



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE ENTRENAMIENTO PORTUARIO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

CECILIA ALEJANDRA LIRA JORQUERA

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHAWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LORETO BURGOS RODRÍGUEZ
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE:** Magíster en Gestión para la
Globalización
POR: Cecilia Alejandra Lira Jorquera
Fecha: 21/04/2014
PROFESOR GUIA: Luis Zaviezo Schwartzman

Plan de Negocios Empresa de Entrenamiento Portuario

El presente trabajo tiene por objetivo general ser el plan de negocios conducente a la finalización del Global MBA impartido por la Universidad de Chile. El plan de negocios consiste en un estudio para la creación de la empresa de entrenamiento portuario TrainPort, la cual busca satisfacer la demanda insatisfecha por capacitación y formación de competencias técnicas y competencias conductuales de los principales puertos del norte del país.

Los objetivos específicos son: describir la empresa que será creada, analizar la industria, definir el servicio, definir el modelo de negocio, el plan de marketing, el plan de operaciones, la organización, y finalmente realizar las proyecciones financieras del negocio.

Para desarrollar la detección de necesidades de capacitación se realizaron entrevistas a informantes clave de la industria portuaria, con el propósito de validar la necesidad, conocer cómo enfrentar el problema, y cuál es la intención de contratar entrenamiento portuario integral. Los principales resultados obtenidos muestran que las empresas clientes objetivo no están siendo satisfechas por la industria de la capacitación nacional, dado lo cual existe una oportunidad establecer una empresa de entrenamiento portuaria, que ofrecerá una malla curricular de 44 cursos para formación de competencias técnicas y 11 cursos para la formación de competencias conductuales. Como resultado se espera formar 9 especialidades portuarias del área operativa.

Realizadas las proyecciones financieras, se obtuvo que la compañía requiera una inversión inicial de \$41.208.000 con lo cual el equipo emprendedor autofinanciará el proyecto. El VPN total al quinto año (sin considerar el Valor Terminal) será de \$ 263.770.580 y la TIR del proyecto es 79% superior al 20% establecida para este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. PRIMERA PARTE: Detección de Necesidades de Capacitación	2
2.1 Etapas y Metodología	2
2.1.1 Etapas de la Detección de necesidades de Capacitación	2
2.1.2 Metodologías de la Detección de Necesidades de capacitación	4
2.2 Estadísticas Regionales y Sectores de la actividad económica	4
2.2.1 Antecedentes de cada región	4
2.2.1.1 Estadísticas regionales	4
2.2.1.2 Indicador INACER	8
2.2.2 Actividades para el Levantamiento de Información Cualitativa	10
2.2.2.1 Entrevistas	10
2.2.3 Sector Servicios Portuarios Regionales	11
2.2.3.1 Situación actual del sector Portuario	11
2.2.3.2 Caracterización Puestos de Trabajo	11
2.2.3.3 Perfil de los Puesto de Trabajo más demandados	12
2.3 Formación Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)	29
2.3.1 Registro de OTEC	30
2.3.2 Requisitos de acreditación OTEC	30
2.3.3 Fases del Proceso de Acreditación de OTEC	31
3. SEGUNDA PARTE: Plan de negocios Empresa de Entrenamiento	32
3.1 Descripción de la Empresa	32
3.1.1 Objetivos	32
3.1.2 Alcance	33
3.1.3 Justificación	34
3.2 Visión	37
3.3 Misión	37
3.4 Análisis de Mercado e Industria	38
3.4.1 Necesidad y oportunidad	38
3.5 Características del Mercado y Cliente Objetivo	40
3.5.1 Clientes Objetivo	40
3.6 Mercado y Entorno Externo	42
3.6.1 Competencia	42

3.6.2 Barreras de Entrada	43
3.6.3 Análisis interno	43
3.7 Productos y Servicios	44
3.8 Marketing y Estrategia Competitiva	45
3.8.1 Modelo de ingresos	45
3.8.2 Modelo de comercialización y ventas	47
3.8.3 Promoción	48
3.8.3.1 Marca	48
3.8.3.2 Posicionamiento de marca	48
3.8.3.3 Gastos de promoción y medios	50
3.8.4 Propuesta de valor	51
3.8.5 Estrategia competitiva	51
3.9 Operaciones y Plan de Implementación	52
3.9.1 Metodología y técnicas	52
3.9.2 Operaciones	53
3.9.3 Plan de implementación	56
3.9.4 Métodos de Evaluación	57
3.10 Organización y equipo emprendedor	57
3.10.1 Gerencia	57
3.10.2 Coordinadores por región	58
3.10.3 Monitores	58
3.11 Proyección Financieras y análisis de riesgos	59
3.11.1 Proyecciones de venta	59
3.11.2 Costos Variables	59
3.11.3 Costos Fijos	61
3.11.4 Capital de trabajo	61
3.11.5 Estado de resultado y Flujo de caja libre	62
3.11.6 Evaluación y análisis económico	63
3.11.7 Análisis de riesgos	64
4. Conclusión	67
5. Bibliografía	69
6. Anexos	70

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N°1: Etapas y Metodologías de la DNC.....	3
Diagrama N°2: Composición de la malla curricular	45
Diagrama N°3: Logo de la empresa.	48
Diagrama N°4: Posicionamiento de la empresa en el mercado.....	49
Diagrama N°5: Propuesta de Valor de la empresa.....	52
Diagrama N°6: Organigrama de la empresa	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Tasa de Desocupados por Región	4
Cuadro N°2: Situación Ocupacional Fuerza de Trabajo por Region	5
Cuadro N°3: Desocupación por grupos etarios Region Arica y Parinacota	5
Cuadro N°4: Desocupación por grupos etarios Region Tarapacá.....	5
Cuadro N°5: Desocupación por grupos etarios Region Antofagasta.....	5
Cuadro N°6: Desocupación por grupos etarios Region Valparaíso.....	6
Cuadro N°7: Ocupados por rubro de actividad económica Region Arica.....	6
Cuadro N°8: Ocupados por rubro de actividad económica Region Tarapacá	6
Cuadro N°9: Ocupados por rubro de actividad económica Region Antofagasta	7
Cuadro N°10: Ocupados por rubro de actividad económica Region Vaparaíso	7
Cuadro N°11: Años de escolaridad promedio por Region.....	7
Cuadro N°12: Perfil del Puesto de Trabajo Chofer de Vehículo	12
Cuadro N°13: Perfil del Puesto de Trabajo Materialero.....	13
Cuadro N°14: Perfil del Puesto de Trabajo Internador	15
Cuadro N°15: Perfil del Puesto de Trabajo Movilizador.....	17
Cuadro N°16: Perfil del Puesto de Trabajo Encargado de Documentos	19
Cuadro N°17: Perfil del Puesto de Trabajo Stacking Control	21
Cuadro N°18: Perfil del Puesto de Trabajo Portalonero	23
Cuadro N°19: Perfil del Puesto de Trabajo Operador de Gruas Portacontenedor....	25
Cuadro N°20: Perfil del Puesto de Trabajo Capataz	27
Cuadro N°21: Relación entre Capacitados y Fuerza de Trabajo	36
Cuadro N°22: Inversión Total en Capacitación	37
Cuadro N°23: Tonelaje movilizado via marítima versus tonelaje movilizado	38
Cuadro N°24: Crecimiento Comercio Exterior Vía Puertos Chilenos.....	38

Cuadro N°25: Producto Interno Bruto Sectorial	39
Cuadro N°26: Exportaciones de Bienes por trimestre	39
Cuadro N°27: Accidentes ocurridos a trabajadores marítimo-portuarios por área laboral según consecuencia de la lesión.....	40
Cuadro N°28: Análisis FODA del proyecto	44
Cuadro N°29: Cantidad de cursos y horas de capacitación por Puesto de Trabajo .	45
Cuadro N°30: Costo empresa por tipo de contrato	46
Cuadro N° 31: Actividades de promoción del proyecto.....	50
Cuadro N°32: Cantidad de Cursos y horas de capacitación por curso para abordar Competencias técnicas en los primeros 5 años	53
Cuadro N°33: Cantidad de Cursos y horas de capacitación por curso para abordar Competencias conductuales en los primeros 5 años	54
Cuadro N°34: Distribución del Personal por Puesto de Trabajo	55
Cuadro N°35: Ejemplos de cursos técnicos ofrecidos	55
Cuadro N°36: Valores Base de la empresa en los primeros 5 años	59
Cuadro N°37: Ingresos de la empresa en los primeros 5 años por cada puerto.....	59
Cuadro N°38: Costos Variables por curso, hora y participante	60
Cuadro N°39: Costos variables de la empresa en los primeros 5 años	60
Cuadro N°40: Gastos de promoción de la empresa en los primeros 5 años.....	61
Cuadro N°41: Costos Fijos totales de la empresa en los primeros 5 años	61
Cuadro N°42: Capital de trabajo de la empresa para los primeros 5 años	62
Cuadro N°43: Flujo de caja de la empresa para los primeros 5 años	62
Cuadro N°44: Principales indicadores de factibilidad del proyecto	63
Cuadro N°45: Análisis de sensibilidad del Valor por hora de capacitación	64
Cuadro N°46: Análisis de sensibilidad de Horas de Capacitación	65
Cuadro N°47: Análisis de sensibilidad de Costos Variables.	65
Cuadro N°48: Análisis de sensibilidad de Costos Fijos.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Evolución Mensual del Comercio Exterior Chileno.....	35
Gráfico N°2: Crecimiento Exterior vía puertos	35
Gráfico N°3: Dotación de los Puertos Privados del país	42
Gráfico N°4: Porcentaje pertenece a Áreas Operativas.....	42
Gráfico N°5: Indicador EBITDA de la empresa para los primeros 5 años	63

1. INTRODUCCIÓN

La presente Tesis se divide en dos partes: la primera parte corresponde a la Detección de Necesidades de Capacitación realizada en tres regiones del país. En síntesis, la información resultante del proceso, pretende detectar las necesidades de capacitación de los puertos y ofrecer un sistema de capacitación que considere las demandas del mercado de trabajo con énfasis en las características particulares de esta industria.

Se realizó un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación cuyo objetivo es entregar una oferta de capacitación que permita a las empresas portuarias la contratación de cursos optimizando los resultados de la capacitación, reflejados en el aumento las posibilidades de inserción y calificación de la población objetivo. Este proceso comenzó en el año 2012 con el objetivo de alinear la oferta de cursos de capacitación con las reales necesidades de los puertos.

Con este propósito se identificaron los requerimientos de capacitación asociados a los puestos de trabajo, de mandos medios hasta niveles de baja calificación, del sector portuario con principal foco en la zona norte del país.

Con la finalidad de recopilar información se aplican diversas metodologías de investigación (cualitativas y cuantitativas) a actores relevantes tales como: representantes de las empresas portuarias, jefes de recursos humanos y encargados de capacitación, organismos públicos y dirigentes de organizaciones sindicales.

La segunda parte corresponde al Plan de negocios del Organismo Técnico de Capacitación TrainPort que busca proporcionar, a las empresas portuarias y sus trabajadores, una oferta de entrenamiento sintonizada con las necesidades de capacitación referidas a los distintos puestos de trabajo, para de esta forma disminuir brechas y aumentar la calificación de los trabajadores.

Los objetivos específicos son:

- Describir la empresa que será creada: caracterizar a la empresa, definiendo su misión y visión.
- Definir el mercado: identificar necesidad y oportunidad de mercado, el análisis interno y externo, y público objetivo del negocio.
- Definir los servicios: Descripción de los servicios que ofrecerá TrainPort, identificando la propuesta de valor asociada.
- Definir el modelo de negocio: Definir cómo la empresa creará valor y obtendrá ingresos a través de sus actividades.
- Definir el plan de marketing: Detallar el modelo de ingresos, precio y promoción.

- Definir el plan de operaciones: Detallar cómo se crearán los productos y servicios, y cuál será el plan de implementación dentro de Chile y qué actividades se requerirán para llevar a cabo la internacionalización de la operación de la empresa.
- Definir la organización y equipo emprendedor: Definir cuál será el equipo emprendedor, definición de funciones y organigrama.
- Definir las proyecciones financieras: Identificar proyecciones financieras, estado de resultado y evaluación de riesgos económicos del negocio.

