



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN OTEC DE CURSOS DE COMPUTACIÓN E
INFORMÁTICA, Y PERTENECIENTE A SCF GROUP**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIAN ANDRÉS ARMIJO VALDVIESO

**PROFESOR GUÍA:
ROBERTO PINO LEÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ
LUIS ARQUEROS WOOD**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SEBASTIAN ARMIJO VALDIVIESO
FECHA: 10/10/12
PROF. GUÍA: SR. ROBERTO PINO

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN OTEC DE CURSOS DE COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA, Y PERTENECIENTE A SCF GROUP

El presente trabajo de título tuvo como objetivo estudiar la potencialidad y factibilidad técnico económica de la empresa SCF Group para levantar un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) orientado a impartir cursos de Computación e Informática dentro de Santiago, y que sea soportado operacionalmente en temas tecnológicos, contables, de marketing y gestión comercial a través del servicio interno de SCF Group.

Para realizar el estudio se utilizó la metodología que se aplica para realizar un plan de negocios, empezando por la evaluación del medio interno y externo, y siguiendo con el desarrollo de los subplanes operacional, de recursos humanos, de marketing y financiero.

Dentro de la industria de capacitaciones en Chile se destaca la participación activa del Estado como ente motivador a través de su inversión pública y como fiscalizador a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el cual se ocupa de que cada OTEC cumpla con las normas de calidad que exige la NCh 2728. En relación al medio interno se concluye que el soporte operativo que SCF Group puede entregar al OTEC favorece la focalización de éste en los aspectos principales del negocio: venta y desarrollo del servicio asegurando su calidad. Del plan de marketing se obtuvo que el precio está limitado por la valoración que hace el SENCE al servicio de capacitación, por lo que el proceso de posicionamiento en el mercado se fundamenta en la promoción a través del desarrollo de la Imagen Corporativa, del marketing digital y de la fuerza de venta de SCF Group. Del plan operacional se concluyó que los primeros 5 meses serían de preparación, para iniciar actividades comerciales en el mes 6. Del plan de recursos humanos se destaca el cuidado que se debe tener sobre los relatores, los que se comportan como proveedores para el OTEC. Finalmente, el plan financiero entregó resultados que permite concluir que tras una inversión inicial de \$17.327.932 y un desembolso de capital de \$ 24.063. 187 programados durante los 5 primeros meses de operación y tras una evaluación a 24 meses se obtuvo que un VAN de \$ 91.424.366 y una TIR del 15%, muy superior al 0,1% correspondiente a la tasa de descuento ocupada.

En base a los resultados obtenidos y las conclusiones definidas, se recomienda a SCF Group realizar el levantamiento del OTEC como parte del Grupo Económico, puesto que presenta grandes oportunidades de crecimiento y bajo riesgo asociado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por darme la oportunidad de estudiar y estar conmigo durante toda mi carrera, por estar en los momentos malos y buenos, por ser las personas que son y entregarme incondicional amor.

Agradezco a mi hermano mayor por darme la oportunidad de trabajar junto a el en su proyecto de emprendimiento, por confiar en mis capacidades y habilidades, por entregarme su conocimiento y favorecer mi desarrollo profesional.

Finalmente agradezco a Jetzabeth, mi novia, por ser parte de mi última etapa como estudiante y entregarme apoyo en todos los momentos en que fue muy difícil soportar las exigencias de la Universidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
AGRADECMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	7
1. INTRODUCCCIÓN.....	8
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	9
2.1 ANTECEDENTES	9
2.1.1 EL MERCADO DE LA CAPACITACIÓN EN CHILE.....	9
2.1.2 CAPACITACIÓN EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA.....	13
2.1.3 EL NEGOCIO DE LOS OTEC.....	17
2.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	19
2.2.1 PRESENTACIÓN DE SCF GROUP.....	19
2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	21
2.2.3 GOBIERNO CORPORATIVO.....	22
2.2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	22
2.3 OBJETIVOS, MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	23
2.3.1 OBJETIVOS.....	23
2.3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.3.3 METODOLOGÍA.....	25
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	28
3.1 EL MERCADO DE LA CAPACITACIÓN EN CHILE.....	28
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO USANDO EL MÉTODO DE ANÁLISIS PEST.....	30
3.3 ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA USANDO EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	31
3.4 ANÁLISIS INTERNO USANDO EL MÉTODO DE LA CADENA DE VALOR.....	32
3.5 ANÁLISIS FODA.....	35
3.6 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	36
3.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	36
4. MODELO DE NEGOCIO.....	37
5. PLAN DE MARKETING.....	40
5.1 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO.....	40
5.2 MARKETING TÁCTICO.....	42
5.2.1 PRODUCTO.....	42
5.2.2 PRECIO.....	43
5.2.3 PROMOCIÓN.....	44
5.2.4 PLAZA.....	45

6. PLAN DE OPERACIONES.....	45
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	49
8. PLAN FINANCIERO.....	51
8.1 INVERSIÓN.....	51
8.2 INGRESOS.....	53
8.3 COSTOS.....	54
8.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
9. CONCLUSIONES.....	56
10. BIBLIOGRAFÍA.....	58
11. ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

FIFURA N°1: Esquema de Relación OTEC, SENCE, Empresas Certificadoras.....	10
CUADRO N°1: Resumen de cursos asociados a Franquicia Tributaria, año 2008..	12
CUADRO N°2: Participantes capacitados en Computación e Informática.....	13
CUADRO N°3: Desglose por sector económico de capacitación en Computación e Informática.....	15
CUADRO N°4: Número de cursos ofertados y cupos autorizados a nivel nacional.....	15
CUADRO N°5: Distribución de la demanda por cursos de capacitación en Computación e Informática, año 2008.....	16
CUADRO N°6: Distribución de la oferta de cursos de capacitación en área de Computación e Informática, año 2008.....	17
CUADRO N°7: Evolución de número de organismos capacitadores por región....	19
FIGURA N°2: Distribución de servicios entregados por SCF Group según tipo de cliente. Elaboración propia.....	20
FIGURA N°3: Ejemplo de Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos....	24
FIGURA N° 4: Elementos a desarrollar para la construcción de la Imagen Corporativa. Elaboración propia.....	41
FIGURA N° 5: Elementos para configurar el servicio.	42
CUADRO N°8: Planificación de Actividades Etapa de Preparación.....	47
CUADRO N°9: Inversión en Activo Fijo.....	51
CUADRO N°10: Precio de software y licencias para software que no son open source.....	52
CUADRO N°11: Definición de cursos tipo e ingreso por cada uno de ellos Inversión en Activo Fijo.....	53
CUADRO N°12: Metas de cierre de curso cerrado para fuerza de ventas.....	54
CUADRO N°13: Ingresos por cursos abiertos.....	54
CUADRO N°14: Ingresos Totales.....	54

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo contempla el diseño de un plan de negocios para el levantamiento de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), orientado a cursos de Computación e Informática, y perteneciente al Grupo Económico SCF Group, quien apoyaría el desarrollo del negocio a través de sus servicios de tecnología, contabilidad y desarrollo de elementos de marketing físicos y digitales.

Para ello se plantea crear una nueva empresa, filial de SCF Group, focalizada en el desarrollo de la capacitación y la venta del negocio, externalizando servicios que puedan distraer atención y recursos, es decir, dejando en manos de su matriz procesos no relacionados directamente con la esencia del negocio, la cual se basa en la preocupación constante por aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, y la mejora continua de su forma de operar.

Para evaluar y generar las directrices relevantes para este negocio se utilizó la siguiente metodología. Primero se realiza una exploración externa analizando la industria de capacitación y el negocio de los OTEC, además se presenta información de la empresa matriz para contextualizar la realidad tangible de ésta. Una vez abordados dichos puntos se procede a analizar externamente el entorno a partir del Análisis PEST y a analizar la potencialidad de la industria a través del Método de las 5 Fuerzas de Porter, ambos métodos permitirán extraer las oportunidades y amenazas del entorno externo. Para analizar internamente el negocio se utiliza el Método de la Cadena de Valor, lo que permite extraer las fortalezas y debilidades del negocio. A modo de resumen se presenta el Análisis FODA, lo que permite posteriormente identificar las Ventajas Competitivas y Factores Críticos de Éxito, con esto dos aspectos definidos claramente se presenta el Modelo de Negocio que regirá el funcionamiento del OTEC. Posteriormente se presenta cada uno de los subplanes que permiten dirigir el encauce del negocio bajo un plan de marketing enfocado en la definición del servicio y la promoción del negocio a través del desarrollo de la Imagen Corporativa del OTEC y la utilización de herramientas de marketing digital, un plan de operaciones que permite dirigir la funcionalidad de la empresa desde su concepción como tal, un plan de recursos humanos que permite identificar el valor de los relatores como proveedores de servicio, y finalmente un plan financiero que permite evaluar económicamente el proyecto a través del análisis de sus flujos, el valor del VAN y la tasa interna de retorno, TIR.

Posteriormente, en la parte final de este informe se procede a juntar las conclusiones de cada capítulo para poder elaborar las conclusiones más importantes y generales acerca del levantamiento del negocio, para finalmente terminar con las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones que se generaron con el estudio.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 ANTECEDENTES

A continuación se presentan los antecedentes que regirán el desarrollo del análisis posterior y permiten contextualizar antes de presentar el negocio y los objetivos que se definieron para el desarrollo de este trabajo.

2.1.1 EL MERCADO DE LA CAPACITACIÓN EN CHILE

El sistema de capacitación y empleo que establece la ley tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos.

En el mercado de las capacitaciones existen varios participantes que cumplen diferentes roles o papeles dentro del mismo:

El Estado

- Por medio del Consejo Nacional de Capacitación, cuya función es asesorar al Ministerio del Trabajo y Previsión Social en la formulación de la política nacional de capacitación y velar que dichas políticas se cumplan a cabalidad.
- Por medio del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, organismo público creado en 1976 y que depende del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, se regula y fiscaliza el Sistema Nacional de Capacitación.
- Otra función del Estado es incentivar económicamente a las empresas para disponer de recursos enfocados a desarrollar laboralmente a sus trabajadores por medio de la capacitación, el incentivo económico también se extrapola a personas naturales a través del subsidio. El Gobierno es un impulsor de la capacitación en el mercado a través de la subvención económica y de las medidas que toma para fomentar el desarrollo de la capacitación en Chile, un ejemplo claro es el paquete de medidas que se anunciaron en el mes de mayo de 2010 para evitar despidos y fomentar el empleo, las cuales tienen directa relación con esta industria; el Gobierno reconoce la necesidad de potenciar el desarrollo laboral de los trabajadores a través de la capacitación y propone medidas claras y directas (Anexo 1) para incentivar su uso en pro del beneficio tanto personal como empresarial.

Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)

Son instituciones autorizadas por el SENCE para impartir cursos de capacitación. El SENCE posee un registro nacional con todos los OTEC que existen en el país, los que deben cumplir con dos condiciones: estar certificadas bajo norma chilena NCh 2728 y dedicarse exclusivamente al negocio de la capacitación (tener giro único de capacitación).

Empresas Certificadoras

Son empresas consultoras inscritas en el Instituto de Normalización Nacional (INN) quienes se encargan de implementar y asesorar a las empresas, ver los procesos y generar los manuales, entre otros pasos. También hay empresas auditoras las que revisan el proceso y al final entregan el certificado a los OTEC. Ellas hacen una auditoría, que parte desde el gerente general de la empresa hacia abajo. La teoría es que si los procesos de funcionamiento interno están bien, los resultados también deberían estarlo.

Relatores

Son las personas encargadas de dictar los distintos cursos de capacitación, también deben vivir el proceso de acreditación, ya sea inscribiéndose personalmente en el SENCE o a partir del OTEC, el cual inscribe el cursos a dictar con el respectivo relator a cargo de las clases del curso.

Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC)

Son instituciones cuya finalidad es la de organizar y supervisar los programas de capacitación destinados a empresas asociadas por sectores o regiones. Los OTIC no pueden ofrecer directamente servicios de capacitación, sólo les corresponde servir de nexo entre las empresas afiliadas y los OTEC.

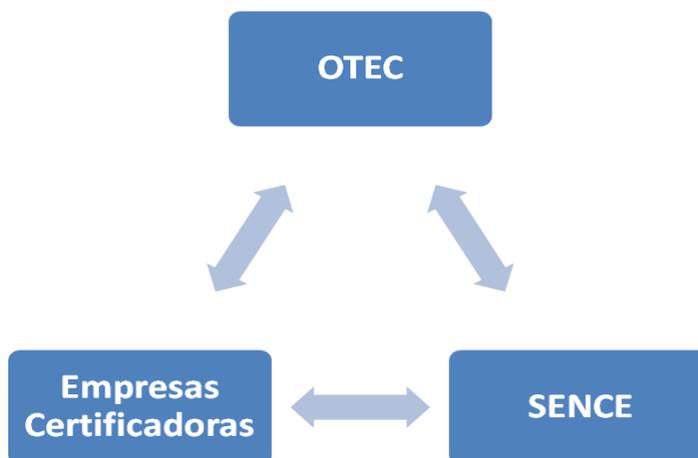


Figura N°1: Esquema de Relación OTEC, SENCE, Empresas Certificadoras. Elaboración propia.

Según el SENCE existen dos grandes categorías de programas de capacitación dentro de la industria, los cuales son excluyentes:

- Programas Sociales de Capacitación: los cuales pretenden dar solución a problemas que enfrentan grupos específicos de la población en su inserción laboral, mejorando la empleabilidad por medio del desarrollo de competencias laborales y el aprendizaje de oficios o labores de personas cesantes, personas que buscan trabajo por primera vez, personas con riesgo social, jóvenes con escasas oportunidades de desarrollo, trabajadores por cuenta propia informales, madres jefas de hogar, trabajadores y dueños o socios de microempresas que tengan una planilla anual de remuneración imponible inferior a 35 UTM¹, trabajadores independientes de baja calificación laboral, etc.
- Programas acogidos a Franquicia Tributaria: destinados a incentivar el desarrollo laboral de los trabajadores de nuestro país por medio de un incentivo de parte del Estado hacia empresas que destinen recursos para que sus trabajadores puedan capacitarse. El Estado autoriza a las empresas a rebajar del pago de sus impuestos, a partir de la declaración anual de renta y del pago previsional mensual, el monto invertido en cursos de capacitación, lo se denomina Subsidio SENCE o franquicia tributaria. En el caso de que la empresa presente pérdidas tributarias el Estado les devuelve el monto utilizado por este concepto. El Estado aporta cerca del 70% de los montos involucrados en la malla de cursos que están asociados a la franquicia tributaria. Las personas que pueden acceder a este tipo de programas y hacer uso del beneficio tributario son trabajadores contratados, socios y dueños de empresas, personas por contratar (existiendo un contrato de capacitación previamente firmado), y despedidos que han acordado con la empresa acceder a un curso de capacitación. La franquicia tributaria SENCE opera en virtud de un valor hora cronológica máximo por participante, cantidad que es establecida anualmente y que en la actualidad tiene un valor de \$4.000 la hora². Ese valor define el monto máximo que se podrá imputar a franquicia tributaria de capacitación respecto de las horas cronológicas efectivamente realizadas por el participante en una actividad de capacitación. Las personas que pueden acceder a este tipo de programas y hacer uso del beneficio tributario son trabajadores contratados, socios y dueños de empresas, personas por contratar (existiendo un contrato de capacitación previamente firmado), y despedidos que han acordado con la empresa acceder a un curso de capacitación.

De acuerdo al Sistema de Capacitación en la empresa vía franquicia tributaria la Región Metropolitana es la que realiza mayor actividad en términos de número de participantes y a nivel nacional cerca del 20% de la fuerza de trabajo ocupada realiza cursos de capacitación de este tipo, lo que equivale al 25% de la fuerza de trabajo

¹ www.cecure.cl

² www.sence.cl

ocupada dependiente. La inversión total en capacitación en la empresa vía franquicia tributaria ascendió en el año 2008 a \$166.179 MM, donde \$101.724 MM correspondió sólo a los cursos del programa y el resto a gastos indirectos (viáticos, traslados, detección de necesidades de capacitación, administración de departamento de capacitación, etc.), gastos de administración de OTIC, becas y excedentes de OTIC; del total de la inversión en capacitación en la empresa vía franquicia tributaria el 80% correspondió a inversión pública (\$133.176MM).

Desde la creación del SENCE el número de participantes ha ido en aumento, fiel reflejo de lo anterior es que en el año 2008 se capacitaron 1.147.998 personas vía beneficio de franquicia tributaria, lo cual representó un incremento de un 15% respecto al año 2007³.

