades y/o gobiernos regionales quienes velan por el bienestar de su comunidad y por ello se verán afectados por las actividades como éstas. Consultora TEAM velará por lograr aprobación y compatibilidad con los otros stakeholders involucrados pero no se compromete con resultados y contribución específicos sobre la actividad de cada uno de ellos.

7.3 El paquete de servicios

Un paquete de servicios de consultora TEAM incluye las siguientes actividades:

- Identificación de Red social
- Levantamiento intereses empleados
- Evaluación de posición inicial y final en habilidades de sus empleados
- Evaluación de impacto en la comunidad en base al modelo LBG
- Generación de diálogo con comunidad de interés
- Diseño de un programa customizado de actividades de involucramiento social de sus empleados
- Aporte concreto a una comunidad
- Coordinación en la realización de cada experiencia
- Responsabilidad sobre la operación e implementación del programa
- Diseño y gestión de las comunicaciones internas y externas relacionadas al programa
- Redirigir el feedback hacia los tomadores de decisiones
- Realizar informes 48 hrs después de cada evento y un Informe Final con resultados concretos sobre cada individuo, sobre el grupo, sobre la empresa y la comunidad.
- Realizar y guiar jornadas de aprendizaje después de cada experiencia para monitoreo de indicadores

- Preparación de guías de aprendizaje para cada participante del programa
- Post evaluación 3 meses después del programa para evaluar impactos de mediano plazo

7.4 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de consultora TEAM estará fundada principalmente en su oferta diferenciadora de servicios y en el acceso y aplicación del know how extranjero que le permite ser una consultora única en el mercado chileno. Ambas características de la consultora constituyen ventajas únicas y difíciles de igualar dadas las condiciones competitivas actuales de la industria de la RSE. En primer lugar el acceso al know how de Inglaterra es difícil de igualar debido a que es complejo traer un consultor extranjero a trabajar a Chile y por ello la ventaja de TEAM. En segundo lugar, el enfoque hacia una oferta más especializada de servicios es algo que pocos competidores tienen, y los que cuentan con un enfoque de nicho han optado por el enfoque medioambiental. El resto de las consultoras se han desarrollado como generalistas de las actividades de RSE por lo que creemos que un cliente con poca experiencia en prácticas de Responsabilidad Social valorará la oferta de servicios de TEAM a un precio competitivo.

Dado esto, consultora TEAM será la primera en el mercado en ofrecer programas de intervención de 2 stakeholders y ello le aporta un valor único y diferenciador por sobre el resto. Sin embargo lograr mantener esta ventaja representa un desafío en la industria puesto que los costos de entrada son relativamente bajos y es por ello que consultora TEAM deberá estar constantemente reinventando su ventaja competitiva en términos principalmente de su oferta de servicios, identificando y desarrollando nuevos nichos de servicios que sean de necesidad de sus clientes.

7.5 La propuesta de valor

Resulta muy complejo generalizar la propuesta de valor que los servicios de consultora TEAM ofrecen para el cliente puesto que cada programa de servicios es único.

Pero en términos generales podemos afirmar que la propuesta de valor para un cliente de TEAM lo constituye la posibilidad de desarrollar un método de **integrar la RSE de una manera estratégica en sus prácticas cotidianas de capacitación, reinvertiendo en forma eficiente, focalizada y medible sus recursos** de inversión tanto en sus

clientes internos como externos (ej. empleados y comunidad), y con ello lograr un **aumento en el capital intelectual** de la empresa a través de la **mejora en las meta-competencias de sus empleados** y así provocar el cambio social interno que persiguen las empresas sustentables.

Consultora TEAM acerca a sus clientes un paso adelante en el camino hacia el desarrollo de negocios responsables y sustentables en Chile.

8 El delivery

La manera en que la consultora TEAM gestiona la entrega de su servicio lo llamaremos delivery, un concepto en inglés que quiere decir “reparto” o “entrega”. En el ámbito empresarial la gestión del delivery se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega del servicio, generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos³⁸.

8.1 El cliente

El principal requisito para un delivery exitoso tiene que ver con el involucramiento del cliente en el proceso, para ello será fundamental contar con la participación directa y activa de:

- El Gerente o Responsable de RSE en la empresa durante la etapa de diseño y planificación para definir objetivos y métricas (1 reunión semanal de 2 horas durante un mes) y luego como contraparte para evaluar resultados después de cada experiencia (3 reuniones contraparte de 2 horas más reuniones informales).
- Persona de contacto en la empresa para coordinación de fechas, espacios físicos, reuniones con gerentes, etc.
- Encargado de comunicaciones internas y encargado de relaciones públicas para canalizar la comunicación de las actividades tanto interna como externamente después de cada experiencia.
- Los profesionales designados como participantes del programa deberán participar activamente en cada experiencia y sesión de aprendizaje de manera de lograr generar el aprendizaje esperado. La ausencia ante alguno de estos eventos, implica una disminución en los objetivos de evaluación personal y a los del grupo en total.
- Los jefes de aquellos participantes del programa deberán participar activamente en la evaluación de los profesionales, ya sea en forma directa o por vía electrónica de manera de llevar registro de avances y feedback.

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Delivery>

La falta de participación de alguno de éstos agentes implica que la intervención no será del todo exitosa pues podría generar vacíos de información para el desarrollo del programa. Dado esta situación, se requerirá al cliente un compromiso por escrito de la intervención y participación activa de cada uno de estos agentes como requisito para asegurar el delivery que se le exigirá a consultora TEAM. Para ello, al comienzo de un programa se le presenta al cliente un checklist de los eventos de participación el cual se va llenando a medida que avanza el proyecto y se discuten los niveles de participación en cada reunión contraparte con el Gerente a cargo del proyecto.

8.2 Las etapas

Se definen 2 grandes etapas para el delivery de un proyecto integrativo de RSE, una primera etapa de Diseño y Planificación donde se define la propuesta de valor específica para el cliente, y luego pasar a la etapa de Implementación. Se finaliza el servicio con una post evaluación 3 meses después del cierre del programa. Esto se diagrama en la Figura 8.

- **ETAPA DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN:** exige un período de 1 mes para su desarrollo involucrando en promedio 80 horas de trabajo de los consultores de TEAM (incluyendo horas de diseñadores y creativos considerados también parte del equipo de consultores). Esta etapa consta de 3 sub-etapas que se desarrollan en secuencia una a la vez. Las sub-etapas involucran:
 - **Diseño Conceptual:** Involucra el levantamiento de la Red Social es decir, de las potenciales comunidades a incluir en el programa de acuerdo a los 3 grupos de intereses: prioridades empresa (reunión con los tomadores de decisión), interés empleados (a través de encuesta voluntaria online) y necesidades de la comunidad (reunión con comunidades u ONG relacionadas al ámbito de acción de la empresa). Adicionalmente involucra la etapa creativa de diseñar experiencias innovadoras de acuerdo a los requerimientos del cliente, definiendo las habilidades a reforzar, las actividades a desarrollar y la comunidad con quien trabajar.

- **Presentación de Propuesta:** Se presentan al cliente 2 alternativas de experiencia en una reunión de manera de definir el diseño favorito y especificar la duración definitiva del programa.
- **Diseño de la Experiencia:** Dado la selección de la experiencia, se contacta a la comunidad para generar convenio de interés en el trabajo conjunto. Se definen los objetivos e índices de medición con el cliente y se refinan los elementos del diseño de la experiencia junto con el material de apoyo a utilizar como son las guías de aprendizaje (serán todas digitales).
- **ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN:** asumiendo que el cliente contrata un programa de actividades de un año, asumimos que un año de actividades para una empresa consiste en 10 meses de trabajo (enero y febrero quedan fuera del periodo) por lo que la etapa de implementación exige un período de 10 meses para su desarrollo en un programa Transformación. Esta etapa consta de 3 sub-etapas que se desarrollan en secuencia una a la vez. Las sub-etapas involucran:
 - **Kickoff:** El punto de partida del programa será una jornada especial de capacitación/preparación para los empleados participantes de la experiencia donde se les explicarán los objetivos del programa, las actividades que involucrará y se recogerá feedback de ellos mismos. Junto con ello, se realiza una medición inicial de los indicadores objetivo definidos en la etapa de diseño.
 - **La experiencia:** La experiencia consiste en el desarrollo de la actividad integrativa en sí, previamente habiendo coordinado todos los elementos logísticos y operativos para que esta actividad se lleve a cabo, como son la coordinación de comidas, movilización hacia el lugar del evento, compra de insumos para desarrollo de la experiencia, etc. La experiencia concluye con una encuesta de satisfacción hacia los participantes y finalmente

como cierre del evento en particular (puede existir más de una) se desarrolla un informe el cual se envía al cliente 48 horas después, el cual resume los puntos y participantes destacados de la jornada, fotos y conclusiones preliminares del resultado de la experiencia. Para un programa de un año, se desarrollarán 3 experiencias activas en la comunidad.

- **Aprendizajes y Medición:** Existirá una instancia posterior a cada experiencia en donde se reunirán con los participantes para hacer mediciones y recopilar feedback del aprendizaje individual y grupal (tanto en la empresa como en la comunidad). Se completa una guía de aprendizaje que será en formato electrónico (evitamos el material impreso) para cada participante posea registro de los avances y se definen los objetivos para la próxima experiencia. Se realiza una reunión contraparte con el cliente para informar los puntos más destacados del feedback, aprendizajes obtenidos y evaluación de la comunidad involucrada.
- **Wrap-up:** La finalización del programa integrativo de RSE concluye con jornada de cierre con los participantes de manera de concluir el ciclo y revelar los aprendizajes. Se realiza una medición final de indicadores junto con una encuesta de satisfacción y feedback tanto de la empresa como de los empleados participantes y la comunidad. Se desarrolla un reporte final de evaluación para la empresa, acompañado de una reunión con la contraparte para informar en persona los avances obtenidos.

La etapa de implementación va acompañada de un proceso permanente de comunicaciones tanto internas como externas, encargándose de preparar comunicaciones básicamente en formato digital cada vez que se lleva a cabo una jornada, esto incluye contactar a los diversos medios de comunicación (prensa, revistas, televisión, etc.) y además apoyar a la empresa en el desarrollo de la comunicación interna también en formatos digitales. Después de cada jornada (5 jornadas en total:

kickoff, 3 experiencias y wrap-up) se dedican 4 horas de diseño para montar estas comunicaciones en un formato estándar.

- **POST EVALUACIÓN:** Tres meses después de terminado el programa se realiza una post evaluación principalmente enfocada al seguimiento de los factores externos a la empresa que hayan sido afectados por el programa. Factores como por ejemplo, noticias y eventos sucedidos posteriores al fin del programa, impactos posteriores en la comunidad apoyada, etc. Lo cual se envía en un informe al cliente.

Durante todo el desarrollo del proyecto (diseño e implementación) se buscará mantener una relación cercana y abierta con el cliente de manera de fortalecer relaciones y obtener feedback permanente, incluso una vez terminado el proyecto. Las instancias de relacionamiento serán esporádicas y preferentemente informales de manera de generar un espacio para “escuchar al cliente”. Con este feedback, más el feedback formal de las encuestas de satisfacción y las reuniones contraparte, será posible desarrollar en forma permanente un plan de mejoramiento de los procesos aplicados y de las etapas desarrolladas, evaluando los tiempos, calidad, y con la posibilidad de modificación que entrega la flexibilidad que posee la consultora TEAM.

Suponiendo el desarrollo de un programa integrativo de RSE de 1 año de duración (Programa Transformación), en total, se requiere de 14 meses de plazo para su realización completa y requiere de 282 horas-consultor dedicadas a ese cliente, detalladas en la Tabla 8.

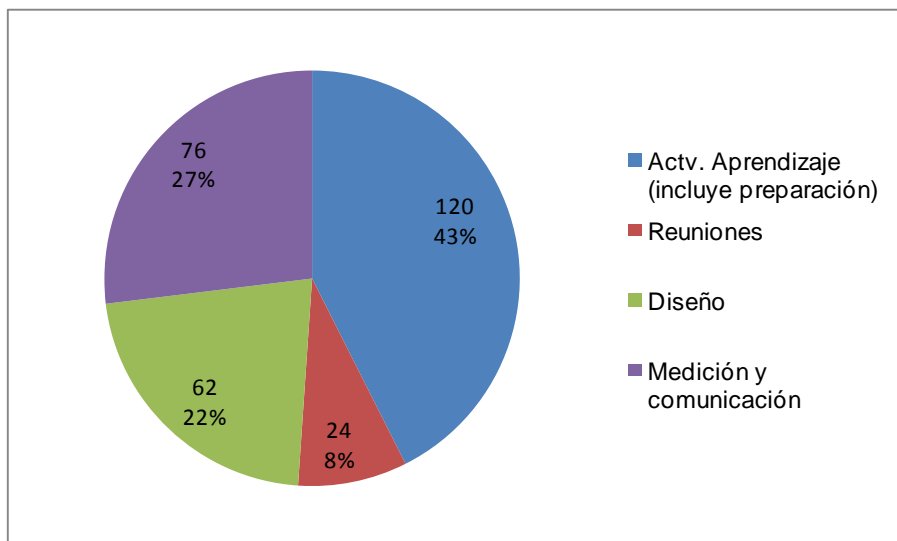
Tabla 8: Detalle horas totales Programa Transformación tipo (1 año)

		Total Horas		Tiempo desarrollo
DISEÑO Y PLANIFICACION	DISEÑO CONCEPTUAL	38	80	1 mes
	PROPUESTA	10		
	DISEÑO EXPERIENCIA	32		
IMPLEMENTACION	KICKOFF	10	192	10 meses
	EXPERIENCIA (3)	90		
	APRENDIZAJES Y MEDICION (2)	42		
	WRAP-UP	30		
	COMUNICACION	20		
ADICIONALES	POST EVALUACION	10	10	3 meses
TOTAL PROGRAMA TRANSFORMACIÓN (1 año)		282		14 meses

Fuente: Elaboración propia

La Figura 7 detalla la distribución de horas para cada actividad relevante del proceso, la mayor parte de las horas están dedicadas al proceso de aprendizaje de los participantes que representan un 43% de las horas totales e incluyen las horas de preparación para las experiencias. Como hemos definido la medición como un factor clave del servicio que consultora TEAM ofrecerá a sus clientes, un 27% de las horas serán dedicadas a estas actividades. Las reuniones de coordinación y de contraparte con el cliente y comunidades abarcan un 8% de las horas, y finalmente las actividades de diseño del programa involucran un 22% de las horas totales.

Figura 7: Distribución de horas por actividad



Fuente: Elaboración propia

En detalle, el esquema de trabajo que genera el delivery esperado se muestra en la Figura 8 a continuación.

Figura 8: Diagrama detallado de gestión del delivery

Equipo	2 consultores + diseño				2 consultores + diseño + coordinación			
HRS consult	4 reuniones 2 hr c/u + 30 brainstorming y diseño	8 hr preparacion ppt + 2 hr reunion	2 reuniones de 4 hr c/u + 2x12 hr conceptualización	6 hr preparacion + 4 hr jornada	2x8 hr experiencia + 6 hr coordinacion + 8 hr informe	2x (3 hr preparacion + 5 hr analisis + 3 hr reunion + 2 hr contraparte)	8 hr reunion + 20 hr reporte + 2 hr contraparte	10 hr post eval.
	76 horas			216 hrs				
Tiempo Desarr.	1 mes			10 meses (considerando 3 experiencias)				3 meses

ETAPA DE DISEÑO Y PLANIFICACION				ETAPA DE IMPLEMENTACION			POST EVAL. (3 meses después) + Informe
DISEÑO CONCEPTUAL	PROPUESTA	DISEÑO EXPERIENCIA	KICKOFF	EXPERIENCIA (1...n)	APRENDIZAJES Y MEDICION (n-1)	WRAP-UP	
Identificación Red Social Prioridades empresa Interes empleados Necesidades comunidad	Presentación 2 alternativas	Definición objetivos e indices medición	Medición Inicial	Operaciones: comidas, movilización, etc	Reunion grupal para feedback y medición de logros	Reunion de aprendizaje final + Feedback y Satisfacción	
Proceso Creativo Habilidades a reforzar Actividades a desarrollar Comunidades con quien trabajar	Selección Diseño	Contacto con comunidad y convenio	Jornada capacitación participantes	Actividad Integrativa	Guía de aprendizajes y objetivos próxima actividad	Reporte Evaluación Final para empresa	
	Definición duración programa	Diseño actividad y materiales de apoyo (guias de aprendizaje)		Empleados: Evaluación Satisfacción Informe 48 horas	Reunion contraparte	Reunion contraparte	
MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y ETAPAS							
COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (5 eventos - 4 hr c/u)							

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a opiniones de expertos

Los plazos y tiempos definidos representan estimaciones promedio para la consultora TEAM en una situación estable de carga de trabajo. Lo más probable es que en una etapa inicial los tiempos sean mayores por falta de experiencia en el desarrollo de los programas. Se espera que la curva de experiencia permita en el mediano plazo reducir los tiempos debido a las posibilidades de replicabilidad de las prácticas que se desarrollan, como por ejemplo, en la medida que se vayan contactando más comunidades, se comienza a formar una red de comunidades interesadas en participar, y se pueden aplicar ideas comunes, o bien el modelo de evaluación comienza a ser cada vez más familiar y por lo mismo más simple y rápido de aplicar. Entendiendo que existirá aprendizaje y adaptación a cambios en el proceso, asumimos los tiempos promedios declarados como estándares para efectos del cálculo de las horas-consultor que se dedicarán a cada proyecto.