Un factor relevante y principal para la creación del modelo será realizar un entrevistas a informantes clave conducente a analizar la oportunidad de negocio, definir el público objetivo, evaluar el contexto externo de la industria e interno del emprendimiento, para tener herramientas robustas conducentes a la creación del modelo de negocios.

Las prácticas que harán posible la conformación del negocio se definirán en el mismo plan de negocios a través de los distintos planes de marketing, de operaciones y financiero, los que actuarán de manera coordinada para potenciar el éxito del emprendimiento.

Para desarrollar el plan de negocios se planea utilizar las siguientes metodologías y técnicas de investigación:

- Investigar en organismos públicos que ofrecen instrumentos para potenciar la capacitación y formación técnico profesional.
- Revisar la situación ambiente de negocios país y de la industria.
- Investigar al público objetivo y la competencia de TrainPort.
- Obtenida la información de mercado y validada la necesidad, planificar la gestión del Plan de Negocios.

2. PRIMERA PARTE: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1 ETAPAS Y METODOLOGÍA

2.1.1 ETAPAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El proceso de levantamiento de demandas se compone de cuatro etapas que se ejecutan durante el año 2012 y 2013. Estas etapas consideran acciones fundamentales para lograr un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) exitoso. En el **Diagrama N°1** se presenta una síntesis de las acciones y metodologías contempladas en cada una de éstas.

Diagrama N°1: Etapas y Metodologías de la DNC



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la Etapa 1, para focalizar los sectores productivos y territorios en los cuales se desarrollará la DNC, se realiza una revisión estadística sobre mercado laboral a nivel regional (Nueva Encuesta Nacional de Empleo – NENE) y de caracterización socioeconómica (Encuesta Nacional de Caracterización Socioeconómica –CASEN).

Con la finalidad de levantar la información sobre capacitación asociadas a puestos de trabajo, se realizan Entrevistas y Focus Group con representantes pertenecientes a empresas, organismos públicos y asociaciones sindicales (Etapa 2).

La información sobre los puestos de trabajo, sus características y las necesidades de capacitación, se analizan en función del sector productivo seleccionado. Luego esta información se refleja en un perfil o descriptor de cargo.

Al final del proceso de trabajo, se presentan los principales hallazgos sobre puestos de trabajo y demandas de capacitación. Esta etapa considera dos momentos:

- a) Validación de la información cualitativa levantada con los distintos representantes.
- b) Triangulación de la información, comparando la información cualitativa levantada con la información cuantitativa relevante.

Finalmente se prepara el informe concluyente que propone la formación de una OTEC que ofrezca un Sistema de Capacitación adaptado a resolver las necesidades específicas de la industria portuaria.

2.1.2 METODOLOGÍAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El proceso de DNC considera metodologías y técnicas que permiten realizar un análisis integrado de la información relevante, utilizando fuentes de información primaria y secundaria.

- Fuentes de información Primarias: Se utilizan técnicas de investigación aplicadas para levantar información. Principalmente se trabaja en la realización de entrevistas y focus group a actores claves.
- Fuentes de información Secundarias: Se identifican estadísticas de mercado laboral a nivel regional (Nueva Encuesta Nacional de Empleo – NENE) y de caracterización socioeconómica (Encuesta Nacional de Caracterización Socioeconómica – CASEN). Adicionalmente se revisa el Indicador de Actividad Económica Regional (INACER) para complementar la caracterización regional en relación al sector productivo y su crecimiento o decrecimiento.

A continuación se presenta la revisión estadística para cada una de las regiones:

2.2 ESTADÍSTICAS REGIONALES Y SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

2.2.1 ANTECEDENTES DE CADA REGIÓN

2.2.1.1 ESTADÍSTICAS REGIONALES

Para identificar los sectores y territorios en los cuales focalizar el proceso de DNC, se revisaron estadísticas relacionadas a aquellas áreas productivas que son más intensivas en empleo, además de considerar información sobre las provincias pertenecientes a la región.

A continuación en los **Cuadros N°1, 2, 3, 4, 5 y 6** se presentan las estadísticas más relevantes de la región en función de los objetivos del proceso de Detección, comenzando por la Tasa de desocupación de cada región, siguiendo con su distribución en cada género y luego por los distintos grupos etarios.

Cuadro N°1: Tasa de Desocupados por Region				
Arica y Parinacota	Tarapaca	Antofagasta	Valparaiso	Nacional
4,40%	4,30%	4,80%	7,20%	6,50%

Fuente: Elaboración propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE). La tasa de desocupados considera la fuerza laboral total como la suma de ocupados y desocupados.

	Cuadro N°2: Situación Ocupacional Fuerza de Trabajo por Region					
	Ocupados		Desocupados		% Desocupados	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Arica y Parinacota	44.390	32.371	1.528	1.990	3,3%	5,8%
Tarapaca	94.368	61.717	3.620	3.401	3,7%	5,2%
Antofagasta	169.643	84.690	7.481	5.460	4,2%	6,1%
Valparaiso	455.175	319.966	29.828	30.710	6,2%	8,8%

Fuente: Elaboración propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE)

Cuadro N°3: Desocupación por grupos etarios Region Arica y Parinacota				
Grupo Etario	Ocupados	Desocupados	Total	% Poblacion Desempleada
15 a17	88	-	88	0,0%
18 a 24	8.055	1.279	9.334	13,7%
25 a 29	7.239	593	7.832	7,6%
30 a 49	36.134	1.323	37.457	3,5%
50 a 60	15.054	231	15.285	1,5%
61 a 65	5.661	92	5.753	1,6%
66 y más	4.530	-	4.530	0,0%
Total	76.761	3.518	80.279	4,4%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE)

Cuadro N°4: Desocupación por grupos etarios Region Tarapaca				
Grupo Etario	Ocupados	Desocupados	Total	% Poblacion Desempleada
15 a17	2.690	256	2.946	8,7%
18 a 24	18.215	3.114	21.329	14,6%
25 a 29	15.780	801	16.581	4,8%
30 a 49	74.532	2.082	76.614	2,7%
50 a 60	28.822	629	29.451	2,1%
61 a 65	7.848	-	7.848	0,0%
66 y más	8.198	139	8.337	1,7%
Total	156.085	7.021	163.106	4,3%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE)

Cuadro N°5: Desocupación por grupos etarios Region Antofagasta				
Grupo Etario	Ocupados	Desocupados	Total	% Poblacion Desempleada
15 a17	1.372	-	1.372	0,0%
18 a 24	31.745	3.720	35.465	10,5%
25 a 29	28.519	2.329	30.848	7,5%
30 a 49	114.528	4.225	118.753	3,6%
50 a 60	58.063	1.778	59.841	3,0%
61 a 65	8.936	710	9.646	7,4%
66 y más	11.170	179	11.349	1,6%
Total	254.333	12.941	267.274	4,8%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE)

Cuadro N°6: Desocupación por grupos etarios Region Valparaiso				
Grupo Etario	Ocupados	Desocupados	Total	% Poblacion Desempleada
15 a 17	6.547	1.145	7.692	14,9%
18 a 24	89.311	16.803	106.114	15,8%
25 a 29	74.425	10.227	84.652	12,1%
30 a 49	348.541	20.119	368.660	5,5%
50 a 60	168.782	8.954	177.736	5,0%
61 a 65	40.597	2.144	42.741	5,0%
66 y más	46.938	1.146	48.084	2,4%
Total	775.141	60.538	835.679	7,2%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE)

En los siguientes **Cuadros N°7, 8, 9 y 10** se presenta una síntesis de los sectores productivos que aportaron más al empleo en cada región para durante el año 2012.

Cuadro N°7: Ocupados por rubro de actividad económica Region Arica y Parinacota				
Rubro de la actividad económica	Hombre	Mujer	Total	Aporte al empleo por rubro
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.395	2.888	9.283	12,1%
Explotacion de minas y canteras	5.763	1.120	6.883	9,0%
Industrias manufactureras	4.190	2.298	6.488	8,5%
Construccion	4.294	101	4.395	5,7%
Comercio al por mayor y al por menor	5.377	8.252	13.629	17,8%
Hoteles y restaurantes	1.623	2.285	3.908	5,1%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5.209	881	6.090	7,9%
Administracion publica y defensa	3.420	2.163	5.583	7,3%
Enseñanza	2.252	4.719	6.971	9,1%
Otras actividades				17,6%
Total	38.523	24.707	63.230	100%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE).

Cuadro N°8: Ocupados por rubro de actividad económica Region Tarapacá				
Rubro de la actividad económica	Hombre	Mujer	Total	Aporte al empleo por rubro
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	14.428	907	15.335	9,8%
Explotacion de minas y canteras	6.551	2.953	9.504	6,1%
Industrias manufactureras	9.642	1.309	10.951	7,0%
Construccion	17.511	18.675	36.186	23,2%
Comercio al por mayor y al por menor	11.675	3.610	15.285	9,8%
Hoteles y restaurantes	5.930	4.697	10.627	6,8%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.828	8.583	12.411	8,0%
Administracion publica y defensa	14.428	907	15.335	9,8%
Enseñanza	6.551	2.953	9.504	6,1%
Otras actividades				29,3%
Total	90.544	44.594	135.138	100%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE).

Cuadro N°9: Ocupados por rubro de actividad económica Region Antofagasta				
Rubro de la actividad económica	Hombre	Mujer	Total	Aporte al empleo por rubro
Explotacion de minas y canteras	56.422	6.614	63.036	24,8%
Industrias manufactureras	19.628	4.593	24.221	9,5%
Construccion	15.181	1.244	16.425	6,5%
Comercio al por mayor y al por menor	20.649	19.375	40.024	15,7%
Hoteles y restaurantes	5.112	6.213	11.325	4,5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	21.226	3.133	24.359	9,6%
Enseñanza	6.475	16.006	22.481	8,8%
Otras actividades	-	-	-	20,6%
Total	144.693	57.178	201.871	100,0%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE).

Cuadro N°10: Ocupados por rubro de actividad económica Region Valparaíso				
Rubro de la actividad económica	Hombre	Mujer	Total	Aporte al empleo por rubro
Agricultura, ganaderia, caza y silvicultura	37.876	12.058	49.934	6,4%
Industrias manufactureras	45.940	22.738	68.678	8,9%
Construccion	69.440	4.599	74.039	9,6%
Comercio al por mayor y al por menor	82.441	79.523	161.964	20,9%
Hoteles y restaurantes	17.774	24.284	42.058	5,4%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	53.744	10.340	64.084	8,3%
Actividades inmobiliarias	25.310	15.069	40.379	5,2%
Administracion publica y defensa	25.345	17.001	42.346	5,5%
Enseñanza	20.175	38.753	58.928	7,6%
Servicios Sociales y Salud	11.699	22.895	34.594	4,5%
Hogares privados	7.269	49.411	56.680	7,3%
Otras actividades	-	-	-	10,5%
Total	455.175	319.966	775.141	100,0%

Fuente: Elaboracion propia en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE).

Finalmente es vital considerar el promedio de escolaridad registrado en cada región en la población que es económicamente activa. De acuerdo a los datos analizados en el **Cuadro N°11**, existe una gran déficit a nivel nacional, ya que el promedio de 11,3 años indica que no existe finalización de la Educación Escolar Media. Esto indica la gran necesidad de capacitación y entrenamiento a nivel nacional, la cual se manifiesta también en las regiones consideradas.

Cuadro N°11: Años de escolaridad promedio en Poblacion Economicamenre Activa por Región				
Arica y Parinacota	Tarapaca	Antofagasta	Valparaiso	Nacional
11,73	11,34	11,4	11,47	11,31

Fuente: Elaboracion propia en base a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica año 2009 (CASEN)

A continuación se presenta información de contexto de cada región en base a otras fuentes secundarias de información.

2.2.1.2 INDICADOR INACER

El INACER es el índice de Actividad Económica Regional cuyo objetivo es identificar los movimientos de sectores productivos en cada región.

Región de Arica y Parinacota

Durante el tercer trimestre de 2012 el INACER de la Región de Arica y Parinacota, registró un crecimiento equivalente a 3,1% en la actividad económica, respecto a igual período del año anterior. Los sectores que más incidieron en el crecimiento de la actividad regional fueron Servicios Sociales, Personales y Comunes, explicado, principalmente, por el incremento en los subsectores Educación y Administración pública; Industria Manufacturera, debido a la mayor producción registrada en la Industria pesquera; y Construcción, donde el alza en los subsectores Edificación no habitacional y habitacional, explicaron el crecimiento anotado por este sector.