	País	R.M.
N° participantes capacitados	1.147.998	698.285
participantes con 50% de franquicia	931.404	559.667
participantes con 30% de franquicia	156.084	98.426
participantes con 15% de franquicia	60.510	40.192
Inversión Pública (\$MM)	68.740	42.290
Inversión Privada (\$MM)	32.984	21.805
Inversión Total (\$MM)	101.724	64.095
Porcentaje de inversión del estado	68%	66%
Fuerza de trabajo ocupada	6.741.277	2.930.930
Porcentaje trabajadores capacitados	17%	24%
Fuerza de trabajo ocupada dependiente	4.903.930	2.193.700
Porcentaje trabajadores dependientes capacitados	23%	32%

Cuadro N°1: Resumen de datos de cursos asociados a Franquicia Tributaria, año 2008, SENCE. Elaboración propia.

³ Anuario Estadístico 2008, SENCE.

Existen tres formas de realizar actividades de capacitación para este tipo de programas:

- Cursos internos en la empresa, organizando y ejecutando las actividades y contratando un relator externo o actuando como tal algún trabajador de la propia empresa.
- Cursos interempresa: concordando la realización entre las empresas involucradas y designando a una como empresa coordinadora de la actividad para realizar los trámites necesarios ante el SENCE.
- Contratación de Organismo Técnico de Capacitación, OTEC, para la realización de la capacitación. Pueden funcionar como OTEC las personas jurídicas cuyo único objeto social sea la capacitación, las universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica y municipalidades que se encuentren inscritos en el SENCE.

2.1.2 CAPACITACIÓN EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA

Durante el 2008, el área de Computación e Informática tuvo 94.382 participantes a lo largo de todo el país, lo que representó el 8,2% del total de participantes que recibieron capacitación vía franquicia tributaria durante el año. Dentro de la Región Metropolitana hubo 64.805 participantes durante dicho año que se capacitaron a través de cursos correspondientes al área de Computación e Informática. En el año 2008 la inversión total en este tipo de cursos ascendió a un monto cercano a los \$MM11.000, monto del cual aproximadamente el 70% fue aportado por el estado a través de inversión pública⁴.

	País	R.M.
empresas	6.806	3.931
participantes	94.382	64.805
participantes con 100% de franquicia	73.862	49.768
participantes con 50% de franquicia	15.771	11.760
participantes con 15% de franquicia	4.749	3.277
Inversión Pública (\$MM)	7.565	5.182
Inversión Privada (\$MM)	3.328	1.232
Inversión total (\$MM)	10.893	6.414
porcentaje inversión del Estado	69,45%	80,79%

Cuadro N°2: Participantes capacitados en Computación e Informática en 2008. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

⁴ Anuario Estadístico 2008, SENCE

Según el SENCE, dentro del área de Computación e Informática existen las siguientes especialidades:

- **Programas de Escritorio** (office, planillas electrónicas, procesadores de texto, power point, work, corel, etc.)
- **Programas y Software Computacionales Especializados** (FLEX, Smartsuit, Autocad, Softland, Arc View, 3D Studio Max)
- **Análisis de Sistemas** (proyectos informáticos, problemas, modelamiento de información, reingeniería)
- **Base de datos** (relacional, oracle, sybase, sql server, Db2, acces, informix, datacom, uncenter TNG, modelamiento, administración, etc.)
- **Control de Calidad** (auditoría computacional, evaluación de software, sistemas de seguridad)
- **Hardware y Equipos** (arquitectura de PC, mantención y configuración)
- **Internet e Intranet** (administración de Fire Wall, Java, Perl, correo electrónico, navegadores)
- **Lenguajes de Programación (Pascal, Cobol, Visual Basic, C++, Power builder, Clipper, etc.)**
- **Redes** (armado, operación, mantención y conectividad, Windows Nt, solaris, nowell, unix, zenix, sun/os, etc.)
- **Sistema Operativo** (Ms-Dos, Windows 3xx, 95, 98, 2000, Vms, computación básica u operación de computadores, As/400)

Según el Anuario Estadístico 2008 del SENCE, en promedio se ocupan 25,3 horas, en esta área, por participante y los sectores productivos que destinan más participantes a este tipo de capacitación corresponden a las industrias manufactureras no metálicas, el comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, y las actividades inmobiliarias y de alquiler.

	N° participantes	Porcentaje del total de participantes
Agricultura, silvicultura y caza	3.049	3,23%
Pesca	1.132	1,20%
Minas, petróleo y canteras	3.109	3,29%
Industrias manufactureras no metálicas	9.740	10,32%
Industrias manufactureras metálicas	4.670	4,95%
Electricidad, gas y agua	2.268	2,40%
Construcción	6.400	6,78%
Comercio (minoristas y mayoristas)	17.571	18,62%
Hoteles y restaurantes	1.737	1,84%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9.245	9,80%
Intermediación financiera	7.608	8,06%
Actividades inmobiliarias y de alquiler	11.030	11,69%
Administración pública y defensa,	2.281	2,42%
Enseñanza	6.660	7,06%
Servicios sociales y de salud	2.977	3,15%
Servicios comunitarios, sociales y personales	3.065	3,25%
Organizaciones extraterritoriales	48	0,05%
Sin especificación de sector económico	1.792	1,90%
TOTAL	94.382	

Cuadro N°3: Desglose por sector económico de capacitación en Computación e Informática. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

Con respecto a la oferta es importante señalar que es ampliamente superior a la demanda, lo que se manifiesta claramente en el número de cupos que se ofertaron durante el 2008, 133.277 cupos, de los cuales 94.382 fueron ocupados realmente.

	Total áreas	Computación e Informática
N° cursos	111.812	10.867
%	100,00%	9,72%
cupos autorizados	1.642.753	133.277
%	100,00%	8,11%
promedio cupos por curso	14,69	12,26

Cuadro N°4: Número de cursos ofertados y cupos autorizados a nivel nacional. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

La siguiente tabla muestra la distribución de la demanda de los cursos impartidos en esta área.

Nombre de Área y Especialidad	Horas participantes de capacitación N°	Participantes			Inversión	
		Hombres N°	Mujeres N°	Total N°	Pública (1) (En \$)	Total (1) (En \$)
COMPUTACION E INFORMATICA						
Análisis de Sistemas (proyectos informáticos, problemas, modelamiento de información, reingeniería)	57.920	1.124	579	1.703	184.380.414	310.588.761
Base de Datos (relacional, oracle, sybase, sql server, Db2, access, informix, datacom, uncenter TNG, modelamiento, administración, etc.)	93.498	2.416	1.082	3.498	253.598.469	673.638.340
Control de Calidad (auditoría computacional, evaluación de software, sistemas de seguridad)	19.350	601	408	1.009	39.462.017	125.710.078
Hardware y Equipos (arquitectura de Pc, mantención, configuración)	30.026	663	175	838	102.830.737	126.268.929
Internet e Intranet (administración de Fire Wall, Java, Perl, correo electrónico, navegadores)	85.758	2.529	1.481	4.010	264.129.681	444.651.786
Lenguaje de Programacion (Pascal, Basic, Cobol, Visual Basic, C+++, Power builder, Clipper)	41.806	644	134	778	124.285.376	220.342.891
Programas de Escritorio (office, planillas electrónicas, procesadores de texto, power point, work, corel, etc.)	1.304.018	29.430	20.905	50.335	4.229.130.937	5.203.641.944
Programas y Software Computacionales Especializados (Flex, Smartsuit, Autocad, Softland, Arc View, 3D Studio Max)	592.077	16.074	11.475	27.549	1.860.012.478	2.749.568.886
Redes (armado, operación, mantención y conectividad, windows Nt, solaris, novell, unix, zenix, sun/os, etc.)	95.558	1.416	94	1.510	296.007.324	615.173.562
Sistema Operativo (Ms-Dos, Windows 3xx, 95, 98, 2000, Vms, ccomputación básica u operación de computadores, As/400)	71.266	2.121	991	3.112	211.597.204	424.118.085
Otros	320	3	37	40	4.233	7.115
Subtotal 08 Computación e Informática	2.391.597	57.021	37.361	94.382	7.565.438.870	10.893.710.377

Cuadro N°5: Distribución de la demanda por cursos de capacitación en área de Computación e Informática, año 2008. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

En relación a la demanda, las especialidades de Programas de Escritorio y Software Computacionales Especializados son las más destacadas en términos de número de participantes, es por ello que la oferta de este tipo de cursos contiene en su mayoría cupos disponibles para cursos de estas dos especialidades, destinando un mayor número de horas totales a esta forma de capacitación.

El siguiente cuadro muestra la distribución de la oferta de los cursos impartidos en esta área.

NOMBRE DE ÁREA Y ESPECIALIDAD	TOTAL CURSOS Nº	TOTAL PARTICIPANTES (cupos) Nº	TOTAL HORAS Nº	PROMEDIOS POR CURSOS PARTICIPANTES (cupos) Nº	HORAS Nº
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA					
Análisis de Sistemas (Proyectos Informáticos, Problemas, Modelamiento de Información, etc.)	464	6.965	14580	15,0	31,4
Base de Datos (Relacional, Oracle, Sybase, Sql Server, Db2, Access, Informix, Datacom, etc.)	456	6.562	13214	14,4	29,0
Control de Calidad (Auditoría Computacional, Evaluación de Software, Sistemas de Seguridad)	118	2.155	4012	18,3	34,0
Hardware y Equipos (Arquitectura de PC, Mantenimiento, Configuración)	227	3.083	9279	13,6	40,9
Internet e Intranet (Administración de Fire Well, Java, Perl, Correo Electrónico, Navegadores)	706	10.612	27666	15,0	39,2
Lenguaje de Programación (Pascal, Básic, Cobol, Visual Básic, C+++, Power Builder, Clipper)	219	2.699	8339	12,3	38,1
Programas de Escritorio (Office, Planillas Electrónicas, Procesadores de Texto, Power Point, etc.)	5.012	56.931	147481	11,4	29,4
Programas y Software Computacionales Especializados (Flex, Smartsuit, Autocad, etc.)	2.578	33.292	81966	12,9	31,8
Redes (Armado, Operación, Mantenimiento y Conectividad, Windows NT, Solaris, Novell, etc.)	365	4.357	15586	11,9	42,7
Sistema Operativo (MS-Dos, Windows 3xx, 95, 98, 2000, Vms, Computación Básica, etc.)	703	6.232	19744	8,9	28,1
	33	644	681	19,5	20,6
Subtotal 08. Computación e Informática	10.881	133.532	342548	12,3	31,5

Cuadro N°6: Distribución de la oferta de cursos de capacitación en área de Computación e Informática, año 2008. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

2.1.3 EL NEGOCIO DE LOS OTEC

Los Organismos Técnicos de Capacitación nacieron con el claro fin de apoyar el desarrollo laboral de los trabajadores del país por medio de cursos enfocados en distintas áreas.

El número de estas empresas fue aumentando constantemente en el tiempo ya que las barreras de entrada al negocio eran bajas, pero tras la entrada en vigencia de la nueva ley N° 19.967, publicada en el diario oficial el 4 de Septiembre del 2004, tendió a

reducir el número de oferentes debido fundamentalmente a las nuevas exigencias legales, siendo la más importante la acreditación de los OTEC bajo la Norma Chilena de Calidad NCh 2728. Gracias al enfoque de la norma, el centro de atención lo constituye el cliente y su retroalimentación es trascendental para introducir mejoras continuas en el servicio prestado. En el año 2008 existían alrededor de 1200 OTEC⁵ repartidos dentro de todo el país, específicamente 623 en la Región Metropolitana⁶, con una oferta de capacitación especializada y de mayor calidad, existiendo una variada gama de cursos, los cuales deben ser inscritos en el SENCE previo al cumplimiento de las normas que deben cumplir y a un pago determinado para ser acreditados y puedan ser realizados por el OTEC correspondiente

La Norma Chilena de Calidad NCh 2728 obliga a los OTEC a construir, desarrollar, controlar y gestionar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. La Norma NCh 2728 es un documento de aplicación nacional que establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación para certificar su Sistema de Gestión de Calidad. Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000, orientándolos hacia el negocio de la capacitación. En el cuerpo de la norma están representados los ocho principios relativos a la gestión de calidad, éstos son:

- Organización Orientada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque de procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora Continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores

Por lo tanto, para poder ejecutar el negocio, los OTEC deben estar inscritos en el Registro Nacional, para lo cual se deben cumplir las siguientes consideraciones:

- Contar con personalidad jurídica, la que debe tener como único objeto social la prestación de servicios de capacitación.
- Acreditar la certificación bajo la norma NCh 2728.
- Contar con una oficina administrativa en la región donde se pide la inscripción en el registro.

⁵ Anuario Estadístico 2008 SENCE

⁶ Anuario Estadístico 2008 SENCE

Región	2003	2004	2005	2006	2007	2008
I Tarapacá	27	17	15	5	10	34
II Antofagasta	30	16	12	10	7	38
III Atacama	22	12	8	1	8	28
IV Coquimbo	32	22	19	6	4	37
V Valparaíso	110	54	45	17	19	113
VI L. B. O'Higgins	52	25	20	5	13	43
VII Maule	73	31	15	10	14	58
VIII Bío Bío	82	57	48	28	23	105
IX Araucanía	35	23	20	14	12	29
X Los Lagos	82	39	32	8	20	59
XI Aysén	7	5	4	1	0	8
XII Magallanes	7	7	5	3	2	9
XIII Metropolitana	537	269	248	200	183	623
TOTAL	1.096	577	491	308	315	1184

Cuadro N°7: Evolución de número de organismos capacitadores por región. Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2008.

2.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.2.1 PRESENTACIÓN DE SCF GROUP

SCF Group es una compañía orientada a apoyar el desarrollo, innovación y gestión de las empresas, apoyándolas en áreas que no forman parte del Core Business, pero que son importantes desarrollar para potenciar el negocio, focalizar recursos en temas estratégicos y ayudar a sus clientes a transformarse en compañías dinámicas, eficientes y competitivas.

SCF Group es una empresa fundada en Octubre del año 2009, con estructura legal de sociedad de responsabilidad limitada y que está formada por dos socios capitalistas. En la actualidad cuenta con 18 trabajadores de planta y 6 que están destinados a trabajar como recursos externos, Outsourcing, en empresas específicas. Dentro de sus Líneas de Negocio se encuentran:

- Servicios Contables, Tributarios y de Remuneraciones, que son apoyados por software de contabilidad y de recursos humanos, para entregar a sus clientes orden y claridad para la toma de decisiones.
- Servicios Financieros donde se ofrece asesoría en temas como comercio exterior, acceso a financiamiento, reestructuración de pasivos, control de gestión de recursos, etc.
- Tecnología, la cual se divide en 3 sub líneas:
 - Soporte Tecnológico (redes, seguridad, hosting, etc.)
 - Desarrollo de Software a la medida

- Outsourcing de Profesionales en temas de desarrollo de software y soporte tecnológico
- Posicionamiento Corporativo, la cual está enfocada en apoyar la estrategia comercial de las empresas por medio del:
 - Desarrollo de Imagen Corporativa (imagen gráfica de la Marca y diseño de material de marketing)
 - Diseño, construcción y mantención de Página Web
 - Servicio de Posicionamiento Web

Con respecto a los clientes se debe mencionar que SCF Group cuenta con una gran variedad de clientes, donde figuran tanto MIPYMEs como empresas grandes, dentro de las que destacan Farmacias Ahumada, Interamericana de Seguros, Instituto de Salud Pública, Santander Seguros, Agrosuper, entre otros. Por lo general las empresas grandes demandan sólo servicios tecnológicos, debido a que la gran mayoría de estas compañías cuentan con departamentos de contabilidad, finanzas y marketing, y si bien existen algunas que cuentan con departamento de informática, éstos constantemente están requiriendo apoyo externo para proyectos pequeños y medianos (3 a 6 meses), ya que el costo es menor comparado con la contratación de profesionales para dichos proyectos. Por su parte las MIPYMEs demandan por lo general servicios de Posicionamiento Corporativo y Contabilidad, Asesoría Tributaria y Financiera, destinados a fortalecer comercialmente el negocio y brindar mayor sustentabilidad y resguardo a los recursos disponibles.