8.3 Las responsabilidades

Será responsabilidad de consultora TEAM:

- Determinar y coordinar la infraestructura donde desarrollar los programas en la comunidad
- Asegurar la participación activa de la comunidad en cada experiencia
- Coordinar la compra de insumos para las actividades en comunidad en caso de haber donaciones en especies involucradas
- Coordinar la movilización de los participantes de la empresa
- Coordinar almuerzos y/o catering para la jornada en comunidad
- Coordinar con el cliente la utilización de su infraestructura corporativa para las jornadas complementarias de aprendizaje en la misma empresa
- Coordinar el envío de comunicaciones tanto internas como externas después de cada experiencia
- Involucrar y motivar a cada participante en forma individual para sacar el mejor provecho de cada experiencia (de acuerdo a sus fortalezas)
- Involucrar a cada jefe de los participantes para lograr la evaluación continua del progreso profesional
- Mantener el contacto directo y permanente con los gerentes responsables de esta iniciativa a través de reuniones formales e informales
- Desarrollar todas las mediciones programadas aplicando el modelo LBG
- Cumplir con el envío de informes de resultados en los plazos comprometidos (48 hrs después de cada actividad)
- Realizar ajustes al programa ya sea por requerimiento del cliente como por nuevas ideas u oportunidades que surjan en el camino

Será responsabilidad del cliente:

- Contribuir con el tiempo de las personas y los recursos definidos en la sección 8.1 Los clientes
- Promover activamente la participación e involucramiento de los participantes en el programa
- Facilitar y proveer la información necesaria para realizar las evaluaciones
- Facilitar su infraestructura para realizar jornadas de aprendizaje
- Participar activamente en el diseño del programa para la correcta definición de los objetivos y métricas de interés
- Entregar el feedback correspondiente cuando sea requerido
- Firmar el Documento de Avance Parcial cada vez que se le presente un entregable
- Comunicar los logros a la alta administración para dar fuerza a la iniciativa
- Promover el trabajo y apoyo de consultora TEAM a través de los medios interesados en cubrir sus iniciativas de RSE
- Recurrir al encargado del proyecto en TEAM ante cualquier inquietud o solicitud en forma directa para agilizar el proceso de respuesta

8.4 Los entregables

Una vez que se concreta la venta de servicios, los entregables al cliente se definen para cada etapa del proceso, con lo cual es posible monitorear el avance parcial del programa. Los entregables parciales siguen el orden mostrado a continuación de acuerdo a la evolución del programa:

ETAPA DISEÑO

- 1) Documento y presentación propuesta con 2 alternativas de experiencia
- 2) Documento descripción programa, fechas, objetivos e índices de evaluación

- 3) Convenio firmado con comunidad involucrada
- 4) Guías de aprendizaje en formato digital

ETAPA IMPLEMENTACIÓN

- 5) Pro forma con medición inicial
- 6) 3 Informes de resultados uno después de cada experiencia (48 horas después)
- 7) Presentación de avances y próximos pasos en cada reunión contraparte con cliente (2 reuniones, incluye pro forma medición parcial, objetivos próxima actividad y feedback de participantes)
- 8) Formatos y contenidos de comunicaciones internas y externas luego de cada experiencia (en total 5 eventos)
- 9) Reporte de Evaluación Final presentado en última reunión contraparte (compara evolución de cada medición en pro forma, satisfacción y feedback general, más recomendaciones al cliente)

ETAPA POST EVALUACIÓN

- 10) Informe de post evaluación (3 meses después, incluye principalmente elementos desde el exterior de la compañía)

Dado que existen al menos 10 entregables concretos al cliente, el proceso de seguimiento parcial de un programa TEAM estará determinado por la presentación a tiempo de cada uno de estos entregables. Con este esquema será sencillo para el cliente evaluar el cumplimiento del programa y monitorear los avances de manera de poder entregar feedback, solicitar ajustes y entregar comunicación hacia la alta administración. El Gerente a cargo del proyecto por parte de la empresa tendrá la responsabilidad de firmar en cada instancia de entregables un Documento de Avance Parcial actualizado con su aprobación del avance parcial del proyecto.

Los factores que más pudieran influir en el desvío de estos entregables tienen que ver con los plazos y éstos dependerán básicamente de las definiciones que se hagan con el

cliente al principio del programa (entregable n°2) y su disponibilidad de tiempo para coordinar las reuniones contraparte.

8.5 Control de calidad

Como plantea Maister en su libro “Managing the professional service firm” (Maister, 1997), la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la calidad del servicio. Esta calidad abarca dos dimensiones: la calidad técnica del trabajo y la calidad en la forma de llevar el proyecto e interacción entre el cliente y los consultores. Ambas dimensiones son evaluadas por los clientes como críticas, sin embargo es muy común que las consultoras descuiden mucho la segunda dimensión justificando su calidad solo en base al trabajo técnico y por ello pierdan credibilidad y posibilidades de una reventa con ese mismo cliente.

Por esta razón es que consultora TEAM se compromete con la calidad del servicio que entrega para lo cual mantendrá un sistema de control de calidad estricto de sus proyectos. Este sistema dependerá en gran medida del rol del Gerente General para monitorear y administrar a los consultores que trabajan en los proyectos. Para ello se contará con 3 herramientas de control: mediciones, rol del Gerente y recompensas.

La medición de calidad se desarrollará en base al feedback formal e informal por parte del cliente. Dado que los programas TEAM poseen una serie de etapas que involucran al menos 3 reuniones contraparte, en cada instancia se solicitará al cliente evaluar la calidad del servicio entregado por los consultores TEAM de acuerdo a un cuestionario predefinido (ejemplo de cuestionario sugerido en Anexo F).

La información recopilada en el cuestionario no será útil si no es procesada e intervenida a través del Gerente General de TEAM, quien cumplirá el rol de administrar los recursos que posee que en este caso son los consultores. Para poder asegurar la máxima efectividad de sus recursos, la evaluación al cliente deberá ser compartida y analizada con el equipo para detectar las brechas en el servicio, y si se están cumpliendo o no las expectativas del cliente para generar un plan de acción. Recordemos que la satisfacción del cliente tiene mucho que ver con las expectativas, y equivale a:

SATISFACCION = PERCEPCIONES - EXPECTATIVAS³⁹

Un tercer elemento de control de la calidad del servicio será a través de la generación de recompensas individuales para cada consultor. Será rol del Gerente General administrar estas recompensas puesto que significan un costo para la consultora pero a la vez le permiten incentivar las buenas prácticas del servicio de calidad. Estas recompensas se traducen en capacitación y entrenamiento principalmente (tanto nacional como internacional), favoreciendo a quienes se desempeñan sobre lo esperado versus quienes no lo hacen son en cierta forma “castigados” sin acceder a dichas recompensas.

8.6 Las garantías

La promesa de servicio de consultora TEAM se basa en garantizar al cliente respuesta y actitud. Hemos detectado que para lograr los niveles de customización deseados, la consultora TEAM deberá velar por mantener un servicio caracterizado por la velocidad de respuesta ante los requerimientos. La rapidez en la generación de las propuestas y en la implementación del programa será un factor clave pues los clientes esperarán ver resultados y avances en el corto plazo a pesar de que los programas de RSE se enfocan en el largo plazo.

Por esto, TEAM se compromete a garantizar la mayor velocidad de respuesta de la consultora y una actitud empática hacia sus clientes.

Dado que los programas de TEAM son de largo plazo, existe el espacio para realizar ajustes sobre la marcha en caso de que las mediciones parciales indiquen desvíos, y por ello se da garantía al cliente de que en caso de que esto suceda, se le presenta un plan de acción alternativo a seguir previo a la siguiente experiencia (generalmente hay un espacio de 2 a 3 meses). El costo de desarrollar el nuevo plan de acción será asumido por TEAM en primera instancia, sin embargo dependerá de las razones del ajuste si es o no responsabilidad de TEAM asumir ese costo, lo cual será negociado con el cliente en cada caso particular, pudiendo aplicarse una tarifa especial.

³⁹ Maister, David. 1997, Managing the professional service firm.

Adicionalmente es responsabilidad de TEAM garantizar al cliente que ante cada experiencia la comunidad de apoyo participará activa e interesadamente, dado por el acercamiento y coordinación previa de TEAM con ella.

Será muy difícil finalizar un programa sin que se cumplan los objetivos de éste, dado que cada etapa intermedia es monitoreada y evaluada por lo que será posible realizar ajustes para alcanzar lo prometido. Consultora TEAM se compromete a identificar todas aquellas variables ajenas al trabajo de TEAM que posiblemente hayan afectado cada experiencia de manera de transparentar al cliente lo ocurrido y esto quede plasmado en el reporte después de cada intervención (por ejemplo si faltaron participantes en la experiencia, si las condiciones climáticas impidieron la ejecución de alguna actividad, etc.).

En caso que definitivamente no se cumpla lo prometido, la garantía de consultora TEAM se basa en un paquete de compensación al cliente que involucra la extensión del programa por 3 meses más con una experiencia adicional sin costo para el cliente y un plan agresivo de comunicaciones que permita levantar los principales logros.

9 Plan de Marketing

9.1 Product mix

Como se señaló en la sección 4.3 sobre las empresas consultoras de RSE, en la industria existe una oferta amplia de productos y servicios de asesoría para empresas, desarrollando un mix de productos tan diverso que resulta complejo definir el grado de especialización y experiencia que tienen en cada uno de ellos. El servicio de TEAM está focalizado en consultoría RSE de intervención sobre 2 stakeholders y por ello los productos que ofrecerá serán acotados.

El product mix se enfocará de acuerdo a la profundidad del programa que se desea desarrollar. Hemos detectado que para que un programa de intervención en la comunidad tenga efectos de largo plazo en los empleados, será necesario que participen de programas permanentes, sin embargo en algunos casos habrá empresas interesadas en “probar” un programa para evaluar si genera un efecto inicial en sus equipos y así tomar la decisión de embarcarse en un programa permanente. Dada esta realidad, se definen 3 productos iniciales de la consultora segmentados por el nivel de profundidad en los objetivos definidos de cada uno, resumidos en la Tabla 9 a continuación.

- **PROFUNDIDAD BASICA:** Programa Transición para empresas con poca experiencia en RSE que buscan integrarla dentro de sus prácticas cotidianas. Constituye un programa de un solo encuentro entre la empresa y una comunidad, con una duración de 2 meses para su desarrollo y ejecución. Los objetivos son:
 - Dar la oportunidad al cliente de "probar" el resultado de una experiencia de voluntariado con su equipo profesional
 - Comunicaciones internas y externas beneficiosas para la empresa
 - Generar una contribución social

Para este programa el impacto en la comunidad es medible, sin embargo el impacto en la empresa será de corto plazo por lo que no incorpora herramientas avanzadas de evaluación. Se espera que una experiencia exitosa con un

Programa de Transición genere presiones internas en la empresa para que se desarrollen más actividades de este tipo de manera de impulsar la transición de la compañía hacia la RSE.

- **PROFUNDIDAD MEDIA:** Programa Transformación para empresas con alto interés en desarrollar actividades de RSE innovadoras y que cuentan con áreas de RSE conformadas. Constituye un programa de 3 encuentros entre la empresa y una comunidad, con una duración de 14 meses para su desarrollo y ejecución. Los objetivos son:

- Generación de aprendizajes a través de experiencias en comunidad
- Incremento en el capital intelectual de la empresa
- Comunicaciones internas y externas beneficiosas para la empresa
- Construir relación con comunidad de interés
- Generar una contribución social y a la empresa

El programa persigue transformar el capital intelectual de la empresa hacia el fortalecimiento de las habilidades directivas y del rol social, enfocado principalmente en sus ejecutivos y mandos medios.

- **PROFUNDIDAD AVANZADA:** Programa Compromiso para empresas grandes en Chile que cuentan con áreas de RSE desarrolladas y con prácticas activas. Constituye un programa de 8 encuentros entre la empresa y una comunidad, con una duración de 25 meses para su desarrollo y ejecución. Los objetivos son:

- Reemplazar ciertos programas de capacitación de profesionales en desarrollo de habilidades
- Generación de aprendizajes a través de experiencias en comunidad
- Incremento en el capital intelectual de la empresa

- Comunicaciones internas y externas beneficiosas para la empresa
- Construir y nutrir una relación de largo plazo con comunidad de interés
- Generar una contribución social y a la empresa

Un programa de largo plazo como éste generará un compromiso tanto de la empresa hacia su comunidad como de ésta hacia la empresa, se fortalecen lazos y se cultiva el capital intelectual logrando además un compromiso mayor de los empleados hacia la empresa.

Tabla 9: Descripción Product Mix inmediato consultora TEAM

Product Mix	Profundidad	Tpo. Desarrollo	Encuentros con la comunidad	Segmento Objetivo
PROGRAMA TRANSICIÓN	Básica	2 meses	1	Empresas grandes y medianas con poca experiencia en actv. RSE
PROGRAMA TRANSFORMACIÓN	Media	14 meses	3	Empresas grandes con interés en actividades innovadoras y áreas de RSE conformadas
PROGRAMA COMPROMISO	Avanzada	25 meses o más	8	Empresas grandes con activas prácticas de RSE

Fuente: Elaboración propia

Se considera que el plan Medio (Programa Transformación) será el más representativo de consultora TEAM puesto que para el logro de los objetivos planteados en un principio, una profundidad del programa de al menos un año de trabajo con la empresa es considerado como el mínimo tiempo necesario para generar los resultados que se prometen. En la medida que se involucran mayor número de experiencias, el programa tendrá una complejidad mayor en su elaboración y ejecución junto con una duración mayor. Dentro de cada producto, de acuerdo a los intereses del cliente, se enfocarán programas de acuerdo a:

- El interés social de cada cliente: programas enfocados en medioambiente, vivienda, educación, ayuda a pobres, etc.
- El rango etario del interés social: programas enfocados a niños, jóvenes, adultos, tercera edad, etc.

Esta distinción no representa mayores cambios sobre la oferta de los 3 productos básicos de consultora TEAM. Se estima que a partir del año 3, una vez que la operación de TEAM esté más consolidada, la oferta de productos se amplíe hacia un nivel de intervención superior, ya sea:

- Involucrando a todos los niveles y rangos de cargo de una compañía para conformar una nueva oferta de servicio llamada Voluntariado Corporativo Integral.
- Involucrando mayor número de stakeholders en el programa, en ese caso 3 o más stakeholders, constituyendo así una nueva oferta de servicios que llamaremos de Negocios Inclusivos.

Adicionalmente, se espera extender los servicios de consultoría basados en el modelo LBG de medición para poder asesorar empresas sobre la utilización e implementación del modelo de evaluación de la RSE en la “triple bottom line” de sus negocios. La extensión de las líneas de producto será considerada parte de la planificación estratégica de la consultora TEAM y se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10: Product Mix consultora TEAM

Product Mix	Profundidad	Segmento objetivo	Timing
Intervención 2 stakeholders	Basico	Grandes y medianas empresas	Inmediato
	Medio	Grandes empresas	Inmediato
	Avanzado	Grandes empresas	Inmediato
Implementación modelo de medición LBG	Basico	Grandes y medianas empresas	Año 3
Voluntariado Corporativo Integral	Medio	Grandes empresas	Año 4
Negocios Inclusivos (Intervención 3 stakeholders)	Avanzado	Grandes empresas	Año 5

Fuente: Elaboración propia

9.2 Precio

El precio constituye una variable crítica en el diseño de los servicios de consultoría pues es la única variable generadora de ingresos y además es reflejo de la calidad y la cantidad de esfuerzos invertidos por los consultores.

En la industria de la capacitación y RSE⁴⁰ los servicios de consultoría en general manejan 2 estructuras de precios que dependen mucho del tipo de proyecto y del cliente que lo solicita:

1. Basado en las horas de consultoría estimadas para el proyecto.
2. Precio fijo por un paquete de asesoría y todo lo involucrado en ella.

Cuando los proyectos son extensos y requieren de muchas etapas para su diseño e implementación así como del involucramiento por parte del cliente (como por ejemplo el Diseño de la Estrategia de RSE), es frecuente utilizar una estructura de precio basada en las horas de consultoría estimadas, puesto que asume una mayor flexibilidad para ajustar el presupuesto en casos requeridos y a la vez valoriza de manera más realista los verdaderos costos que la consultora asume con el proyecto y los transparenta hacia el cliente. Cuando los proyectos son más pequeños o con un output absolutamente definido (como por ejemplo el desarrollo de un Reporte de Sustentabilidad), será frecuente utilizar una estructura de precio fijo por el servicio/producto desarrollado, este método es bastante empleado para postular a proyectos del sector Público, donde se define un precio fijo frente a la licitación.

Para el caso de la consultora TEAM, dado que el servicio depende mucho de las actividades a desarrollar, dónde y cómo, será muy complejo definir un precio fijo por el paquete de servicios. Esto debido a que los servicios incluyen:

- Horas de consultor (desarrollo de experiencias, mediciones, reuniones, etc)
- Horas de diseño de herramientas y comunicaciones
- Horas con comunidad
- Coordinación
- Herramientas e insumos para actividad en comunidad
- Etc.

⁴⁰ Entrevistas con consultores de la industria

Existen 2 modelos generales de estrategia de definición de precios, la primera basada en Costo y Beneficios y la segunda basada en una aproximación del Valor Verdadero al Cliente (TEV, Total Economic Value)⁴¹.

El primer modelo tiene dos aproximaciones, una basada en los costos (definir un piso) y la otra basada en la maximización de beneficios (definir un techo), logrando una aproximación al precio en base a los criterios de la Tabla 11 a continuación.

Tabla 11: Criterios de aproximación Valor Verdadero al Cliente

COSTOS (piso)	MAX. BENEFICIOS (techo)
Como un margen intuitivo sobre el costo	Basada en los valores que utiliza la Competencia.
Utilizando ventajas competitivas estratégicas (como por ejemplo, la curva de experiencia)	
Buscando el break-even con respecto a una inversión	Basada caso a caso (por ejemplo, frente a una Licitación)
Buscando un retorno objetivo	

Fuente: Elaboración propia

Utilizaremos una aproximación basada en el modelo de captura del Valor Verdadero al Cliente propuesto por Nagle⁴², y utiliza la idea del Valor de Referencia y los Valores de Diferenciación. El Valor de Referencia se define como el valor de cualquier producto de la competencia que el cliente ve como un sustituto disponible. El Valor de Diferenciación se refiere a elementos del producto, tanto positivos como negativos que aportan o quitan valor en comparación con el Valor de Referencia. Dado esto, los beneficios adicionales son percibidos como valores de diferenciación positivos, y los costos adicionales son percibidos como valores de diferenciación negativos.

El procedimiento de fijación de precios sigue los siguientes pasos:

1. Identificar el Valor de Referencia
2. Identificar fuentes de diferenciación positiva/negativa
3. Estimar impacto en el precio
4. Determinar precio final

⁴¹ Mishra, Debi. Contenido de clases, curso Product Management, Melbourne Business School. Mayo 2010.

⁴² Mishra, Debi. Contenido de clases, curso Product Management, Melbourne Business School. Mayo 2010.

5. Comparar con precio de referencia. Si la diferencia es demasiado grande (precio final mucho más alto que precio de referencia), existen problemas asociados a la percepción. En esta situación las Comunicaciones deben justificar aquellas diferencias de precio o bien se ajusta el precio.

6. Si la diferencia no es importante, se fija el precio.

La definición de precios se basará en establecer una estimación para el valor por hora de consultoría basado en el modelo de captura del Valor Verdadero al Cliente antes descrito. Siguiendo los pasos descritos anteriormente y apoyado por la información obtenida de expertos consultores en el rubro de la capacitación y RSE se obtiene el precio por Hora para consultora TEAM descrito en la Tabla 12.

Tabla 12: Análisis de precios

	Consultoras grandes	Consultores pequeños
Valor Referencia	5 UF / Hora	3 UF/Hora
Diferenciación Positiva de TEAM	- Especialización en programas de intervención - Mayor innovación	- Alianza y modelo internacional
Diferenciación Negativa de TEAM	- Menor reputación - Menor experiencia	- Mayores costos fijos de operación - Menor experiencia
Precio Estimado	3,5 UF/Hora	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a opiniones de expertos

Definimos el precio por hora de consultoría para TEAM en 3,5 UF, que refleja un valor promedio de lo que encontramos actualmente en la industria. El valor de 3,5 UF la hora agrega un markup al costo por hora de un programa de un 50% en promedio como muestra la Tabla 13, esta información se desglosa con mayor detalle en el Anexo G. Es importante destacar que las consultoras internacionales con operación en Chile aplican tarifas alrededor de 8-10 UF por hora lo cual será un elemento a sensibilizar posteriormente.