Los sectores de Minería y Transporte y Telecomunicaciones presentaron decrecimiento para el tercer trimestre del 2012.

Región de Tarapacá

Durante el año 2012 el INACER de la Región de Tarapacá, registró una variación negativa de 5,8% respecto a igual período año anterior. Los sectores Minería, Construcción y Comercio, Restaurantes y Hoteles, son los que inciden significativamente en el resultado de este periodo.

La Minería regional es el sector de mayor incidencia negativa, no logra superar los niveles de producción registrado en el mismo período del año anterior, continuando la tendencia a la baja, que se viene registrando desde el comienzo del año. Este resultado, se debe, principalmente al decrecimiento de la extracción de minerales metálicos, donde la baja ley y detenciones no programadas, enmarcados en un escenario de reestructuración administrativa, han reflejado una disminución en la actividad minera del subsector, en especial la cuprífera.

El segundo sector que incidió negativamente fue Construcción, debido al efecto que tuvo la disminución de los montos en obras de ingeniería y la reducción de la superficie total autorizada con fines no habitacionales.

El sector Comercio, Restaurantes y Hoteles, se posiciona como la cuarta incidencia negativa, explicada principalmente por la variación negativa de las ventas reales de Zona Franca. Este desfavorable resultado se da, pese al crecimiento del comercio mayorista y al incremento de las ventas reales de Supermercados, de la división automotriz y de grandes tiendas. En tanto, el subsector de Hoteles y Restaurantes presentó una evolución levemente positiva, impulsado por el alza en las ventas de restaurantes, pese al decrecimiento en la actividad hotelera de la región.

Región de Antofagasta

Durante el año 2012 el INACER de la Región de Antofagasta, registró una importante alza equivalente a 14,1%, respecto a igual período del año anterior, acumulando en el año un crecimiento de 12,1%, respecto al tercer trimestre de 2011, creciendo diez de once sectores que componen la economía regional.

Los sectores que más incidieron en el aumento de la actividad fueron Minería y Construcción. El crecimiento de la Minería se explica, principalmente, por la mayor producción de cobre en la Minería metálica y el aumento del yodo y carbonato de litio en la Minería no metálica. En Construcción, el alza se explica por el crecimiento de todos los subsectores que lo componen, sobresaliendo el gasto y materialización de Obras de ingeniería, particularmente de las obras viales. El único sector que mostró una tasa negativa de actividad fue Pesca, registrándose una casi nula extracción industrial y menor actividad de pesca artesanal y de acopio de algas.

Región de Valparaíso

Durante el año 2012 se registró una disminución de 3,1% respecto a igual período del año anterior, tras diez trimestres consecutivos al alza. La desaceleración en la actividad económica regional, tiene relación con la variación negativa en el sector Industrial, y las desaceleraciones, en comparación al trimestre anterior, en los sectores de la Construcción, y Transporte y Comunicaciones.

El Sector Industria Manufacturera registró por cuarto trimestre consecutivo variación negativa, acentuando su descenso. Una importante señal de estancamiento sectorial, son los 19 sectores que presentaron decrecimiento (de un total de 22 subsectores); adicionalmente el efecto calendario contribuyó negativamente, pues registró cinco días hábiles menos (de ellos cuatro correspondieron al mes de septiembre) en comparación a igual trimestre 2011.

Los siguientes sectores presentaron variaciones positivas durante el trimestre: Comercio, Restaurantes y Hoteles, aportó positivamente al resultado del indicador general, manteniendo la trayectoria de trimestres anteriores. Comercio al por menor fue el subsector de mayor incidencia, gracias a los incrementos en ventas de grandes tiendas y supermercados, explicado en parte por la apertura de nuevos establecimientos en términos netos.

El Sector Minero regional, mantiene su sostenido crecimiento de trimestres anteriores, debido al aumento de la capacidad productiva en la extracción de minerales metálicos en una importante empresa que tiene faenas en la región, esto producto de la ejecución de proyectos relacionados.

2.2.2 ACTIVIDADES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA

Para levantar información sobre el sector seleccionado se realizaron entrevistas tanto a actores relevantes de sectores productivos como de instituciones gubernamentales. El rol de los informantes claves en la Detección de Necesidades de Capacitación es identificar de primera fuente información estratégica de las áreas productivas, puestos de trabajo y brechas de capacitación.

Para esto se utilizan metodologías cualitativas y cuantitativas. En relación a las primeras, esta información es rica en detalle y permite comprender a cabalidad los puestos de trabajo y sus necesidades de capacitación. Cabe mencionar que la riqueza de la información levantada en cada sector productivo seleccionado depende de la información primaria levantada, por esto una de las condiciones de éxito para el levantamiento es entrevistar a informantes claves que manejen en detalle la información relevante para este proceso.

A modo de sintetizar, para realizar un análisis detallado de los sectores productivos definidos para el 2012 en cada región, se revisan estudios sobre los sectores productivos, se analiza la información levantada en las entrevistas y se identifica el nivel de consistencia en función de las encuestas aplicadas a las empresas, además de validar esta información con las Direcciones regionales de SENCE y actores claves de la región en esta materia.

2.2.2.1 ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas con Jefe de Recursos Humanos de los puertos concesionados de la Región de Arica y Parinacota, Tarapacá y Antofagasta. Adicionalmente se realizaron focus groups y entrevistas en profundidad a trabajadores portuarios que desempeñan los puestos de trabajos más demandados internamente en las faenas que se realizan en estas regiones. También se incluyó entrevistas en profundidad con dirigentes sindicales portuarios. Adicionalmente se entrevistó a encargados de programas de capacitación y entrenamiento del SENCE.

Dada la extensión de terreno y la disponibilidad de los entrevistados, algunas de estas entrevistas se realizaron en persona y otras de forma telefónica o por videoconferencia.

A continuación se presenta el análisis del sector productivo seleccionado durante el año 2012 para levantar información sobre demandas de capacitación. La estructura de presentación considera un análisis en función del sector productivo seleccionado.

- a) En primer lugar se desarrolla una aproximación al sector a partir de las entrevistas realizadas.
- b) En segundo lugar en función de las encuestas y entrevistas, se identifican los puestos de trabajo y sus necesidades de capacitación, además de las características de entrada a los mismos.
- c) En tercer lugar se sintetizan los puestos de trabajo más demandados.

2.2.3 SECTOR SERVICIOS PORTUARIOS REGIONALES

2.2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PORTUARIO

Los puertos de las tres regiones se encuentran en expansión, con lo cual demandarán más de 235 trabajadores en Puerto seco más 350 trabajadores por faena. Estos puertos constituyen un Portal Transoceánico entre Brasil, Perú, Bolivia y Chile, y de exportación minera.

En relación a la rotación laboral, los puertos han generado un fuerte plan de desarrollo del personal, lo que aumenta la fidelización y compromiso de los trabajadores contratados en forma indefinida, sin embargo la principal rotación ocurre con el personal subcontratado.

A propósito del tipo de contrato, en este sector, la ley de sub contrataciones, ha generado 3 tipos de trabajadores, a igual desempeño, los contratados de planta (renta fija y renta variable) tienen derechos a vacaciones, aguinaldos, y otros beneficios propios de las compañías que administran los puertos. Lo que no ocurre con el personal eventual, generando en estos últimos, resentimiento y falta de compromiso, lo que facilita la emigración rápida al sector minero.

A continuación se presentan las características de los diversos puestos de trabajo levantados tanto en entrevistas como en las encuestas.

2.2.3.2 CARACTERIZACIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Los habituales requisitos de ingreso son para personal egresados de liceos Politécnicos y enseñanza media con formación muy básica. Muchos de ellos ingresan a realizar práctica profesional y encuentran oportunidades de ser contratados.

La empresa dispone fuerte de un plan de desarrollo y capacitación, incentivos y remuneraciones, en el caso de la región de Arica son superiores al promedio de la región, sin embargo en las regiones de Tarapacá y Antofagasta son inferiores dada la importante influencia de la industria minera. Se prioriza la capacitación técnica a trabajadores de planta, con una alta demanda de cursos de seguridad en trabajos portuarios y manejo de sustancias peligrosas.

2.2.3.3 PERFIL DE LOS PUESTO DE TRABAJO MÁS DEMANDADOS

A continuación en los **Cuadros N° 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20** se presentan los puestos de trabajo y sus características principales, además de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar cada uno de ellos:

Cuadro N° 12: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO CHOFER DE VEHICULO					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones				
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor de Nave				
	Ejercida: N/A				
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.				
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO					
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa.				
EXPERIENCIA	5 años en conducción de vehículos livianos, camiones y maquinaria pesada.				
	Licencia de conducir Clase D. B- o A1-A2-A3-A4-A5				
	Acreditación de trabajador marítimo portuario ante Gobernación Marítima.				
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones - Grúas y Equipos – Terminales- CFS				
CLIENTE	Interno: Operaciones - Grúas y Equipos – Terminales-CFS				
	Externo: Personal de Buques.				
III. OBJETIVO DEL CARGO	Conducir todo tipo de vehículos (livianos, camiones y maquinaria pesada) asignados en las operaciones de desembarque/embarque y reestibas de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la empresa.				
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES			FRECUENCIA		
			Diaria	Semanal	Mensual
1.- Avisar a mecánicos en caso que el vehículo no de arranque.			✓		
2.- Probar frenos antes de mover vehículos.			✓		
3.- Conducir vehículos a través de rampas al interior del buque.			✓		
4.- Verificar ropa de trabajo antes de subir a bordo (Buzo anaranjado, zapatillas y gorro).			✓		
5.- Verificar estado de automóviles pequeños.			✓		
6.- Conducir los vehículos a través de rampa de desembarco a muelle.			✓		
7.- Conducir los vehículos a los sectores autorizados.			✓		

8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.-Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios.	✓		
12.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Trabajo en equipo y Cooperación			
2.- Energía y Dinamismo			
3.- Autocontrol			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO			
1.- Básico en Seguridad en Faenas Portuarias			
2.- Capacitación de Plan de Emergencia			
3.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario			
4.- Manejo a la Defensiva			
5.- Nomenclatura Naviera y Portuaria			
6.- Primeros Auxilios			
7.- SGI			
8.- Teoría del Fuego			

Fuente: Elaboracion propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 13: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO MATERIALERO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones / Superintendencia de Grúas y Equipos
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor de Pañol
	Ejercida: N/A
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO	
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa.

EXPERIENCIA	Dos años de experiencia en cargos similares.		
	Licencia de conducir Clase D		
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones		
CLIENTE	Interno: Operaciones		
	Externo: N/A		
III. OBJETIVO DEL CARGO	Asegurar la disposición materiales y herramientas para el uso del personal de operaciones, de acuerdo instrucciones de su Superior Directo, normas y procedimientos establecidos por la empresa.		
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA		
	Diaria	Semanal	Mensual
1.- Realizar el mantenimiento del material de utilería con la finalidad de prolongar su vida útil y asegurar que su uso no genere riesgos a las personas ni a la carga.	✓		
2.- Revisar el estado de materiales para el apoyo a las operaciones en naves antes de su entrega y después de usados Informando anomalías, daños y eventuales necesidades de reemplazo.	✓		
3.- Distribuir petróleo del estanque principal a los equipos menores que lo requieran, dejando correcto registro del despacho. Chequear palos para el embarque de cátodos de cobre y materiales /accesorios de trinca. Realizar entregas y devoluciones. Recepcionar petróleo para el llenado del estanque de almacenamiento y dejar un correcto registro.	✓		
4.-Armar maniobras para la correcta operación en naves en coordinación con el Supervisor de Naves.	✓		
5.- Chequear bateas de camiones tracto e informar anomalías a su supervisor directo.	✓		
6.- Trasladar materiales con grúa horquilla cuando sea necesario.	✓		
7.- Tomar datos de horómetro de Grúas Horquillas.	✓		
8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.- Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y hacer cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.- Conocer y hacer cumplir las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios.	✓		
12.- Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			

3.- Orientación al Logro
4.- Aprendizaje
5.- Compromiso Organizacional
ESPECIFICAS
1.- Trabajo en equipo y Cooperación
2.- Energía y Dinamismo
3.- Autocontrol
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO
1.- Básico en Seguridad en Faenas Portuarias
2.- Capacitación de Plan de Emergencia
3.- Cargas IMO
4.- Control de Perdida Nivel 1
5.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
6.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
7.- Office Básico
8.- Primeros Auxilios
9.- SGI
10.- Teoría del Fuego
11.- Transferencia Bultos Pesados

Fuente: Elaboracion propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 14: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO INTERNADOR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones
SUPERVISIÓN	Recibida: Operador de Nave
	Ejercida: N/A
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. - 15:30 a 23:00 Hrs. - 23:00 a 06:30 Hrs.
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO	
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa.
EXPERIENCIA	Un año en cargos del sector marítimo portuario.
	Licencia de conducir Clase D
ÁREAS DE COORDINACIÓN	CFS - Guarda Almacén
CLIENTE	Interno: CFS - Guarda Almacén
	Externo: Usuarios de Zona Franca, Agencias Navieras/Aduana, Transportistas.