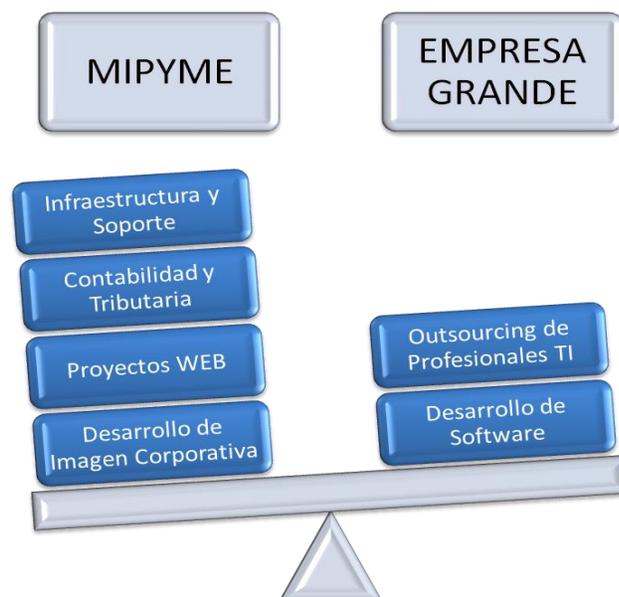


Figura N°2: Distribución de servicios entregados por SCF Group según tipo de cliente. Elaboración propia.

2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio que se pretende levantar es una empresa que funcione como Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) orientado a brindar servicio de capacitación en el área de Computación e Informática en la Región Metropolitana. El negocio contará con cursos abiertos para público general y con cursos orientados a empresas, que se transformarán en los clientes y donde los consumidores del servicio serán los trabajadores provenientes de ellas. Los cursos serán impartidos por profesionales de SCF Group en algunos casos y por relatores externos que serán contratados para dictar otras clases.

El OTEC no considera solamente la impartición de cursos de capacitación, sino que además pretende ofrecer un servicio integral, apoyando a sus clientes a lo largo de todo el desarrollo del servicio. Para ello se define un servicio que contempla:

- Apoyo en tramitación de la obtención de la franquicia tributaria.
- Definición de curso a ser impartido contextualizado a la realidad de los alumnos, de manera de hacerles ver el beneficio de capacitarse.
- Seguimiento personal de los alumnos por medio del levantamiento de sus estados de ánimo a partir de breves encuestas al inicio y fin de las clases.
- Seguimiento del desarrollo de los alumnos a lo largo de todo el curso, por medio de evaluaciones y trabajos a realizar. El seguimiento contempla informes de asistencia, envío de material al alumno inasistente, informes de evaluación de rendimiento. Como una de las causas más importantes de la insatisfacción de la demanda es el escaso seguimiento realizado por el OTEC, se pretende emular el sistema u-cursos a menor escala para poder crear un portal web sencillo, informativo y de fácil navegabilidad, el cual permitirá a los alumnos acceder a foros, material de los cursos, noticias, archivos de seguimiento de asistencia y rendimiento, etc.
- Desarrollo de los cursos ya sea en las dependencias del OTEC o en las dependencias que el cliente estime pertinente. Además existirá el servicio de organización de actividades recreativas que incluyan clases de capacitación para empresas que quieran realizar sus actividades de capacitación en otro tipo de lugares.
- Organización de actividades relacionadas con la capacitación como coffe break y cóctel para cursos relativamente largos. Esto podrá ser negociado entre el cliente y el OTEC.

Desde el punto de vista estratégico se ha definido la siguiente misión y visión para dirigir el desarrollo del negocio:

Misión

Desarrollar un servicio integral de calidad que se transforme en un aporte real al desarrollo laboral y al nivel de productividad de nuestros clientes.

Visión

Ser un OTEC reconocido en el mercado como una empresa orientada en plenitud al cliente a través de su calidad de servicio.

2.2.3 GOBIERNO CORPORATIVO

Por disposición legal el OTEC debe contar con giro único, por lo tanto para desarrollar el servicio se debe crear una empresa nueva con giro único en el desarrollo de servicios de capacitación, por lo tanto el OTEC pasará a ser una empresa filial de la matriz, SCF Group. En la práctica el OTEC pasará a ser una línea más de negocios para la empresa matriz y cuya función será apoyar en materia de desarrollo laboral a las compañías y a personas que quieran mejorar su nivel de conocimiento en materia de computación e informática.

Desde el punto de vista externo, SCF Group le prestará servicios de back office a través de un pack de servicios que serán contratados por parte del OTEC y que serán ejecutados mensualmente por la matriz. Dentro de los servicios que el OTEC recibirá de su matriz se encuentran:

Desde el punto de vista interno el OTEC funcionará como una línea de negocios para SCF Group, por lo tanto la gestión de éste será supervisada directamente por la Gerencia General y el Directorio de SCF Group, en virtud de los siguientes ítems:

- Gestión y estrategia comercial
- Resultados operacionales
- Resultados financieros

2.2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a la oportunidad de SCF Group de poder expandir su cartera de servicio, esta quiso investigar en el negocio de los OTEC, en particular en el área de Computación e Informática, para poder estudiar una posible inversión de recursos técnicos, humanos y económicos con el fin de poder establecer cuáles son las variables críticas para este tipo de negocios, cuales son las fuentes de riesgos, donde debe estar la focalización, etc. Es por ello, que a través de este informe, en específico a través de las conclusiones extraídas del análisis, SCF Group cuenta ahora con el estudio que requiere para la evaluación de parte del Directorio en relación a la oportunidad de negocio de abrir un OTEC especializado en el área de Computación e Informática.

2.3 OBJETIVOS, MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

2.3.1 OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar, por medio de un plan de negocios, la factibilidad técnico-económica de SCF Group para levantar un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC).

Objetivos Específicos:

- Definir naturaleza y modelo de negocio del emprendimiento.
- Entregar evaluación de la posición interna y externa de la compañía en el mercado que se quiere desarrollar el proyecto de emprendimiento.
- Diseñar un Plan de Marketing y Ventas alineado con la estrategia comercial de SCF Group que permita cumplir con las metas que se exigirán a esta empresa por parte del Directorio.
- Diseñar un Plan de Operaciones que permita el correcto funcionamiento operativo de la empresa de acuerdo al apoyo en términos de back office que entregará SCF Group.
- Diseñar un Plan de Recursos Humanos alineado y coherente con las exigencias comerciales y operativas del negocio.
- Diseñar Plan Financiero que provea de la evaluación económica del proyecto considerando inversión, rentabilidad y forma de financiamiento.

2.3.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que soporta el presente estudio se basa en los aspectos legales que rigen el funcionamiento del negocio y la conceptualización del tipo de metodología ocupada para desarrollar los contenidos de este informe.

Aspectos Legales

A medida que la industria de las capacitaciones fue proliferándose con el tiempo, aumentaron las exigencias y regulaciones sobre éstas, el Estado pasó a tener un rol principal en este tipo de negocios. Tras la entrada en vigencia de la nueva ley N° 19.967 (publicada en el diario oficial el 4 de Septiembre del 2004), el mercado de OTEC tendió a estrecharse debido fundamentalmente a las nuevas exigencias legales, siendo la más importante la acreditación de los OTEC por la Norma Chilena de Calidad NCh 2728. Gracias al enfoque de la norma, el centro de atención lo constituye el cliente y su retroalimentación es trascendental para introducir mejoras continuas en el servicio prestado.

➤ Norma Chilena de Calidad NCh 2728

Es un documento de aplicación nacional que establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación para certificar su Sistema de Gestión de Calidad. Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000, orientándolos hacia el negocio de la capacitación. En el cuerpo de la norma están representados los ocho principios relativos a la gestión de calidad, éstos son:

- Organización Orientada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque de procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora Continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores

➤ Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

La siguiente figura muestra un SGC basado en procesos.

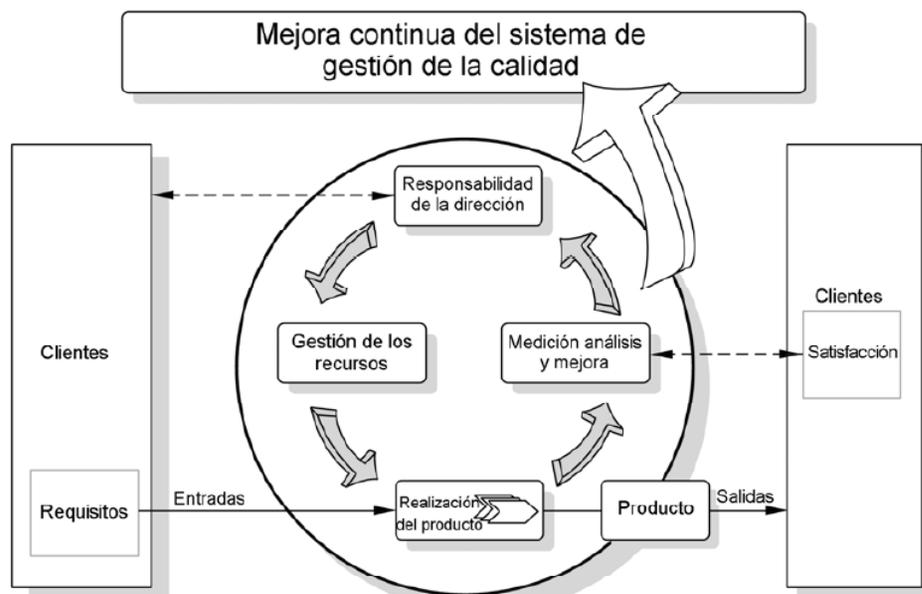


Figura N°3: Ejemplo de Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos. Fuente: Manual de Implementación Norma NCh 2728.

Plan de Negocio

Documento que describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

2.3.3 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para desarrollar el trabajo se fundamentó en la relación funcional que debe existir entre los objetivos del plan de negocio y el marco conceptual. Por lo tanto se propuso seguir una metodología que permitiera diseñar el plan de negocio de acuerdo al marco legal que regula este tipo de empresas, es decir, la metodología a considerar contempla el alineamiento del plan de negocio con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que deberá regir el funcionamiento operativo del OTEC. Por lo tanto para desarrollar este proyecto se plantea la siguiente metodología:

➤ Contextualización: En esta etapa se consideró el estudio de la contingencia relacionada con el empleo y la capacitación, las medidas que el Gobierno de Chile ha tomado, está tomando o proyecta tomar en relación a la industria de capacitación. Además, se procedió a interiorizarse de las normas involucradas para el proceso de acreditación de los OTEC (ISO 9000, ISO 9001, NCh2728) con el claro objetivo de levantar los requisitos legales mínimos que aseguren la operatividad del negocio. El estudio de estas normas se centró en los requisitos que debe cumplir el Sistema de Gestión de la Calidad que permita definir la estructura del plan de negocio.

➤ Participación de SCF Group: En esta etapa se procedió a definir junto a la empresa, por medio de reuniones con el Directorio de la empresa, el grado de participación de ésta en el apoyo de servicios de back office al OTEC. La idea fue definir que procesos serán externalizados y cuáles no, debido a que debe quedar claramente definido para el diseño y construcción del Sistema de Gestión de Calidad.

➤ Estructuración del Plan de Negocios: Después de haber estudiado y analizado distintas estructuras de planes de negocios, se planteó la siguiente metodología para la estructura que tiene el plan de negocios de este proyecto, definiendo la información que debe contener cada punto. Para levantar y analizar la información requerida se planteó la investigación en textos e internet, sumado a entrevistas y visitas a personas e instituciones relacionadas con la industria.

1. Resumen Ejecutivo: El cual fue definido al final del plan de negocios, y su objetivo es motivar al lector sobre el atractivo que tiene el proyecto, destacando los puntos más importantes y relevantes del plan de negocios.

2. Antecedentes: En el que se describió el sector industrial donde está inmerso el proyecto de emprendimiento, se mencionaron ideas importantes sobre la capacitación en el área de computación e Informática y se describió el negocio de los OTEC.
3. Presentación del Proyecto: donde se presentó al interesado, SCF Group, se presentó el negocio, se habló del Gobierno Corporativo y se justificó el trabajo.
4. Análisis Estratégico: El que contempla el estudio tanto del entorno interno como externo de la empresa respecto a la idea de negocio. Este análisis contempla los siguientes ítems:
 - Investigación de Mercado.
 - Análisis PEST, que contiene los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo del emprendimiento.
 - ✚ Análisis de las Fuerzas de Porter, que analiza la industria en términos de rentabilidad por medio del estudio de 5 fuerzas principales:
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores
 - Rivalidad entre los competidores
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Poder de negociación de los compradores
 - Amenaza de ingreso de productos sustitutos
 - Análisis de la Cadena de Valor para el análisis interno
 - Análisis FODA del Proyecto, que permite evaluar la situación competitiva tanto a nivel interno como externo, por medio de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.
5. Ventajas Competitivas del negocio.
6. Factores Críticos de Éxito que condicionan el resultado de este tipo de negocio.
7. Modelo de Negocio: que resume el funcionamiento, operativo y comercial del negocio.
8. Plan de Marketing: Que contempla la definición de los elementos y planes de acción para lograr alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, tanto en la captura y fidelización de clientes como en el proceso de venta. Este análisis contempla los siguientes ítems:
 - Segmentación, en el que se analizarán las características principales de los clientes, las cuales permitirán agruparlos en grupos homogéneos.
 - Targeting, en el que se definirá el segmento objetivo al cual se apuntarán esfuerzos de comercialización.
 - Posicionamiento, el cual contendrá la forma en que la marca se posicionará en el mercado.
 - Producto, que proveerá los estándares que deberá cumplir el servicio y el diseño de cada uno de los cursos a impartir.
 - Precio, en el que se definirá la política de precio que se ocupará para fijar el precio del servicio por cada uno de los cursos impartidos.
 - Promoción, que contendrá las formas en que se comunicará y difundirá la

marca en el mercado y la forma de venta del servicio ofertado.

- Plaza, en la cual se definirá el modelo de infraestructura física con la que contará el OTEC, la ubicación de la oficina y los alcances geográficos que limitarán la cobertura de servicio de la empresa a un perímetro determinado.

9. Plan de Operaciones: Que permitió definir el funcionamiento operativo del negocio y la relación operacional, en términos de cobertura de actividades, con empresa matriz SCF Group. Se especificó cómo se desarrollaría el negocio en la práctica, definiendo la temporalidad y horarios, servicios, insumos y actividades requeridas, ciclo de operación, equipamiento y tecnología.
10. Plan de Recursos Humanos: El que provee de la estructura organizacional de la empresa y un mapa de cargo con los puestos de trabajo que sustenten la operación del negocio, con las respectivas competencias y habilidades necesarias para desempeñar cada uno de los cargos. Además se definió la política de selección, salarial, de bonificaciones y de evaluación de desempeño.
11. Plan Financiero: El que provee de la información relacionada a aspectos financieros y monetarios del proyecto, para así dejar en claro su viabilidad y factibilidad, mostrando la capacidad de SCF Group para solventar costos y riesgos asociados con el levantamiento del OTEC. Este punto contiene el plan de ventas para el negocio, un detallado flujo de caja, rentabilidad y análisis de riesgo.

3. ANALISIS ESTRATEGICO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Según el SENCE, el número de participantes que toman cursos de capacitación asociados a Franquicia Tributaria cada año aumenta en relación al periodo anterior, por lo cual la capacitación en el área de Computación e Informática también debe aumentar cada año. Si bien con este criterio se deja fuera a la demanda de personas naturales por este tipo de cursos, ya que estos no gozan del beneficio tributario, la aproximación dada es aceptable para visualizar el tamaño del mercado. En virtud de dicho criterio el dimensionamiento del mercado lleva a las siguientes definiciones:

- Mercado Total: Fuerza de trabajo total dentro de la Región Metropolitana
- Mercado Objetivo: Diferencia entre el número de participantes que recibieron capacitación dentro de la Región Metropolitana durante el año 2008 y el número de participantes que se capacitaron en el área de Computación e Informática dentro de la Región Metropolitana durante el año 2008.

De acuerdo a estas definiciones y según los datos entregados por el SENCE por medio de su anuario estadístico del año 2008, se obtuvo la siguiente dimensión aproximada del mercado:

Mercado total = 2.930.930

Mercado Objetivo = 698.285 – 64.805 = 633.480

Desde el punto de vista del consumidor y después de haber realizado un focus group, donde se instó a pedir la experiencia vivida en los procesos de capacitación vividos, con los trabajadores del área de operaciones de Mutuos Hipotecarios de Metlife, con parte de la Subgerencia de Administración de Personal de la Vicepresidencia Corporativa de Proyectos de Codelco y con el personal de la Gerencia de Tecnología de SCF Group se pudo evidenciar que entre los puntos críticos para los consumidores, en relación al tema de capacitación en el área de Computación e Informática, están:

- Reconocimiento de la necesidad de capacitarse para aumentar la productividad laboral individual y colectiva.
- Reconocimiento de cuáles son las deficiencias propias que se deben suplir por medio de la comunicación.
- Desconfianza en la calidad de los cursos que se ofertan en el mercado.
- Desaprobación del nivel pedagógico de los relatores.