Tabla 13: Costo por hora de un programa TEAM

	Tpos. Dedicados	Costo UF \$/hr
Gte. Gral.	7%	1.09
Asist Comercial	29%	1.09
Consultor Int.	22%	5.00
Consultor Adic.	41%	2.00

Costo UF \$/hr	2.3
Valor UF \$/hr	3.5
Markup	50%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al modelo de delivery de la sección anterior, es posible obtener en promedio la cantidad de horas de consultoría que requiere un Programa de TEAM y en base a ello y al valor por hora estimamos los precios de cada Programa que se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Precios estimados para cada Programa

Product Mix	Tpo. Desarrollo	Encuentros con la comunidad	Horas Consultoría	Precio Programa UF\$
PROGRAMA TRANSICIÓN	2 meses	1	76	306
PROGRAMA TRANSFORMACIÓN	14 meses	3	282	1135
PROGRAMA COMPROMISO	25 meses o más	8	508	2043

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a opiniones de expertos

Independiente del precio del programa cobrado al cliente, los servicios de consultora TEAM involucran una serie de costos de operación adicionales que serán asumidos por el cliente (y no están incluidos en el precio final del producto pues dependerán del programa definido) o bien por la consultora, de acuerdo a la Tabla 15 a continuación.

Tabla 15: Costos adicionales de los servicios de TEAM

COSTOS CLIENTE	COSTOS TEAM
Serán coordinados por TEAM pero cobrados adicionalmente al cliente sin marginar	Incluidos en el precio del programa basado en las horas de consultoría
Compra de herramientas, insumos, regalos y otros aportes en especies para la comunidad involucrada	Infraestructura donde realizar la actividad comunitaria
Almuerzos, coffe break, alimentación en general durante las jornadas para los empleados y para la comunidad	Material de apoyo para jornadas: guías de aprendizaje, material de evaluación y otros elementos requeridos
Movilización de los participantes para cada encuentro	Diseño en formato digital de las comunicaciones
Infraestructura de la empresa para realizar jornadas de aprendizaje post experiencia	Coordinación telefónica y por email con participantes y jefaturas
Viajes de los consultores fuera de la zona de cobertura	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a opiniones de expertos

Los Costos Cliente como muestra la Tabla 15 serán transferidos directamente al cliente sin marginar por ello y será consultora TEAM responsable de su coordinación. Para efectos de la evaluación, no serán considerados como costos ni tampoco parte de los ingresos.

Los precios definidos para el product mix representan una aproximación, dado que en realidad cada cliente requerirá una evaluación caso a caso para definir el precio del servicio que requiera. Para poder realizar este estudio de pre factibilidad emplearemos los mismos precios para todos los clientes el cual incorpora un margen para imprevistos equivalente a un 15% adicional del total en UF de cada programa.

Las condiciones de pago se basan en el estándar de la industria, que en general se basa en un anticipo alrededor del 30% para luego pactar los pagos siguientes durante el transcurso del programa (un tercio) y una vez concluido (un tercio). Sin embargo para efectos de este análisis de pre factibilidad no se considerarán las condiciones comerciales un factor relevante. En caso de decidir seguir adelante con el proyecto será necesaria una estimación más concreta de los precios y las condiciones de pago.

9.3 Distribución

La distribución de los servicios de TEAM se segmentará geográficamente. Dado que las empresas seleccionadas para la etapa inicial de penetración del mercado están ubicadas mayoritariamente en la Región Metropolitana, la cobertura inicial será Región Metropolitana y alrededores, incluyendo la V y VI Región, básicamente para cubrir áreas cercanas a la capital que también poseen comunidades con necesidades que se ajustan a requerimientos de los clientes como señala la Figura 9.

Figura 9: Zona geográfica de distribución de servicios TEAM



Fuente: Elaboración propia

En una segunda etapa (año 5), se ampliará la distribución hacia otras regiones del país de acuerdo al plan de adquisición de clientes de la sección 10. Las regiones adicionales se incorporarán paulatinamente a medida que se amplía la cobertura de clientes en Chile.

Las oficinas comerciales estarán ubicadas en Santiago por la cercanía con los clientes potenciales, y dado que la mayoría de las grandes empresas pese a que su operación sea en regiones, posee una oficina comercial en la ciudad de Santiago.

9.4 Comunicaciones

La comunicación de la oferta de consultora TEAM se basa en el trabajo de la fuerza de ventas como principal motor. A través de las redes de contacto y de una considerable inversión de tiempo participando en eventos, seminarios, conferencias y reuniones

sociales será posible ir generando una red de potenciales clientes y en más de una ocasión algún prospecto.

Las consultoras en general no realizan promoción activa de sus productos en los medios tradicionales, sino que se emplean métodos más artesanales. Algunas ni siquiera han desarrollado sus páginas web corporativas puesto que la información boca a boca y las referencias funcionan bien en esta industria⁴³. Para que consultora TEAM alcance una posición destacada dentro del terreno de consultoras de RSE, el plan de comunicaciones está diseñado de manera tal de que apoye la venta en forma activa al trabajo de los consultores, logrando reforzar los acercamientos directos hacia los clientes o bien en momentos de ser referidos por otros clientes. Las actividades de comunicación están detalladas en la Tabla 16 junto a los costos estimados de cada una. El plan de comunicaciones considera invertir en estas actividades de manera alternada a lo largo del horizonte de planificación (10 años), las acciones año a año se especifican en la Tabla 18 posteriormente.

Tabla 16: Plan de comunicaciones consultora TEAM

Accion	Detalles	Objetivo	Costo \$ UF
Plan de Comunicaciones			
Comunicación Digital	Diseño y mantención sitio web Presentación creativa por email a base de prospectos	Comunicación será solo por medios digitales (sin imprimir)	UF \$ 10
Plan de medios Online	Avisos (banners) en sitios relacionados de RSE por 3 meses	Presencia de la marca en sitios de RSE o de interés público on line	UF \$ 50
Relaciones Públicas	Visitas a clientes potenciales Fortalecer relación con los medios para promover reportajes o entrevistas	Contacto cara a cara con clientes Aparecer en medios de comunicación (reportajes/entrevistas)	UF \$ 12
Material de apoyo	CD corporativo Brochures virtuales	Apoyo gráfico para enviar información digital a los clientes potenciales	UF \$ 5
Video	Desarrollo de un video corporativo	Mostrar gráficamente la propuesta de valor del servicio de TEAM Sensibilización de potenciales clientes	UF \$ 10
Merchandising	Envío de regalo a clientes top (ej. un libro)	Sociabilizar con los clientes las nuevas publicaciones en temas de RSE	UF \$ 5
Inclusión en plan de medios de empresas clientes	Consultora TEAM mencionada en las comunicaciones externas de las empresas clientes con programas en desarrollo (o ya desarrollados)	Aparecer en reportajes y noticias relativas a sus clientes	UF \$ 0

Fuente: Elaboración propia

⁴³ Entrevista consultora profesional Cristina Dastres. Noviembre 2010.

Adicionalmente al plan de comunicaciones, la consultora TEAM contará con inversión en actividades complementarias de Capacitación y Networking además de invertir en Proyectos los cuales consideramos claves para el éxito de su operación.

Las actividades de Capacitación y Networking son el principal pilar de apoyo a la venta, puesto que en este rubro será imprescindible ampliar el know how y los clientes demandan ese conocimiento. Por otra parte, dado que el círculo de clientes potenciales es pequeño, la participación en ferias y seminarios en la esfera nacional constituyen una oportunidad de relacionarse con potenciales clientes y generar redes.

Los Proyectos constituyen actividades de mayor relevancia para TEAM, y tienen que ver con aquellas inversiones estratégicas requeridas para que la consultora adquiera experiencia y manejo profesional de los servicios que ofrece. En este caso, hemos definido que el modelo de medición empleado será el de LBG y por ello se deberá pagar el fee correspondiente año a año. Paralelamente hemos considerado que al menos en los primeros años de operación, consultora TEAM y su equipo dedique cierta cantidad de horas al año para realizar actividades ProBono, es decir en forma gratuita, para apoyar alguna institución o comunidad de interés de manera de experimentar en forma directa el desarrollo de actividades integrativas y así contribuir al aprendizaje del equipo. Los costos de estas actividades se detallan en la Tabla 17 y serán considerados en la proyección de costos más adelante.

Tabla 17: Otras inversiones consultora TEAM

Accion	Detalles	Objetivo	Costo \$ UF
Capacitación y Networking			
Conferencias Nacionales	Seminario AccionRSE	Networking con empresas nacionales y adquisición de know how	UF \$ 10
	Congreso ICARE Personas y Organización		UF \$ 15
Conferencias Internacionales	BSR Conference (USA)	Adquisición de know how	UF \$ 47
	CSR Americas del BID (Paraguay)		UF \$ 23
	BITC Responsible Business Convention (UK)		UF \$ 30
Cursos y capacitación del equipo	Curso consultor RSE de AccionRSE	Adquisición de know how	UF \$ 10
	Viaje a Inglaterra para entrenamiento en modelos y nuevas prácticas con alianza		UF \$ 50
	Suscripción en medios escritos/digitales de renombre mundial (HBR)		UF \$ 3
Almuerzo con clientes	Invitación almuerzo con cliente para conversar sobre oportunidades y negocios	Fortalecer la relación (Fascinar) Feedback del cliente Ganar "inteligencia de mercado"	UF \$ 10
Proyectos			
Membresía LBG group	Pago fee anual por pertenecer a la red de empresas asociadas a LBG internacional	Acceso al know how Acceso al modelo LBG de evaluación	UF \$ 125
Membresía Acción RSE	Pago fee anual por pertenecer a la red de empresas asociadas a AccionRSE en Chile	Acceso al know how Acceso a redes de empresas	UF \$ 30
ProBono	Apoyo a fundación o comunidad en el desarrollo de un programa integrativo para su propio equipo	Dedicar horas de trabajo sin compensación monetaria, para experimentar el desarrollo de actividades integrativas Aprendizaje experimental (voluntario)	UF \$ 0

Fuente: Elaboración propia

9.5 Costos proyectados del Plan de Marketing y otros

Dado que cada actividad de marketing y capacitación posee altos costos, es necesario planificar a lo largo del tiempo como se desarrollarán cada una de las actividades antes descritas.

Los costos se proyectan de acuerdo a la planificación mostrada en Tabla 18. De allí se desglosan ciertos puntos importantes:

- El Plan de Marketing en sí constituye un costo anual reducido para consultora TEAM comparado con otros costos, principalmente porque la mayor inversión en marketing estará dada por la calidad de servicio que genera el boca a boca de los propios clientes. Adicionalmente, muchas de las acciones de comunicación se realizan en formatos digitales los cuales son más baratos y además pueden ser desarrollados internamente por el equipo de TEAM.
- El costo de Capacitación será muy alto el primer año dado que será necesario invertir en capacitar el equipo y además viajar a Inglaterra para adoptar y entender

el modelo. En la medida que la consultora crece a lo largo del tiempo será posible asistir a mayor cantidad de eventos y congresos para aumentar la capacitación.

- Finalmente los costos de pertenecer a las redes nacionales e internacionales son una fuente de alto costo para la consultora, pero se consideran como una inversión para el fortalecimiento de su ventaja competitiva.

Tabla 18: Proyección de costos y actividades de marketing, capacitación y proyectos

	Costo Anual UF \$	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y
COSTOS PLAN DE MARKETING		37	17	17	22	82	32	22	22	22	22
Comunicación Digital	10										
Plan de medios Online	50										
Relaciones Públicas	12										
Material de apoyo	5										
Video	10										
Merchandising	5										
COSTOS PROYECTOS Y CAPACITACION		294	207	230	193	217	240	289	208	232	255
Capacitaciones		138	51	75	38	61	85	133	53	76	100
Seminario AccionRSE	10										
Congreso ICARE Personas	15										
BSR Conference (USA)	47										
CSR Americas del BID	23										
BITC Responsible Business	30										
Curso consultor RSE	10										
Viaje UK	50										
HBR	3										
Almuerzo clientes	10										
Proyectos		155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Membresía LBG group	125										
Membresía Acción RSE	30										

Fuente: Elaboración propia

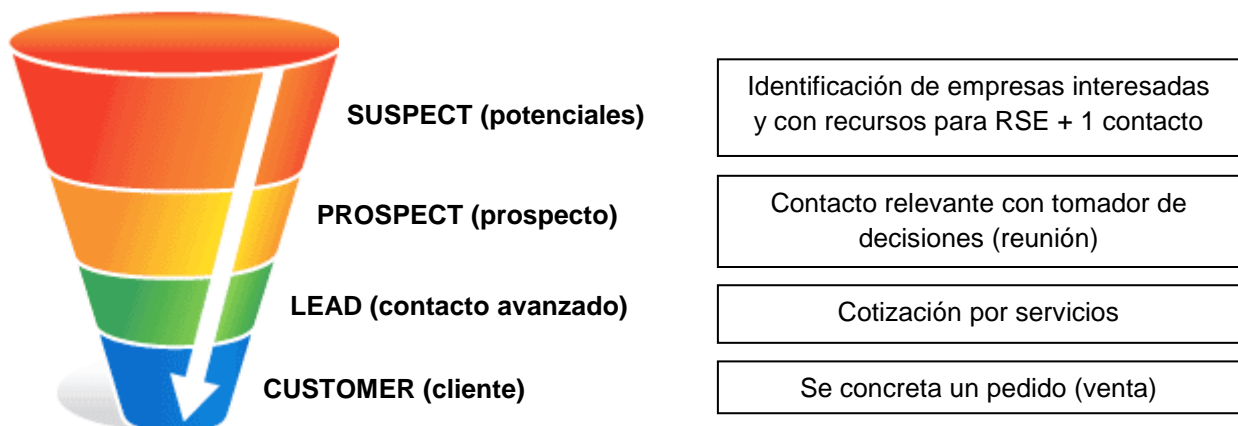
10 Ventas: La adquisición de clientes

Hemos determinado que el proceso de ventas es un factor crítico de éxito para la consultora TEAM y por ello será clave definir el ciclo de ventas que nos permita capturar la mayor cantidad de clientes de una manera eficiente y efectiva.

10.1 Ciclo de Ventas

El ciclo de ventas constituye un proceso que se asemeja en la idea a un funnel o embudo, pues comienza con una base numerosa de clientes potenciales y termina con una única venta. El proceso sigue 4 etapas reflejadas en la Figura 10 y se repite a lo largo del tiempo ya sea con nuevos clientes potenciales o con algunos de los ya contactados previamente.

Figura 10: Ciclo de Ventas consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia

- Los clientes potenciales o suspects son empresas con alto interés en impulsar prácticas de RSE en sus empresas y ya cuentan con experiencias previas y recursos económicos para desarrollarlas. Tener al menos un contacto dentro de esa empresa será vital para pasar a la siguiente etapa.
- El prospecto es un cliente que fue contactado en la primera etapa y se interesó en el servicio, por lo que se concreta una o varias reuniones de presentación del servicio.

- Un contacto avanzado o lead se genera cuando el tomador de decisiones solicita una cotización por los servicios ajustados a su empresa.
- El cliente se constituye cuando se toma la decisión de compra y la venta se concreta.

Segmentación por sectores económicos

Dado que no es posible abarcar la totalidad de empresas y sectores al mismo tiempo, consultora TEAM desarrollará una estrategia de segmentación para ir desarrollando la captura de clientes en el mercado de las más de 150 empresas interesadas en RSE.

Definimos una Empresa Grande como aquella rankeada entre las 100 empresas más grandes en términos de ventas (de acuerdo al ranking de revista Capital) y adicionalmente complementado con la masa crítica de trabajadores que poseen. Las características del segmento objetivo son:

- Empresas top 100 ventas en Chile
- Empresas nacionales con más de 1.000 trabajadores ó Empresas multinacionales con más de 100 trabajadores (entendiendo que las empresas multinacionales poseen una mayor cantidad de empleados profesionales fuera de su país de origen)
- Empresas que cuentan con áreas de RSE en su estructura organizacional ó Empresas que desarrollan Reportes de Sustentabilidad ó Empresas que reconocen actividades de Responsabilidad Social en sus páginas web ó Empresas miembro de Acción RSE

En el Anexo H encontramos el listado de 168 empresas identificadas que cumplen con este criterio y por tanto constituyen clientes potenciales. Del total de clientes potenciales, se agrupan de acuerdo a los sectores económicos (mostrados en Tabla 19) en los cuales se desempeñan para luego priorizar el trabajo de captura de nuevos clientes.

La priorización de sectores dependerá de los siguientes factores:

- **Cantidad de empresas en el sector:** En esta industria serán muy importante las buenas referencias y el boca a boca de experiencias pasadas, se priorizarán sectores que cuenten con mayor número de empresas de manera de generar reconocimiento a nivel sectorial y así ampliar las posibilidades de captar nuevos clientes en ese sector.
- **Localización geográfica:** en una primera instancia concentrando los esfuerzos en los clientes cuya operación principal esté en la Región Metropolitana y alrededores, principalmente por temas de costos de operación, movilidad y eficiencia en el manejo de los recursos humanos (equipo de la consultora). Las empresas especialmente del sector Industrial, Transporte y Minería se encuentran bastante dispersas alrededor del país por lo que aunque se consideran vitales para la estrategia de consultora TEAM puesto que son referentes de prácticas de RSE, serán abordadas en una Fase III.
- **Nivel de atractivo del sector económico:** El sector económico se vuelve más atractivo para consultora TEAM en la medida que posea mayor cantidad de personal profesional (target de los programas) y a la vez aquellos sectores más expuestos a los medios les interesará la publicidad y reputación que acarrea el comportamiento socialmente responsable. Las empresas del sector Financiero y Servicios Básicos (utilities) principalmente, son consideradas como agentes de alto impacto en la sociedad y por ello de alta prioridad, pues desempeñan un rol de proveer productos y servicios de nivel básico para sus clientes.

Tabla 19: Priorización de clientes potenciales por sector económico

Sector Económico	Total Empresas	Localización geográfica	Nivel atractivo del sector	Priorización por Fases	Comienzo
Financiero	31	RM	ALTO	I	año 1
Utilities y Telecom	30	RM + regiones*	ALTO	II	año 2
Alimentos y Bebidas	22	RM	MEDIO	III	año 3
Consumo	20	RM	ALTO	III	
Industrial y Transporte	26	RM + regiones	MEDIO	IV	año 5
Minería	25	Regiones	ALTO	IV	
Otros Servicios	8	RM	BAJO	IV	año 6
Comunicación, Medios, Entretencion	6	RM	BAJO	IV	

* empresas de servicios básicos poseen plantas productoras en regiones pero Casa Matriz (+ profesionales) en RM

Fuente: Elaboración propia

Dado los factores de priorización, será el sector Financiero y el de Servicios Básicos (Utilities) y Telecomunicaciones los más atractivos para consultora TEAM para comenzar el ciclo de ventas descrito anteriormente. A continuación presentamos el Ciclo de Ventas enfocado al segmento Financiero que será el objetivo de la primera fase.