III. OBJETIVO DEL CARGO	Verificar la mercadería a granel o desconsolidado comparando las series respecto a manifiesto de embarque.		
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA		
	Diaria	Semanal	Mensual
1.- Verificar que la documentación entregada por CFS contenga, timbre de aduana y timbre SAG según corresponda.	✓		
2.- Verificar los sellos, correspondencia con número de contenedor y que el contenedor no presente daños.	✓		
3.- Chequear condición de los vehículos, bultos, etc., que están en buque o almacén.	✓		
4.- Entregar mercadería directa a camiones de importadores.	✓		
5.- Entregar mercadería indirecta a Almacenes.	✓		
6.- Marcar los vehículos y destinar categoría de carga directa o indirecta.	✓		
7.- Sacar firma y timbre al Guarda Almacén del manifiesto.	✓		
8.- Verificar marcas en mercancía para corroborar autenticidad.	✓		
9.- Cuadrar mercadería que está en contenedor ya sea para internarla como para entregarla como mercadería Directa.	✓		
10.-Indicar en qué ubicación se encuentra la mercadería dentro de almacén y su número de DRES.	✓		
11.-Indicar el N° de BL de la mercadería que ha sido despachada según sus rangos.	✓		
12.-Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
13.-Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
14.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
15.-Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios	✓		
16.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			

5.- Compromiso Organizacional
ESPECIFICAS
1.- Energía y Dinamismo
2.- Comunicación Efectiva
3.- Pensamiento Analítico
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO
1.- Administración del Tiempo
2.- Atención a Clientes
3.- Cadena de la responsabilidad
4.- Capacitación de Plan de Emergencia
5.- Curso de Internador
6.- Formación de Portaloneros Portuarios
7.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
8.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
9.- Primeros Auxilios
10.- Radio Comunicaciones
11.- SGI
12.- Teoría del Fuego

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 15: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO MOVILIZADOR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones
SUPERVISIÓN	Recibida: Capataz Muelle / Capataz de Nave
	Ejercida: N/A
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO	
FORMACIÓN	Octavo Básico / Enseñanza Media Completa
EXPERIENCIA	Un año en cargos del sector marítimo portuario.
	Acreditación de trabajador marítimo portuario ante Gobernación Marítima.
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones - Grúas y Equipos – Pañol - Terminal – CFS - OO.CC.
CLIENTE	Interno: Operador de Nave-Operaciones, Terminales, CFS, Grúas y Equipos y OO.CC.
	Externo: N/A

III. OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar la estiba y desestiba en todas las operaciones de transferencia, de acuerdo las instrucciones de su Superior Directo, normas y procedimientos establecidos por la empresa.		
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA		
	Diaria	Semanal	Mensual
1.- Trincar y destrincar contenedores, cobre, bultos y carga en general.	✓		
2.- Apoyar las faenas de embarque y desembarque en sitios del terminal.	✓		
3.- Consolidar y desconsolidar cargas.	✓		
4.- Participar en mantenciones varias (pintura, traslado de objetos, limpieza,etc).	✓		
5.- Afirmar manteleta en caso de buques graneleros y llenar sacos para su fijación.	✓		
6.- Limpiar zonas de trabajo en caso de tareas con buques graneleros.	✓		
7.- Realizar destrinca de vehículos en buques porta automóviles.	✓		
8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.-Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios.	✓		
12.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Trabajo en equipo y Cooperación			
2.- Energía y Dinamismo			
3.- Autocontrol			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Básico en Seguridad en Faenas Portuarias			
2.- Capacitación de Plan de Emergencia			

3.- Cargas Peligrosas, Potencialmente Peligrosas y Perjudiciales
4.- Control de Contenedores
5.- Curso Formación de Movilizadores de Carga Portuaria
6.- El Contenedor
7.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
8.- Manipulación de Mercadería Peligrosa
9.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
10.- Primeros Auxilios
11.- SGI
12.- Teoría del Fuego
13.- Trinca y Destrinca de Carga General y Contenedores

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 16: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO ENCARGADO DE DOCUMENTOS					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones				
SUPERVISIÓN	Recibida: Operador de Nave				
	Ejercida: N/A				
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.				
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO					
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa				
EXPERIENCIA	Un año en cargos del sector marítimo portuario.				
ÁREAS DE COORDINACIÓN	CFS				
CLIENTE	Interno: CFS				
	Externo: Usuarios de Zona Franca, Agencias Navieras/Aduana, Transportistas, Clientes Extranjeros.				
III. OBJETIVO DEL CARGO	Verificar que los documentos de importación y otras destinaciones aduaneras de los clientes usuarios del Terminal, sean consistentes con los procedimientos establecidos para la entrega y recepción de cargas.				
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES			FRECUENCIA		
			Diaria	Semanal	Mensual
1.- Revisar destinaciones aduaneras y e-TACT versus DRES para V°B° y despacho documental de contenedores.			✓		
2.- Revisar destinaciones aduaneras y BL versus DRES para V°B° y despacho documental de carga de almacén.			✓		

3.- Digitar Manifiestos de Carga por nave. Operaciones/Check Point.	✓		
4.- Generar DRES tanto directo como indirecto de acuerdo al sistema Torpedo/Almacén. DRES Indirecto se debe chequear contra el manifiesto y archivar en carpeta de nave.	✓		
5.- Entrega de DRES, solicitados por clientes.	✓		
6.- Anular y emitir DRES, modificados por aclaración.	✓		
7.- Mantener archivos de despachos diarios de importación de contenedores ordenados por fecha y, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la empresa.	✓		
8.- Informar a control carga, de la inconsistencia de los documentos presentados.	✓		
9.- Apoyar las labores del control carga cuando sea necesario.	✓		
10.-Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
11.-Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
12.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
13.-Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios	✓		
14.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Energía y Dinamismo			
2.- Comunicación Efectiva			
3.- Pensamiento Analítico			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Administración del Tiempo			
3.- Atención a Clientes			
4- Capacitación de Plan de Emergencia			
5.- Curso de Enc/Dtos			
6.- Documentación Naviera			
7.- El Contenedor			

8.- Formación de Portaloneros Portuarios
9.- Ingles Técnico 1
10.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
11.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
12.- Primeros Auxilios
13.- SGI
14.- Teoría del Fuego
15.- Trinca y Destrinca de Carga General y Contenedores

Fuente: Elaboracion propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 17: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO STACKING CONTROL					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones/				
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor de Patio/Capataces				
	Ejercida: N/A				
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.				
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO					
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa				
EXPERIENCIA	Un año en cargos del sector marítimo portuario.				
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Control Carga Exportación, Supervisor de Patio, Capataces				
CLIENTE	Interno: Interno: Operadores de Nave				
	Externo: Externo: EE Agencias de aduana, tramitadores, transportistas				
III. OBJETIVO DEL CARGO	Capturar mediante TRF el ingreso físico del contenedor al Terminal, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la empresa.				
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES			FRECUENCIA		
			Diaria	Semanal	Mensual
1.- Verificar el N° de contenedor, el máximo Gross, la Tara y el sello, patente del camión.			✓		
2.- Verificar existencia de daños en el contenedor e ingresar éstos en TRF.			✓		
3.- Digitar Manifiestos de Carga por nave. Operaciones/Check Point.			✓		
4.- Generar DRES tanto directo como indirecto de acuerdo al sistema Torpedo/Almacén. DRES Indirecto se debe chequear contra el manifiesto y archivar en carpeta de nave.			✓		

5.- Dar ubicación en el sitio a aquellos contenedores que fueron bajados en condiciones Indirecta del Buque.	✓		
6.- Entregar en sitio sector Indirectos los contenedores según información de Aduana y Terminales.	✓		
7.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
8.-Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
9.- Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
10.- Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios.	✓		
11.- Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Energía y Dinamismo			
2.- Comunicación Efectiva			
3.- Pensamiento Analítico			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Administración del Tiempo			
2.- Cadena de la responsabilidad			
3.- Capacitación de Plan de Emergencia			
4.- Cargas IMO			
5.- Control de Contenedores			
6.- Documentación Naviera			
7.- El Contenedor			
8.- Formación de Portaloneros Portuarios			
9.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario			
10.- La Carga Marítima y su Estiba			
11.- La Maquinaria Portuaria y el Equipo de Transferencia			
12.- Nomenclatura Naviera y Portuaria			
13.- Operación Grúa Porta Contenedores			
14.- Operación Grúas Horquillas			
15.- Practica en Operación de Grúas Porta Contenedores			
16.- Practica Operador Grúa Horquilla			

17.- Primeros Auxilios
18.- Radio Comunicaciones
19.- SGI
20.- Teoría del Fuego

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 18: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO PORTALONERO					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/ Superintendencia de Grúas y Equipos				
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor de Grúas y Equipos				
	Ejercida: N/A				
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.				
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO					
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa				
EXPERIENCIA	Licencia de conducir Clase D.				
	Acreditación de trabajador marítimo portuario ante Gobernación Marítima.				
	Tres años de experiencia en cargos del sector marítimo portuario.				
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones de Nave				
CLIENTE	Interno: Operador de Nave				
	Externo: N/A				
III. OBJETIVO DEL CARGO	Operar grúas para la transferencia de carga en forma segura y eficiente, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos y logrando las metas de producción individual trazadas por la empresa. Cumplir funciones de Mantenedor de los Equipos, en apoyo al personal de mantenimiento.				
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES			FRECUENCIA		
			Diaria	Semanal	Mensual
1.- Realizar la operación de la grúa, de acuerdo a las necesidades de las operaciones del terminal, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos en el reglamento interno vigente, así como las contenidas en instructivos, y procedimientos indicados por el fabricante, en los manuales del equipo y los procedimientos administrativos de ITI.			✓		
2.- Realizar labores de mantención relacionadas con limpieza, pintado de partes y piezas, engrases, cambio de repuestos, filtros, lubricantes y cargas de petróleo, según le indique su superior directo.			✓		
3.- Llevar un registro de las eventualidades que se produzcan durante la operación y el mantenimiento de la grúa, a objeto de mantener estadísticas para facilitar la optimización de las operaciones y la productividad.			✓		

4.- Revisar los programas de trabajo y planos de carga de las naves emitidos por los Operadores de Nave con el fin de agilizar su trabajo, aportar seguridad en su desarrollo y aportar ideas de optimizar las faenas.	✓		
5.- Distribuir los trabajos a ejecutar en coordinación con otro Operador designado por su Superior Directo.	✓		
6.- Realizar chequeo visual de la grúa, niveles de aceite y encendido antes de trasladarla a la zona de trabajo.	✓		
7.- Posicionar la grúa en zona de trabajo y realizar las maniobras de carga y/o descarga de contenedores, siguiendo el procedimiento correspondiente.	✓		
8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.- Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.- Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios	✓		
12.- Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Trabajo en equipo y Cooperación			
2.- Energía y Dinamismo			
3.- Autocontrol			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Capacitación de Plan de Emergencia			
2.- Cargas IMO			
3.- Comunicación Asertiva			
4.- Control de Perdida Nivel 1			
5.- Curso TRF			
6.- El Contenedor			
7.- Formación de Portaloneros Portuarios			
8.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario			
9.- Nomenclatura Naviera y Portuaria			
10.- Operación Grúa Porta Contenedores			
11.- Operación Grúas Horquillas			