Desde el punto de vista del cliente y después de haber conversado con ejecutivos de empresas desarrolladoras de tecnología tanto a nivel nacional como internacional, como por ejemplo María Eugenia Riquelme, Gerente General de Gechs; César Cornejo, Gerente General de Isercon; Pablo Hernández, Gerente de Operaciones de Octalia; Cristián Cornejo, Gerente de Desarrollo de SCF Group y René Vilches, Gerente de Tecnología de SCF Group, se pudo evidenciar que entre los puntos críticos para los clientes en relación al tema de capacitación en el área de Computación e Informática, están:

- Existe un mayor conocimiento de los productos existentes en el mercado.
- Se exige diagnóstico y seguimiento al desarrollo académico de los alumnos.
- Se exige mayor especialización y reconocimiento en el mercado a los organismos que dictan capacitación.

En relación a la competencia, dentro de la Región Metropolitana es fuerte en las especialidades de Programas de Escritorio y Software Computacionales Especializados, que dicho sea de paso son las especialidades más fuertes en términos de número de participantes en el área de Computación e Informática. Si bien la competencia es fuerte en relación al número de oferentes, el mercado se comparte de forma casi homogénea en relación a la participación dentro del mismo, debido a que no existe un reconocimiento directo a un OTEC especializado en el área de Computación e Informática. Si bien el grado de especialización de los OTEC ha ido creciendo con el tiempo, todavía existe una oferta variada por parte de los mismos. Debido a que la hora de capacitación tiene un valor fijado por parte del SENCE, la competencia por guerra de precios no es directa; lo cual conlleva a competir en la calidad del servicio y la estrategia de venta para la captura de clientes. Si se mira desde el punto de vista de atributos la competencia no ofrece una especialización real en el área, no ofrece la integración del servicio de tramitación del beneficio tributario y tampoco ofrece una plataforma digital, sitio WEB, de comunicación constante con los alumnos, en cambio el OTEC que se pretende levantar sí lo ofrece.

En relación a los proveedores, que para este tipo de negocios corresponden a los relatores, se dividen en dos grupos: trabajadores pertenecientes a la Gerencia de Tecnología de SCF Group y que serán contratados para la impartición de algunos cursos, y los relatores externos que serán contratados para el resto de los cursos a impartir. Se debe poner principal atención debido a su campo de conocimiento, ya que se debe contratar relatores con conocimiento acabado y amplio de los temas relacionados, con capacidades de comunicación y transmisión clara de los contenidos. Por otro lado la disponibilidad de tiempo de los relatores depende de su carga laboral, puesto que por lo general el desarrollo de la impartición de cursos de capacitación forma parte de una segunda actividad laboral, no es la principal fuente de ingreso para la gran mayoría de ellos. Si los relatores están certificados la negociación será más ruda, debido a que estos también entregan un valor adicional a la imagen de marca del OTEC, lo que conlleva mayores exigencias de parte de éstos hacia la compañía. Según

los relatores Víctor Martínez y Roberto Leiva el grado de exigencias tiene directa relación con el grado de especialización y amplitud de conocimiento de los relatores, debido a que existen aquellos que pueden dictar diferentes tipos de cursos en grados avanzados para el usuario.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO USANDO EL MÉTODO DE ANÁLISIS PEST

<p>Aspectos Políticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EL Gobierno es el principal motivador de la industria a través de la inversión pública en beneficio tributario para los demandantes. • El Gobierno estudia entregar un bono de capacitación para trabajadores activos, para que ellos mismos decidan donde y en que quieren capacitarse. • El Gobierno se encuentra evaluando un plan para focalizar recursos en trabajadores de menor calificación y capacitar a dueños y/o gerentes de PYMES. • El Gobierno estudia el alineamiento con un sistema de certificación de competencias laborales y coordinación con los planes de empleo que se manejan.
<p>Aspectos Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y resguardo financiero del país, por lo tanto la inversión del Gobierno en temas de capacitación no presenta mayor riesgo. • El proyecto de ley sobre el presupuesto para el año 2011 revela un aumento del 8,8%, que significa \$4.811.945 millones para la gestión del Ministerio del Trabajo de los cuales buena parte irá al ítem de capacitación, 33% de los recursos que se maneja en el SENCE⁷.
<p>Aspectos Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza en el servicio por el real aporte de la industria a la productividad laboral. • Reconocimiento de la necesidad de capacitarse y construir una carrera profesional personal. • Desinterés de las empresas por el desarrollo laboral de los trabajadores.
<p>Aspectos Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento progresivo del desarrollo tecnológico a nivel nacional e internacional. • Aumento de la incorporación de la tecnología en los modelos de negocio de PYMES. • Mayor accesibilidad del país a nuevas herramientas.

⁷ Fuente: Diario Financiero, Edición 04 de Octubre de 2010.

En resumen, la proyección del negocio se vislumbra positiva debido al progresivo crecimiento de la tecnología dentro del país y la activa participación del Gobierno para motivar la capacitación laboral de los trabajadores tanto en empresas grandes como PYMEs. Desde el punto de vista económico no se vislumbran riesgos debido a la estabilidad financiera de Chile.

Por otro lado la desconfianza social sobre los reales resultados de la capacitación y el nivel de calidad comprometido por parte de los OTEC pueden ser tomados como una oportunidad para posicionarse en el mercado como una empresa especializada y con altos estándares de calidad, es una oportunidad de posicionar la marca a partir de la diferenciación en el servicio.

3.3 ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA USANDO EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Fuerza	Nivel	Justificación
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Medio Alto	<ul style="list-style-type: none"> Los OTEC deben contar con acreditación bajo NCh 2728, pero ciertas consultoras apoyan directamente el proceso de acreditación. Baja barrera de entrada
Grado de rivalidad entre los competidores	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Mercado micro segmentado, diverso y heterogéneo. Participación de mercado distribuida entre los oferentes. Escasa competencia por guerra de precio. La forma de competir radica en la calidad de servicio y agresividad comercial de la estrategia de venta.
Poder de negociación de los proveedores	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Alta especialización de los relatores. Imposición de relatores en base a precio y estrechez de la relación comercial.
Poder de negociación de los compradores	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Altas exigencias de los clientes sobre la calidad del servicio impartido. Al no existir un OTEC de este tipo que sobresalga del resto la fidelización no está asegurada.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez disminuye más la capacitación al interior de la empresa. Crecimiento de la capacitación a distancia, pero aun no existe mucho desarrollo.

En resumen, la potencialidad de la rentabilidad de la industria muestra un negocio atractivo pero demandante de un trabajo riguroso y asertivo en el desarrollo del mismo. Las principales variables de cuidado que se manifiestan de este análisis son los proveedores y la venta del negocio. Como empresa emergente el proceso de venta debe ser soportado a partir de una estrategia comercial agresiva que permita posicionar la Marca de forma clara y envolvente en el mercado. A su vez, como empresa de servicios, los encargados de ejecutarlos, en este caso los relatores, deben asegurar la calidad del servicio comprometido con anterioridad a los clientes, por lo tanto es de vital importancia poner énfasis en el proceso de selección de ellos, ya sea a nivel técnico o de conocimiento como a nivel pedagógico.

Por otra parte, este tipo de empresas es percibido por el mercado como una empresa tecnológica, por lo tanto se debe trabajar comercialmente para proyectar la Marca bajo el concepto tecnológico, específicamente relacionado con el área de Computación e Informática y además desarrollar constantemente la innovación al interior del OTEC, tanto para aumentar la rentabilidad del negocio, favorecer el crecimiento y la sustentabilidad de este en el tiempo, como para cuidar la imagen tecnológica de la Marca.

3.4 ANÁLISIS INTERNO USANDO EL MÉTODO DE LA CADENA DE VALOR

Para el análisis de la Cadena de Valor se ocupó el modelo del profesor Gustavo Alonso, académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Dicho modelo es la adaptación para una empresa de servicios del modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, por lo que las siguientes actividades contribuyen a formar la cadena de valor para el OTEC.

Actividades Primarias

<p>Marketing y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión comercial será encabezada por el Gerente General del OTEC y apoyada por los gestores de negocio de SCF Group. • La estrategia comercial será apoyada de forma directa bajo el desarrollo de marketing digital a través de una Página Web y Posicionamiento Web. • La promoción de la marca será soportada bajo la posición de la marca SCF Group en el mercado. • Se extrapolarán las alianzas comerciales de SCF Group hacia el nuevo OTEC. • La fuerza de venta estará regida por metas comerciales impuestas por la Gerencia General del OTEC. • Se desarrollarán propuestas comerciales para cada cotización pedida por las empresas prospectos.
----------------------------------	--

Personal de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que desarrolla el servicio, relatores, será evaluado por parte de los alumnos a través de encuestas de evaluación, y dicha evaluación será procesada por la Gerencia General del OTEC.
Soporte Físico y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El OTEC contará con una oficina propia donde serán impartidas las clases. • El servicio será guiado bajo los lineamientos definidos en la propuesta comercial aprobada por el cliente. • Los relatores deberán manifestar habilidades y ciertas técnicas de pedagogía para la impartición de clases.
Prestación	<ul style="list-style-type: none"> • La prestación del servicio será soportada bajo las definiciones del Sistema de Gestión de Calidad. • Se hará seguimiento de la asistencia y evaluación de los alumnos.

Las actividades secundarias de este método de la cadena de valor son las que se presentan a continuación:

Actividades Secundarias

Dirección General y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y asesoría de la dirección del OTEC por parte de SCF Group. • Cuidado en la relación laboral con los trabajadores de SCF Group que participarán en el OTEC como relatores. • Selección de relatores será desarrollada por Gerencia de Tecnología de SCF Group. • Las compensaciones serán definidas de acuerdo a la meta comercial del equipo comercial, siguiendo el mismo modelo de SCF Group. • La Gerencia General del OTEC velará por la construcción de una cultura de servicio al cliente en el interior de la empresa, sentando los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.
--	---

<p>Organización Interna y Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización interna de la empresa soportada bajo servicio de back office en temas de contabilidad, finanzas, marketing y tecnología. • La planificación de operaciones del negocio será gestionado directamente por la Gerencia del OTEC y supervisado por la Gerencia General de SCF Group. • La Gerencia General se centrará en el proceso de venta del negocio. • Construcción y mantención de Portal Web informativo e interactivo, lo cual será desarrollado por la Gerencia de Posicionamiento Corporativo de SCF Group. • Desarrollo de Soporte Tecnológico constante por medio de la impartición del servicio a SCF Group. • Herramientas de control para la gestión del desarrollo de los cursos.
<p>Infraestructura y Ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de infraestructura tecnológica para el desarrollo de las clases en las dependencias del OTEC. • Adquisición de oficina vía contrato de arriendo. • Inversión en activo fijo será guiada bajo la asesoría de la Gerencia de Finanzas de SCF Group.
<p>Abastecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de hardware portátil de primer nivel para la realización de cursos. • Gestión de espacios publicitarios vía web en empresas que forman parte de la cartera de alianzas estratégicas de SCF Group. • Adquisición de espacios publicitarios en portales web, ya sea de forma gratuita como de forma pagada (posicionamiento web por enlaces patrocinados).

La razón de todas las actividades y de la totalidad de las conversaciones que entre ellas tendrán lugar, radica en la oferta de valor que el OTEC pondrá a disposición del mercado.

3.5 ANÁLISIS FODA

Después de haber analizado externa e internamente el negocio y la industria, se llegó a las siguientes conclusiones:

<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo comercial y operacional de SCF Group, que permitirá focalizarse en la venta y el Core Business. • Alianzas comerciales de SCF Group permitirán promocionar la Marca del OTEC de forma directa. • Cartera de relatores propios para ciertos cursos, correspondientes a los empleados de la Gerencia de Tecnología de SCF Group. • Selección de relatores rigurosa debido a proceso de evaluación de ellos por parte de la Gerencia de Tecnología de SCF Group. • Oferta integral del servicio, entregando apoyo en la organización de actividades de capacitación y en la tramitación en el beneficio de la franquicia tributaria.
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo del Gobierno hacia las empresas. • Altas exigencias del cliente y consumidor en relación a la calidad de servicio, pueden transformarse en una oportunidad de posicionar la Marca de forma directa bajo el alero de la diferenciación. • El crecimiento del desarrollo tecnológico dentro del país demanda mayores competencias y habilidades en el área de computación e informática. • Escasa agresividad comercial de la competencia a nivel de marketing digital (vía web).
<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en el mercado de capacitación. • Inexperiencia del manejo de un Sistema de Gestión de Calidad que soporte el desarrollo del negocio. • Inexperiencia acerca del negocio de la capacitación por parte de la fuerza de venta de SCF Group. • Inexperiencia del personal administrativo de SCF Group en el manejo de la tramitación del beneficio de la franquicia tributaria. • Desarrollo del servicio sólo en la Región Metropolitana puede trabar negociación con ciertos clientes que demanden servicios fuera de la región.
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada de nuevos competidores debido a que no son muy altas las barreras de entrada. • Amenaza de crecimiento de la capacitación a distancia como producto sustituto.

3.6 VENTAJAS COMPETITIVAS

Según el modelo de negocio planteado y después de haber analizado internamente el negocio a partir del Método de la Cadena de Valor se vislumbran las siguientes ventajas competitivas:

- Especialización en el área de Computación e Informática.
- Oferta integral de servicio, ofreciendo apoyo en la organización de actividades de capacitación y en la tramitación del beneficio de la franquicia tributaria.
- Oferta de cursos cerrados para empresas y abiertos para público general.
- Seguimiento del desarrollo académico y personal de los alumnos, disposición virtual de contenidos y resultados.
- Relatores de alto nivel técnico y con habilidades pedagógicas.
- Realización de cursos en dependencias propias.
- Infraestructura tecnológica de primer nivel, en relación a hardware y software.

3.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En virtud del análisis interno y externo del negocio, se han identificado los siguientes factores críticos que determinarán el éxito del proyecto de emprendimiento:

- Contar con una estrategia comercial incisiva, directa y asertiva para la captura de clientes y el posicionamiento de la Marca en el mercado.
- Ser riguroso en la selección de los proveedores (relatores) y cuidar la relación comercial con los mismos.
- Manejar rigurosamente el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las exigencias legales.
- Motivar y transmitir tanto a nivel del OTEC como de SCF Group el enfoque hacia el cliente y la preocupación constante por para aumentar su nivel de satisfacción e interpretar a cabalidad sus expectativas.
- Desarrollar constantemente la innovación dentro del negocio, ya sea a nivel de la comercialización de éste, como en el diseño de la oferta.

4. MODELO DE NEGOCIO

Para el levantamiento del OTEC se diseñó el siguiente modelo de negocios⁸, el cual describe en términos generales la infraestructura, la oferta, los clientes y las finanzas.

Infraestructura: Para desarrollar el negocio se necesitan:

Capacidades Centrales	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento acabado sobre la tramitación del beneficio de la franquicia tributaria.• Focalización en el Core Business y en la estrategia de venta del negocio.• Buen manejo del Sistema de Gestión de Calidad que se requiere levantar.• Buena cartera de relatores (profesores) y cuidado constante de la relación comercial con ellos.• Recursos tecnológicos de hardware y software adecuados para el desarrollo del negocio.
Red de Socios	<ul style="list-style-type: none">• SENCE• Ministerio del Trabajo• Gechs• Itech• Colegios y Universidades• Asociaciones Gremiales• Empresas que ofrecen servicios de banquetería• Relatores con alto conocimiento técnico y alto grado de enseñanza.
Configuración de Valor	<p>Asesoría para las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo en tramitación del beneficio de franquicia tributaria.• Diagnóstico y diseño de solución de capacitación de acuerdo a la realidad tangible de la empresa.• Feedback constante para resolver consultas y hacersentir al cliente que el OTEC es un partner. <p>Desarrollo de Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plataforma virtual (Página Web) para informar del desempeño de los alumnos y entregar información relevante.• Diseño de herramientas de gestión para apoyar el proceso de seguimiento de los alumnos.

⁸ Modelo Propuesto por Profesores de Curso IN69B, Sergio Astudillo Y Jorge Lara. Primavera 2010

Oferta: integral, focalizada en un sector determinado y flexible.

Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta integral de servicio de capacitación para empresas orientado a cursos de Computación e Informática. • Cursos contextualizados a la realidad tangible de los alumnos. • Cursos desarrollados en dependencias propias. • Seguimiento constante del desarrollo de los alumnos. • Organización de actividades complementarias a la capacitación (coffe break, cóctel, etc.).
---------------------------	---

Cliente: El OTEC estará enfocado en plenitud hacia el cliente, en satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

Relación con el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Estrecha relación con el cliente y los consumidores para el tema de seguimiento. • Relación directa y fluida de forma digital y física. • Evitar burocracia para comunicarse con la Gerencia General del OTEC.
Canal de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Forma física • Página Web • Correo electrónico • Teléfono • Fax
Target	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de grandes empresas relacionados con la administración y operación de la compañía.

Finanzas: control de costos e ingresos

Flujos de Ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Valoración de cursos.• Organización de actividades complementarias.
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none">• Remuneraciones de Gerente General y Secretaria.• Remuneraciones de Relatores.• Arriendo y Servicios Básicos• Material de Marketing• Material Alumnos (hojas)• Impuestos• Patente• Recertificación

5. PLAN DE MARKETING

5.1 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO

Segmentación

La Computación e Informática se desarrolla de tres formas diferentes al interior de las empresas, dependiendo del desarrollo del negocio de cada una de ellas. Las tres formas corresponden a:

- **Aplicación**, que es cuando se ocupan ciertos programas que apoyan la operación y gestión de otras áreas al interior de las empresas, como por ejemplo, departamentos de contabilidad o áreas de operaciones en empresas de servicio.
- **Desarrollo**, que es cuando se realizan proyectos de desarrollo de software que permitan mejorar el manejo empresarial.
- **Soporte Tecnológico**, que es cuando el área de informática de una empresa levanta y mantiene la infraestructura computacional e informática de la misma empresa o de otra a quien presta servicios.

De acuerdo a la definición anterior y al tipo de cursos, abiertos o cerrados, que se pueden impartir, se segmentó el mercado para poder definir de forma asertiva el diseño de productos y la estrategia de venta de los mismos, logrando definir los siguientes segmentos:

- Departamentos relacionados con la administración y operación de la empresa.
- Departamentos de Informática, donde se realicen proyectos de desarrollo de software y/o se entreguen servicios de soporte tecnológico para la misma u otra empresa.
- Personas naturales y PYMEs que demanden servicios de capacitación en Computación e Informática para parte de su personal de trabajo.

Targeting

Debido a que la especialidad mayormente explotadas son las de Programas de Escritorio, el target se define de acuerdo al primer grupo de la segmentación, es decir, la fuerza de venta pondrá sus mayores esfuerzos en la venta de cursos de capacitación de Programas de Escritorio para departamentos relacionados con la administración y operación de grandes empresas, debido a que éstas tienen la posibilidad de mandar a capacitación a grupos de trabajadores para la impartición de cursos cerrados, lo que a su vez también puede llevar a la contratación de servicios de organización de las

actividades complementarias de capacitación. Para especificar aun más el target se focalizarán esfuerzos en industrias que destinan mayor número de participantes a la capacitación de sus trabajadores en el área de Computación e Informática, dentro de las cuales destacan las industrias manufactureras no metálicas, el comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, y las actividades inmobiliarias y de alquiler.

Posicionamiento

Para posicionar la empresa en el mercado se pretende desarrollar un posicionamiento de la marca a partir de la diferenciación en la calidad del servicio, en la especialización del OTEC en el área de Computación e Informática y en su clara focalización en el cliente.

Por otro lado la Marca del OTEC será respaldada por la imagen que SCF Group ya posee en el mercado, para pasar a vender el OTEC como una línea más de negocio de la matriz. Por lo tanto existirá armonía entre la Imagen Corporativa de la matriz y la del OTEC, resguardando los conceptos mencionados anteriormente para el posicionamiento de la marca en el mercado.

De acuerdo a lo anterior, la Imagen Corporativa del OTEC estará constituida de:

Imagen Gráfica de la Marca

- Definición de Colores Corporativos
- Diseño de Logo
- Diseño de Tipografía

Papelería Básica

- Diseño de Tarjetas de Visita
- Diseño de Papelería
- Diseño de Flyer Promocional

Presentación Corporativa

- Documento en formato word y pdf que presenta comercialmente a la empresa y muestra sus servicios. Este material se pretende entregar en empresas correspondientes al target.

Carpeta Corporativa

- Carpeta en formato original imprenta

Figura Nº 4: Elementos a desarrollar para la construcción de la Imagen Corporativa. Elaboración propia.

5.2 MARKETING TÁCTICO

5.2.1 PRODUCTO

De acuerdo a la segmentación realizada y según la división de especialidades propuesta por el SENCE, los cursos se han dividido en cursos abiertos y cerrados, los cuales en promedio tendrán una duración de 25 horas, aunque a veces en ciertos cursos se procederá a definir con mayor duración.

Los programas cerrados están destinados a ser impartidos para grupos de trabajadores de una misma empresa, es decir, para el target definido. En este tipo de programas se ofrece como parte del servicio el apoyo en la tramitación del beneficio de la franquicia tributaria. Los cursos destinados a impartir serán Programas de Escritorio (office con nivel intermedio - avanzado: word, excel, power point, acces, outlook) (10 cursos).

Como parte del servicio se desarrollarán los cursos en el mismo OTEC y podrá tomar la gestión de la organización de las actividades complementarias de capacitación a desarrollar, como por ejemplo la inclusión de coffe break, ceremonia de graduación, etc.

En resumen el diseño del servicio podrá ser configurado por el cliente a través de los siguientes tópicos, los cuales formarán parte de la evaluación económica en la propuesta comercial:



Figura Nº 5: Elementos para configurar el servicio. Elaboración propia.

Los programas abiertos estarán destinados a ser impartidos para personas pertenecientes a los dos últimos grupos de la segmentación, es decir, personas pertenecientes a áreas de informática, PYMEs y personas naturales que requieran desarrollar y potenciar sus habilidades computacionales. Con respecto a las PYMEs el servicio contemplará sólo una pequeña asesoría para la obtención del beneficio tributario, dependiendo del número de participantes a capacitar será o no ejecutado el servicio de la tramitación. Este tipo de cursos serán impartidos en las dependencias del OTEC, con una fecha y horario establecido por el mismo. Dentro de la batería de cursos abiertos se encuentran:

- **Programas de Escritorio** (office con nivel intermedio - avanzado: word, excel, power point, acces, outlook) (10 cursos)
- **Softwares Computacionales Especializados para Diseño Multimedia** (Adobe Dreamweaver, Adobe Flash, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator) (4 cursos)
- **Base de datos** (relacional, modelamiento, administración) (3 cursos)
- **Hardware y Equipos** (arquitectura de PC, mantención y configuración) (2 cursos)
- **Internet e Intranet** (administración de Fire Wall, Java, Perl, correo electrónico, navegadores) (5 cursos)
- **Lenguajes de Programación** (Pascal, Visual Basic, C++, Power builder) (4 cursos)
- **Redes** (armado, operación, mantención y conectividad, Solaris, Unix) (5 cursos)
- **Sistema Operativo** (Windows XP, Windows Vista, Windows 7) (3 cursos)

Debido a que las dependencias del OTEC contemplan contar con 2 salas de clases y tomando cursos de 1,5 horas promedio, el máximo de clases que se podrían dictar diariamente serían 9 cursos distintos. Por lo tanto se hace imposible dictar todos los cursos simultáneamente, en virtud de esto los cursos que abiertos serán dictados de acuerdo a un número mínimo de inscritos, el cual corresponderá a 8 alumnos por clase.

5.2.2 PRECIO

La variable crítica en la política de pricing del OTEC será el valor que el SENCE le asigna a la hora de capacitación y que en la actualidad asciende a \$4.000 la hora, correspondiente al máximo valor que las empresas podrán rebajar de su carga tributaria por concepto de capacitación. En base a esto, los cursos tendrán una valoración de \$4.000 pesos por hora para cada participante y la diferencia entre los precios de los cursos radicarán solamente en el número de horas necesarias para impartir todos los contenidos de cada curso.

En relación al servicio de tramitación del beneficio de la franquicia tributaria su valoración corresponderá a 1,5 UF y para las empresas que contraten el servicio de

capacitación para a lo menos 10 participantes, a la vez, el servicio se desarrollará de forma gratuita.

Respecto al servicio de organización de actividades relacionadas con la capacitación, este será valorizado por hora de trabajo, donde la valoración por hora ascenderá a 1 UF. Este valor no incluye contratos con terceros ni compras de alimentos u otros insumos.

En resumen, para los cursos cerrados el precio del servicio ofertado dependerá del curso a impartir, de la organización de actividades relacionadas con la capacitación y del servicio de tramitación del beneficio de la franquicia tributaria, en cambio para los cursos abiertos el valor del servicio sólo dependerá del valor que tenga el curso y de la posible contratación del servicio de tramitación de la franquicia por parte de PYMEs.

5.2.3 PROMOCIÓN

Para difundir la marca en el mercado y dar a conocer el OTEC se procederá a promocionarlo de forma física y digital por medio de los siguientes elementos de marketing y actividades comerciales:

Promoción Física (elementos impresos y reuniones comerciales)

- Gigantografía y pendones para instalaciones.
- Entrega de Flyer, los cuales serán diseñados por la Gerencia de Posicionamiento Corporativo de SCF Group.
- Visitas comerciales de parte de la fuerza de venta con potenciales clientes pertenecientes al target y entrega de carpeta corporativa con brochure que presente al OTEC.
- Envío de carpeta corporativa a cartera de clientes y reunión comercial con organizaciones y empresas pertenecientes a las alianzas estratégicas de SCF Group para presentar el negocio e incluir al OTEC como nuevo aliado comercial.
- Promoción del negocio en las visitas comerciales de SCF Group a potenciales clientes PYMEs.

Promoción Digital

- Construcción de Página Web informativa, dinámica y envolvente.
- Construcción de Video Corporativo para ser mostrado en los televisores de las dependencias de SCF Group, del OTEC y en sus respectivos sitios WEB.
- Posicionamiento Web Orgánico y por Enlaces Patrocinados para aparecer en los primeros lugares de búsqueda de los principales browser de internet, con el objetivo de que el OTEC tenga una constante presencia digital y que el sitio se transforme en una importante vitrina comercial.
- Diseño de newsletter o flyer digital para envío de mail masivos.
- Búsqueda de acuerdos comerciales para publicidad cruzada con sitios web de clientes de SCF Group, junto con organizaciones y empresas pertenecientes a las alianzas comerciales de la empresa matriz.

5.2.4 PLAZA

Como se mencionó anteriormente el servicio que el OTEC pretende brindar está definido dentro de la Región Metropolitana debido a que el desarrollo del negocio de SCF Group se limita a esta región geográfica. Si bien existen desarrollos de servicio en la Quinta y Sexta Región (servicios relacionados con la Gerencia de Tecnología), la explotación de ellos no vislumbra aún una necesidad real de expansión física en la cobertura de servicios, si fuese ese el caso se evaluaría la posibilidad de expandir la cobertura del OTEC a dicha región, pero para efectos de análisis sólo se contemplará el desarrollo del negocio a nivel metropolitano.

Como SCF Group se encuentra ubicada en el Centro de Santiago la oficina que se evalúa instalar para el OTEC estaría ubicada en el mismo edificio que su matriz, con el claro fin de facilitar el desarrollo comercial y funcional del negocio y del Grupo Económico. En la actualidad existe disponibilidad de oficinas al interior del edificio donde se encuentran ubicadas las dependencias de SCF Group.

6. PLAN DE OPERACIONES

Se han dividido las operaciones del negocio en dos etapas: Preparación y Desarrollo.

Etapas de Preparación (duración: 5 meses; ejecución: mes 1 a mes 5)

En esta etapa se realizarán todas las actividades necesarias para dar inicio al OTEC como empresa. Esta etapa tiene una duración de 5 meses e involucra los siguientes ítems:

Construcción de Persona Jurídica (duración: 1 mes; ejecución: mes 0):

- Constituir al OTEC como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Realizar iniciación de actividades en SII.
- Tramitación y timbraje en el SII: facturas, notas de crédito, notas de débito, guías de despacho y libros contables.
- Realizar gestiones con Caja de Compensación y otras instituciones exigidas por la legislación laboral
- Definir el marco legal de la relación laboral con los empleados del OTEC.

Instalaciones (duración: 1 mes; ejecución: mes 0):

- Arriendo de oficina: la cual deberá contar con un privado para el Gerente General, un espacio destinado para la secretaria administrativa, otro para ocuparlo como hall de entrada y tres salas grandes para ocuparlas como 2 salas de clases, de capacidad para 14 y 12 alumnos respectivamente, y una sala de reuniones para negociaciones comerciales y recepción de clientes. Se pretende arrendar una oficina dentro del mismo edificio donde está ubicada SCF Group, Calle Merced 838-A, debido a que existen oficinas

disponibles y a que se facilita la operación comercial y funcional del Grupo Económico.

- Compra de mobiliario (muebles, televisores, etc.)
- Adquisición de Hardware.
- Instalaciones eléctricas, telefónicas y de internet necesarias.

Acreditación (duración: 4 meses; ejecución: mes 1 a mes 4):

- Formalización de relación comercial con consultor Luis León, experto en implementación de norma chilena NCh 2728 y con quien ya existe una prenegociación.
- Implementación de la norma chilena NCh 2728 (1 meses) (ámbito de aplicación, fijación de objetivos y política de calidad, levantamiento de procesos, documentación, medición y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad, auditoría interna y correcciones finales).
- Auditoría de Certificación (de 2 a 30 días). Actualmente las entidades acreditadas ante el INN para certificar NCh2728 son: AENOR, ASR CERTIFICACIONES LTDA., LGAI CHILE S.A. (APPLUS), BVQI CHILE S.A., ICONTEC, IRAM, LSQA S.A., SCI CERTIFICACIONES S.A.C., SGS CHILE LTDA., TUV RHEINLAND CHILE S.A.
- Postulación al SENCE (15 días).
- Acreditación ante el SENCE (1 mes).

Levantamiento de la Infraestructura Tecnológica (duración: 1 mes, ejecución: mes 1):

- Configuración de Redes de la oficina.
- Definición de Software para control de operaciones del OTEC.

Definición de los cursos a impartir (duración: 2 meses; ejecución: mes 3 a mes 4):

- Contratación de servicios de Relatores de acuerdo a la batería de cursos que se impartirán en un comienzo y definición de la relación comercial con el OTEC.
- Diseño de los cursos por parte de los relatores.

Adquisición de Software y Licencias para el desarrollo de los cursos (duración: 1 mes, ejecución: mes 4):

- Compra de software y licencias

Inscripción de cursos en el SENCE (duración: 1 mes; ejecución: mes 5):

- Solicitud de inscripción (10 días demora el resultado).
- Si los cursos son aprobados se debe cancelar 1UTM por curso.
- Presentar boleto de depósito en el SENCE.

Construcción de Imagen Corporativa y Página Web (duración: 2 meses; ejecución: mes 4 a mes 5):

- Diseño de la Imagen Gráfica de la Marca del OTEC.
- Diseño de la Papelería Básica.
- Diseño de Presentación y Carpeta Corporativas.
- Diseño y Construcción de Página Web.
- Construcción de Video Corporativo.

Construcción e Implementación de Plataforma Virtual Web para los alumnos y relatores (duración: 2 mes; ejecución: mes 4 a mes 5):

- Modelamiento.
- Desarrollo.
- Implementación en Página Web.

Contratación de secretaria (duración: 2 semanas; ejecución: mes 5)

Capacitación personal de SCF Group (duración: 2 semanas; ejecución: mes 4)

- Capacitación del personal de venta de SCF Group.
- Capacitación de secretaria y junior administrativo de SCF Group sobre la tramitación del beneficio de la franquicia tributaria.
- Transmisión de la política de calidad del OTEC a los trabajadores de planta de SCF Group.

Promoción de la Marca de próximo lanzamiento al mercado (duración: 1 mes; ejecución: mes 5):

- Promoción de SCF Group entre sus clientes.
- Promoción física (entrega de flyer, entrega de carpeta con brochure en visitas comerciales de SCF Group).
- Promoción digital (mailing, posicionamiento web, publicidad cruzada con clientes de SCF Group).

En resumen las actividades a realizar en esta etapa se ordenan de acuerdo a la siguiente planificación:

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5
Construcción Persona Jurídica						
Instalaciones						
Acreditación						
Levantamiento Infraestructura Tecnológica						
Definición de Cursos						
Adquisición de Software y Licencias						
Inscripción de Cursos						
Construcción de Imagen Corporativa y Página Web						
Construcción Plataforma Virtual						
Contratación Secretaria						
Promoción de la Marca						

Cuadro N°8: Planificación de Actividades Etapa de Preparación. Elaboración propia.