Etapas 1: Identificación de Suspects

Duración estimada: 1 mes

El levantamiento de empresas que cumplen con los requisitos de la sección anterior plantea que existen 31 empresas del sector Financiero con potencial de interesarse en los programas de RSE en la comunidad. Dado que son pocas empresas, se deberán contactar a todas telefónicamente o por email personalizado directamente hacia el responsable de RSE en esa empresa para concertar una posible reunión. La base de contactos de cada empresa es vital en esta etapa de manera de llegar de manera más eficaz hacia el tomador de decisiones, como se muestran en la Tabla 20.

Dado que la RSE para las empresas target representa un pilar de su estrategia, generalmente existe en ellas el rol del Gerente de RSE o alguien de alto nivel que estará encargado del tema. En general las áreas de RSE son pequeñas, por lo que es muy probable que la persona de contacto en este caso sea el mismo Gerente de RSE o de RRHH quien es el tomador de decisiones por parte de la empresa.

Tabla 20: Identificación de clientes potenciales

Cliente Potencial	Contacto	Cargo	Telefono
AFP Capital	Lorena Campos	Subgerente Comunicaciones Corporativas y RSE	(600) 4000464
AFP Habitat	Jennifer Tsang	Gerente Planificación	(56-2) 3782000
Banco BBVA Chile	Renzo Poggione	Gerente Responsabilidad y Reputación Corporativas	(56-2) 6792124
Banco BCI	Mario Gaete	Gerente de Operaciones	(56-2) 5404676
Banco de Chile	Jennie Coleman	Gerente RRHH	(56-2) 6531111
Banco Estado	Oscar Gonzalez	Gerente Planificación	(56-2) 9705049
Banco Itaú	Boris Buvinic	Gerente General	(56-2) 6860000
Banco Santander	María Cristina Marcet	Directora RSC	(56-2) 3208098
BBVA Provida	Renzo Poggione	Gerente Responsabilidad y Reputación Corporativas	(56-2) 6792124
BBVA Seguros de Vida	Renzo Poggione	Gerente Responsabilidad y Reputación Corporativas	(56-2) 6792124
Bice Vida Seguros	Andres Echeverría	Gerente General	(56-2) 6922000
Celfin Corredores de Bolsa	Alejandro Montero	Gerente General	(56-2) 4905450
Chilena Consolidada Seguros	María Teresa Irrarrazaval	Gerente Comunicaciones Corporativas	(56-2) 3518910
Consorcio Nac. Seg. De Vida	Luis Eduardo Salas	Gerente RRHH	(56-2) 2304000
Corp Seguros de Vida	Verónica Villarroel	Gerente RRHH y Desarrollo	(56-2) 6878000
CorpBanca	Verónica Villarroel	Gerente RRHH y Desarrollo	(56-2) 6878000
Cruz del Sur Seg. Vida	Gonzalo Soffia	Gerente General	(56-2) 4618000
ING Seguros de Vida	Lorena Campos	Subgerente Comunicaciones Corporativas y RSE	(600) 4000464
Metlife Chile Seguros de Vida	Ronald Mayne-Nicholls	Gerente RRHH	(800) 332020
Penta Vida Cia Seguros	Claudia Pinochet	Inversiones Banca Privada	(800) 350400
Principal Seg. Vida	Pedro Atria	Gerente General	(56-2) 8107017
Santander Seguros de Vida	María Cristina Marcet	Directora RSC	(56-2) 3208098
Scotiabank Sudamericano	Javier Arriagada	Gerente Banca Personas	(56-2) 6700500
Caja los Andes	Cesar Urra	Gerente RRHH	(600) 5100000
Caja 18 Septiembre	Veronica Acevedo	Gerente General	(56-2) 5706700
Caja Gabriela Mistral	Ángel Dell'Orto	Gerente General	(56-2) 4507800
Caja La Araucana	Pablo Illanes	Gerente General	(600) 4228100
Caja Los Heroes	Ernesto Trincado	Gerente Operaciones	(600) 2229999
Deutsche Bank	Gerardo Monje	Gerente Operaciones	(56-2) 3939236
Transbank	Raul Muñoz	Gerente RRPP y RSE	(56-2) 6317143
Redbanc	Roberto Bustos	Gerente General	(56-2) 6746700

Fuente: Elaboración propia

Etapas 2: Identificación de Prospects

Duración estimada: 2 meses

El objetivo de esta etapa es profundizar el contacto dado que el cliente potencial ya ha demostrado un interés. Para ello se realiza una o varias reuniones con los prospectos, que pueden ser informales como un almuerzo o un café dentro de un seminario o bien una reunión formal, donde se le presentan las características concretas del servicio, apoyado de material audiovisual (video). De gran ayuda para interesar a los prospectos

será aprovechar la red de socios de Acción RSE dentro de la cual consultora TEAM también es socia. Estimamos que del total de clientes potenciales, al menos 9 de ellos podrían ser prospectos debido a su intenso involucramiento con la RSE (dado por el Reporte de Sustentabilidad) y a su participación activa con Acción RSE como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21: Identificación de prospectos

	Socio AccionRSE	Reporte Sustentabilidad
1 Banco BCI	si	si
2 Banco Estado	si	si
3 Banco Santander	si	si
4 BBVA Provida	si	si
5 BBVA Seguros de Vida	si	si
6 Caja los Andes	si	si
7 Deutsche Bank	si	si
8 ING Seguros de Vida	si	no
9 Scotiabank Sudamericano	si	no

Fuente: Elaboración propia

De un total de 31 empresas, pasamos a 9, demostrando la realidad del efecto funnel en el ciclo de ventas de consultora TEAM.

Etapa 3: Lead

Duración estimada: 3 meses

Si logramos cautivar al prospecto éste tomará la delantera y pasará a la etapa de lead donde requerirá de una cotización. En esta etapa habrá que preparar una propuesta muy atractiva comercialmente que resalte todos los beneficios medibles que obtendrá por el programa junto con una cotización por el servicio.

Etapa 4: Cliente

Una vez presentada la cotización, se dependerá de los tiempos del cliente en aprobar o rechazar la propuesta. En esta etapa se concreta la venta y se da inicio de inmediato al proceso descrito en la sección 8 El Delivery comenzando con una etapa de Diseño que requerirá de gran contacto con el cliente para realizar las definiciones de la experiencia, comunidad y objetivos, lo cual tarda aproximadamente 1 mes más.

Para efectos de el presente estudio de pre factibilidad, el ciclo de ventas estimado para la venta de un programa de consultora TEAM en el sector Financiero es de aproximadamente 6 meses como muestra la Figura 11. Es importante señalar que el ciclo de ventas en cada sector de clientes potenciales puede ir variando, dependerá mucho de la localización geográfica de éstos en etapas posteriores, pero para efectos de este estudio de pre factibilidad estimamos un ciclo promedio de 6 meses.

Figura 11: Ciclo de Ventas consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia

Dada la opinión de expertos en el tema⁴⁴, se estima que la Tasa de Éxito del ciclo de ventas de TEAM será de 50:1, es decir de un total de 50 clientes potenciales, sólo 1 se convertirá en venta. Con el tiempo, experiencia y reputación (madurez) la Tasa de Éxito irá mejorando y tenderá a 10:1.

10.2 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de consultora TEAM en una primera etapa será rol únicamente del Gerente General, quien posee la experiencia de ventas y el conocimiento completo del modelo de negocios para presentar la propuesta de valor a los clientes. Esta persona se apoyará de un asistente comercial quien será responsable de colaborar en armar las propuestas.

En la medida que la consultora crezca y desarrolle nuevos productos se involucrará un segundo consultor del equipo que posea capacidades en ventas y conocimiento de los

⁴⁴ Lara, Jorge. Diciembre 2010. Opinión consultor experto.

productos para así duplicar los esfuerzos de ventas. En esas condiciones, la fuerza de ventas recibe como compensación un 5% del monto total facturado a su cliente por la gestión de la venta.

10.3 Reventa

Como plantea Maister⁴⁵, los clientes existentes constituyen excelentes prospectos pues el contacto directo con el tomador de decisiones existe y ya hay una relación de confianza sobre la cual construir una nueva oferta de servicio. La idea es que los programas de TEAM se conviertan en un programa establecido dentro de la organización, y una vez que se realizó con el primer grupo de profesionales exitosamente, se realice el año siguiente con un nuevo grupo.

Enfocarse en los clientes existentes otorga varios beneficios según Maister⁴⁶:

- Aumenta la probabilidad de pasar a prospecto y se reduce el ciclo de ventas
- Involucra menores costos de marketing
- Incrementa la certeza de la propuesta de valor para el cliente
- Aumenta la utilidad potencial pues será posible involucrar consultores junior si ya se cuenta con la confianza del cliente
- Aumenta la probabilidad de trabajar con otras líneas de productos y servicios

Debido a estas razones, TEAM deberá explorar permanentemente las posibilidades de generar nuevas ventas a un mismo cliente. Para ello cuenta con las siguientes opciones:

- Prolongar la duración del programa pasando de un programa básico a uno intermedio y de uno intermedio a uno avanzado.
- Repetir el programa con un nuevo grupo de profesionales (los grupos definidos son de máximo 30 personas).

⁴⁵ Maister, David. 1997. "Managing the Professional Service Firm".

⁴⁶ Maister, David. 1997. "Managing the Professional Service Firm".

- Ofrecer nuevos productos los cuales fueron definidos en el Product Mix a lo largo del tiempo.

Todos estos eventos permiten mejorar la Tasa de Éxito del ciclo de ventas y además acortar el ciclo. Resultará muy complejo determinar exactamente cuántos clientes serán nuevos y cuánto reventas, para efectos de simplicidad en este análisis de pre factibilidad asumiremos una Tasa de Éxito mejorada a lo largo del tiempo lo cual reflejará ambos efectos: la madurez de la consultora y las mejoras en la Tasa de Éxito producto de la reventa.

10.4 Tiempo no remunerado

El proceso de adquisición de clientes es un factor crítico de éxito que a la vez es decisivo económicamente pues conlleva una serie de costos para la consultora. Adicionalmente al ciclo de ventas que se enfoca en la captura de nuevos clientes, existirán actividades complementarias que tienen inversión de tiempo no remunerado enfocado básicamente hacia los clientes existentes.

Las actividades a realizar se enfocan en 3 líneas de acción:

1. **Fascinar:** dedicar tiempo y algunos recursos a “regalonear” al cliente, por ejemplo enviándole algún regalo, o felicitarlo por alguna noticia relativa a su organización serán gestos de máximo interés por mantener al cliente fascinado. Será el Gerente General de TEAM quien desarrolle estas acciones. Sin embargo la fascinación propiamente tal sólo se logrará en la medida que el cliente obtenga un servicio de calidad (mas que un trabajo de calidad) el cual estará garantizado por la Oferta y el Delivery desarrollado en las secciones anteriores y para ello será necesario un control estrecho por parte del Gerente General de que el servicio está cumpliendo la promesa inicial. Esto se logra gracias al estrecho control de proyectos junto con las evaluaciones periódicas del servicio y los resultados efectivos del programa sobre la marcha.
2. **Nutrir:** dedicar tiempo para cultivar la relación con el cliente y hacerla crecer en términos de los productos y servicios que TEAM puede ofrecerle. Se trata de

estar atento de nuevas oportunidades de servicio que TEAM pueda desarrollar para ese cliente, dado que trabajan juntos, el contacto con sus necesidades será más cercano. Esta acción será parte del día a día de los consultores que se encuentren trabajando en un proyecto y será responsabilidad del consultor que lidera el proyecto presentar al cliente nuevas opciones o ideas. Esta línea de acción se considera altamente rentable, en la medida que los consultores sean capaces de identificar nuevas necesidades y así el equipo TEAM pueda convertirlas en propuestas de valor. El incentivo a crear estas nuevas propuestas está dado por la comisión de un 5% por generación de ventas.

3. **Escuchar:** dedicar tiempo para escuchar a los clientes y al mercado debe ser una práctica de todo el equipo de TEAM, y esto constituirá su inteligencia de mercado. Se materializa a través de un equipo de consultores que esté permanentemente informándose de las prácticas de RSE, de los movimientos de los clientes o su competencia en ámbitos de RSE, de capacitarse, etc. Junto con esto, el invertir tiempo en reunirse informalmente con los clientes a conversar es parte del networking permanente que los consultores deberán realizar. La planificación de las actividades de capacitación y networking fue analizada en el Plan de Comunicaciones de la sección 9 en la Tabla 17.

10.5 Ciclo de ventas secundario

El proceso de adquisición de clientes también involucra como clientes secundarios a las comunidades que participarán en el programa. Éstas deben ser contactadas, interesadas y finalmente involucradas para que el programa pueda realizarse con éxito, es decir, éstas tendrían su propio ciclo de ventas. Sin embargo por efectos de alcance de esta investigación, supondremos que todas las comunidades que se contacten tendrán una recepción positiva para involucrarse con TEAM, además de ir reforzando lazos a lo largo del tiempo con ciertas comunidades que pudieran ser apoyadas por más de un programa en el futuro.

10.6 Proyección de Ventas – Programas 2 stakeholders

Ya que consultora TEAM es una start up, y por ello no posee una reputación en el mercado que le permita acceder fácil y rápidamente a nuevos clientes, creemos que la mejor estrategia de entrada al mercado será que durante el primer año de operación se enfoque en un único cliente de prestigio, como por ejemplo uno de los tres bancos más grandes de Chile. Este cliente generará pérdidas económicas para la consultora pues el servicio se ofrecerá a un precio descontado del 50%, pero adicionalmente el hecho de trabajar con él generará beneficios por:

- Probar la excelencia de los programas de TEAM.
- Probar los tiempos requeridos y realizar mejoras en el proceso.
- Aprendizaje en terreno de la aplicación del modelo LBG de evaluación.
- Tener una empresa asociada de alto reconocimiento que nos permita aumentar nuestra reputación, menciones en los medios, generar referencias y marketing boca a boca.

Adicionalmente, se desarrollará un Programa Transición (1 sola experiencia de voluntariado) a precio descontado para otra empresa más pequeña del sector Financiero, como por ejemplo alguna de las Cajas de Compensación. Con estos dos clientes preferenciales se ocupa el año 1 de operación como un experimento para promover la evolución del ciclo de ventas.

A partir del año 2 se comienza a aplicar la Tasa de Éxito (T.E.) para estimar la cantidad de proyectos que se realizarán en el año y de esta forma proyectar las ventas como se observa en la Tabla 22. Se aplican distintas Tasas de Éxito (T.E.) de acuerdo al tipo de producto que se vende pues se estima que los programas de menor intensidad de intervención tendrán tasas mejores. Estimamos que el peso de cada programa tiene que ver con la concentración de los esfuerzos de venta por un tipo de producto específico, donde el programa que más se buscará vender será el de 14 meses con un 50% del esfuerzo de ventas, el de 2 meses con un 30% y el de 24 meses con un 20%. La Tasa de Éxito ponderada del ciclo de ventas mejorará a lo largo del tiempo debido a los efectos: madurez de la consultora y mejoras en la T.E. producto de la reventa.

Tabla 22: Tasa de Éxito ponderada del ciclo de ventas de consultora TEAM

	Peso	1 Y- Expe- rim.	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y
T.E. Programa Transición (2 meses)	30%	-	30	30	25	25	20	20	15	15	10
T.E. Programa Transformación (14 meses)	50%	-	50	45	40	35	30	25	20	15	10
T.E. Programa Compromiso (24 meses)	20%	-	60	55	50	45	40	35	30	20	15
TASA DE ÉXITO PONDERADA DEL CICLO DE VENTAS		-	46	43	38	34	29	26	21	16	11

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la Tasa de Éxito Ponderada de la Tabla 22, es posible estimar la cantidad total de proyectos al año que consultora TEAM desarrollará y éstos serán distribuidos entre los 3 programas de acuerdo al porcentaje del esfuerzo de ventas de 30%, 50% y 20% para los programas de 2 meses, 14 meses y 24 meses respectivamente. La proyección de ventas para este análisis de pre factibilidad ha sido considerada únicamente para los 3 programas iniciales del mix de productos, considerando una operación de consultora TEAM desarrollando más de lo mismo a lo largo del tiempo. Si bien la ampliación del mix está programada a partir del año 3 (como se mostró en la Tabla 10 de la sección Product Mix) ésta no ha sido considerada en la proyección de ventas en esta etapa por motivos de alcance de la investigación.

Para la proyección se asumió un crecimiento parejo de la industria de un 5%, basado en el supuesto de que la cantidad de empresas realmente interesadas en desarrollar RSE aumenta permanentemente en el tiempo en todos los sectores económicos pues es lo que ha venido ocurriendo desde los años 80. De esta forma entrarían en promedio 10 empresas a la industria cada año.

La cantidad de proyectos activos por año se muestra en la Tabla 23, donde destacan:

- Año 1: Experimento para probar la efectividad del producto, se trabaja en 2 proyectos a un precio reducido (pérdida).
- Año 5: Ya se trabaja en 6 proyectos en el año, la consultora se encuentra en vías de madurez aún con un equipo reducido de consultores.
- Año 10: La consultora alcanza una madurez y podría contar con 23 proyectos activos lo cual requerirá ampliar el equipo y la capacidad de adquisición de clientes.

Según datos de expertos en el área, se estima que una consultora consolidada de 4 consultores trabaja en alrededor de 6 a 10 proyectos en el año.

Tabla 23: Proyección anual de proyectos activos

Fase	Comienzo	Sector Económico	Total Emp.	Cantidad de Empresas Contactadas para generar 1 Venta									
				Exp.	46	43	38	34	29	26	21	16	11
				Crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
			1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y	
FASE I	año 1	Financiero	31	1	0.7	0.8	1.0	1.1	1.4	1.7	2.2	2.9	4.5
FASE II	año 2	Utilities y Telecom	30	1	0.7	0.8	1.0	1.1	1.4	1.6	2.1	2.9	4.4
FASE III	año 3	Alimentos y Bebidas	22	-	-	0.6	0.7	0.8	0.9	1.1	1.4	1.9	2.9
		Consumo	20	-	-	0.5	0.6	0.7	0.9	1.0	1.3	1.8	2.6
FASE IV	año 5	Industrial, Transporte	26	-	-	-	-	0.9	1.1	1.3	1.8	2.4	3.6
		Minería	25	-	-	-	-	0.9	1.0	1.3	1.7	2.3	3.5
FASE V	año 6	Otros Servicios	8	-	-	-	-	-	0.3	0.3	0.4	0.5	0.7
		Comunicación, Medios, Entretenimiento	6	-	-	-	-	-	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5
Total Proyectos Consultora TEAM			168	2	1	3	4	6	7	9	11	14	23
Total Proyectos Programa Transición (2 meses)			30%	1	0	1	1	2	2	3	3	4	7
Total Proyectos Programa Transformación (14 meses)			50%	1	1	1	2	3	4	4	6	7	11
Total Proyectos Programa Compromiso (24 meses)			20%	0	0	1	1	1	1	2	2	3	5

Fuente: Elaboración propia

11 La organización y el equipo

11.1 Estructura de Recursos Humanos

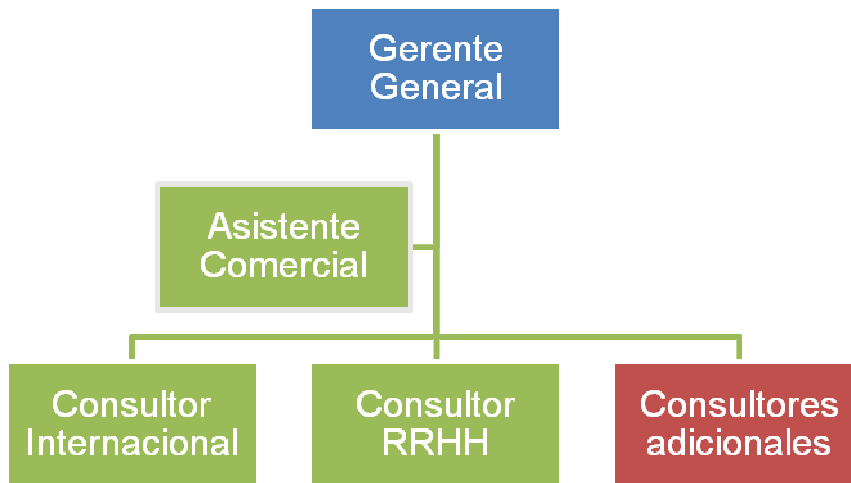
Dado que consultora TEAM trabaja por proyecto, el equipo se conformará de consultores independientes que serán llamados a participar en algún proyecto en particular, contando con un pool de consultores expertos en recursos humanos y/o RSE de manera de complementar el know how. Esto define una estructura variable para consultora TEAM y por ello sus costos serán variables también. Una vez que la consultora alcance una madurez suficiente se explorará la posibilidad de contratar a los consultores para de esta forma retener el talento y reducir los costos variables de la venta, esto será considerado en la sensibilización del modelo.