12.- Practica en Operación de Grúas Porta Contenedores
13.- Practica Operador Grúa Horquilla
14.- Primeros Auxilios
15.- Radio Comunicaciones
16.- Resistencia de Material y Utillería Portuaria
17.- SGI
18.- Teoría del Fuego
19.- Transferencia Bultos Pesados
20.- Trinca y Destrinca de Carga General y Contenedores

Fuente: Elaboracion propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 19: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO OPERADOR DE GRUAS PORTACONTENEDOR			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/ Superintendencia de Grúas y Equipos		
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor Coordinador – Supervisor de Nave – Supervisor de Patio		
	Ejercida: N/A		
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.		
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO			
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa		
EXPERIENCIA	Licencia de conducir Clase D.		
	Acreditación de trabajador marítimo portuario ante Gobernación Marítima.		
	Dos años de experiencia en cargos del sector marítimo portuario.		
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones de Nave		
CLIENTE	Interno: Operador de Nave		
	Externo: N/A		
III. OBJETIVO DEL CARGO	Operar grúa porta contenedores para la carga y descarga de los contenedores en camiones de manera segura y eficiente, de acuerdo a las normas y procedimientos de seguridad establecidas por la empresa. Cuidando los equipos asegurándose que funcionen en condiciones para las que están diseñados y dentro de los límites de operación que indica el fabricante, informando de inmediato cualquier anomalía a su supervisor directo.		
IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA		
	Diaria	Semanal	Mensual
1.- Entregar todos los datos operativos del equipo y toda la información requerida por su supervisor directo y el personal de mantenimiento, con el objeto de mantener estadísticas que faciliten la optimización de los recursos y las operaciones.	✓		

2.- Realizar chequeo visual de la grúa, niveles de aceite y encendido antes de trasladarla a la zona de trabajo.	✓		
3.- Revisar en tabla y página ITI asignación del área de trabajo (Operaciones-Terminals - CFS). Manteniendo una actitud proactiva y de interés por informarse de la programación de turnos de trabajo.	✓		
4.- Seguir instrucciones del Supervisor de Naves para la carga y descarga de contenedores, mercadería y/o maquinaria pesada de piso a camión.	✓		
5.- Apoyar al personal de mantención en el cuidado y mantención de la grúa.	✓		
6.- Anotar y/o registrar en boleta de servicio horómetros y niveles de combustible de inicio y termino de la faena o turno.	✓		
7.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.-Conocer las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios	✓		
12.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Trabajo en equipo y Cooperación			
2.- Energía y Dinamismo			
3.- Autocontrol			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Administración del Tiempo			
2.- Básico en Seguridad en Faenas Portuarias			
3.- Cadena de la responsabilidad			
4.- Capacitación de Plan de Emergencia			
5.- Cargas IMO			
6.- Cargas Peligrosas, Potencialmente Peligrosas y Perjudiciales			
7.- Comunicación Asertiva			

8.- Curso de Operador de Toplifter
9.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
10.- La Carga Marítima y su Estiba
11.- La Maquinaria Portuaria y el Equipo de Transferencia
12.- Manejo a la Defensiva
13.- Maniobras de Levante de Cargas
14.- Manipulación de Mercadería Peligrosa
15.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
16.- Planificación naviera
17.- Primeros Auxilios
18.- Radio Comunicaciones
19.- Seguros de Carga y Responsabilidad Civil
20.- SGI
21.- Teoría del Fuego
22.- Transferencia Bultos Pesados

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Cuadro N° 20: PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO CAPATAZ	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
GERENCIA / DEPTO. / ÁREA	Operaciones/Superintendencia de Operaciones
SUPERVISIÓN	Recibida: Supervisor de Nave
	Ejercida: Tarjadores/Movilizadores /Horquillero /Pañolero.
HORARIO LABORAL	Sistemas de Turnos: 08:00 a 15:30 Hrs. – 15:30 a 23:00 Hrs. – 23:00 a 06:30 Hrs.
II. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO	
FORMACIÓN	Enseñanza Media Completa
EXPERIENCIA	Acreditación de trabajador marítimo portuario ante Gobernación Marítima.
	Tres años de experiencia en cargos del sector marítimo portuario.
ÁREAS DE COORDINACIÓN	Operaciones - Grúas y Equipos - Terminales
CLIENTE	Interno: Operaciones - Grúas y Equipos - Terminales
	Externo: Personal de Buques.
III. OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar y dirigir a la cuadrilla de Movilizadores / Tarjadores/ Horquillero Pañolero y equipos asignados para operaciones de transferencia en muelle de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES CRÍTICAS Y FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA		
	Diaria	Semanal	Mensual
1.-Coordinar equipos disponibles para la correcta y eficiente operación.	✓		
2.-Designar al personal que participará en cada cuadrilla.	✓		
3.-Coordinar con Stacking descargas y embarques cuando es necesario.	✓		
4.-Informar novedades de operaciones al capataz de Muelle entrante de turno.	✓		
5.-Participar en charla de cinco minutos.	✓		
6.-Anotar horómetros tanto de tractos, portacontenedores y horquillas en documento "Control de Tractos y Equipos".	✓		
7.- Realizar check list de falsa descarga/embarque de pontón.	✓		
8.- Realizar cualquier otra actividad de índole similar a las anteriores para el correcto funcionamiento de los procesos y que su superior directo avale su competencia.	✓		
9.- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado, relacionados con su cargo.	✓		
10.-Conocer los riesgos de los trabajos que realiza y hacer cumplir la Política de Prevención de Riesgos de la Empresa.	✓		
11.-Conocer y hacer cumplir las regulaciones ambientales relacionadas con los impactos ambientales producidos por sus actividades, productos o servicios	✓		
12.-Conocer la política y los objetivos de la empresa y como contribuye al logro de ellos.	✓		
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
GENERICAS			
1.- Preocupación por el Orden y la Calidad			
2.- Orientación de Servicio al Cliente			
3.- Orientación al Logro			
4.- Aprendizaje			
5.- Compromiso Organizacional			
ESPECIFICAS			
1.- Trabajo en equipo y Cooperación			
2.- Energía y Dinamismo			
3.- Liderazgo de Equipo			
4.- Comunicación Efectiva			
VI. COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
1.- Administración del Tiempo			
2.- Atención a Clientes			

3.- Básico en Seguridad en Faenas Portuarias
4.- Cadena de la responsabilidad
5.- Capacitación de Plan de Emergencia
6.- Cargas IMO
7.- Comunicación Asertiva
8.- Control de Contenedores
9.- Control de Perdida Nivel 1
10.- Curso Supervisores de Operaciones Marítimo Portuario
11.- Curso TRF
12.- Documentación Naviera
13.- El Contenedor
14.- Formación de Capataces Portuarios
15.- Ingles Técnico 1
16.- Introducción al Negocio Naviero y Portuario
17.- Nomenclatura Naviera y Portuaria
18.- Office Básico
19.- Planificación naviera
20.- Primeros Auxilios
21.- Radio Comunicaciones
22.- Seguros de Carga y Responsabilidad Civil
23.- SGI
24.- Teoría del Fuego
25.- Transferencia Bultos Pesados

Fuente: Elaboracion propia en base a Entrevistas con trabajadores portuarios que desempeñan este puesto de trabajo.

Para dar respuestas a las necesidades de capacitación reflejadas en este análisis, junto con el potencial de desarrollo de las regiones consideradas a través del empleo que genera la actividad portuaria en el país, se analizará la constitución de un Organismo Técnico de Capacitación que tenga como entregar cursos estandarizados y en módulos por competencias para formar y capacitar a la población objetivo de desocupados para que puedan desempeñar los puestos de trabajos más demandados por la industria portuaria.

2.3 FORMACIÓN ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN (OTEC)

Los Organismos Técnicos de Capacitación, son instituciones acreditadas por el SENCE con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación que puedan ser imputadas a la Franquicia Tributaria y ser contratadas por el Servicio para la ejecución de cursos financiados con sus recursos públicos.

2.3.1 REGISTRO DE OTEC

El Registro Nacional de Organismos Técnicos de Capacitación, es un Registro Público que tiene los siguientes objetivos:

- Registrar los organismos habilitados para ejecutar las acciones de capacitación ya indicadas.
- Informar acerca de los organismos técnicos de capacitación según sus características y el desempeño que exhiban al interior del sistema.

Este registro contiene información básica de las entidades así como también las áreas de capacitación en que desarrollarán o han ejecutado su actividad los Organismos Técnicos de Capacitación, y también los antecedentes de su desempeño en cuanto al número de acciones y cursos ejecutados, así como los beneficiarios involucrados. Además está clasificado por áreas de actividad de capacitación, las que deberán ser señaladas por la entidad al momento de solicitar su inscripción.

2.3.2 REQUISITOS DE ACREDITACIÓN OTEC

Los requisitos que se deben cumplir para tener la acreditación como Organismo Técnico de Capacitación son:

- 1) Contar con personalidad jurídica, la que deberá tener como único objeto social la "prestación de servicios de capacitación".
- 2) Acreditar que la entidad dispone de la certificación bajo la Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación (NCh 2728), el cual es un documento de aplicación nacional que establece los requisitos a cumplir por los Organismos Técnicos de Capacitación para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad. Esta norma considera los requisitos ISO 9001:2000, orientándolos hacia la industria de la capacitación, con lo cual deberá:
 - Demostrar en forma continua las mejoras de su gestión para asegurar la calidad de su oferta de capacitación.
 - Demostrar que aumenta su capacidad competitiva y su diferenciación en el mercado de la capacitación.
 - Demostrar su cumplimiento a esta norma para pertenecer al Registro Nacional de Organismos de Capacitación autorizados por el SENCE.
- 3) Disponer en forma permanente de una oficina administrativa en la región en la cual se solicita su inscripción en el Registro, acreditada según lo establece el Reglamento.
La oficina administrativa deberá cumplir con los siguientes criterios:

- a. Separación: Deberá estar ubicada en un espacio físico claramente diferenciado y delimitado respecto de otras personas jurídicas o naturales (pared divisoria).
- b. Individualización: La oficina administrativa deberá contar con una adecuada señalética, claramente visible a los usuarios. Deberá tener un identificador a través de un letrero o placa que contenga la razón social o nombre de fantasía del Organismo Técnico de Capacitación, y su horario de atención a público.
- c. Equipamiento mínimo: La oficina administrativa deberá contar con el mobiliario necesario para poder entregar un buen servicio, además de: teléfono de red fija con número exclusivo, computador con conexión a Internet, contando con un correo electrónico institucional e impresora. Asimismo deberá proveer de los recursos humanos necesarios a efectos de una adecuada atención a sus usuarios.

Cuando los Organismos Técnicos de Capacitación no cumplan con alguno de los requisitos descritos previamente, cesará su inscripción en el Registro Nacional de OTEC, perdiendo su calidad de organismos capacitadores.

2.3.3 FASES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE OTEC

Las fases del proceso de acreditación de un Organismo Técnico de Capacitación son las siguientes:

- a. Presentación de los documentos de solicitud de autorización para constitución de Organismo Técnico de Capacitación en la Oficina de Partes de la respectiva Dirección Regional donde se solicita incorporación al Registro Nacional de OTEC.
En esta fase el encargado Regional de Organismos chequea los antecedentes, de acuerdo con la persona jurídica solicitante. La documentación deberá presentarse en original o copia autorizada ante Notario Público.
- b. La Dirección Regional, a través del encargado señalado, o de quien éste designe, efectúa una visita técnica a la oficina administrativa, verificando lo declarado y condiciones en terreno de este espacio. Si cumple con los criterios establecidos se aprueba la visita técnica y se remiten todos los antecedentes al nivel central del SENCE.
- c. En el nivel central del SENCE, la Unidad de organismos capacitadores y compra de cursos realiza una segunda revisión documental de los antecedentes y finalmente el departamento jurídico del SENCE verifica los antecedentes legales de la entidad y emite su pronunciamiento.
- d. El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo emite la Resolución que autoriza la solicitud, mediante la firma del Director Nacional, la

cual finalmente se acredita en el sistema informático, con lo que la entidad pasa a formar parte del Registro Nacional de OTEC. Esta situación es informada al OTEC mediante un correo electrónico y carta certificada con la copia de la resolución.

El SENCE se pronunciará sobre la solicitud de autorización de Organismo Técnico de Capacitación, dentro del plazo de 30 días hábiles (42 días corridos) contados desde la presentación de la solicitud en la Dirección Regional del SENCE respectiva.