Etapas de Desarrollo (ejecución: mes 6 en adelante)

En esta etapa el OTEC comenzará a operar, por lo tanto se sumarán más procesos y recursos humanos para asegurar la correcta funcionalidad del negocio. Esta etapa involucra los siguientes ítems:

Promoción:

- Presentación de Video Corporativo en televisores de SCF Group.
- Posicionamiento Web.
- Publicidad cruzada con clientes de SCF Group y fuerte promoción en Página Web de SCF Group.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con asociaciones gremiales y organizaciones relacionadas.
- Mailing.
- Presentación comercial con empresas grandes.

Proceso de Venta de cursos cerrados:

- Captura de prospecto (visitas comerciales de fuerza de venta de SCF Group, mailing, entrega de Carpeta Corporativa,).
- Solicitud de propuesta comercial.
- Presentación de propuesta comercial y negociación.
- Cierre del negocio a partir de contrato formal.

Proceso de Venta de cursos abiertos:

- Promoción de lanzamiento de cursos a partir de la web y sitios masivos.
- Entrega de flyer.

Operación de Desarrollo de Cursos o Clases:

- Recepción de alumnos.
- Tomar asistencia.
- Dictar la clase.
- Cargar información de asistencia, evaluación personal y académica de los alumnos en herramienta destinada a registrar documentación.
- Subir material de apoyo y responder dudas a través del Portal Web. de alumnos en software
- Reportar a Gerente General del OTEC.

Procesos de Back Office (apoyados por SCF Group):

- Contabilidad, Tributaria y de Remuneraciones: se le entregará información quincenalmente para asegurar el correcto manejo de los recursos del OTEC.
- Mantención y actualización Web de acuerdo a lo pedido por el Gerente General del OTEC y por el Directorio de SCF Group.
- Posicionamiento Web
- Soporte Tecnológico (hardware y software)
- Tramitación y limpieza será desarrollada por el junior administrativo de SCF Group.

Procesos de Evaluación del negocio (apoyados por Directorio de SCF Group):

- Reuniones semanales con Directorio de SCF Group para informar, evaluar y planificar posición comercial, financiera y operacional del OTEC.

Procesos de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad:

- Evaluación de registros y documentación.
- Evaluación de relatores.
- Evaluación de percepción de alumnos hacia el OTEC.

Horario de Operación

El horario de operación del OTEC será:

- Lunes a Viernes: de 8.30 hrs a 22.00 hrs.
- Sábado: de 9.00 hrs a 14.00 hrs.
- Domingo y Festivos: sin operación

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la división hecha del plan operacional la dotación de recursos humanos es la siguiente:

Gerente General

Perfil del cargo: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

Habilidades y Capacidades requeridas: Persona con personalidad proactiva, iniciativa, liderazgo y con alta vocación de atención al cliente, capaz de trabajar en equipo para guiar a personas de cargos subalternos por medio de motivación por desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos por la organización.

Horario: lunes a viernes de 8.30 hrs a 22.30 hrs con 1 hora de colación. Sábado de 9 hrs a 14 hrs.

Salario: primeros dos meses sin remuneraciones, a partir del mes 3 sueldo de \$500.000 en adelante, a contrato indefinido. Desde el mes 6 las remuneraciones líquidas serán \$900.000, con aumento bruto del 20% anual, previo a evaluación del Directorio de SCF Group.

En la primera etapa el Gerente General será el encargado de coordinar y gestionar todas las actividades necesarias para poder hacer operativo al OTEC, por lo tanto deberá:

- Coordinar actividades para construcción de Persona Jurídica.
- Gestionar la definición de las instalaciones del OTEC (arriendo, compra de mobiliario, contratación de servicios de comunicación).
- Apoyo en el proceso de Infraestructura tecnológica.
- Trabajar directamente con consultor para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y hacer seguimiento al proceso de acreditación.
- Coordinar actividades para la contratación de relatores.
- Supervisar proceso de definición e inscripción de cursos.
- Liderar trabajo de construcción de Imagen Corporativa y Página Web.
- Definir requerimientos de plataforma virtual y hacer seguimiento a proyecto en la implementación.

- Contratar secretaria.
- Capacitar a personal de SCF Group.
- Gestionar promoción de la Marca.

En la etapa de desarrollo el Gerente General deberá:

- Gestionar promoción de la Marca.
- Liderar proceso de venta.
- Construir propuestas comerciales y participar activamente del proceso de negociación con el prospecto.
- Hacer seguimiento constante al desarrollo de los cursos.
- Coordinar actividades de tramitación del beneficio tributario para los clientes.
- Gestionar cambios y administración de Página Web.
- Realizar proceso de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definir Estrategia Comercial y metas comerciales de la fuerza de venta de SCF Group.

Secretaria:

Perfil: Secretaria Ejecutiva.

Habilidades y Capacidades: Persona dinámica en la realización de sus funciones, con un trato amable con los clientes, proveedores y demás empleados.

Horario: lunes a viernes de 8.30 hrs a 17.30 hrs con 1 hora de colación.

Salario: primeros dos meses \$300.000 líquido a contrato por honorarios y a partir del mes 3 en adelante, a contrato indefinido, con un incremento de 5% anual.

Funciones:

- Administrar información de actividad comercial del OTEC y proporcionarla en los tiempos definidos a la Gerencia de Contabilidad de SCF Group.
- Reportar constantemente a empresas clientes sobre la asistencia y evaluación de alumnos.
- Solicitar servicio de tramitación y limpieza a SCF Group.
- Recepcionar alumnos.
- Recepcionar llamadas telefónicas

Relatores:

Perfil: profesional con currículo que corrobore el grado de conocimiento necesario para dictar los cursos.

Habilidades y Capacidades: excelente nivel de contenidos relacionados y capacidad de enseñanza, proactividad, profesionalismo.

Horario: variable de acuerdo a los cursos a impartir.

Salario: variable de acuerdo a lo negociado. El valor máximo que pagará el OTEC será de \$12.000 la hora.

Funciones:

- Definición de cursos.
- Dictar clases.
- Registrar información de los alumnos.
- Reportar a Gerente General del desarrollo de los cursos.

En relación a las bonificaciones se pagará un bono de aguinaldo para las fiestas patrias y para las fiestas de fin de año, el cual corresponderá a \$50.000 para cada oportunidad, y serán entregados al Gerente General y a la secretaria. En relación a las vacaciones durante el primer año la secretaria podrá contar con una semana en el mes de enero o febrero, para suplirla el Gerente General se hará cargo de algunos temas de ella y se postergarán los restantes. El Gerente General no podrá tomarse vacaciones y en caso de enfermedad o toma de días administrativos, este será suplido por el Gerente General de SCF Group.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 INVERSIÓN

Inversión en Activo Fijo: realizada al inicio, mes = 0

Componente	Precio Unit.	Cantidad	Total
Computadores 28 alumnos y 2 profesores	\$ 408.240	30	\$ 12.247.200
Computador Secretaria y Gte Gral.	\$ 308.500	2	\$ 617.000
Impresoras	\$ 39.990	1	\$ 39.990
Proyector	\$ 439.000	2	\$ 878.000
Telón (1,6m x 1,6m)	\$ 40.000	2	\$ 80.000
Escritorio alumnos	\$ 30.000	28	\$ 840.000
Escritorio Profesor	\$ 49.990	2	\$ 99.980
Pizarra Acrilica (1m x 1,5m)	\$ 51.631	2	\$ 103.262
Televisores LCD para hall	\$ 159.990	2	\$ 319.980
Televisores LCD para sala de reuniones	\$ 159.990	1	\$ 159.990
Escritorio Secretaria	\$ 69.990	1	\$ 69.990
Escritorio Gerente General	\$ 69.990	1	\$ 69.990
Sillas alumnos, profesores y secretaria	\$ 19.990	31	\$ 619.690
Silla Gerente General	\$ 39.990	1	\$ 39.990
Estantes	\$ 49.990	2	\$ 99.980
Gabinetes	\$ 59.990	2	\$ 119.980
Mesa sala de reuniones (8 personas)	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Sillas sala de reuniones	\$ 24.990	8	\$ 199.920
Impresora Fax	\$ 72.990	1	\$ 72.990
Artículos de Oficina	\$ 50.000		\$ 50.000

CuadroN°9: Inversión Activo Fijo. Fuente: Elaboración propia.

Depreciación de Activo Fijo

Para calcular la depreciación de activos fijos se utilizó la depreciación lineal acelerada para todos los activos fijos. Según la normativa vigente, del Servicio de Impuestos Internos (SII), para los Muebles y Enseres considera 2 años para depreciarlos aceleradamente. Para todos los Equipos y Sistemas computacionales, estipula el mismo tiempo. Como resultado de estos cálculos se obtuvo que la depreciación mensual en activo fijo ascendería a un monto de \$709.497.

Adquisición de Software y Licencias

De acuerdo a los cursos que se quieren dar, los software que se ocuparán para ello requieren de una licencia que para algunos es gratuita ya que se tratan de software Open Source o de código abierto, pero en otros hay que pagar para poder obtenerlas. A continuación se presentan los valores de las licencias que se requieren adquirir para la impartición de los cursos, para ello se valorizó el dólar según su precio observado el día 13 de diciembre de 2010⁹. Para este tema se consideró 30 computadores, 28 para alumnos y 2 para profesores.

Software	Precio Dollar Unitario	Precio \$ Chile Unitario	Precio por 30 computadores
Microsoft Office 2007 Enterprise	109,9	\$ 52.171	\$ 1.565.119
Microsoft Office 2010 Professional	129,9	\$ 61.665	\$ 1.849.945
Adobe Flex Builder Professional	79,9	\$ 37.929	\$ 1.137.880
Adobe Dreamweaver CS5	109,9	\$ 52.171	\$ 1.565.119
Adobe Flash CS5 Professional	109,9	\$ 52.171	\$ 1.565.119
Adobe Photoshop CS5 Extended	109,9	\$ 52.171	\$ 1.565.119
Adobe Illustrator CS5	109,9	\$ 52.171	\$ 1.565.119
Windows XP	69,9	\$ 33.182	\$ 995.467
Windows Vista	99,9	\$ 47.424	\$ 1.422.706
Windows 7	129,9	\$ 61.665	\$ 1.849.945

TOTAL	\$ 15.081.537
--------------	----------------------

Cuadro N° 10: Precio de software y licencias para software que no son open source. Elaboración propia¹⁰.

⁹ <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2010.htm>.

¹⁰ Fuente: <http://www.adischile-store.cl/>

Certificación e Inscripción de Cursos

Como se dijo anteriormente el proceso de Certificación estará guiado bajo el trabajo del consultor Luis León, con quien ya se ha establecido un acercamiento comercial. El acuerdo existente sería que el profesional apoye en el proceso de diseño del Sistema de Gestión de Calidad al Gerente General del OTEC y gestione la certificación de éste, todo esto a cambio de que SCF Group lo apoye en servicios de back office para el levantamiento de su nueva empresa consultora. Por lo tanto desde el punto de vista de los flujos, esto no correría con costo.

Ahora bien, para el proceso de certificación y según lo informado por el SENCE el valor que cobran las empresas certificadoras asciende a 60UF como mínimo; según lo manifestado por Luis León el OTEC debiese estar en este tramo de precio puesto que la operación de la empresa de acuerdo al modelo de negocio planteado no requiere de una auditoría de gran trabajo. En resumen, según el valor de la UF al 13 de diciembre de 2010, \$21.433¹¹, la inversión necesaria para obtener la certificación ascendería a \$1.286.586.

Para la inscripción de cursos se debe cancelar un monto de 1 UTM por curso, por lo que según el valor de la UTM para el mes de diciembre del año 2010¹² fue de \$37.605 pesos, por lo que debido a la cantidad de cursos que se quieren inscribir en un principio, 36 cursos, la inversión en este ítem ascendería a \$1.353.780.

En resumen la inversión total ascendería a \$ 35.049.835, de la cual la inversión real sería de \$ 17.327.932 y el resto serían costeados como por un préstamo de SCF Group sin devolución.

8.2 INGRESOS

Para proyectar los ingresos se consideraron productos tipo para cursos cerrados y abiertos, los cuales han sido definidos de acuerdo a la investigación que se hizo de la industria y a la necesidad de generar utilidades, por lo tanto debido a que el OTEC tiene presupuestado pagar entre \$10.000 y \$15.000 la hora al relator y en vista que se cobrará por el número de horas ya que se tomará el valor impuesto por el SENCE, no se dictarán cursos con una capacidad inferior a 8 alumnos. Para la definición del producto tipo para cursos cerrados no se tomó en consideración el servicio de organización de actividades de capacitación ni el servicio de tramitación.

Curso	Horas	N° Participantes	Valor (\$4.000/hora)	Ingreso por curso
Cerrado	25	12	\$100.000	\$1.200.000
Abierto	25	8	\$100.000	\$800.000

Cuadro N° 11: Definición de cursos tipo e ingreso por cada uno de ellos. Elaboración propia.

¹¹ Fuente: <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2010.htm>

¹² Fuente: <http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2010.htm>

Plan de Ventas

La fuerza de venta de SCF Group está compuesta por dos ejecutivas comerciales, las cuales en relación al OTEC tendrán metas definidas en torno a la captura de clientes pertenecientes al target, es decir, deberán cumplir mensualmente con un cierta cantidad de cursos tipo, de las cuales recibirán el 5% de la venta de cada curso por concepto de comisiones. Las metas son las siguientes:

	mes 1 al 3	mes 4 al 6	mes 7 en adelante
N° cursos cerrados por ejecutiva	2	3	5
N° cursos cerrados totales	4	6	10
Ingresos por cursos cerrados	\$ 4.800.000	\$ 7.200.000	\$ 12.000.000

Cuadro N° 12: Metas de cierre de curso cerrado para fuerza de ventas. Elaboración propia.

Para los cursos abiertos se han definido las siguientes metas:

	mes 1 al 3	mes 4 al 6	mes 7 en adelante
N° cursos abiertos	3	5	7
Ingresos por cursos abiertos	\$ 2.400.000	\$ 4.000.000	\$ 5.600.000

Cuadro N° 13: Ingresos por cursos abiertos. Elaboración propia.

Por lo tanto los ingresos mensuales serían:

	mes 1 al 3	mes 4 al 6	mes 7 en adelante
Ingresos por cursos cerrados	\$ 4.800.000	\$ 7.200.000	\$ 12.000.000
Ingresos por cursos abiertos	\$ 2.400.000	\$ 4.000.000	\$ 5.600.000
Total Ingresos	\$ 7.200.000	\$ 11.200.000	\$ 17.600.000

Cuadro N° 14: Ingresos Totales Elaboración propia.

8.3 COSTOS

Costos fijos

- Remuneraciones Gerente General y Secretaria.
- Arriendo más mes de garantía: \$500.000 mensual con un aumento de \$15.000 semestral según la inmobiliaria que controla el Edificio 838-A.
- Material de Marketing: proveedor Máster Imprenta pues ya existe lazo comercial con él por parte de SCF Group. Debido al volumen que se adquiriría, la periodicidad de incurrir en estos gastos serán de 6 meses.

- Tarjetas de visita: 7300 iva incluido/caja de 100 unidades. 4 cajas Para Gerente General y 4 cajas para gestores de negocio (fuerza de venta).
- Carpetas Corporativas \$280.000 iva incluido/1000 unidades.
- Brochure \$400.000 iva incluido/4000 unidades.
- Flyers: \$150.000 000 iva incluido/1000 unidades.
- Artículos de Oficina (hojas, clips, corchetes, corchetera, etc): \$20.000 mensual.
- Artículos de Aseo: En la etapa de preparación \$10.000, en la etapa de desarrollo \$20.000 mensuales.
- Patente: \$150.000 semestral
- Recertificación: \$420.000 cada año según lo informado por el consultor externo.

Costos Variables

- Relatores: \$12.000 por hora bruto.
- Comisiones Fuerza de Venta: 5% ingresos por cursos cerrados.
- Papelería (clases): 1 resma por cada curso aproximadamente, \$2.500/resma.

8.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA

Con todos los datos anteriores, se realizó un flujo de caja con una inversión inicial y un préstamo de parte de los socios de SCF Group, sin devolución de retornos en el horizonte de evaluación, esto con el objeto de asegurar la operación de los primeros 5 meses, lapso en el que el OTEC estaría comercialmente inactivo, es decir, sin recibir ingresos por venta. Junto con ello el aporte de SCF Group sería también para solventar la inversión inicial en activo fijo, la inversión en los softwares y licencias, la acreditación y la inscripción de cursos.