Expertos en la materia⁴⁷ opinan que en el mercado es posible conseguir consultores con experiencia en desarrollo de habilidades y capacitación fácilmente, éstos tendrán amplia experiencia (en promedio 10 años) y la mayoría trabajarán por proyecto. Para el caso de la RSE, la experiencia laboral en este tema aún no es tan profunda (en promedio 2-3 años), los profesionales se están capacitando y aprendiendo a la vez, por lo que no existen tantos consultores expertos y a la vez muchos de ellos estarían dispuestos a emplearse en vez de trabajar por proyecto con salarios más bajos que los de mercado.

Definimos que para los inicios de TEAM, la organización estará conformada por el equipo mostrado en la Figura 12, con las descripciones de cada cargo y las rentas brutas asociadas.

⁴⁷ Entrevistas con consultores en RRHH y RSE. Noviembre, Diciembre 2010.

Figura 12: Estructura inicial de consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia

Gerente General: su función principal será la adquisición de clientes (venta) junto con apoyar y participar en todas las etapas de los tiempos no remunerados (Nutrir, Fascinar y Escuchar, de la sección 10.4). El Gerente General además administra el negocio en términos de conformar los equipos para cada proyecto y monitorear su desempeño, capacitar a los consultores en las herramientas a emplear y administra las finanzas en términos de pagos, cobranzas y gastos.

El costo anual del Gerente General equivale al costo de oportunidad de emplearse en una empresa y se estima corresponde a UF \$1.700 al año.

Asistente Comercial: el perfil de este cargo requiere una mezcla entre capacidades de coordinación y creatividad, ya sea con estudios de Diseño o Publicidad. Su función será apoyar al Gerente General en la administración del negocio junto con participar en la etapa creativa de diseño de los programas por lo que se requiere un profesional con alto interés en temas de RSE. Este cargo será el único costo fijo de la estructura organizacional puesto que se considera indispensable para apoyar al Gerente General a cubrir el ciclo de ventas. Se requiere un profesional con máxima capacidad creativa y que posea además habilidades para desarrollar diseños web pues en un principio

estará a cargo de desarrollar los brochures y CD corporativos y posteriormente diseñará las comunicaciones para los clientes.

El costo anual del Asistente Comercial se estima corresponde a UF \$450 al año.

Consultor Internacional: Con experiencia específica en RSE a nivel internacional, un foco especial en Latinoamérica y el contacto con nuestro aliado estratégico en Inglaterra, este profesional será encargado de participar principalmente en el diseño y planificación del programa junto con el análisis de las mediciones y reportes de resultados e impactos. Este consultor trabajará en modalidad independiente por proyecto y estará basado en Chile.

El costo de sus servicios es de UF \$5 por hora. Este valor fue validado con nuestro contacto internacional, Rajiv Mahler, quien señala desde su posición experta que en el área de consultoría de RSE los salarios son más bajos que en consultoría tradicional, pues existe un trasfondo social asociado a este tipo de trabajo. Existe además la posibilidad de que este recurso se emplee directamente en la consultora una vez alcanzada la madurez en el negocio.

Consultor RRHH: Con amplia experiencia de desarrollo de habilidades y planes de capacitación, este profesional (de preferencia psicólogo o sociólogo) será encargado de participar en el diseño y planificación del programa, junto con desarrollar la implementación y medición de cada programa de intervención. En general estará involucrado en casi la totalidad de horas dedicadas al proyecto y trabajará en modalidad independiente por proyecto.

El costo de sus servicios es de UF \$2 por hora.

Consultores adicionales: Dependiendo de la cantidad de proyectos que hayan en carpeta el equipo se complementará con consultores adicionales, quienes posean experiencia tanto de RRHH como de RSE, para complementar el know how. Se contará

con profesionales de especialidad Ingeniero Comercial o Ingeniero en Medio Ambiente o Psicólogos o Sociólogos pues todos ellos cumplen el perfil y debido al potencial de complementar conocimientos y prácticas en cada uno de sus campos.

El costo de sus servicios es de UF \$2 por hora.

Estimamos que en una vez que consultora TEAM alcance una etapa de madurez de sus programas de intervención (2 stakeholders), se requerirá un equipo de 4 o 5 consultores. Para los inicios de TEAM solo consideramos la participación de 2 consultores, uno internacional y otro nacional. Cada consultor será capacitado en el modelo LBG en Inglaterra y participará en actividades de capacitación y networking las cuales fueron descritas como complemento al Plan de Marketing (sección 9).

Adicionalmente, se externalizarán los servicios de BPO, específicamente la contabilidad, lo cual se estima en un costo anual de UF \$30.

Los costos fijos anuales por concepto de salarios se estiman en UF \$2.180. Los costos variables estarán determinados por la proyección de ventas de cada tipo de proyecto y las horas de consultores involucradas en ellos.

11.2 Costo Consultores (variable)

El costo variable del servicio de consultoría corresponde a las horas de trabajo de los consultores, ya sea Internacional o aquellos de RRHH o RSE adicionales.

De acuerdo a la sección 8 de El Delivery, se definió las horas totales invertidas por tipo de programa. El Anexo G desglosa las horas invertidas por cada profesional en cada etapa de un Programa Transformación (14 meses), y de acuerdo a ello, se determina la proporción de horas que dedica cada profesional en un programa TEAM, como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24: Porcentaje de las Horas dedicadas por Cargo en cada programa

	% Horas dedicadas por Cargo		
	Prog. 14 meses	Prog. 2 meses	Prog. 24 meses
Gte. Gral.	7%	7%	7%
Asist Comercial	29%	29%	29%
Consultor Int.	27%	13%	27%
Consultor Adic.	37%	50%	37%
Total Horas	282	76	508

Fuente: Elaboración propia en base a desglose de Anexo G.

Al conocer la cantidad de horas que invierte cada profesional en un programa, es posible calcular el costo variable de cada programa de acuerdo a los costos por hora, que definimos como UF \$5 para el Consultor Internacional y UF \$2 para el Consultor de RRHH. Los valores se presentan en la Tabla 25.

Tabla 25: Costo Variable de cada programa TEAM

	Costo por hora UF \$	Prog. 14 meses	Prog. 2 meses	Prog. 24 meses
Gte. Gral.	-	-	-	-
Asist Comercial	-	-	-	-
Consultor Int.	5	375	51	675
Consultor Adic.	2	206	76	371
Costo Variable por Programa UF \$		581	126	1046

Fuente: Elaboración propia en base a desglose de Anexo G.

11.3 Costos de Operación

Hemos definido previamente que el alcance de esta investigación no abarcará elementos en profundidad sobre la operación de la consultora a pesar de que es considerada un factor crítico de éxito.

Existirán costos asociados a la operación de la consultora y éstos serán mínimos debido a que en los inicios se operará con una oficina virtual. No será necesario contar con un espacio físico, y para efectos de citas a clientes o reuniones de coordinación y trabajo de los consultores, se dispondrán de oficinas arrendadas de acuerdo a la cantidad de horas necesarias⁴⁸. Se estima que del total de horas de cada programa, un 20% requieren espacio físico para reunirse. El costo anual por concepto de oficina virtual dependerá de la cantidad de horas totales al año, y esto nos asegura una

⁴⁸ <http://nuestraoficina.cl/arriendo-de-oficinas/> y <http://www.regus.cl>

dirección comercial y tributaria además de evitar los costos de administración de una oficina.

En este sentido, los factores vitales para la operación serán los medios de comunicación, por lo que cada consultor deberá financiar por sus propios medios los accesos a comunicaciones de voz, datos e Internet. Adicionalmente las comunicaciones para el Gerente General y su Asistente serán de costo de la consultora.

La Tabla 26 resume una estimación de los costos de operaciones tanto para la inversión inicial como para la continuidad del negocio. En el Anexo I se detallan los costos por ítem para cada año de acuerdo a las horas invertidas anualmente.

Tabla 26: Costos anuales de operación de la consultora TEAM

	Costo Anual UF \$
Comunicaciones	60
Oficina Virtual	18
Salas de Reunion	0.23 x hora

Fuente: Elaboración propia

12 Análisis Financiero

12.1 Supuestos

Para realizar el análisis financiero del proyecto definimos un horizonte de planeación de 10 años ya que consideramos que debido a las características de la industria, 10 años sería el tiempo requerido para alcanzar la madurez en el know how y las prácticas de consultora TEAM.

Utilizaremos para el análisis una tasa de descuento alta de un 25%, sugerida por expertos, puesto que este negocio posee baja seguridad de los ingresos y por ello riesgos elevados. Para la construcción de los flujos de caja se han utilizado la proyección de ventas de la Tabla 23, los precios de venta determinados en la sección Precio del Marketing Mix, y las proyecciones de costos asociados a Operaciones, Marketing, Administración y Proyectos-Capacitación.

Adicionalmente, se recuerda que el año 1 corresponde a un año experimental, donde los programas se venden a un precio descontado en un 50%, y dada la cantidad de proyectos anuales se comienzan a pagar comisiones al año 5 equivalentes a un 5% del ingreso de lo vendido por cada consultor independiente.

Respecto de las inversiones, no existirán en este proyecto inversiones en tecnología adicional u otros activos fijos a lo largo del tiempo. Finalmente, se asume una inversión en Capital de Trabajo del 10% de los ingresos, la cual es una estimación y corresponde al promedio de diversas industrias (Bloomberg, 2003).

12.2 VAN Y TIR

La Tabla 27 muestra los flujos de caja para el proyecto en un horizonte de 10 años.

Tabla 27: Flujos de Caja para consultora TEAM, horizonte 10 años (estudio pre factibilidad)

	0 Y	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y
Ingresos		720	1135	3484	4619	6060	7195	9544	11814	15298	24842
Costos de venta (variables)		707	581	1753	2334	3193	3802	5033	6252	8092	13125
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		13	554	1731	2285	2867	3393	4511	5562	7206	11717
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)		2%	49%	50%	49%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
COSTOS FIJOS		2605	2495	2545	2526	2626	2612	2678	2623	2686	2819
Costos de Operación		94	91	118	131	147	160	187	213	253	362
Marketing		37	17	17	22	82	32	22	22	22	22
Gastos Gen. y Adm.		2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180
Proyectos y Capacitación		294	207	230	193	217	240	289	208	232	255
EBITDA		-2592	-1941	-814	-241	241	781	1833	2939	4520	8898
EBITDA (%)		0%	0%	0%	0%	4%	11%	19%	25%	30%	36%
Depreciación y Amort.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA		-2592	-1941	-814	-241	241	781	1833	2939	4520	8898
IMPUESTOS 17%		0	0	0	0	41	133	312	500	768	1513
UTILIDAD NETA		-2592	-1941	-814	-241	200	648	1522	2439	3752	7386
UTILIDAD NETA (%)		0%	0%	0%	0%	3%	9%	16%	21%	25%	30%
INVERSIONES	210	72	114	348	462	606	720	954	1181	1530	2484
Inversión en tecnología	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en capital de trabajo	210	72	114	348	462	606	720	954	1181	1530	2484
FLUJO DE CAJA NETO	-210	-2664	-2054	-1162	-703	-406	-72	567	1258	2222	4901
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-210	-2874	-4928	-6090	-6793	-7199	-7271	-6703	-5445	-3224	1678

Fuente: Elaboración propia

El resultado de evaluación se muestra en Tabla 28.

Tabla 28: Resultado de la evaluación proyecto TEAM (estudio pre factibilidad)

Tasa Descuento	25%
VAN (UF \$)	(\$3,536)
TIR (%)	3%
Recuperación inversión (años)	10

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación indican que el negocio de consultora TEAM no resulta atractivo financieramente dado que la inversión se recuperaría al año 10 de operación. Con una tasa de descuento del 25%, se obtiene un VAN negativo y una TIR de 3% lo cual refleja que cualquier otra inversión con una tasa de retorno mayor será más atractiva. Estos resultados son reflejo de una combinación de variables que tienen que

ver con las características de la industria de la RSE actualmente en Chile y las dificultades que plantea el desafío de importar modelos internacionales complejos y de altos costos.

Aun cuando las consultoras poseen costos bajos de operación y marketing, la inversión en capacitación y la mantención del know how del equipo generan un impacto muy grande en los flujos de caja los cuales serán muy difíciles de absorber. Se destacan costos variables muy altos en la medida que la consultora posee mayor cantidad de proyectos activos (año 6 en adelante), lo cual refleja un desafío para TEAM de retener el know how y emplear a aquellas personas claves en una etapa temprana pasando a incorporar un costo fijo y así lograr reducir el costo variable futuro. Esta alternativa será considerada en las sensibilizaciones posteriores.

Bajo este escenario inicial, se considera muy difícil que la consultora TEAM llegue a operar en Chile y por ello, realizar sensibilizaciones de variables permitirá determinar si existe algún escenario más atractivo y por cual camino se debiera seguir.

12.3 Sensibilizaciones

De acuerdo al escenario base, es posible realizar ciertas sensibilizaciones de variables que nos permitan evaluar el proyecto bajo condiciones diferentes. Las condiciones iniciales de evaluación se caracterizan por establecer un escenario conservador, asumiendo los mayores costos posibles. Dado que los resultados no son muy atractivos, buscaremos alterar ciertas variables para ver la incidencia que éstas tendrían en convertir consultora TEAM en un proyecto más atractivo.

12.3.1 Cambios en la Tasa de Descuento

Si tuviésemos mayor seguridad sobre los flujos de ingreso para una consultora de este tipo, evaluaríamos el proyecto con tasas de descuento menores, sin embargo, los resultados indicados en la Tabla 29 muestran que pese a variar la tasa de descuento el VAN sigue siendo negativo.

Tabla 29: Sensibilización Tasa de Descuento

Tasa Descuento	25%	10%	15%	30%
VAN (UF \$)	(\$3,536)	(\$2,265)	(\$3,011)	(\$3,564)

Fuente: Elaboración propia

12.3.2 Sensibilizaciones de Ingresos

La proyección de ingresos de TEAM está basada en una operación en base a los 3 programas de intervención con 2 stakeholders sin considerar ingresos adicionales por nuevas líneas de producto que se desarrollen a lo largo del tiempo. Esto se debe básicamente a una restricción de alcance de esta tesis, puesto que los nuevos productos involucran un nuevo estudio de la industria, de los intereses de los clientes y de las definiciones del producto en términos de horas, recursos y costos involucrados. Consideraremos escenarios favorables para el proyecto puesto que los resultados ya mostraron que para las condiciones de base el proyecto no es atractivo financieramente.

Dado esto, la única sensibilización de ingresos razonable del escenario base será alterando los precios.

Se define el precio por hora de consultora TEAM en UF \$3,5, el cual representa un término intermedio entre los precios cobrados por consultoras grandes (UF \$5/hr) y el común de las consultoras más pequeñas (UF \$3/hr). Sensibilizamos el precio de los programas TEAM de acuerdo a los siguientes criterios:

- Aumentando el precio de los servicios a UF \$4 por hora.
- Aumentando el precio de los servicios a UF \$5 por hora.
- Aumentando a UF \$5 por hora a partir del año 5 dado que la tasa de éxito ha mejorado (6 proyectos en año 5) y la consultora ya posee mayor prestigio.

Una sensibilización adicional involucra la posibilidad de que la tasa de éxito para concretar una venta sea 10 veces mayor (definida en el ciclo de venta como 50:1 en

promedio), esto quiere decir que la capacidad de capturar clientes potenciales sería mejor que lo estimado en el escenario base con un promedio de 40:1.

Los resultados de las sensibilizaciones de ingresos se presentan en la Tabla 30 donde se aprecia la gran sensibilidad del proyecto ante los precios de venta de los programas. Es de esperar que consultora TEAM se convierta en un referente en cuanto a programas de intervención de 2 stakeholders y esto les permita rápidamente ser reconocidos en los sectores económicos que operan y de esta forma lograr aumentar los precios de sus servicios. De acuerdo a conversaciones con expertos en el área de capacitación y RSE, para una empresa grande en Chile un programa de 30 millones de pesos al año se considera un costo bajo pensando en que es un programa permanente de capacitación de profesionales y ejecutivos durante un año completo y comparado con otros gastos de capacitación que se realizan comúnmente cobrar UF \$5 por hora no pareciera quedar fuera del alcance. Ante mejores precios y una tasa de descuento del 25%, el VAN es positivo y la TIR aumenta a un 26% o un 35% dependiendo del caso, lo cual transforma el proyecto en una alternativa atractiva para posibles inversionistas.

Tabla 30: Sensibilización Ingresos

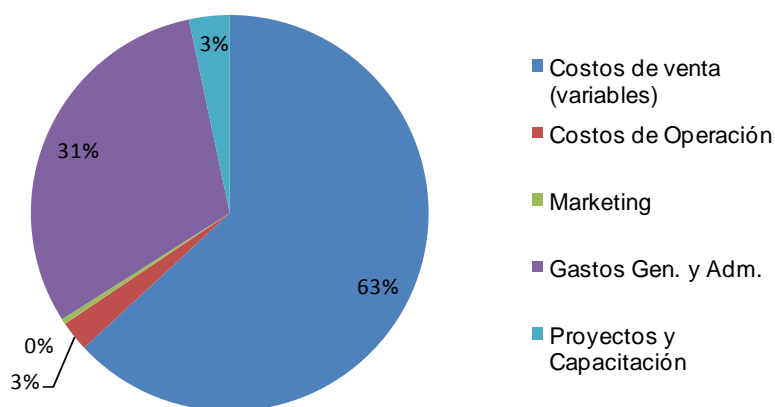
	INGRESOS			
	Escenario1	Escenario2	Escenario3	Escenario4
<i>Sensibilización</i>	<i>Aumento de precio</i>	<i>Aumento de precio</i>	<i>Aumento de precio a partir del año 5</i>	<i>Mejora Tasa de Éxito (mismo precio)</i>
<i>Efecto</i>	<i>UF\$ 4/hr</i>	<i>UF\$ 5/hr</i>	<i>de UF\$ 3,5/hr a \$5/hr</i>	<i>contactar 10 clientes menos para concretar una venta</i>
VAN (UF \$)	(\$1,651)	\$2,027	\$287	(\$2,737)
TIR (%)	16%	35%	26%	8%
Recuperación inversión (años)	9	6	7	10

Fuente: Elaboración propia

12.3.3 Sensibilizaciones de Costos

Del análisis financiero detectamos que en promedio los costos de la consultora se distribuyen como muestra la Figura 13, donde la mayor parte éstos lo constituyen los costos variables equivalente al costo por hora de los consultores involucrados en cada proyecto.