Las entidades que soliciten la autorización de Organismo Técnico de Capacitación deberán presentar el Formulario de Solicitud de Autorización de Organismo Técnico de Capacitación junto con la documentación requerida en la Dirección Regional del SENCE en la que la entidad postulante tenga su oficina administrativa Casa Matriz.

Después de obtenida la acreditación el Organismo Técnico se encontrará en condiciones de participar en el sistema nacional de capacitación al alero del SENCE, es decir, presentar solicitudes de cursos en el marco de la franquicia tributaria de capacitación, presentar ofertas a las licitaciones provistas por el SENCE y otras instituciones públicas, etc.

3. SEGUNDA PARTE: PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE ENTRENAMIENTO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 OBJETIVOS

TrainPort ofrece los servicios de entrenamiento formal orientado a trabajadores del sector portuario en Chile, atendiendo las demandas actuales y proyectándose para satisfacer las demanda potencial del mercado del trabajo en Chile, y el creciente desarrollo de su economía.

El objetivo de la compañía es proporcionar los conocimientos técnicos y el entrenamiento en faenas a los trabajadores portuarios para certificar sus habilidades y competencias en las diferentes funciones que estos realizan dada la naturaleza variable de la actividad portuaria.

La certificación de las competencias y habilidades mejorará su empleabilidad tanto en la misma empresa en la que se desempeñan como en otras empresas portuarias ubicadas en otra ciudad o bien en empresas relacionadas. A la vez una preparación formal disminuirá la ocurrencia de errores y por consiguiente el riesgo involucrado en esta actividad. Además mejorará su desempeño profesional, lo que beneficia también a la empresa ya que al tener trabajadores más productivos los indicadores de productividad mejoran, sumando así competitividad global de la industria.

En la actualidad el conocimiento se ha convertido en un factor clave de ventaja competitiva, es así como la inversión en educación y formación están cada indispensable en las sociedades modernas. Las compañías están invirtiendo mayor cantidad de recursos en preparar a sus trabajadores, y las alternativas para hacerlo son cada vez más amplias ya que no solamente consideran capacitación sino también la formación en carreras profesionales y estudios de perfeccionamiento especializado en el extranjero.

TrainPort proporcionará formación formal y entrenamiento a trabajadores portuarios de acuerdo a la amplia gama de cargos que desempeñan en las faenas, teniendo como fin la certificación de las competencias laborales, mejorando su empleabilidad y disminuyendo las brechas de capital humano en la industria portuaria chilena. En el largo plazo busca generar más oportunidades de educación consistente y continua para los trabajadores de la industria portuaria haciendo a la empresa y la industria más competitiva a nivel global.

3.1.2 ALCANCE

La industria portuaria en Chile constituye una gran oportunidad para desarrollar el negocio del entrenamiento formal debido a que esta industria ha mostrado un sostenido crecimiento a través del tiempo y dada la importancia que ésta tiene para la economía del país en términos de comercio que se moviliza a través del transporte marítimo.

Dado lo anterior las empresas portuarias han invertido fuertemente en infraestructura, activos fijos y tecnología de punta para satisfacer la demanda y con ello se ha abierto una brecha importante en términos de la capacidad de su personal para adoptar estas tecnologías y estar a la vanguardia de estos cambios.

En la actualidad los trabajadores portuarios no tienen entrenamiento formal ya que todo su conocimiento ha sido adquirido a través de capacitaciones internas de la empresa portuaria, dictadas generalmente por los propios trabajadores que tienen una larga trayectoria en la industria. Este tipo de preparación es transmitida desde los instructores a los alumnos con los errores propios del conocimiento adquirido por la costumbre.

Las instituciones de formación técnica y organismos capacitadores no ofrecen cursos de formación específica para los trabajadores de esta industria, por lo que las necesidades de capacitación de estas empresas es satisfecha sólo con cursos preparados internamente, con trabajadores más experimentados que instruyen a los trabajadores nuevos y con poco entrenamiento en faenas previo a desempeñarse formalmente en su cargo dado que los tiempos en las faenas portuarias influyen fuertemente en su productividad.

Otro factor que influye en la demanda por capacitación de las empresas portuarias es la gran variedad de puestos de trabajo desarrollada por un

mimo trabajador, ya que dada la naturaleza de sus operaciones, tienen una planta de personal variable que es requerido para desempeñar hasta cuatro cargos distintos. Esta polifuncionalidad requiere que la formación para cada cargo sea lo más completa posible y que considere una etapa de práctica en faenas.

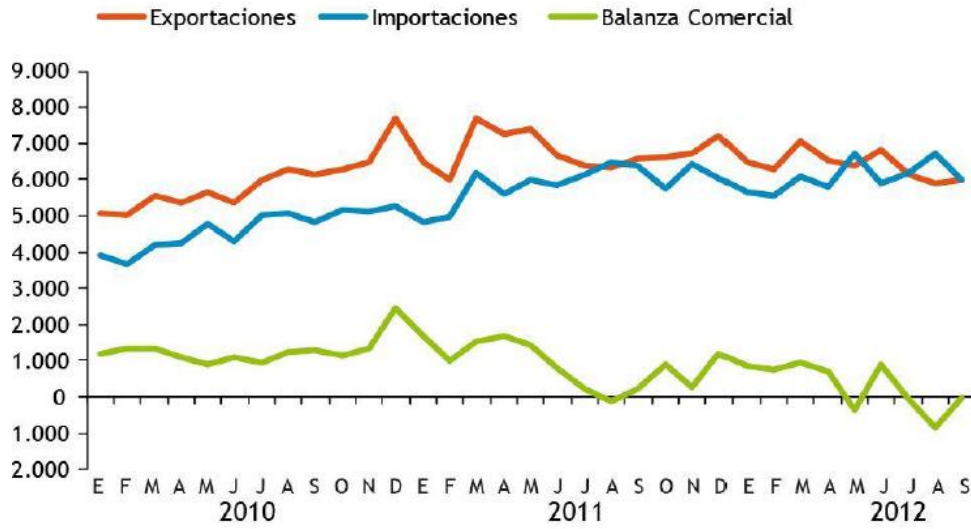
En el mercado chileno, las universidades, institutos de formación técnica o empresas de capacitación no tienen carreras o cursos específicos para la industria portuaria, dado que es un mercado específico que no les asegura una demanda suficiente para sus intereses comerciales. En general ofrecen alternativas de formación convencionales, sin mucha especialización y que puede ser requerido por una mayor cantidad de empresas. Dada la especialización que se requiere en los puertos, se debe contar con profesores especializados que puedan abordar la teoría pero también la práctica.

El alcance de esta tesis es la confección de un plan de negocios para la empresa de entrenamiento portuario TrainPort que busca satisfacer la demanda de los principales puertos chilenos en cuanto a entrenamiento de sus trabajadores, potenciales o actuales, y entregarles una formación integral de acuerdo a sus necesidades operativas. Esta empresa planea extender sus operaciones en Latinoamérica por medio de su relación comercial con su principal socio estratégico, empresa que es accionista de los principales puertos concesionados del país, poniendo especial foco en Ecuador en donde existe una situación similar a la de Chile, en términos de una demanda de entrenamiento portuario insatisfecha.

3.1.3 JUSTIFICACIÓN

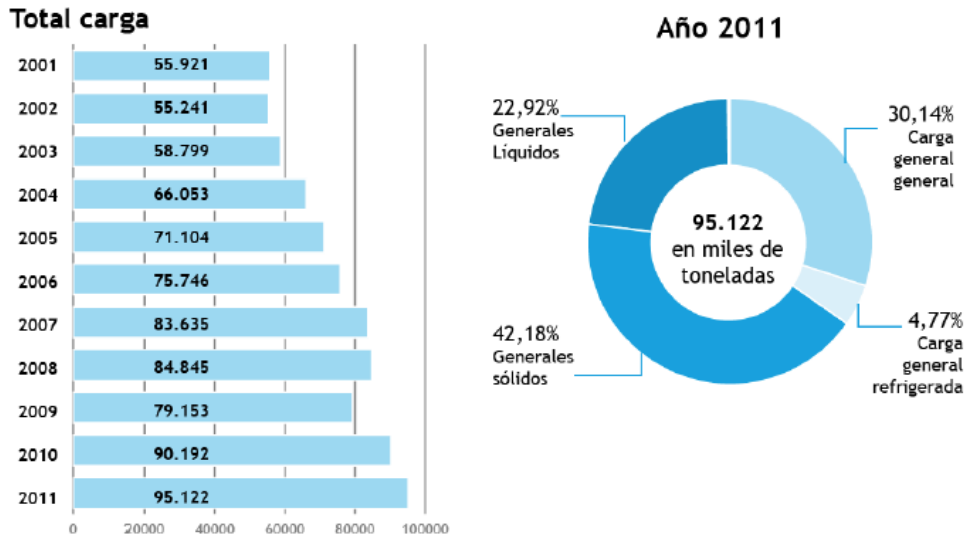
La entrada en vigor en el año 1981 de las normas legales que permitieron la concesión de los frentes de atraque de los puertos chilenos y la incorporación de nuevas tecnologías, ha generado un gran espacio para la competencia, y por lo tanto la eficiencia operativa es un objetivo clave para la industria portuaria, dada la importancia que tienen los puertos en el comercio exterior del país, con un crecimiento de un 70% en los últimos 10 años como se muestra en los **Gráficos N°1 y 2**. Por otra parte, la transferencia de las nuevas tecnologías a los procesos productivos depende en gran medida de las habilidades y competencias de los trabajadores.

Gráfico N°1: Evolución Mensual del Comercio Exterior Chileno



Fuente: Elaboración Propia en Base Direcon del Banco Central

Gráfico N°2: Crecimiento Exterior vía puertos



Fuente: Cámara Marítima y Portuaria de Chile A. G.

Chile tiene una distribución muy desigual en términos del capital humano, ya que sólo un 12,13% de la fuerza laboral es capacitada dentro de las empresas como se muestra en el **Cuadro N°21**. El Gobierno de Chile se enfrenta al difícil reto de promover la educación en todos los sectores de la sociedad, con el fin de alcanzar el desarrollo social y económico que necesita el país, además de aumentar los niveles de productividad de la mano de obra y la innovación en la industria.

Cuadro N°21: Relación entre Participantes Capacitados y Total de la Fuerza de Trabajo Ocupada.

Región	Relación Trabajadores Capacitados/ Fuerza de Trabajo Ocupada (en %)										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009 participantes	2009 personas	2010 participantes	2010 personas	2011 participantes	2011 personas
I Tarapacá	13,01	11,84	10,50	11,38	14,91	20,97	10,83	20,20	10,67	20,56	10,67
II Antofagasta	33,46	29,71	25,40	20,16	24,75	30,05	18,84	30,57	17,51	32,39	17,64
III Atacama	14,61	14,79	18,36	15,99	16,62	20,39	12,90	19,06	12,01	25,02	15,82
IV Coquimbo	8,86	9,61	8,72	9,25	9,73	11,35	7,15	10,61	6,89	10,23	6,46
V Valparaíso	12,11	10,62	9,51	10,53	11,15	17,50	9,48	13,60	8,40	13,14	7,99
VI L. B. O'Higgins	9,71	11,16	10,36	10,77	11,52	16,96	10,53	14,14	9,21	15,26	9,69
VII Maule	7,23	6,39	6,99	7,64	8,34	9,77	6,41	9,29	6,12	10,03	6,47
VIII BioBio	10,97	10,61	10,32	10,18	11,97	13,95	8,62	13,35	8,07	13,96	8,64
IX Araucanía	6,62	6,56	6,26	6,51	7,79	9,32	5,69	8,24	5,25	8,41	5,00
X Los Lagos	11,42	10,47	10,81	11,66	13,89	13,89	9,65	14,36	8,85	12,90	8,63
XI Aysén	6,56	11,09	7,68	11,51	8,33	9,90	4,68	6,69	4,49	7,08	4,70
XII Magallanes	19,90	14,72	15,55	17,63	19,49	18,73	10,93	18,70	10,29	16,26	9,91
XIII Metropolitana	18,50	18,24	19,96	22,71	23,82	28,14	16,87	28,01	16,11	29,68	16,98
XIV Los Ríos					5,91	10,04	7,86	11,24	7,33	11,71	7,14
XV Arica-Parinacota					8,05	6,44	4,17	6,80	4,37	8,16	5,26
TOTAL	14,61	14,09	14,53	15,87	17,03	20,58	13,15	19,74	11,66	20,69	12,13

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE (Períodos Oct.-Dic. de cada año) y SENCE. Liquidaciones de capacitación visadas.