La tasa de descuento que se utilizó fue de un 12% anual, lo que al dividir por un periodo de 12 meses se tradujo en una tasa mensual del 1%, por lo tanto la tasa de descuento mensual que se utilizó para evaluar los flujos fue de 1%, puesto que corresponde a la tasa en la que SCF Group evalúa los proyectos de Desarrollo de Software que realiza. Además se consideró un horizonte de evaluación de 24 meses, debido a que se dio una prueba de cerca de 1,5 años para poder estudiar el comportamiento de los flujos.

El detalle de los flujos se incluye en la sección Anexos, y a continuación se presentan los resultados generales.

La opción con financiamiento de bancos o instituciones financieras no se evaluó puesto que no es válida en términos reales, ya que una empresa sin operación no presenta ningún incentivo para que estas instituciones le presten los fondos necesarios para poder operar. En nuestro país si bien el apoyo a las MIPYMEs está aumentando gracias a las políticas de incentivo del Gobierno, ese apoyo aún no favorece en totalidad el desarrollo de ellas, por lo cual el gran problema de este tipo de empresas, donde caería el OTEC, sigue siendo la liquidez y el acceso a financiamiento.

En este escenario la inversión sería en el mes 0, y ascendería a una suma de \$ 17.327.932. Junto con ello, para solventar la operación de los 5 primeros meses se necesitarían \$ 24.063.187, con el fin de poder soportar los costos fijos de dichos meses. Por lo tanto para asegurar el funcionamiento del OTEC antes de iniciar la actividad comercial se necesitarían 41.391.119, los que serían desembolsados por SCF Group a medida que se necesiten.

El periodo de recuperación de la inversión tendría efecto en el mes 13 de operación, es decir, después de 8 meses de actividad comercial. Ahora bien considerando el aporte de SCF Group tanto a la inversión como a la operación inicial el periodo de recuperación de la totalidad del capital sería en el mes 14, 9 meses después de iniciada la actividad comercial.

De acuerdo al comportamiento de los flujos y la tasa de descuento utilizada se obtuvo un VAN de \$ 91.424.366 y una TIR de 15 %, lo que indica que el proyecto si es rentable de acuerdo a los flujos, ya que el VAN es mayor que 0 y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

Si bien el proyecto requiere una elevada inversión durante los 5 primeros meses, sin poder estar activo comercialmente, el proyecto considera flujos mensuales de 7 a 8 millones de pesos en promedio, lo que se comportaría similar a la Gerencia de Posicionamiento Corporativo de la matriz. Por lo tanto económicamente se recomienda realizar el proyecto.

9. CONCLUSIONES

A medida que se desarrollaba el estudio se presentaron diferentes conclusiones en cada capítulo, las que al finalizar este trabajo se presentan como una convergencia en la recomendación final que se da a la empresa en relación a la problemática planteada en un principio: la evaluación técnico económica de levantar un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) orientado a cursos de Computación e Informática.

En relación al mercado se exhiben ciertas señales de madurez tanto para el comportamiento de los clientes, competidores y proveedores:

- Mayor exigencia de parte de los clientes hacia los oferentes del servicio en relación a la calidad del mismo.
- Los clientes muestran mayor conocimiento de los productos y discriminan más entre ofertas con menor o mayor valor agregado.
- Los clientes hablan cada vez más de diagnóstico y seguimiento, de programas más que de cursos aislados.
- Las empresas no buscan solamente que los empleados capacitados queden contentos; quieren que el entrenamiento provoque cambios conductuales e

impacte positivamente en su negocio; están pidiendo evaluación de resultados y medición del retorno (ROI).

- La oferta se ha ido sofisticando, se han ido creando productos y alternativas que antes no existían, como la capacitación a distancia.
- Los relatores se comportan como proveedores de los OTEC, forman parte importante del éxito del negocio debido a que en sus manos está la generación de confianza en los clientes. El servicio depende ellos y el OTEC debe velar porque la calidad comprometida se cumpla.

En virtud de estas tendencias, los OTEC se han ido, lentamente, especializando más en ciertos tópicos y los clientes ya identifican a algunas consultoras que son mejores que las demás en temas determinados. Pero aun no existe una especialización propia de la mayoría de los OTEC en áreas determinadas. Además, el creciente progreso tecnológico exige a los trabajadores estar más preparados en temas computacionales e informáticos, ya que constantemente se ocupan software y hardware en los modelos de negocio de las empresas. Por lo tanto se presenta una clara oportunidad de posicionar una marca especializada en la capacitación en un área determinada, en particular, el área de Computación e Informática.

Al analizar internamente las capacidades del OTEC como filial de SCF Group, se destaca la posibilidad de focalizarse solo en los aspectos principales del negocio: la venta y el desarrollo del servicio asegurando la calidad del mismo. El apoyo de la matriz en materias contables, tributarias, de remuneraciones y financieras permitiría al OTEC no preocuparse del control de los recursos económicos. Por otro lado el desarrollo de los elementos de promoción serían desarrollados por la Gerencia de Posicionamiento de SCF Group, lo que evitaría gastos en ello y podría contarse con varios y variados elementos de difusión tanto de forma física (impresa) como digital, vía marketing digital. A su vez contar con una fuerza de venta con experiencia en la venta de servicios de SCF Group, con una cartera apropiada de clientes relacionados con la matriz y con la posibilidad de capacitarse rápidamente en el ámbito de la capacitación, desemboca en el fortalecimiento de la capacidad comercial del OTEC y genera mayores oportunidades de posicionarse en el mercado si es que no se contase con una fuerza de venta nueva.

Como se mencionó anteriormente los relatores forman parte importante del éxito del negocio. Es por ello que al contar con una cartera de propia de relatores para los cursos informáticos y de soporte tecnológico se puede focalizar el esfuerzo en la búsqueda de los relatores propicios para los cursos de ofimática.

Finalmente la evaluación económica mostro indicadores positivos, lo que permite sugerir que el proyecto debiese realizarse, transformándose en una línea más de negocio para el Grupo.

Como recomendación final se sugiere la inversión en el OTEC, debido a que no sólo se presenta como una nueva oportunidad de aumentar la utilidad de SCF Group, sino que de aumentar la posición como holding dentro del mercado. La ampliación de la cobertura de servicio se transforma en una excelente estrategia de penetración de mercado.

10. BIBLIOGRAFÍA

Memoria: Javier Eduardo Gaido Lasserre; “Plan de negocios para una distribuidora de productos de papel tissue”; profesor guía: Jorge Carikeo Montoya

Memoria: Nicolás Roberto Cárcamo Silva; “Plan de negocios para una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago” Profesor Guía: Jorge Carikeo Montoya

Memoria: Nicolás Bopp Montero; “Plan de negocio para una cadena de tiendas de productos de ciclismo”; Profesor Guía: Jorge Carikeo Montoya

Memoria: Marcelo Serrano Cisternas; “Elaboración o diseño de un plan de negocios capacitación a Distancia orientado a las pymes iquiqueñas”; Profesor Guía: Gastón L'huillier Troncoso

NCh2728

Implementación NCh2728

ISO9001-2000

<http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-1-el-resumen-ejecutivo/>

<http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-2-la-definicion-del-negocio/>

<http://interamericanchapter.org/INDICE%20DEL%20PLAN%20DE%20NEGOCIO.pdf>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/manual_armado_de_un_plan_de_negocios/9292-3

http://www.sence.cl/docs/NotaTecnica5_2010_SeguimientoProgramasSociales.pdf

<http://empresas.sence.cl/documentos/aprendices/contratoaprendices2004.pdf>

<http://www.sence.cl/jovenes.html>

http://www.minurvi.org/documentos/Foro_Adjuntos/Programas_yo_%20Instrumentos/mnieto%20-%205_05_06%20-ProgInstr.pdf

<https://sites.google.com/a/competitividad.cl/otec/proceso-de-implementacion/auditoria-de-certificacion>

<https://sites.google.com/a/competitividad.cl/otec/proceso-global-de-acreditacion-otec/proceso-global>

<http://www-01.ibm.com/software/data/db2/express/download.html>

<http://software-supreme.com/shop/item/57/>

<http://www.adischile-store.cl/index.php?cName=software-software-licencias&osCsid=825cf54a069bfa4b0adcdebb640c75d3>

11. ANEXOS

ANEXO 1: DETALLE DE BENEFICIO DE FRANQUICIA TRIBUTARIA

Los montos involucrados en el beneficio tributario están determinados de la siguiente manera¹³:

- Si la planilla anual de remuneraciones imponibles es mayor a 35 e inferior a 45 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, se podrá deducir hasta 7 UTM en el ejercicio anual.
- Si la planilla anual de remuneraciones imponibles es igual o superior a 45 UTM y hasta 900 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, se podrá deducir hasta 9 UTM en el ejercicio anual.
- Si la planilla anual de remuneraciones imponibles es superior a 900 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagada correspondientes a esa planilla, se podrá deducir el equivalente hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones.

La imputación efectiva del valor hora SENCE a la franquicia debe realizarse sobre la base de distintos tramos, que dependen del monto de las remuneraciones de los trabajadores capacitados. Se franquicia el 100% del valor hora SENCE por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador está entre 0 a 25 UTM; se franquicia el 50% del valor hora SENCE por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador exceda las 25 y no sobrepasa las 50 UTM; y se franquicia el 15% del valor hora SENCE por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador es mayor a las 50 UTM¹⁴. La mayoría de los participantes de los cursos de capacitación del SENCE que están asociados al beneficio de la franquicia tributaria corresponden al primer tramo nombrado anteriormente.

¹³ Instructivo De Franquicia Tributaria, SENCE

¹⁴ Instructivo Franquicia Tributaria, SENCE

ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE CAPACITACIÓN

Las demandas específicas de cursos son canalizadas a través de los Consejos Regionales de Capacitación y luego validadas en el Consejo Nacional de Capacitación. El producto final de este proceso es una matriz de cursos de capacitación regional por sector productivo que es licitada públicamente por el SENCE y donde participan los OTEC interesados. A partir del año 1998 este tipo de programas son financiados por el FONCAP, Fondo Nacional de Capacitación¹⁵, y contiene cursos especializados donde se encuentran clases de soldadura, banquetería y eventos, diseño de joyas, producción de hortalizas y muchos más. Dentro de los cursos de interés general se encuentran cursos de inglés, administración de empresas, computación, contabilidad, entre otros. La finalidad del programa FONCAP es contribuir, a través de la capacitación, al incremento de la productividad y competitividad de los microempresas y trabajadores por cuenta propia del país, en concordancia con las necesidades y estrategias de desarrollo de las distintas regiones. El Beneficio es hasta 9 UTM por participante y 26 UTM por microempresa¹⁶, estos cursos son totalmente gratuitos, pagados directamente al OTEC por SENCE.

ANEXO1. Medidas impulsadas por el Gobierno

En el nuevo paquete de medidas económicas anunciadas este 6 de mayo por el Gobierno para evitar despidos y fomentar el empleo, cinco de ellas se refieren a los beneficios de la capacitación. Las medidas son:

A. Incentivo a la retención y capacitación: Se crea un incentivo extraordinario para que las empresas retengan y capaciten trabajadores. Para ello, las firmas podrán descontar de sus pagos provisionales mensuales 2,5 veces el gasto mensual destinado a la capacitación de aquellos trabajadores con renta de \$380 mil mensuales siempre y cuando mantenga la dotación de trabajadores contratados en abril de 2009. De este modo, la empresa cuenta con más recursos, tiene un incentivo para mantener su dotación de trabajadores y asegura la capacitación de aquellos menos especializados.

B. Permiso para capacitación laboral: Como alternativa al despido y en forma voluntaria, el trabajador y el empleador podrán acordar un permiso de hasta 5 meses durante los cuales el trabajador no presta servicios, asiste a capacitación y recibe prestaciones monetarias garantizadas equivalentes al 50% de los últimos seis meses con tope de \$190 mil. El contrato de trabajo seguirá vigente, junto con todos sus derechos, los

¹⁵ Anuario Estadístico 2008 SENCE

¹⁶ WWW.CECARE.CL

pagos mensuales al trabajador se realizarán combinando un aporte del trabajador y del seguro de cesantía, cuya cobertura se mantendrá si el contrato concluye durante o después del permiso para aquellos trabajadores que cumplen con los requisitos de acceso.

C. Precontrato de capacitación: Con el fin de acercar al trabajador a un futuro contrato laboral, se potenciará el uso de este instrumento que permite el uso de la franquicia tributaria para financiar la capa de trabajadores que estén en vías de ser contratados por la empresa. Para ello, se ampliará en un 25% el monto máximo de la franquicia tributaria, destinada a este tipo de capacitación y se aumentará la duración de los cursos financiados por este sistema.

D. Becas MYPE para trabajadoras jefas de hogar: Se duplica el presupuesto 2009 de este programa de apoyo al emprendimiento de modo de abrir 20 mil nuevos cupos anuales a trabajadores de baja calificación laboral que estén cesantes o que hayan realizado un microemprendimiento. Se combina capacitación, subsidio de alimentación y movilización.

E. Reconocimiento de aprendizajes previos: Esta medida consiste en validar aprendizajes adquiridos durante la trayectoria laboral del trabajador mediante un sistema de evaluación aplicado por los organismos técnicos. Este programa se iniciará con 1.000 trabajadores entre 2009 y 2010 y se focalizará en áreas productivas que ya cuentan con programas formativos articulados.

ANEXO2: Resultados Esperados del Trabajo de Investigación

Los resultados que buscó concretar la compañía a través del desarrollo de este trabajo tienen que ver con la evaluación del proyecto de emprendimiento y la definición de recursos, procesos, planes de acción y forma de operar el negocio. Estos resultados son:

- ✚ Estudio y caracterización de las principales variables de la industria, tendencias, estudio del mercado en relación al marco legal, demanda, oferta, clientes, competencia y proveedores.
- ✚ Análisis estratégico en relación al entorno de la empresa, interno como externo.
- ✚ Diseño de servicio a entregar y cursos a impartir.
- ✚ Definición de plan de acción y de elementos necesarios para obtener acreditación bajo Norma Chilena NCh2728.
- ✚ Modelo y alineamiento de procesos que permita la operación del negocio bajo el cumplimiento de las normas legales vigentes y el nivel de apoyo que puede proveer SCF Group a la nueva empresa.
- ✚ Plan de marketing que permita cumplir con la exigencia comercial que permita dar sustentabilidad al negocio.
- ✚ Definición de un plan de recursos humanos necesario para operar el negocio de forma eficaz.
- ✚ Cálculo de inversión necesaria para levantar el negocio, proyección de ingresos y análisis de la mejor opción de financiamiento.