Figura 13: Distribución promedio de costos para consultora TEAM



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la Tabla 27

Debido a que es poco probable contar con una estructura definida desde el primer año de operación, el escenario inicial consideró el valor máximo en costos variables que la consultora debiese cubrir operando permanentemente con consultores independientes. Sin embargo, hemos identificado que en la medida que la consultora alcanza una mayor madurez y mantiene mayor cantidad de proyectos activos, los costos variables se convierten en montos tan altos que resultará poco atractivo comercialmente mantener un equipo de consultores independientes pues se estaría simplemente actuando como un bróker.

Para poder retener el know how y anticiparse al aumento en costos variables es que consideramos necesario evaluar la alternativa de que consultora TEAM emplee a sus consultores clave en algún momento del tiempo de manera de lograr un mejor resultado y así mejorar sus flujos de caja, traspasando costos variables a fijos. Dado esto es que

sensibilizaremos el modelo incorporando en distintos años al equipo contratado de consultora TEAM:

- Un consultor internacional, quien afirmó en entrevista telefónica que estaría dispuesto a emplearse en Chile por una renta de UF \$1.700 anuales
- Un consultor de RRHH del perfil descrito anteriormente dispuesto a emplearse por una renta de UF \$1.000 anuales

De acuerdo a estas condiciones, los resultados de VAN y TIR se muestran en la Tabla 31. Si bien el convertir los costos variables en fijos genera una mejora en el proyecto, el impacto que esto tiene no aumenta la atractividad del proyecto manteniendo un VAN negativo y una TIR baja. Si se tomara la decisión de contratar a los 2 consultores, lo más consecuente sería incorporarlos a la planta fija en el año 6, generando el mayor impacto positivo sobre el resultado inicial.

Tabla 31: Sensibilización Costos

<i>Sensibilización</i>	COSTOS						
	<i>INICIAL</i>	<i>Pasar 2 recursos Variables a Fijos</i>					
<i>Efecto</i>		<i>en año 3</i>	<i>en año 4</i>	<i>en año 5</i>	<i>en año 6</i>	<i>en año 7</i>	<i>en año 8</i>
VAN (UF \$)	(\$3,536)	(\$3,548)	(\$3,063)	(\$2,913)	(\$2,791)	(\$2,798)	(\$2,843)
TIR (%)	3%	8%	9%	10%	10%	10%	10%
Recuperación inversión (años)	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración propia

Otro ítem relevante dentro de los costos se refiere a los gastos generales y administración los cuales resultan imposibles de reducir puesto que constituyen el equipo mínimo requerido para funcionar. El resto de los costos resultan despreciables en su incidencia sobre el resultado financiero y además constituyen fuentes importantes del know how y de la promoción de TEAM por lo tanto no se sensibilizarán.

12.4 Conclusiones Finales y Recomendaciones

La creación de una consultora en Chile especializada en desarrollar programas de RSE que vinculen 2 stakeholders no parece ser una alternativa atractiva y el estudio de pre factibilidad demostró que financieramente no se justifica realizar una inversión en un proyecto de este tipo dadas las condiciones planteadas. Hay varias razones que pueden explicar esto, pero las más relevantes son:

- **Tamaño de mercado reducido:** pese a que existe poca competencia en el mercado y existe espacio para la entrada de un nuevo competidor innovador en RSE, la cantidad de empresas grandes hacia las cuales se enfocan los programas es reducida y no variará mucho en el tiempo. Además, la industria está en una etapa de maduración y por lo mismo los precios no son muy altos y el conocimiento se está generando. Será un desafío poder ajustar los programas y lograr reenfoarlos hacia las necesidades de empresas medianas que quisieran comenzar con actividades de RSE para así ampliar el segmento de clientes potenciales y será muy importante evaluar los precios puesto que hemos identificado que éste es un factor muy sensible para la operación de una consultora de este tipo.
- **Alto costo del equipo:** a pesar de que la estructura de TEAM fue diseñada como variable, existen altos costos del personal encargado de la administración y ventas el cual no es posible de externalizar pues será parte del rol del Gerente General.
- **Inconsistencias en el verdadero valor del know how internacional:** si bien hemos detectado que las prácticas internacionales en RSE son más avanzadas y por ello complementarían el know how nacional, creemos que será muy difícil traspasar a los clientes el verdadero valor que el componente internacional aporta y por ello los costos de los programas se elevan sin necesariamente poder cobrar más caro. De querer seguir adelante una alternativa sería capacitar y especializar a un consultor nacional con una pasantía en un país como Inglaterra pero mantener una operación con expertos nacionales de menor costo. Esta razón podría explicar el por qué ninguna consultora en Chile actualmente opera con un

modelo de este tipo. El desafío está en lograr que tener el componente internacional genere valor o bien eliminarlo y desarrollar un modelo local.

Las razones anteriores levantan desafíos que consultora TEAM deberá evaluar si desea seguir adelante. Como punto final la planificación estratégica plantea algunos caminos a seguir que podrían mejorar las perspectivas del negocio de TEAM pero que por motivos de alcance de esta tesis no han sido incorporados en la evaluación económica de pre factibilidad.

Se considera que una consultora de esta naturaleza no podrá dedicarse solo a un nicho tan específico de servicios, y por ello la oportunidad está en ampliar el product mix para los mismos clientes con que ya se trabaja ofreciéndoles nuevos servicios. Adicionalmente TEAM deberá lograr una cobertura mayor de empresas y necesidades sin pasar a ser una consultora generalista, mantener un enfoque de nicho de productos enfocándose en programas de intervención de múltiples stakeholders pero con una mayor cobertura que simplemente los empleados y la comunidad. Existen otros actores los cuales también pueden ser incorporados dentro de la cobertura de la RSE y que consultora TEAM debiese considerar.

Finalmente es necesario explorar en mayor profundidad el verdadero valor que la alianza estratégica internacional aporta al negocio de TEAM y si existen otras modalidades en las que los costos de consultoría internacional puedan ser reducidos sin afectar la calidad del know how adquirido. Las empresas en Chile hoy en día están en búsqueda de modelos y prácticas que se acomoden a su propia realidad y en algunos casos las prácticas exitosas de países tan avanzados en RSE como Inglaterra podrían resultar inaplicables.

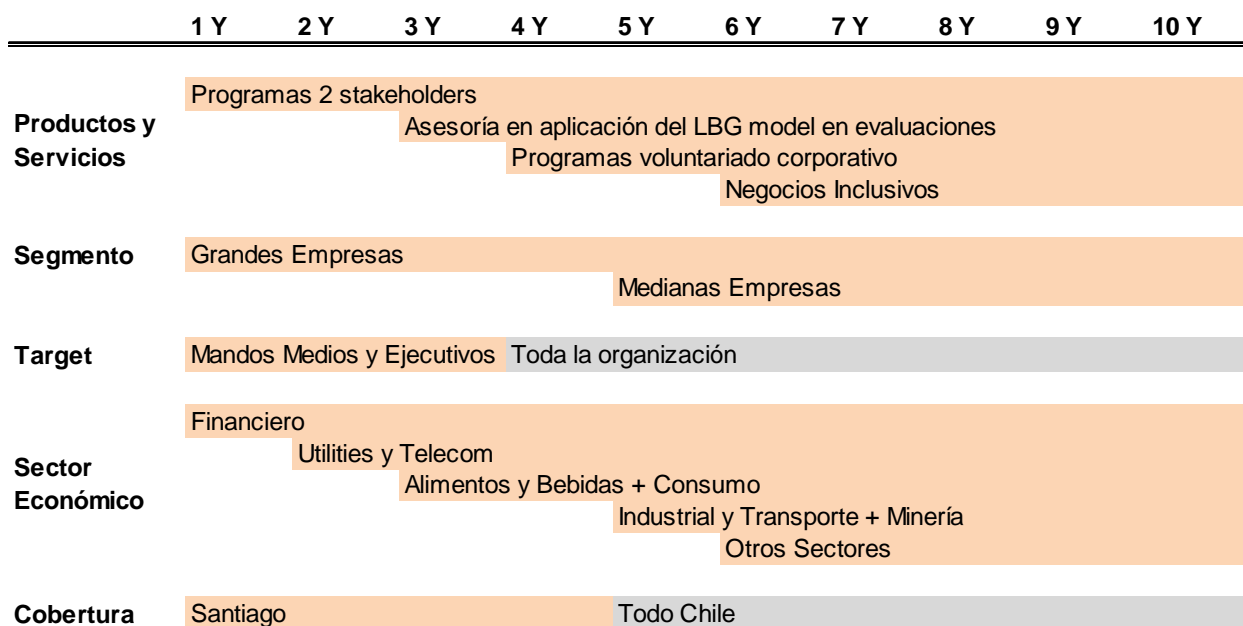
La planificación estratégica que se diagrama en la Sección 13 apunta en esta dirección, y considera los pasos que consultora TEAM debiese seguir en un horizonte de 10 años para incorporar aquellos elementos que podrían llevarla hacia un modelo exitoso de implementación y promoción de la RSE en nuestro país.

13 Planificación Estratégica

Por motivos principalmente de alcance de esta tesis y dada la complejidad en la definición de cada producto es que se omitió un análisis y proyección más detallada del plan estratégico para consultora TEAM.

La Figura 14 a continuación resume el plan de expansión que se ha diseñado para que consultora TEAM pueda lograr una participación importante en la industria de la RSE en Chile. Desconocemos si este diseño será o no una alternativa rentable en el largo plazo, sin embargo reconocemos que la ampliación del mix le permitirá generar ingresos adicionales sin incurrir en nuevos costos. Consideramos que este modelo simplemente le permite eficientar la utilización de sus recursos y conocimientos en un espectro mayor de productos y servicios.

Figura 14: Planificación estratégica horizonte 10 años



Fuente: Elaboración propia

Dado el diseño, se planifica una ampliación en el mix a partir del año 3, en el cual se incorporarían servicios de asesoría para aplicar el modelo LBG en la evaluación de las iniciativas de contribución social de distintas empresas y no necesariamente solo para aquellas que tengan un programa TEAM en desarrollo, sino ampliar el servicio para todos. A partir del año 4 se buscará ampliar los programas de 2 stakeholders hacia un espectro mayor de voluntariado corporativo que involucra un programa integrado

dirigido hacia todos los trabajadores de una empresa y no solamente hacia los profesionales. Esto implica identificar nuevas competencias y modelos de evaluar las iniciativas. Finalmente a partir del año 5 se planifica la integración de programas de Negocios Inclusivos, los cuales estarían diseñados para identificar aquellos clientes y proveedores con quienes las empresas puedan desarrollar negocios e incluirlos en su cadena de valor como un eslabón importante incrementando su responsabilidad social con estos grupos de interés. En este caso, hablamos de programas que involucran 3 stakeholders y que además generan nuevos negocios lo cual creemos sería un producto muy atractivo para las empresas.

La oportunidad de incorporar medianas empresas al pool de clientes potenciales también sería explorada por TEAM a partir del año 5, cuando se alcance una etapa de madurez suficiente y se cuente con nuevos consultores expertos que puedan involucrarse en proyectos con empresas más pequeñas.

Finalmente, la Sección 10 desarrolló el plan de entrada hacia los distintos sectores económicos en Chile, considerando una entrada inicial a los sectores Financiero y de Servicios y Telecomunicaciones para luego ir ampliando la cobertura, incorporando nuevos sectores y además ampliando la cobertura de acción de TEAM desde Santiago hacia las regiones, básicamente donde se encuentran las empresas del sector Minero e Industrial. El enfoque de TEAM estará exclusivamente en el mercado chileno, con miradas internacionales sólo si se trata de un cliente en Chile que cuente con operación en el extranjero y requiera la ampliación de los servicios hacia toda su red. Esta limitación se debe principalmente al objetivo social de este modelo de negocios en donde se espera que el principal beneficiado de la existencia de TEAM lo sea la sociedad chilena a través de una inversión concreta de las empresas en el desarrollo del país, de sus personas, de la calidad de vida, de sus trabajadores y de la población en general.

Bibliografía

ACCIÓN EMPRESARIAL. Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas (Abril 2004).

ACCION RSE (2010). [En línea] <http://www.accionrse.cl>. [Consulta: Octubre-Diciembre 2010].

ARANGUIZ, Marcelo. Gerente de Desarrollo Organizacional: Enjoy S.A. Entrevista, Noviembre 2010.

BANERJEE, Subhabrata. Corporate Social Responsibility: The good, the bad and the ugly, 2007. ISBN 978-1-84542-976-8.

BERDICHEVSKY, Paola. Consultor RSE. Entrevista, Diciembre 2010.

BUSINESS IN THE COMMUNITY (2010). [En línea] <http://www.bitc.org>. [Consulta: Octubre-Diciembre 2010].

CORPORATE CITIZENSHIP. Volunteering – The Business Case (Mayo 2010). [En línea] <http://www.corporate-citizenship.com/archive/volunteering-the-most-cost-effective-way-to-train-and-develop-your-staff>. [Consulta: Noviembre 2010].

CRANFIELD UNIVERSITY (2010). [En línea] <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1080/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-for-Corporate-Responsibility>. [Consulta: Diciembre 2010].

DASTRES, Cristina. Consultor RRHH Y RSE. Entrevista, Noviembre 2010.

DE SARRATEA, Mariano. Gerente de Administración: Transbank. Entrevista, Diciembre 2010.

EVANS, Jody, International Marketing, Class Handouts. MBS, University of Melbourne, 2010.

FUNDACION PROHUMANA (2010). [En línea] <<http://www.prohumana.cl>>. [Consulta: Noviembre 2010].

HERRERA, Celso. Gerente de Recursos Humanos: La Polar S.A. Entrevista, Noviembre 2010.

LONDON BENCHMARKING GROUP (2010). [En línea] <<http://www.lbg-online.net>>. [Consulta: Diciembre 2010].

MAISTER, David. Managing the Professional Service Firm, 1997. ISBN 978-0-684-83431-3.

MELLER, Patricio. Responsabilidad Social Empresarial en Chile, El caso BHP-Billiton (Junio 2009). [En línea] <<http://reportesdesustentabilidad.cl/wp-content/uploads/2009/06/pm-rse-bhp-v526-080609.pdfv>>. [Consulta: Noviembre 2010].

MISHRA, Debi. Product Management, Class Handouts. MBS, University of Melbourne, 2010.

OPAZO, Andrea. Jefe de RSE: Cardif Chile. Entrevista, Diciembre 2010.

PORTER, Michael and KRAMER, Mark. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review (HBR) Responsabilidad Social Corporativa: Edición extraordinaria*, Diciembre 2007, p.64-77.

REVISTA CAPITAL. Ranking las Top 100 empresas en Chile de Revista Capital (Septiembre 2009). . [En línea] <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/ranking-top-100-7.html>>. [Consulta: Noviembre 2010].

RIVERA, Isidora. Jefe Comercial: AccionRSE. Entrevista, Noviembre 2010.

SALAS, Marcela. Subgerente de Responsabilidad Social Empresarial: Enjoy S.A. y Ex-Consultor Fundación Prohumana. Entrevista, Noviembre 2010.

SANCHEZ, Aida. Consultor: Great Place to Work Chile. Entrevista, Noviembre 2010.

SENCE CHILE. Anuario Estadístico Sence 2008. [En línea] <http://www.sence.cl/docs/AnuarioSence2008.pdf>. [Consulta: Noviembre 2010].

SERCOTEC CHILE. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. [En línea] http://www.sercotec.cl/c/document_library/get_file?p_l_id=16750&folderId=19305&name=DLFE-1801.pdf. [Consulta: Noviembre 2010].

VALENZUELA, Jacqueline. Consultor RRHH. Entrevista, Noviembre y Diciembre 2010.

VINCULAR (2010). [En línea] <http://www.vincular.cl>. [Consulta: Octubre-Diciembre 2010].

WIGODSKI, Teodoro, Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Material Docente. Magíster en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile, 2010.

ZAPPALA, Gianni. Corporate Responsibility and Accountability, Class Handouts. MBS, University of Melbourne, 2010.

Anexos

Anexo A – Encuesta de interés de clientes potenciales

SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LIDERZAGO

- Han realizado actividades de desarrollo de habilidades directivas con sus equipos de ejecutivos de primera línea, segunda línea y más abajo?
- Que duración han tenido estas actividades?
- ¿cuánto han invertido anualmente en este tipo de actividades?
- ¿son prioritarias respecto a otras actividades de capacitación?
- Cual es balance del resultado de ellas?
- Han realizado actividades outdoors? Harían de nuevo? Por qué? (si es no)
- Consideran necesario destinar un presupuesto anual para este tipo de iniciativas? Cuanto? (si se puede preguntar)

SOBRE RSE

- Cuál es la visión de la empresa respecto de la RSE?
- Que vinculación establecen entre RSE y la estrategia de la empresa?
- Que esperan cada uno de los grupos de interés al respecto? (Empleados, Clientes, Directorio, Proveedores, Comunidad)
- En el directorio de esta empresa que variables consideran para lanzar una iniciativa de RSE? (costo pequeño, que involucre a mucha gente, impacto externo/interno)
- Priorice los actores sobre los cuales quiere actuar (Empleados, Clientes, Directorio, Proveedores, Comunidad) Quiénes son?
- Que vinculación establecen entre RSE y otros programas de la compañía?
- Realizan actividades periódicas? Cuáles? Cual es balance del resultado de ellas?
- Desarrollan voluntariado corporativo? Les interesa? Tienen porcentajes de empleados participando? Tienen alguna meta al respecto? Consideras bueno que sea voluntario?
- Consideran necesario destinar un presupuesto anual para este tipo de iniciativas? Cuanto \$? (si se puede preguntar)
- Cuál es el futuro que ves de la RSE comparado con el pasado en la empresa?
- Cuál es la capacidad de la empresa de satisfacer esas brechas?

SOBRE EL PROYECTO

- Qué opinas de un programa que combine programas de Desarrollo de Habilidades para tus empleados profesionales con ayuda a la comunidad?
- Te interesaría un servicio así para implementar en la empresa?
- Bajo qué condiciones lo contratarían?
 - Precios: que estaría dispuesto a pagar
 - Tipo de servicio: diseño completo o en conjunto
 - Lugar específico?
 - Comunidad específica? Con que periodicidad crees que sería adecuado?
- Crees que debiese ser voluntario?
- Crees que tus empleados lo valorarían?