En lo que respecta a la formación en Chile, se ha incrementado en los últimos años una fuerte inversión por parte del sector público y privado. El gobierno de Chile tiene un programa de exención fiscal que busca promover la formación descentralizada de los trabajadores de acuerdo con las necesidades de producción del país. Durante el año 2012 la inversión pública en este programa fue de 326 millones de dólares, mientras que la inversión privada fue 68 millones dólares, alcanzando una cobertura de 907.547 trabajadores como se observa en el **Cuadro N°22**. El gobierno ha puesto en marcha el programa de Formación para el Trabajo el cual está dirigido personas con bajos niveles de empleabilidad y escolaridad, y con falta de competencias laborales que no les permiten acceder a empleos de calidad, para el año 2013 considera 30.000 cupos con una inversión de 40 mil millones de pesos.

Cuadro N°22: Inversión Total en Capacitación (En millones de pesos al 31/12/2011)

Región	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I Tarapacá	2.002	2.208	1.941	1.385	1.872	2.506	2.759	2.969
II Antofagasta	6.850	5.943	6.052	3.741	6.031	8.088	8.661	7.901
III Atacama	1.825	2.012	1.743	1.472	2.042	2.311	2.328	2.588
IV Coquimbo	1.744	1.800	1.818	1.223	1.885	2.475	2.076	2.368
V Valparaíso	6.697	6.064	5.870	4.650	6.009	8.788	7.371	7.590
VI L. B. O'Higgins	2.815	2.914	3.026	2.223	2.885	3.906	3.795	3.929
VII Maule	2.684	2.136	2.162	1.732	2.388	2.768	2.502	2.997
VIII BioBio	7.555	7.308	6.855	4.699	7.156	8.366	7.634	8.331
IX Araucanía	1.769	1.797	1.759	1.252	2.055	2.190	2.252	2.530
X Los Lagos	4.431	4.043	4.267	3.189	3.614	3.396	3.598	3.399
XI Aysén	270	334	354	297	340	380	276	281
XII Magallanes	1.230	1.002	966	862	1.052	1.110	1.136	946
XIII Metropolitana	52.339	51.618	56.705	45.814	65.094	70.796	68.383	73.297
XIV Los Ríos	0	0	0	0	632	1.159	1.200	1.350
XV Arica-Parinacota	0	0	0	0	254	411	342	513
Sub Total	92.210	89.180	93.517	72.539	103.309	118.651	114.314	120.988
Gastos Administración OTIC (1)	6.896	7.677	8.567	9.148	9.545	10.181	11.868	12.829
Becas OTIC	5.346	6.477	6.077	8.522	12.961	13.527	12.520	16.311
Excedentes OTIC (1)	5.869	4.723	28.211	36.677	42.906	36.272	38.600	53.970
	0	0	0	0	0	0	0	
Total	111.349	108.991	137.199	127.717	168.768	178.631	177.303	204.099

Fuente: Sistema de Capacitación en la empresa vía Franquicia Tributaria.

Adicionalmente el Gobierno de Chile ha establecido una serie de esquemas de incentivos diseñado para apoyar la creación de empleo, innovación tecnológica y las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas. Un ejemplo es la Corporación de Fomento de la producción CORFO, institución del Gobierno encargada de desarrollar programas específicos para alentar a la industria.

3.2 VISIÓN

Ser la empresa de entrenamiento que cuenta con un equipo multidisciplinario, profesional y de alto nivel administrativo y operativo, que permita el desarrollo del entrenamiento portuario con altos estándares de calidad acorde a las necesidades de nuestros clientes.

3.3 MISIÓN

Mejorar constantemente las competencias de los trabajadores portuarios para fortalecer un perfil de cargo acorde a las necesidades del mercado en que se desarrollará el trabajador mediante metodologías de educación tendientes a alcanzar un desempeño de alto nivel, maximizando la eficiencia de la industria.

3.4 ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.4.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

Es evidente la alta importancia que tiene la industria del transporte marítimo para la economía chilena ya que está altamente relacionada con el comercio del país. De hecho, el crecimiento del comercio en puertos chilenos fue de 5,4% entre 2010 y 2011 y en los últimos 10 años ha crecido un 70%. De hecho, el comercio exterior del país durante el año 2011 fue principalmente a través del mar, registrando el 95% de las importaciones y el 96% de las exportaciones, que concentra el 96% del comercio total como se puede observar en los **Cuadros N°23 y N°24**.

Cuadro N°23: Tonelaje movilizado vía marítima versus tonelaje movilizado todas las vías en miles de toneladas. Comercio Exterior año 2011.

CARGA SEGUN MEDIO DE TRANSPORTE	2006 Miles de toneladas	2007 Miles de toneladas	2008 Miles de toneladas	2009 Miles de toneladas	2010 Miles de toneladas	2011 Miles de toneladas
Importaciones por vía marítima	31.227	37.744	40.905	35.101	41.610	48.977
Exportaciones por vía marítima	43.813	44.653	46.386	48.002	49.770	53.908
TOTAL VIA MARITIMA	75.040	82.397	87.291	83.103	91.380	102.885
Total Importaciones país	40.062	44.906	47.108	39.749	48.673	51.308
Total Exportaciones país	45.462	46.579	48.342	49.696	51.706	55.916
TOTAL COMERCIO EXTERIOR	85.524	91.485	95.450	89.445	100.379	107.224
% Import. marít./total importac.	78%	84%	87%	88%	85%	95%
% Export. marít./total exportac.	96%	96%	96%	97%	96%	96%
% TOTAL MARITIMA / TOTAL PAIS	88%	90%	91%	93%	91%	96%

Fuente: Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante.

Cuadro N°24: Crecimiento Comercio Exterior Vía Puertos Chilenos

AÑO	CARGA GENERAL					GRANELES		TOTAL CARGA
	GENERAL		REFRIGERADA		TOTAL	Sólidos	Líquidos	
	container	break	container	break				
2001	7.526	8.064	1.373	1.164	18.127	26.998	10.796	55.921
2002	8.216	7.968	1.465	1.268	18.917	25.126	11.198	55.241
2003	9.475	7.794	1.750	1.305	20.324	27.445	11.030	58.799
2004	10.787	8.731	2.075	1.500	23.093	28.785	14.175	66.053
2005	12.047	8.443	2.785	1.329	24.604	29.425	17.075	71.104
2006	13.458	7.766	2.626	1.245	25.095	30.969	19.682	75.746
2007	16.126	8.192	2.967	982	28.267	31.956	23.412	83.635
2008	18.067	8.529	3.128	904	30.628	32.819	21.398	84.845
2009	17.542	6.334	3.029	766	27.671	29.891	21.591	79.153
2010	19.764	6.905	3.425	643	30.737	37.670	21.785	90.192
2011	21.422	7.245	3.873	664	33.204	40.120	21.798	95.122
TASA VARIACION								
2011/2010	8,4%	4,9%	13,1%	3,3%	8,0%	6,5%	0,1%	5,5%
2002/2001	9,2%	-1,2%	6,7%	8,9%	4,4%	-6,9%	3,7%	-1,2%
2011/2002	12,7%	-1,2%	12,9%	-7,8%	7,3%	6,0%	8,7%	7,0%
2011/2001	11,0%	-1,1%	10,9%	-5,5%	6,2%	4,0%	7,3%	5,5%

Fuente: Cámara Marítima y Portuaria de Chile A.G.

Existe una fuerte influencia de las exportaciones de cobre las cuales alcanzaron un nivel récord el 2011 y ocupó el primer lugar del ranking de los productos exportados, al registrar una participación de 14,4% en el volumen total exportado. Entre los años 2002 y 2012, los volúmenes exportados de cobre aumentaron en 79,1%, lo que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual de 6,0%. Se espera un crecimiento promedio anual de 11,9% entre los años 2012 y 2016. Se proyecta que el sector del transporte y comunicaciones mantenga la elevada tasa de crecimiento que ha experimentado en los últimos 13 años, creciendo a un ritmo anual del 13% frente a 6,7% de la economía. Durante el año 2011, representaron el 9% del PIB del país como se observa en los **Cuadros N° 25 y 26**.

Cuadro N°25: Producto Interno Bruto Sectorial

Componentes	2011				2012
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar
PIB	9,9	6,3	3,7	4,5	5,6
Agropecuario-silvícola	15,2	11,6	1,8	9,6	-2,7
Pesca	25,2	7,0	18,6	19,4	-6,5
Minería	-2,5	-5,3	-9,6	-1,9	2,9
Industria Manufacturera	12,7	8,3	5,6	0,4	3,0
Electricidad, Gas y Agua	14,1	13,9	11,6	10,7	23,6
Construcción	13,4	9,8	9,4	11,7	9,5
Comercio	22,7	11,1	9,0	7,8	8,3
Restaurantes y hoteles	17,9	11,9	5,7	5,0	7,6
Transporte	20,6	9,2	2,3	4,0	5,3
Comunicaciones	7,6	6,8	6,7	6,5	6,0
Servicios Financieros	10,0	9,1	9,4	8,7	7,8
Servicios empresariales	10,4	9,3	7,2	6,3	8,9
Servicios de vivienda	1,1	3,1	2,9	2,8	2,9
Servicios Personales (1)	11,1	8,3	4,5	5,3	5,8
Administración Pública	-1,8	0,3	3,0	1,9	5,6

Fuente: Banco Central de Chile, Cuentas Nacionales año base 2008.

Cuadro N°26: Exportaciones de Bienes por trimestre (millones de dólares)

Especificación	2011				2012
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar
Mineras	30,3	33,0	-4,4	-7,3	-5,0
Cobre	29,1	31,6	-9,3	-8,4	-7,2
Hierro	86,7	33,9	55,6	-4,3	15,8
Plata	57,4	135,8	145,6	26,6	28,8
Oro	41,7	63,0	54,5	8,6	17,7
Concentrado de molibdeno	-7,4	-23,2	43,4	-7,3	69,7
Carbonato de litio	29,3	21,6	-3,7	27,2	19,9
Sal marina y de mesa	14,5	49,6	31,6	51,9	-9,6
Agropecuarias, silvícolas y pesqueras	16,7	11,6	16,8	25,2	12,3
Sector frutícola	14,9	12,1	16,7	28,3	9,1
Otros agropecuarios	40,2	10,2	-29,1	58,0	7,5
Sector silvícola	24,6	16,5	10,0	12,8	18,3
Pesca extractiva	39,0	19,6	-5,6	12,6	20,0
Industriales	32,0	30,4	21,1	15,3	6,9
Alimentos	40,7	18,7	35,0	23,4	9,8
Bebidas y tabaco	12,7	9,7	4,4	16,0	12,3
Forestal y muebles de madera	46,0	26,3	2,8	8,5	-5,1
Celulosa, papel y otros	23,0	76,0	13,8	-12,0	-4,9
Productos químicos	25,3	26,7	22,6	31,0	17,4
Industria metálica básica	55,8	48,8	10,8	4,8	-8,3
Productos metálicos, maquinaria y equipo	21,5	33,2	22,2	11,0	13,7
Otros productos industriales	58,4	42,0	45,7	20,5	-4,6
Total Exportaciones	29,5	30,1	4,7	0,5	0,3

Fuente: Banco Central de Chile

Hay grandes posibilidades de canalizar a través de Chile el comercio exterior de otros países de América del Sur como una estrategia de desarrollo, sin embargo esto es obstaculizado por la naturaleza de los puertos chilenos, que aunque son de buen nivel competitivo, tienen alto tiempo de inactividad debido a problemas climáticos.

De acuerdo a lo señalado por la Armada de Chile, un trabajador portuario es cualquier persona que realiza la carga y descarga de mercancías y otras tareas específicas de la actividad portuaria, tanto a bordo de buques o en los puertos. Alrededor del 80% de trabajadores de los puertos chilenos requieren capacitación específica para esta industria. Actualmente hay un total de 170.329 trabajadores del puerto, los que representan el 9,7% de la fuerza laboral del país.