ANEXO 4. Características técnicas para computadores de alumnos y profesores

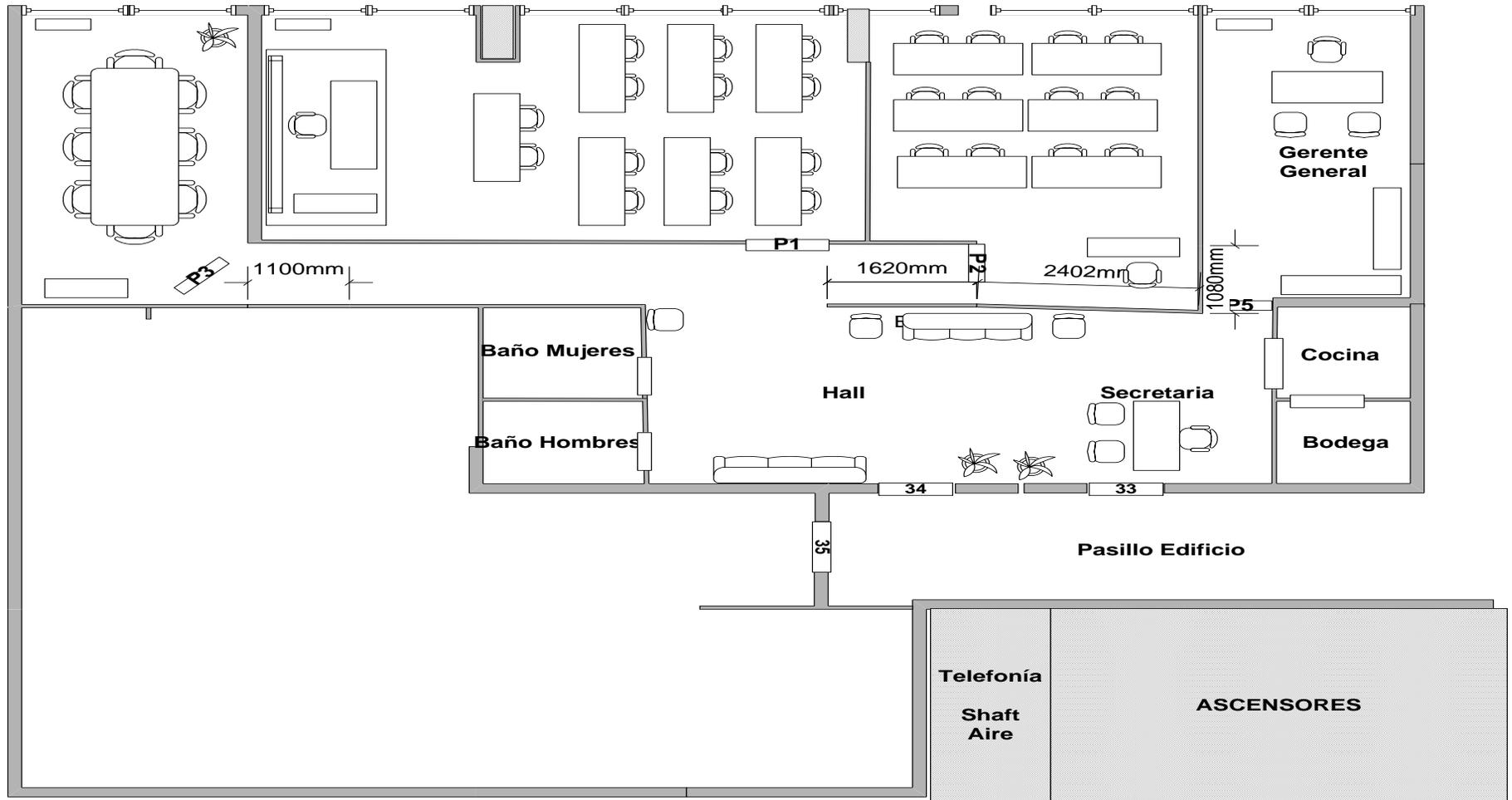
- Computador que tiene las siguientes características:
 - Procesador AMD Athlon II x2, 3.0 GHz,
 - Memoria DDR3 3GB,
 - Tarjeta de Video 1GB DDR2,
 - Disco Duro 250 GB, 7200 RPM,
 - Monitor LCD 15.6",
 - Teclado y Mouse Genéricos,
 - Lector/Grabador DVD,
 - Microsoft Windows 7 Professional, Arquitectura 32 Bits.
 - Suite Ofimática Microsoft Office 2010 Home & Student Edition.
- Este equipo será capaz de realizar un *running* de las siguientes aplicaciones:
 - Microsoft Windows 7,
 - Ofimática:
 - Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook),
 - Diseño Gráfico y 3D:
 - Adobe Suite CS5,
 - Autodesk AutoCAD,
 - 3D Studio Max,
 - Free Hand,
 - Rhino,
 - Administración de Bases de Datos:
 - Oracle,
 - Sybase,
 - Microsoft SQL Server,
 - Manejo de Máquinas Virtuales, con:
 - Oracle VirtualBOX (Open Source),
 - VM-Ware Server Edition (Open Source),
 - KVM (Open Source).
 - Manejo de Distintos Sistemas Operativos (gracias al manejo de máquinas virtuales):
 - Open Solaris,
 - FreeBSD (UNIX en general,
 - Linux (Varias Distribuciones),
 - Microsoft Windows Server (2003, 2008).
 -

ANEXO 5: Fuentes para cotización de Inversión en Mobiliario Y Hardware

<u>Producto</u>	<u>Fuente</u>
Computadores	www.pcfactory.cl

Impresora	www.pcfactory.cl
Proyector	www1.la.dell.com/cl/es/empresas/
Telón	http://www.electroventas.cl/productos.php?idorder=&c=60
Escritorios alumnos	Cotización hecha a Muebles Mamull.
Escritorios profesor	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=50382-7
Pizarra Acrílica	http://www.ofimarket.cl/default.asp?area=008&categoria=022&generico=107&columnas=P
Televisores	http://www.ripley.cl/webapp/wcs/stores/servlet/producto-TV_Ripley-10051-ESP-2000324490493-230502-230000
Escritorio secretaria	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=106892-X
Escritorio Gerente General	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=122343-7
Sillas alumnos y secretaria	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=99834-6
Silla Gerente General	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=137484-2
Estantes	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=106898-9
Gabinetes	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=106897-0
Mesa sala de reuniones	Cotización hecha a Muebles Mamull.
Sillas sala de reuniones	http://www.sodimac.cl/Product/ProductDisplay.html?prmenbr=542&prnbr=137483-4
Impresora Muntifuncional Fax	http://pcfactory.cl/producto/5825-Multifuncional.OfficeJet.J4660.cfax.color
Artículos de Oficina	www.lapizlopez.cl Productos: corcheteras, perforadoras, papeleros, etc.

ANEXO 6: Mapa de Oficina tipo para desarrollar el negocio



ANEXO 7: Resumen de cotización de cursos. Elaboración propia

Nombre Curso	Nivel	Institución	Horas	Nº personas	Precio P/P	\$/hora
Acces	Básico	Trainer Capacitación	23	1	92.000	4.000
Excel	Básico Intermedio	Trainer Capacitación	34	1	136.000	4.000
Excel	Básico Intermedio	Trainer Capacitación	20	8	80.000	4.000
Excel	Básico Intermedio Avanzado	IP La Araucana	20	12	74.000	3.700
Inglés	Comunicacional	IP La Araucana	96	10	384.000	4.000
Soporte y Admin Plataformas Windows 03		IP La Araucana	36	12	144.000	4.000
Acces		ITC	25		95.000	3.800
Word, Excel, Power Point e Internet Básico		ITC	50		99.000	1.980
Excel	básico, intermedio y avanzado	ITC	40		99.000	2.475
Word, Excel, Intermedio - Avanzado		ITC	40		99.000	2.475
ASP.NET		ITC	60		128.000	2.133
Visual Basic	6.0	ITC	67		198.000	2.955
Java	Básico e Intermedio	ITC	60		162.000	2.700
Java	Avanzado	ITC	60		162.000	2.700
Visual Basic	.Net	ITC	45		128.000	2.844
Programación as/400		ITC	50		310.000	6.200
PHP Programación Páginas Web Dinámicas		ITC	60		130.000	2.167
Diseño Multimedia		ITC	60		210.000	3.500
Linux Operación y Administración		ITC	80		198.000	2.475
Windows 2003 Server		ITC	40		152.000	3.800
Windows 2008 Server		ITC	40		152.000	3.800
Microsoft SQL SERVER SQL Server 7,0		ITC	40		152.000	3.800
Armado y Ensamblado de Computadores		ITC	40		99.000	2.475
Cisco CCNA v.4.0 Exploration		ITC	280		\$840.000	3.000
Interconectividad, Wireless y Seguridad		ITC	60		198.000	3.300
Excel	Básico	ITC	21		84.000	4.000
Acces	Básico	ITC	21		84.000	4.000
Outlook Básico - Internet		ITC	18		72.000	4.000
Excel	Avanzado	ITC	21		84.000	4.000
Acces	Básico	ITC	21		84.000	4.000
Acces	Intermedio- Avanzado	Edutecno	12		48.000	4.000
Acces	Intermedio- Avanzado	Edutecno	21		84.000	4.000
Elearning		Edutecno			80.000	#¡DIV/0!
Excel	Básico, Intermedio, Avanzado	Edutecno	21		84.000	4.000
Excel	Básico, Intermedio, Avanzado	Edutecno	24		96.000	4.000

Office (windows, word, ppt)		Edu Tecno	21		84.000	4.000
Office (windows, word, ppt)		Edu Tecno	24		96.000	4.000
Office (windows, word, ppt)		Edu Tecno	30		120.000	4.000
Outlook Básico - Internet		Insec	10		34.000	3.400
Word, Excel, Power Point Básico		Insec	27		105.000	3.889
Excel	Avanzado	Insec	8		32.000	4.000
Word	Avanzado	Insec	8		32.000	4.000
Diseño Básico Páginas web		Insec	8		32.000	4.000
Soporte y Admin Computadores		Insec	28		108.000	3.857
Diseño, Armado y Configuración Redes		Insec	18		68.000	3.778
Excel	Básico	QuintaEra	15	1	165.000	11.000
Excel	Básico	QuintaEra	15	10	45.000	3.000
Excel	Intermedio	QuintaEra	15	1	165.000	11.000
Excel	Intermedio	QuintaEra	15	10	45.000	3.000
Excel	Intermedio- Avanzado	QuintaEra	15	1	210.000	14.000
Excel	Intermedio- Avanzado	QuintaEra	15	10	48.000	3.200
Acces	Básico	QuintaEra	15	1	165.000	11.000
Acces	Básico	QuintaEra	15	10	45.000	3.000
Acces	Intermedio	QuintaEra	15	1	165.000	11.000
Acces	Intermedio	QuintaEra	15	10	45.000	3.000
Acces	Avanzado	QuintaEra	15	1	210.000	14.000
Acces	Avanzado	QuintaEra	15	10	48.000	3.200
Inglés	In-Office	QuintaEra	15	1	228.500	15.233
Inglés	In-Office	QuintaEra	20	10	84.000	4.200
Acces	Básico	Planacap	30	10	60.000	2.000
Acces	Avanzado	Planacap	30	10	60.000	2.000
Excel	Básico	Planacap	24	10	48.000	2.000
Excel	Intermedio	Planacap	24	10	48.000	2.000
Excel	Avanzado	Planacap	24	10	48.000	2.000
Inglés	Comunicacional	Planacap	60	10	145.000	2.417
Soporte y Administración Plataformas Windows		Planacap	30	10	60.000	2.000
Windows, Excel, Power Point Básico		Planacap	30	10	60.000	2.000
Powerpoint		Icel	24	12	96.000	4.000
Windows, word, Excel, Outlook		Icel	51	12	204.000	4.000
Word	Avanzado	Icel	22	12	88.000	4.000
Inglés		Speakeasy	20		330.000	16.500
Inglés		Speakeasy	50		825.000	16.500
Inglés	Básico	Icgal	72		288.000	4.000
Computación	Básico	Icgal	30		120.000	4.000

Excel	Avanzado	Finis Terrae	24		168.000	7.000
Power Point	Intermedio	Finis Terrae	16		83.000	5.188
Excel	Intermedio	Finis Terrae	22		82.000	3.727
Excel	Básico	Finis Terrae	22		93.000	4.227

ANEXO 8: Resultados Flujo de Caja

TASA DESCUENTO	0,01
VPN	\$ 91.424.366
TIR	15%

ANEXO 9: Flujo de Caja

	t = 0	t = 1	t = 2
(+) Ingresos por ventas			
	Cursos Cerrados		
	Cursos Abiertos		
	TOTAL INGRESOS MENSUALES	\$ 0	\$ 0
(-) Costos Fijos			
	Gerente General		
	Secretaria	\$ 0	\$ 0
		-\$	
	Arriendo	1.000.000	-\$ 500.000
	Material de Marketing		
	Artículos de Oficina	-\$ 20.000	-\$ 20.000
	Artículos de aseo	-\$ 10.000	-\$ 10.000
	Servicios básicos (luz, agua, telefonía, etc.)	-\$ 60.000	-\$ 60.000
	Patente		
	Recertificación		
(-) Costos Variables			
	Remuneraciones Relatores		
	Comisiones Fuerza de Venta		
	Papelería (clases)		
	TOTAL COSTOS MENSUALES	-1.090.000	-590.000
Aporte de Capital de SCF Group			
(-) Pérdida de Ejercicio Anterior			-1.090.000
(-) Depreciaciones activo fijo		-\$ 709.497	-\$ 709.497
		-\$	-\$
UAI		1.799.497	2.389.497
(-) Impuesto (17%)		\$ 0	\$ 0
		-\$	-\$
UDI		1.799.497	2.389.497
(+) Pérdida de Ejercicio Anterior			\$ 1.090.000
(+) Depreciaciones activo fijo		\$ 709.497	\$ 709.497
		-\$	-\$
FLUJO OPERACIONAL		1.090.000	-\$ 590.000
(-) Inversión			
	Construcción de Personalidad Jurídica	-\$ 300.000	
		-\$	
	Mobiliario y Hardware	17.027.932	
	Software y licencias		
	Acreditación		
	Inscripción de cursos		
(+) Préstamo		\$ 1.090.000	\$ 590.000
		-\$	-\$
FLUJO CAPITALES		17.327.932	\$ 1.090.000
		-\$	-\$
FLUJO DE CAJA		17.327.932	\$ 0

t = 10	t = 11	t = 12	t = 13	t = 14	t = 15	t = 16	t = 17
			\$	\$	\$	\$	\$
\$ 7,200.000	\$ 7,200.000	12,000.000	12,000.000	12,000.000	12,000.000	12,000.000	12,000.000
\$ 4,000.000	\$ 4,000.000	\$ 5,600.000	\$ 5,600.000	\$ 5,600.000	\$ 5,600.000	\$ 5,600.000	\$ 5,600.000
\$ 11,200.000	\$ 11,200.000	\$ 17,600.000					
- \$ 1,184.211	- \$ 1,184.211	- \$ 1,184.211	- \$ 1,421.053	- \$ 1,421.053	- \$ 1,421.053	- \$ 1,421.053	- \$ 1,421.053
- \$ 394.737	- \$ 394.737	- \$ 394.737	- \$ 414.474	- \$ 414.474	- \$ 414.474	- \$ 414.474	- \$ 414.474
- \$ 515.000	- \$ 515.000	- \$ 515.000	- \$ 530.000	- \$ 530.000	- \$ 530.000	- \$ 530.000	- \$ 530.000
		- \$ 917.600					
- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000
- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000	- \$ 20.000
- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000	- \$ 60.000
		- \$ 150.000					
-3,300.000	-3,300.000	-5,100.000	-5,100.000	-5,100.000	-5,100.000	-5,100.000	-5,100.000
- \$ 17.500	- \$ 17.500	- \$ 17.500	- \$ 42.500	- \$ 42.500	- \$ 42.500	- \$ 42.500	- \$ 42.500
- \$ 5,511.447	- \$ 5,511.447	- \$ 8,379.047	- \$ 7,608.026				
- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497	- \$ 709.497
\$ 4,979.055	\$ 4,979.055	\$ 8,511.455	\$ 9,282.477				
- \$ 846.439	- \$ 846.439	- \$ 1,446.947	- \$ 1,578.021	- \$ 1,578.021	- \$ 1,578.021	- \$ 1,578.021	- \$ 1,578.021
\$ 4,132.616	\$ 4,132.616	\$ 7,064.508	\$ 7,704.456	\$ 7,704.456	\$ 7,704.456	\$ 7,704.456	\$ 7,704.456
\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497
\$ 4,842.113	\$ 4,842.113	\$ 7,774.005	\$ 8,413.953				
\$ 0							
\$ 4,842.113	\$ 4,842.113	\$ 7,774.005	\$ 8,413.953				

t = 18	t = 19	t = 20	t = 21	t = 22	t = 23	t = 24
\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
\$ 17.600.000						
-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053	-\$ 1.421.053
-\$ 414.474	-\$ 414.474	-\$ 414.474	-\$ 414.474	-\$ 414.474	-\$ 414.474	-\$ 414.474
-\$ 545.000	-\$ 545.000	-\$ 545.000	-\$ 545.000	-\$ 545.000	-\$ 545.000	-\$ 545.000
-\$ 917.600						-\$ 917.600
-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000
-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000	-\$ 20.000
-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
-\$ 150.000						-\$ 150.000
						-\$ 420.000
-5.100.000	-5.100.000	-5.100.000	-5.100.000	-5.100.000	-5.100.000	-5.100.000
-\$ 42.500	-\$ 42.500	-\$ 42.500	-\$ 42.500	-\$ 42.500	-\$ 42.500	-\$ 42.500
-8.690.626	-7.623.026	-7.623.026	-7.623.026	-7.623.026	-7.623.026	-9.110.626
-\$ 709.497	-\$ 709.497	-\$ 709.497	-\$ 709.497	-\$ 709.497	-\$ 709.497	-\$ 709.497
\$ 8.199.877	\$ 9.267.477	\$ 7.779.877				
-\$ 1.393.979	-\$ 1.575.471	-\$ 1.575.471	-\$ 1.575.471	-\$ 1.575.471	-\$ 1.575.471	-\$ 1.322.579
\$ 6.805.898	\$ 7.692.006	\$ 7.692.006	\$ 7.692.006	\$ 7.692.006	\$ 7.692.006	\$ 6.457.298
\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497	\$ 709.497
\$ 7.515.395	\$ 8.401.503	\$ 7.166.795				
\$ 0						
\$ 7.515.395	\$ 8.401.503	\$ 7.166.795				