Anexo B - Interés de empleados en participar en esta iniciativa

B.1 Email enviado a la base de contactos

Amigas y amigos, les pido un minuto de su tiempo para contestar esta encuesta cortita de solo 6 preguntas. Con tu ayuda diseñamos nuevos proyectos innovadores para nuestro país.

<http://www.surveymonkey.com/s/8CPXK7B>

POR FAVOR REENVIALO a tus amigos y colegas de trabajo para aumentar la cantidad de opiniones!!!

Mil gracias! Julieta

B.2 La Encuesta

<http://www.surveymonkey.com/s/8CPXK7B>

Salir de esta encuesta

Hola! te invito a contestar esta breve encuesta de solo 6 preguntas, con tu ayuda se diseñan nuevos proyectos innovadores para nuestro país. MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!!!

1. A través de la empresa en que trabajas has participado en jornadas de desarrollo de competencias (liderazgo, coaching, trabajo en equipo, etc.)?

Nunca 1 vez al año 2 veces al año + de 2 veces por año

2. Para ti esas jornadas son una experiencia:

De entretenimiento De motivación Generadoras de cambio
 De aprendizaje De solución de conflictos No tienen valor para mí

3. Te interesa que tu empresa desarrolle actividades de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

4. Has participado en actividades de voluntariado a través de tu empresa y cual fue tu nivel de satisfacción por ellas?

0: No he participado 2: Satisfacción Media-Baja 4: Satisfacción Media-Alta
 1: Satisfacción Baja 3: Satisfacción Media 5: Satisfacción Alta

5. Te interesaría participar en voluntariado corporativo sólo si se desarrolla (elige max.2):

No me interesa participar Involucrando a nuestras familias
 Dentro de la jornada laboral Involucrando a mi equipo de trabajo
 Fuera de la jornada laboral Involucrando a mis pares
 Como parte de un programa permanente Si no requiere trabajo físico

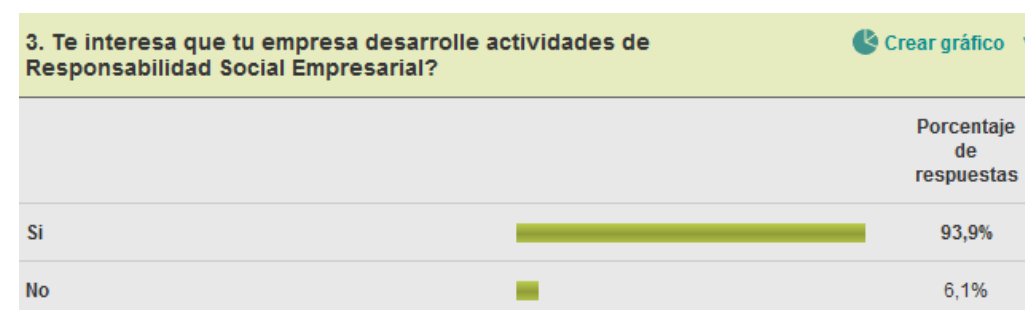
6. Tu cargo en la empresa pertenece al ámbito:

Ejecutivo (Director/VP/Gerente) Mandos Medios (Subgerencia/Jefatura) Profesional Joven Otro

Listo

B.3 Resultados de la encuesta

157 respuestas recibidas en 24 horas



4. Has participado en actividades de voluntariado a través de tu empresa y cual fue tu nivel de satisfacción por ellas?

[Crear gráfico](#)

		Porcentaje de respuestas
0: No he participado		68,7%
1: Satisfacción Baja		1,0%
2: Satisfacción Media-Baja		3,0%
3: Satisfacción Media		8,1%
4: Satisfacción Media-Alta		11,1%
5: Satisfacción Alta		8,1%

5. Te interesaría participar en voluntariado corporativo sólo si se desarrolla (elige max.2):

[Crear gráfico](#)

		Porcentaje de respuestas
No me interesa participar		5,0%
Dentro de la jornada laboral		43,0%
Fuera de la jornada laboral		13,0%
Como parte de un programa permanente		38,0%
Involucrando a nuestras familias		18,0%
Involucrando a mi equipo de trabajo		38,0%
Involucrando a mis pares		20,0%
Si no requiere trabajo físico		3,0%

6. Tu cargo en la empresa pertenece al ámbito:

[Crear gráfico](#)

		Porcentaje de respuestas
Ejecutivo (Director/VP/Gerente)		14,0%
Mandos Medios (Subgerencia/Jefatura)		50,0%
Profesional Joven		32,0%
Otro		4,0%

Anexo C – Indicadores de Responsabilidad Social por país

El estudio desarrollado por la Organización AccountAbility de Inglaterra el años 2007, “The State of Corporate Competitiveness” realiza un ranking calculando el índice RCI (Responsible Competitiveness Index) de Competitividad Responsable que rankea 108 países en relación a su compromiso con la RSE. La metodología identificó 4 clusters sobre los cuales se agruparon los países indicando la etapa de maduración en que se encuentran en términos de su desempeño competitivo responsable. Los 4 clusters son:

Starters	Compliers	Asserters	Innovators
Angola	Albania	Botswana	Australia
Bangladesh	Argentina	Chile	Austria
Benin	Brazil	Costa Rica	Belgium
Bolivia	Bulgaria	Czech Republic	Canada
Burkina Faso	Colombia	Estonia	Denmark
Cambodia	Croatia	Greece	Finland
Cameroon	Dominican Republic	Hungary	France
Chad	Egypt	Israel	Germany
China	El Salvador	Italy	Hong Kong, China
Ecuador	Georgia	Jamaica	Iceland
Ethiopia	Guatemala	Korea, Rep.	Ireland
Gambia, The	Honduras	Kuwait	Japan
Kenya	India	Latvia	Netherlands
Kyrgyz Republic	Indonesia	Lithuania	New Zealand
Madagascar	Jordan	Malaysia	Norway
Malawi	Kazakhstan	Mauritius	Singapore
Mali	Lesotho	Portugal	Sweden
Mauritania	Macedonia, FYR	Slovak Republic	Switzerland
Mongolia	Mexico	Slovenia	United Kingdom
Morocco	Moldova	South Africa	United States
Mozambique	Namibia	Spain	
Nepal	Nicaragua	Taiwan, China	
Nigeria	Panama	Thailand	
Pakistan	Peru	United Arab Emirates	
Paraguay	Philippines		
Russian Federation	Poland		
Tanzania	Romania		
Uganda	Sri Lanka		
Ukraine	Trinidad and Tobago		
Zambia	Tunisia		
Zimbabwe	Turkey		
	Uruguay		
	Venezuela, RB		

Fuente: The State of Corporate Competitiveness 2007. AccountAbility UK.

Starters: en periodo de iniciación. Países con bajo puntaje, que si bien han adoptado las políticas básicas, aún no han logrado implementar la base de acción.

Compliers: países que han avanzado en lograr cumplir con ciertos requerimientos de estandar internacional (principalmente en terminos laborales y medioambientales).

Asserters: países que han avanzado en incorporar oportunidades en competitividad responsable. Algunos como Chile y SudAfrica han avanzado activamente en desarrollar estándares internacionales que les proporcionen una ventaja competitiva. En estos países la sociedad civil ha sido una pieza clave en impulsar un comportamiento responsable.

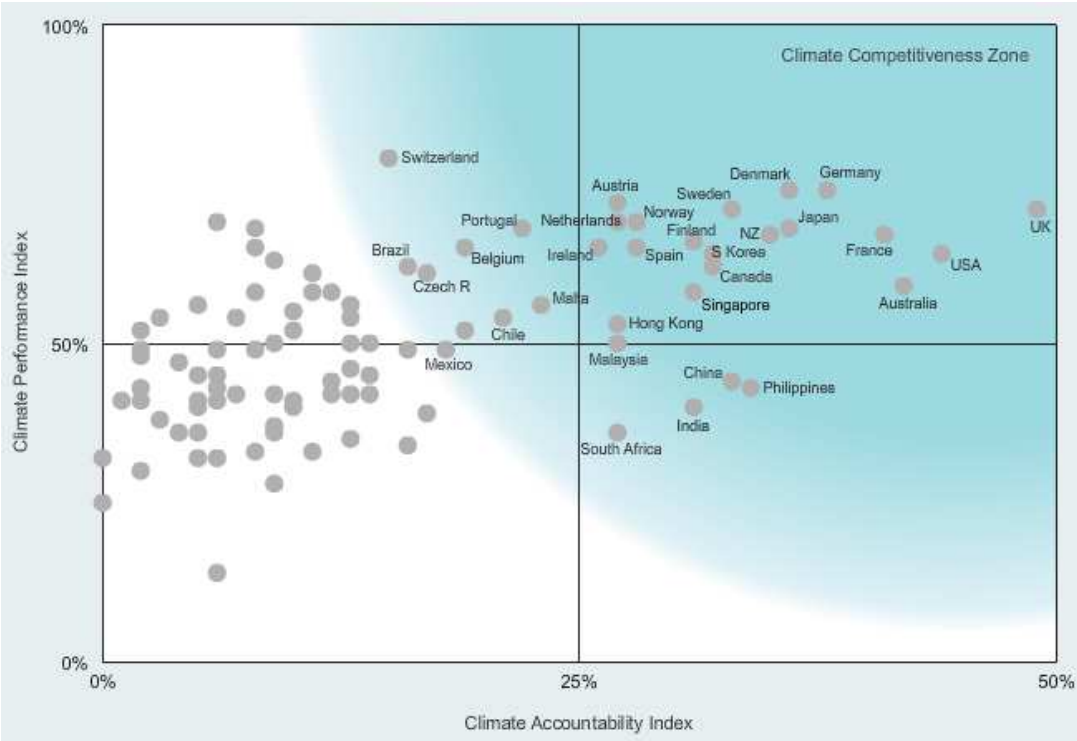
Innovators: países con los más altos puntajes, que refleja el interés por incorporar las prácticas responsables en el centro de su actividad económica. Promovida fuertemente por las regulaciones, estrategias de responsabilidad social bien diseñadas y apoyada por las presiones de ONG's, medios y los propios consumidores.

El resultado del RCI se presenta a continuación, el índice muestra a Inglaterra en una posición destacada a nivel mundial dentro de los top 10.

RCI Ranking 2007	Country	Country Abbreviations	Responsible Competitiveness Index 2007	Policy Drivers	Business Action	Social Enablers
1	Sweden	SWE	81.5	86.0	90.2	74.7
2	Denmark	DNK	81.0	89.9	86.9	76.6
3	Finland	FIN	78.8	83.9	84.1	76.7
4	Iceland	ISL	76.7	83.5	74.9	86.3
5	United Kingdom	GBR	75.8	88.8	75.9	76.6
6	Norway	NOR	75.5	83.8	77.3	75.9
7	New Zealand	NZL	74.9	88.6	72.2	80.0
8	Ireland	IRL	74.6	85.0	73.8	78.1
9	Australia	AUS	73.0	82.7	73.6	73.3
10	Canada	CAN	73.0	83.7	72.5	74.8
11	Germany	DEU	72.7	81.8	74.8	70.1
12	Netherlands	NLD	72.6	81.6	75.0	69.5
13	Switzerland	CHE	72.5	87.8	74.5	65.7
14	Belgium	BEL	71.9	86.1	70.1	73.0
15	Singapore	SIN	71.3	83.7	74.4	63.5
16	Austria	AUT	70.9	84.1	71.6	67.2
17	France	FRA	70.1	76.9	69.2	73.6
18	United States	USA	69.6	72.6	72.1	68.6
19	Japan	JPN	68.8	80.7	68.9	65.7
20	Hong Kong, China	HKG	68.3	84.5	68.9	60.6
21	Portugal	PRT	65.9	79.2	63.1	65.7
22	Estonia	EST	65.0	73.5	67.4	73.0
23	Slovenia	SVN	64.1	76.0	61.3	63.7
24	Chile	CHL	64.0	80.3	65.4	67.9
25	Malaysia	MYS	63.7	82.3	68.4	59.2
26	Spain	ESP	63.7	73.3	61.4	63.3
27	Korea, Rep	KOR	63.0	69.3	62.8	60.7
28	South Africa	ZAF	62.5	75.8	66.9	61.3
29	United Arab Emirates	UAE	62.4	75.1	63.6	52.1
30	Lithuania	LTU	62.1	78.7	64.0	63.6

Fuente: The State of Corporate Competitiveness 2007. RCI Index, AccountAbility UK.

Adicionalmente, AccountAbility desarrolla otro indicador para referirse a términos medio ambientales. El Climate Competitiveness Index (CCI) se enfoca en dos dimensiones, el índice en sí (demostrando que posee una estrategia clara y apoyada por los stakeholders) y el desempeño (si el país posee la capacidad de desarrollar la estrategia propuesta). Este índice también muestra a Inglaterra en una posición destacada a nivel mundial.



Fuente: Climate Competitiveness Index, AccountAbility UK 2010. <http://www.climatecompetitiveness.org/>

Anexo D – Curriculum Vitae aliado Internacional

Curriculum Vitae

Personal Details

Name Rajiv Maher

Date of Birth 26/06/1977

E Mail rajivmaher@hotmail.co.uk

Address 1 Park Hill Rd, Northampton, NN3 3RD, UK

Educational Attainment

June 1999 BA(HONS) Tourism Management 2:2, Leeds Metropolitan University

March 2004 – June 2007 (MA)Hons (Masters) Asentamientos Humanos y Medio Ambiente

Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Grade: *Dos Votos con Distinción*

Thesis: Critical Analysis of Sustainability Reporting by 40 Largest Chilean Firms on Santiago Stock Exchange IPSA 40

Sep 2009 – Aug 2010 MSc Management Research Methods, Cranfield University, School of Management, UK.

Sept 2009 – Present PhD – Organizational Learning and Corporate Responsibility in Latin America

Employment and Professional Activities History

April 2008 - Ongoing **IFC, World Bank Group, Washington DC, USA and Sao Paulo, Brazil**

Short Term Consultant on Sustainability Strategy Product, collaborated in the designing, implementation and internal capacity building via knowledge management of this advisory service product in collaboration with AccountAbility.

Lead on Knowledge Management for product. Have written and edited chapters on internal Product book on the “business case” of CSR, a Guidance Note for the World Bank of an overview on CSR as well as a chapter in the IDB annals about the Product.

Helped organize CSR Strategy Workshop for client in Sao Paulo, Brazil. Also took initiative and lead on first pilot case with Colombian client for the "sustainability strategy" product, I am still the main relationship contact with the Oil industry client.

Involved in linkages between the GRI guidelines and IFC Performance Standards. Have also critically reviewed several sustainability reports for client companies

Collaborated with World Bank Institute’s “Inclusive Business” Unit Bottom of Pyramid seminar series.

Jul 2010 – Present **SNV Latin America (Dutch development agency) – Inclusive Business Mapping Consultancy**

Researcher for mapping over 200 cases of “inclusive business” or “doing business with the poor”. Involves publishing of results, analysis and mapping of the cases.

Oct 2005 - Present

Vincular (Corporate Social Responsibility Centre), Chile

Lead field researcher on case study of “Multi perspective collaborative academic case study of CSR” at large Canadian gold mine in Northern Chile. Interviewed several stakeholders over 18 months on site and co wrote and translated final report (to Spanish). The Case study was led from Ryerson University, Toronto, Canada with whom I directly collaborate. Participated in two case Study methodology workshops in Toronto, Canada.

Researcher in international CSR areas; Research into CSR trends and information, work on pre project proposals, translation of CSR material into Spanish and English, publish reports/essays, liaised with international based CSR related organizations, participated in international CSR seminars, helped prepare CSR presentations, training, seminars and publish papers.

Dec 2007 – April 2008

United Nations Environment Programme (UNEP)

Project carried out by “Incite Sustainability” from South Africa on Sustainable Consumption and Production policies/programs/indicators for promoting in developing countries. Was assigned the research and consultancy for the Latin American region.

Other Professional related activities

May 2007

E Class, La Tercera Newspaper/Universidad Adolf Ibañez, Chile

Gave presentation in seminar for Corporate Social Responsibility for Business diploma on a critical look at Corporate Sustainability Reporting and CSR policy.

Dec 2008 – Present Formally invited by Inter American Development Bank (IDB) to contribute on their recently launched external CSR blog www.estrategia-rse.org

December, 2009 I moderated a session at the IDB CSR Conference, Uruguay on behalf of IFC and a Colombian Corporate client on CSR

1999-00, '02 and '03-'April 08 English teaching and translations firstly in Mexico City with British Council. English teaching in Avila, Spain for 3 months end of 2002. Taught English on a private basis as well as translations, full time to professionals in Santiago, Chile and hired by Deloitte Consulting to teach at their offices from Dec '07 until April '08, Santiago, Chile.

Publications: Co wrote “CSR in the Chilean Fresh Fruit Supply Chain” APEC, 2007
[http://www.seiservices.com/APEC/files/08hrdCSR\(Secured\).pdf#page=50](http://www.seiservices.com/APEC/files/08hrdCSR(Secured).pdf#page=50) (P41-59)

Summary of session on CSR with Colombian Oil company (which I moderated) – To be published in 2010 by the IDB.

Languages Bilingual English and Spanish. Fluent in Portuguese (Spoken and written)

References

Professional:

Luis Iseppe, Senior Product Specialist, Sustainability Strategy, International Finance Corporation, Edifício Torre Sul, Rua James Joule, 65 - 19o. andar, Cidade Monções, São Paulo SP, Brazil, 04576-080. E-mail: liseppe@ifc.org.
Tel: +5511 9121 9431

Academic:

Dr. Kernaghan Webb, LL.B., LL.M., LL.D.

Associate Professor, Department of Law and Business Ted Rogers School of Management Founding Director, Institute for the Study of Corporate Social Responsibility Ryerson University

Phone: 416-979-5000 ext. 2478

Email: kernaghan.webb@ryerson.ca

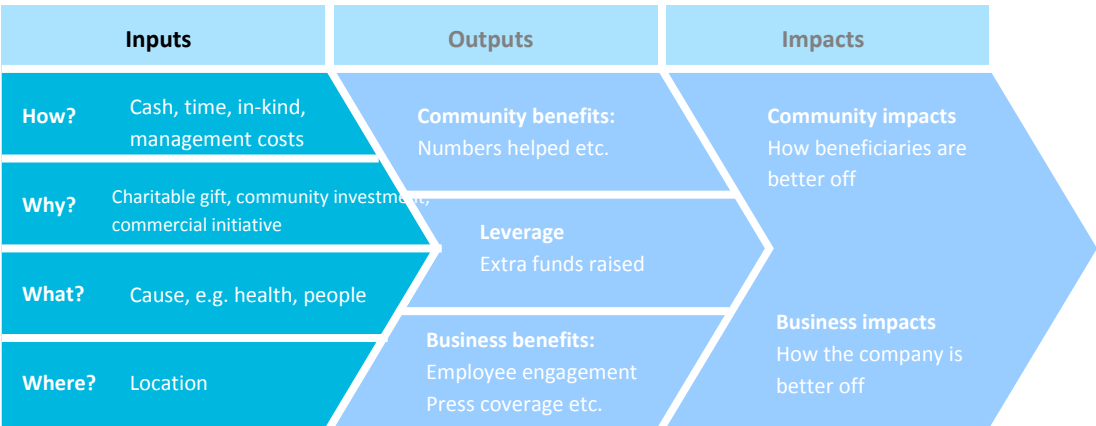
Anexo E – El Modelo de Evaluación LBG

El modelo de evaluación LBG ha sido seleccionado como una herramienta importante para el desarrollo de las habilidades de la consultora TEAM. Por recomendaciones de expertos en Inglaterra junto con investigación y levantamiento de otras herramientas o aliados, se detectó que el modelo LBG constituye un gran avance en materias de medición y evaluación de las actividades de RSE por parte de las empresas. Y por ello fue seleccionado con el modelo a utilizar. Reconocemos que no es posible acceder a el modelo completo ni a su utilización adecuada sin ser miembro del grupo LBG, ante lo cual, no será posible detallar en profundidad en qué consiste.

Los objetivos del Modelo LBG son mejorar la administración, reporte y medición de las iniciativas de responsabilidad social. Las empresas miembros del LBG Group lo utilizan y comparten las mejores prácticas para ocupar el modelo así como sugieren ajustes y cambios para su óptima utilización.

La estructura del modelo permite enfocarse en 3 aéreas de evaluación, definidas en la Figura a continuación, donde es posible:

- Valorar los inputs
- Valorizar los outputs
- Medir el impacto de la contribución social de una empresa a la comunidad. De esta forma mejora los resultados y simplifica el reporte hacia los stakeholders.



El modelo se basa en lo que las empresas **logran** con la RSE en vez de cuanto gastan en ella. El modelo LBG entonces es una herramienta que aplica los principios de negocios sobre aquellas actividades relacionadas con la comunidad e incorpora mediciones de dinero, tiempo, donaciones y costos de administración, así como los impactos de largo plazo sobre las comunidades y los propios negocios.

Beneficios

- Entendimiento transversal del valor y la escala de una inversión corporativa en la comunidad (en muchos casos las empresas han detectado que el valor de su contribución es más del doble)
- Valorización de lo alcanzado a través de una inversión (el modelo va mas allá de lo invertido en dinero)
- Mejor administración de los programas de involucramiento con la comunidad (permite ajustarse a los objetivos de la empresa)
- Mejora la toma de decisiones para futuras inversiones
- Mejora la comunicación tanto interna como externa de los resultados e impactos.

Metodología

La evaluación se realiza en base a una matriz de posibles impactos de un proyecto en base a los inputs y outputs. Esta matriz permite valorizar los posibles logros que permiten apoyar la toma de decisiones.

El proceso define 3 elementos fundamentales para la evaluación sin embargo los detalles en cada etapa no son publicados por completo:

1. Categorización de aquellas actividades voluntarias de ayuda comunitaria
2. Uso de un modelo simple de input/output para valorizar el beneficio inmediato de un proyecto particular
3. Evaluación del impacto a través del tiempo

La categorización de actividades está dada por la siguiente Figura.



Un ejemplo de la matriz de inputs/outputs se caracteriza como la Figura siguiente.

The LBG input/output matrix

Category and examples	Inputs (monetary value)	Outputs		
		Leverage	Community benefits	Business benefits
Charitable gifts				
Example: donation to a local hospital	£50,000	None	New equipment purchased for the maternity unit and used by up to 200 sick new-born babies each year	If publicised, the company may be seen to be a caring company, and employees, their families and friends may directly benefit too
Community investment				
Example: support for a youth training scheme near a major factory	£800,000	£3.6m matching grant from government funded training schemes	250 young people trained each year, of which 80% find a job at the end of the programme	A local reputation as a good citizen and the opportunity to recruit good quality employees
Commercial initiatives in the community				
Example: cause-related marketing initiative, raising money for a reforestation project	£400,000 company payment to a charity	£1.5m raised in direct contributions from customers	50 people employed for a year and four million trees planted	A 6% increase in sales during the period of the promotion


La Figura a continuación muestra un ejemplo de un reporte simple de valorización y comunicación de los efectos de un programa de RSE con impacto en la comunidad.

Community data		
	2005	2004
What we give (£)		
Cash	1,556,947	2,342,087
Goods & services	75,229	63,908
Management costs	145,914	110,000
Total community contribution	1,778,160	2,515,995
How we gave (£)*		
Central donations	347,016	732,520
Matching staff fundraising	569,004	586,793
Community Partnership Groups	374,288	278,410
Local Branches	17,531	46,239
Who benefited (£)*		
Education	474,359	576,608
Community regeneration	132,216	281,985
Financial advice	150,249	319,382
Disability	35,626	54,329
Employment	250	33,189
Relief of suffering	478,860	351,791
Other causes	36,280	73,818
Number of donations*	1,490	1,658

* Data for Charitable Trust donations only

We use the London Benchmarking Group reporting model to calculate our contributions to good causes.

The LBG model provides a standardised way of managing and measuring a company's community involvement.



Ejemplo simple de la metodología empleada por el modelo:

Paso 1: Costo de entrada (input), considerando los aportes en dinero, tiempo, donaciones y costos de administración.

Paso 2: Medir el resultado de la entrada (output), como el leverage (aportes adicionales que el proyecto atrae), beneficio a la comunidad y al negocio (interno y externo).

Paso 3: Analizar el impacto a través de variables de medición previamente definidas para la comunidad y para el negocio.

El grupo ha identificado una serie de indicadores de medición producto de los proyectos que ya se han evaluado en el tiempo. Algunos ejemplos son:

Variables de impacto en la comunidad

- Número de personas capacitadas
- Cantidad de material educativo producido

- Cantidad de puestos de trabajo creados
- Dinero levantado para caridad
- Cantidad de voluntarios participando

Variables de impacto en el negocio

- Aumento en la reputación e imagen de marca
- Tasa de reconocimiento de la empresa como un ciudadano activo en la comunidad
- Premios externos recibidos por la empresa
- Incremento en la tasa de retención de empleados
- Incremento en la tasa de reclutamiento de personas
- Aumento en ventas
- Reducción de costos

Los aspectos más importantes a considerar de este modelo es que constituye una herramienta de administración y gestión basada en una estructura que permitirá a los evaluadores organizar sus ideas y otorgar una nueva forma de pensar a la organización. El objetivo central detrás de la herramienta es desarrollar un lenguaje común dentro de las empresas para administrar de la mejor forma sus aportes sociales a la comunidad. El modelo es posible de aplicar tanto en empresas grandes y pequeñas, lo más importante es que sea usado de manera limpia y sencilla, guardando la información periódicamente y así permitiendo generar un tracking de los resultados y mejoras.

Anexo F – Ejemplo cuestionario de feedback de un cliente

FIGURE 8–1

CLIENT FEEDBACK QUESTIONNAIRE

For each of the following statements about our firm, please indicate whether you: Strongly disagree (1); somewhat disagree (2); neither agree nor disagree (3); somewhat agree (4); strongly agree (5)

You are thorough in your approach to your work	NA	1	2	3	4	5
You show creativity in your proposed solutions	NA	1	2	3	4	5
You are helpful in redefining our view of our situation	NA	1	2	3	4	5
You are helpful in diagnosing the causes of our problem areas	NA	1	2	3	4	5
Your people are accessible	NA	1	2	3	4	5
You keep your promises on deadlines	NA	1	2	3	4	5
You document your work activities well	NA	1	2	3	4	5
Your communications are free of jargon	NA	1	2	3	4	5
You offer fast turnaround when requested	NA	1	2	3	4	5
You listen well to what we have to say	NA	1	2	3	4	5
You relate well to our people	NA	1	2	3	4	5
You keep me sufficiently informed on progress	NA	1	2	3	4	5
You let us know in advance what you're going to do	NA	1	2	3	4	5
You notify us promptly of changes in scope, and seek our approval	NA	1	2	3	4	5
You don't wait for me to initiate everything; you anticipate	NA	1	2	3	4	5
You don't jump to conclusions too quickly	NA	1	2	3	4	5
You involve us at major points in the engagement	NA	1	2	3	4	5
You have a good understanding of our business	NA	1	2	3	4	5
You make it your business to understand our company	NA	1	2	3	4	5
You are up to date on what's going on in our world	NA	1	2	3	4	5
You make us feel as if we're important to you	NA	1	2	3	4	5

You are an easy firm to do business with	NA	1	2	3	4	5
You deal with problems in our relationship openly and quickly	NA	1	2	3	4	5
You keep us informed on technical issues affecting our business	NA	1	2	3	4	5
You show an interest in us beyond the specifics of your tasks	NA	1	2	3	4	5
You have been helpful to me beyond the specifics of your projects	NA	1	2	3	4	5
You have made our people more effective at what they do	NA	1	2	3	4	5
My own understanding of your area has improved from working with you	NA	1	2	3	4	5
Overall, I would rate your service very highly	NA	1	2	3	4	5

Anexo G – Desglose de Costos

G.1 - Costo Variable: Horas dedicadas por Cargo en un Programa Transformación (14 meses)

	diseño conceptual	propuesta	diseño exp.	kick off	experiencia x3	medicion x2	wrap-up	post-eval	comunic.	TOTAL
Gte. Gral.	4	2			6	5	4			21
Asist Comercial	4	2			42	5	4	6	20	83
Consultor Int.	15	3	16	3	18	10	8	2		75
Consultor Adic.	15	3	16	7	24	22	14	2		103
Total Horas	38	10	32	10	90	42	30	10	20	282

La distribución de horas por cargo en el Programa Transformación permite estimar la distribución para los otros tipos de programa.

Supuestos:

- Un programa de 2 meses requiere la mitad de horas menos del consultor Internacional puesto que no posee mayor sofisticación y a la vez tiene menos mediciones, lo cual no justifica invertir tantas horas del consultor Internacional
- Un programa de 24 meses es una extensión del programa original de 14 meses pero con mayor número de intervenciones en la comunidad, por lo que asumimos la misma distribución de la carga de horas.

	% Horas dedicadas por Cargo		
	Prog. 14 meses	Prog. 2 meses	Prog. 24 meses
Gte. Gral.	7%	7%	7%
Asist Comercial	29%	29%	29%
Consultor Int.	27%	13%	27%
Consultor Adic.	37%	50%	37%
Total Horas	282	76	508

	Costo por hora UF \$	Prog. 14 meses	Prog. 2 meses	Prog. 24 meses
Gte. Gral.	-	-	-	-
Asist Comercial	-	-	-	-
Consultor Int.	5	375	51	675
Consultor Adic.	2	206	76	371
Costo Variable por Programa UF \$		581	126	1046

Precio por Programa UF \$	1135	306	2043
Margen por Programa	554	180	997
	49%	59%	49%

G.2 - Costo Total de un programa: Horas promedio dedicadas por cargo en un programa

Supuestos:

- Si el costo fijo de la consultora en SG&A es de UF \$2180 por año y en el año se trabajan aproximadamente 2000 horas, el costo por hora para los cargos fijos (Gte. Gral. y Asistente) será de UF \$ 1.09 por hora.

	Tpos. Dedicados	Costo UF \$/hr
Gte. Gral.	7%	1.09
Asist Comercial	29%	1.09
Consultor Int.	22%	5.00
Consultor Adic.	41%	2.00

Costo UF \$/hr	2.3
Valor UF \$/hr	3.5
Markup	50%

	Costo por hora	Prog. 14	Prog. 2	Prog. 24
Gte. Gral.	1.09	113	31	204
Asist Comercial		5	51	675
Consultor Int.	5	375	51	675
Consultor Adic.	2	206	76	371
Costo Variable por Programa UF \$		694	157	1250

Precio por Programa UF \$	1135	306	2043
Margen por Programa	441	149	793
	39%	49%	39%

Anexo H – Listado Empresas dedicadas a la RSE

Empresa	Sector
Carozzi	Alimentos y Bebidas
CCU	Alimentos y Bebidas
Coagra	Alimentos y Bebidas
Coca Cola Embonor	Alimentos y Bebidas
Coca Cola Polar	Alimentos y Bebidas
Concha y Toro	Alimentos y Bebidas
Copefrut	Alimentos y Bebidas
Copeval	Alimentos y Bebidas
Embotelladora Andina	Alimentos y Bebidas
Eperva	Alimentos y Bebidas
Iansa	Alimentos y Bebidas
Molinos de Chile	Alimentos y Bebidas
Multiexport Foods	Alimentos y Bebidas
Sopraval	Alimentos y Bebidas
Soprole	Alimentos y Bebidas
Viña Santa Rita	Alimentos y Bebidas
Watt's	Alimentos y Bebidas
Tresmontes Ichetti	Alimentos y Bebidas
Cambiaso Hermanos	Alimentos y Bebidas
Pepsico	Alimentos y Bebidas
Viña San Pedro	Alimentos y Bebidas
Viña Santa Carolina	Alimentos y Bebidas

Empresa	Sector
El Mercurio	Comunicación, Medios, Entretenimiento
Enjoy	Comunicación, Medios, Entretenimiento
Copesa	Comunicación, Medios, Entretenimiento
Canal13	Comunicación, Medios, Entretenimiento
CHV	Comunicación, Medios, Entretenimiento
MEGA	Comunicación, Medios, Entretenimiento

Empresa	Sector
Banmédica	Otros Servicios
Polla Chilena de Benef.	Otros Servicios
Mas Vida	Otros Servicios
Colmena	Otros Servicios
Vida Tres	Otros Servicios
Cruz Blanca	Otros Servicios
Consalud	Otros Servicios
Dimacofi	Otros Servicios

Empresa	Sector
Bata	Consumo
Cencosud	Consumo
Cia. Chilena de Tabacos	Consumo
D&S	Consumo
Unimarc (SMU)	Consumo
Falabella	Consumo
Farmacias Ahumada	Consumo
Forsu	Consumo
Hites	Consumo
La Polar	Consumo
Ripley	Consumo
Farmacias Cruz Verde	Consumo
Farmacias Salco Brand	Consumo
Natura	Consumo
Nestle	Consumo
Procter & Gamble	Consumo
Kimberly Clark	Consumo
Sodimac	Consumo
Unilever	Consumo
3M	Consumo

Empresa	Sector
Angloamerican	Minería
Minera Barrick	Minería
Compañía Minera Doña Inés de Col	Minería
Río Tinto	Minería
South American Gold and Copper C	Minería
Kinross	Minería
International PBX	Minería
Freeport – McMoran Copper & Gold	Minería
Compañía Minera del Pacífico S.A.	Minería
Atlantic Cooper	Minería
Austral Gold Ltd	Minería
Antofagasta PLC	Minería
Antofagasta Minerals	Minería
CAP	Minería
Codelco	Minería
Enaex	Minería
Enap	Minería
Minera Escondida	Minería
Molybmet	Minería
Pucobre	Minería
SQM	Minería
Votorantim Andina	Minería
Enami	Minería
Minera Los Pelambres	Minería
Xstrata Copper	Minería

Empresa	Sector
CMPC	Industrial, Transporte
Arauco	Industrial, Transporte
Besalco	Industrial, Transporte
Cementos Bio Bio	Industrial, Transporte
Cementos Polpaico	Industrial, Transporte
Claro, Vicuña y Valenzuela	Industrial, Transporte
CMPC	Industrial, Transporte
Cocesa	Industrial, Transporte
CSAV	Industrial, Transporte
CTI	Industrial, Transporte
Indura	Industrial, Transporte
Lafarge	Industrial, Transporte
Lan Airlines	Industrial, Transporte
Madeco	Industrial, Transporte
Masisa	Industrial, Transporte
Metro	Industrial, Transporte
Naviera	Industrial, Transporte
Salfacorp	Industrial, Transporte
Sintex	Industrial, Transporte
Socovesa	Industrial, Transporte
Su-Bus Chile	Industrial, Transporte
Tattersall	Industrial, Transporte
Puerto San Antonio	Industrial, Transporte
Puerto Ventanas	Industrial, Transporte
Gerdau Aza	Industrial, Transporte
Ultramar	Industrial, Transporte

Empresa	Sector
AES Gener	Utilities y Telecom
Aguas Andinas	Utilities y Telecom
CGE	Utilities y Telecom
Colbún	Utilities y Telecom
Edelnor	Utilities y Telecom
Electroandina	Utilities y Telecom
Emel	Utilities y Telecom
Enerquinta	Utilities y Telecom
Enersis	Utilities y Telecom
Entel	Utilities y Telecom
Esva	Utilities y Telecom
Guacolda	Utilities y Telecom
Saesa	Utilities y Telecom
Sonda	Utilities y Telecom
Telef. Móviles de Chile	Utilities y Telecom
Telefónica	Utilities y Telecom
Transelec	Utilities y Telecom
Endesa	Utilities y Telecom
Gener	Utilities y Telecom
HidroAysen	Utilities y Telecom
Lipigas	Utilities y Telecom
VTR	Utilities y Telecom
Gasco	Utilities y Telecom
Claro Telef. Movil	Utilities y Telecom
Metrogas	Utilities y Telecom
Abastible	Utilities y Telecom
COPEC	Utilities y Telecom
Shell	Utilities y Telecom
Petrobras	Utilities y Telecom
Chilectra	Utilities y Telecom

Empresa	Sector
AFP Capital	Financiero
AFP Habitat	Financiero
Banco BBVA Chile	Financiero
Banco BCI	Financiero
Banco de Chile	Financiero
Banco Estado	Financiero
Banco Itaú	Financiero
Banco Santander	Financiero
BBVA Provida	Financiero
BBVA Seguros de Vida	Financiero
Bice Vida Seguros	Financiero
Celfin Corredores de Bolsa	Financiero
Chilena Consolidada Seguros de Vi	Financiero
Consortio Nac. Seg. De Vida	Financiero
Corp Seguros de Vida	Financiero
CorpBanca	Financiero
Cruz del Sur Seg. Vida	Financiero
ING Seguros de Vida	Financiero
Metlife Chile Seguros de Vida	Financiero
Penta Vida Cia Seguros	Financiero
Principal Seg. Vida	Financiero
Santander Seguros de Vida	Financiero
Scotiabank Sudamericano	Financiero
Caja los Andes	Financiero
Caja 18 Septiembre	Financiero
Caja Gabriela Mistral	Financiero
Caja La Araucana	Financiero
Caja Los Heroes	Financiero
Deutsche Bank	Financiero
Transbank	Financiero
Redbanc	Financiero

Anexo I – Costos Operacionales de la oficina de consultora TEAM

		1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y
TOTAL HORAS ANUALES	hr/prog.	358	282	358	865.6	1148	1506	1506	2295	2295	4159
Total Proyectos Programa Transicion (2 meses)	76	76	0	76	76	76	152	152	152	152	380
Total Proyectos Programa Transformacion (14 meses)	282	282	282	282	282	564	846	846	1128	1128	2256
Total Proyectos Programa Compromiso (24 meses)	508	0	0	0	507.6	507.6	507.6	507.6	1015	1015	1523

	Costo Anual UF \$	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6 Y	7 Y	8 Y	9 Y	10 Y
Comunicaciones	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Oficina Virtual	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Salas de Reunion	0.23	16	13	16	40	53	69	69	106	106	191
TOTAL COSTOS OPERACIÓN		94	91	94	118	131	147	147	184	184	269