La actividad portuaria es considerada como de alto riesgo ya el 34% de los accidentes laborales son de carácter grave o fatal de acuerdo al análisis estadístico de la Armada de Chile, por lo tanto el entrenamiento formal es relevante en la medida que disminuye la posibilidad de ocurrencia de accidentes dado que la posibilidad de errores en el desempeño de su funciones se hace mínima de acuerdo al **Cuadro N°27**.

Cuadro N°27: Accidentes ocurridos a trabajadores marítimo-portuarios por área laboral según consecuencia de la lesión. Año 2011.

CONSECUENCIA DE LA LESIÓN	TRABAJADOR PORTUARIO	TRABAJADOR EMBARCADO	TRABAJADOR INDEPENDIENTE O DE RIBERA	TOTAL
LEVE	76	104	27	207
GRAVE	31	48	14	93
MUERTE	1	7	4	12
DESAPARECIDO	-	1	-	1
TOTAL	108	160	45	313

Fuente: Directemar – Armada de Chile

3.5 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTE OBJETIVO

3.5.1 CLIENTES OBJETIVO

Los clientes objetivos de la empresa pueden ser de tres tipos: empresas portuarias, trabajadores portuarios que comienzan sus carreras o que bien desean certificar sus competencias; y por último jóvenes sin preparación técnica u oficio que se encuentren entre 18 y 24 años.

Empresas portuarias

Existe una serie de puertos privados y públicos a los largo de Chile. Sin embargo nuestro principal cliente objetivo serán los cinco puertos principales privados cuyo principal accionista es la empresa Sudamericana Agencia Aéreas y Marítimas SAAM:



Terminal Puerto Arica
<http://www.tpa.cl/>



Iquique Terminal Internacional
<http://www.iti.cl/>



Antofagasta Terminal Internacional
<http://www.atiport.cl/>



San Antonio Terminal Internacional
<http://www.stiport.com/>

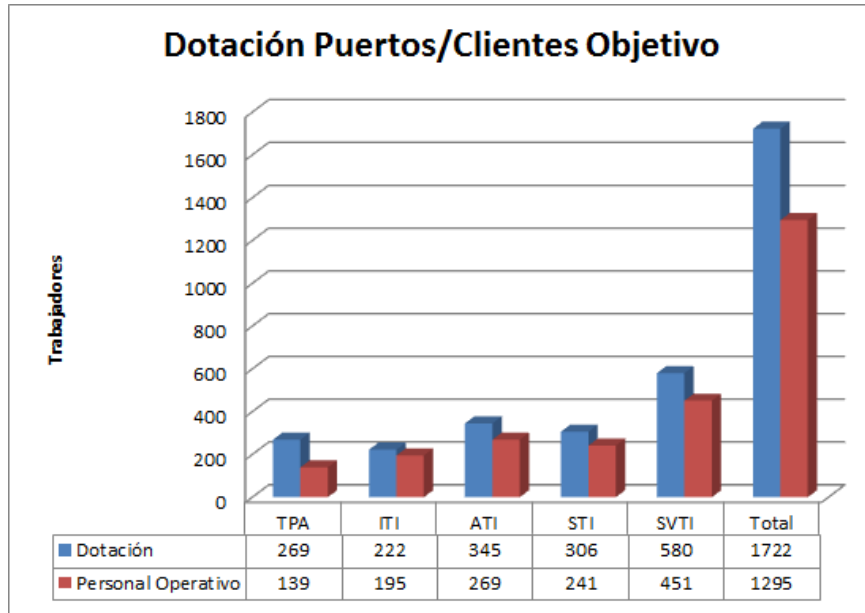


San Vicente Terminal Internacional
<http://www.svti.cl/>

Debido al horizonte de este proyecto se ha decidido evaluar la realización tanto de alianzas estratégicas como de la ejecución de los cursos con tres empresas portuarias de acuerdo a su ubicación: Arica, Iquique y Antofagasta.

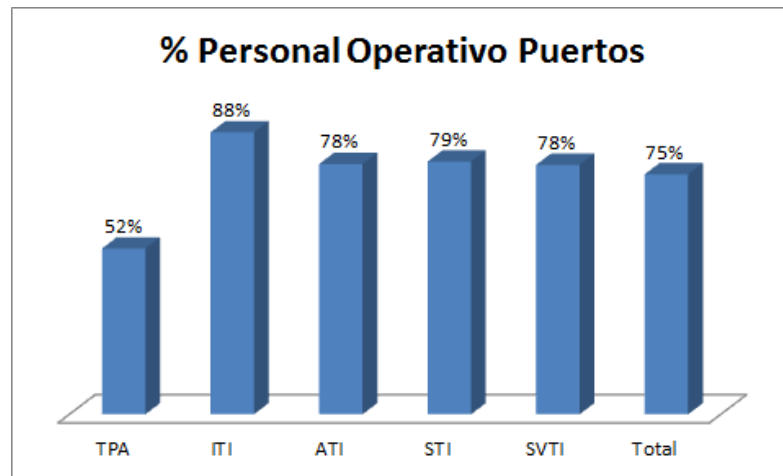
Estas empresas cuentan con gran dotación de mano de obra, de la cual un 75% corresponde a personal operativo (renta fija y renta variable) que trabaja en faenas y que requieren conocimiento y entrenamiento específico para la industria portuaria como se observa en el **Gráfico N°3 y 4**.

Gráfico N°3: Dotación de los Puertos Privados del país



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4: Porcentaje de la Dotación de los Puertos que pertenece a Áreas Operativas



Fuente: Elaboración propia

3.6 MERCADO Y ENTORNO EXTERNO

3.6.1 COMPETENCIA

De acuerdo a información recopilada del Sistema Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, al 7 de diciembre del 2012 existían 2.365 empresas capacitadoras conocidas como Organización Técnica de Capacitación OTEC. A

pesar de ello no existen compañías que ofrezcan formación específica para trabajadores portuarios, dado que esta demanda insatisfecha no ha sido detectada aún. La mayoría de las empresas capacitadoras se dedican a impartir cursos de conocimiento general para trabajadores, con una fuerte tendencia a la formación del personal administrativo, dado que requieren poca infraestructura y existe una gran cantidad de relatores certificados para realizarlas.

Por otra parte, tanto la Universidad del Mar como la Universidad Andrés Bello imparten la carrera de Ingeniería en Transporte Marítimo, que tiene una duración de cuatro años y la cual centra su formación en la gestión y administración del mercado marítimo portuario. Sin embargo ninguna de las dos universidades se especializa en la formación técnica en operaciones portuarias. Probablemente este profesional podrá desempeñar cargos administrativos e igualmente requerirá de una profunda inducción en las faenas y un proceso de aprendizaje no menor a seis meses.

3.6.2 BARRERAS DE ENTRADA

Existen pocas barreras a la entrada de nuevos competidores dado que cualquier empresa capacitadora puede ofrecer los mismos cursos que entrega nuestra empresa, sin embargo la principal barrera a la entrada será la formación y certificación de los monitores de cada una de las materias. Dado que es un proceso extenso y que requiere de una adecuada selección del relator, además de un entrenamiento para dictar las clases incluyendo habilidades de manejo del tiempo, comunicación efectiva, liderazgo, entre otros. Para disminuir estos efectos es que se realizará un contrato de alianza estratégica con los cinco puertos que son clientes objetivo, para abordar la formación de su personal operativo de forma centralizada de acuerdo a su Plan de Capacitación Anual, y en caso que no exista, establecerlo de acuerdo a sus necesidades de capacitación.

3.6.3 ANÁLISIS INTERNO

Se realizará el análisis FODA de la compañía para identificar los distintos aspectos a considerar en el desarrollo de este proyecto los que se observan en el **Cuadro N°28**:

Cuadro N°28: Análisis FODA del proyecto

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo de la industria portuaria y su funcionamiento. • Oferta de un programa íntegro que asegura la formación del trabajador desde lo básico hasta lo más especializado de acuerdo a los niveles de conocimiento previos o los adquiridos durante su formación en los cursos. • Alta flexibilidad para adaptación a la necesidades de los clientes objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de realizar estas capacitaciones de forma interna en las empresas. • Desconocimiento inicial de la empresa. • Capacidad de cubrir todas las necesidades de las empresas portuarias, ya que al inicio TrainnPort ofrecerá una gama de cursos limitado a la capacidad operativa. • La geografía de nuestro país hace que la impartición de los cursos sea compleja de acuerdo a las ciudades en que se ubican las operaciones portuarias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oferta de capacitación específica para la industria portuaria. • Subsidios del Gobierno a la Capacitación, contando con una serie de financiamientos de apoyo tanto para la empresa como para el trabajador independiente. • Áreas de Recursos Humanos con una gran variedad de aspectos que abordar por lo cual no existe especialización en capacitaciones internas. • Alianza estratégica con empresas concesionarias privadas de los puertos de Chile, con capital común de SAAM. • Alianza estratégica con Asociaciones gremiales o Sindicatos para canalizar formación de jóvenes y trabajadores portuarios que requieran acreditar sus competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores, dado que la industria cuenta con gran número de trabajadores y las barreras a la entrada son bajas. • La falta de disposición del espacio físico en las faenas portuarias para realizar las prácticas operativas asociadas a cada curso.

Fuente: Elaboración propia

3.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nuestra empresa contará con cursos de entrenamiento basados en objetivos específicos y metodologías establecidas que permitirán a los trabajadores tener la oportunidad de perfeccionar sus conocimientos. Uno de los objetivos más importantes es optimizar los recursos de las empresas clientes, considerando también que la eficiencia en el servicio es vital. El modelo de formación reflejado en el **Diagrama N°2** considera que tanto las competencias técnicas y conductuales son primordiales para la formación integral de los trabajadores de acuerdo a cada especialidad portuaria. La Malla Curricular ofrecida está compuesta por 44 cursos que abordan competencias técnicas y 11 cursos orientados a desarrollar competencias conductuales.

Diagrama N°2: Composición de la malla curricular



Fuente: Elaboración propia

Cada puesto de trabajo requiere determinados cursos para formar al trabajador en temáticas relacionadas directamente con las funciones que desempeña, es así que los 9 puestos de trabajo tendrán en promedio 16 cursos para abordar competencias técnicas y 8 cursos para abordar competencias conductuales como se observa en el **Cuadro N°29**.

Cuadro N°29: Cantidad de cursos y horas de capacitación por Puesto de Trabajo

Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas		Competencias Conductuales		Total	
	N° cursos	N° horas	N° cursos	N° horas	N° cursos	N° horas
1 Chofer Vehículos	8	126	8	64	16	190
2 Materialero	11	198	8	64	19	262
3 Internador	12	198	8	64	20	262
4 Movilizador	14	284	8	64	22	348
5 Encargado Documentos	14	294	8	64	22	358
6 Stacking Control	21	398	8	64	29	462
7 Portalonero	20	438	8	64	28	502
8 Operador Grúas Portacontenedor	23	444	8	64	31	508
9 Capataz	25	502	9	80	34	582
Promedio	16	320	8	66	25	386

Fuente: Elaboración propia

3.8 MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

3.8.1 MODELO DE INGRESOS

El modelo de ingresos debe considerar un valor de hora de capacitación que sea competitivo con:

- 1) El costo de la hora hombre de las empresas portuarias, calculado en \$ 3.723, considerando la planta de personal con renta fija, renta variable y eventual como se observa en el **Cuadro N°30**. Debido a que las compañías eventualmente tienen la posibilidad de capacitar a su personal de forma interna en vez de contratar las capacitaciones de forma externa, el valor fijado debe considerar el costo que tendría para la empresa pagarle una hora trabajada a su personal para que esta capacite a sus pares.

Cuadro N°30: Costo empresa por tipo de contrato

	Costo Empresa	Personal Fijo	Personal Renta Variable	Personal Eventual	
1	Sueldo Base	650.000	210.000	-	
2	Remuneración por turnos		360.000	672.000	
3	Gratificación legal	83.125	83.125	-	
4	Movilización	42.000	47.000	56.000	
5	Colación	50.000	48.000	83.000	
6	EPP / Ropa de Trabajo	20.000	12.000	12.000	
7	Feriado Proporcional	37.895	12.243	-	
8	Mutualidad	14.443	5.775	13.238	
9	Seguro Invalidez	13.709	5.481	12.566	
10	Seguro Cesantía	4.399	1.759	4.032	
11	DL 889	- 30.009	- 30.009	- 21.006	Promedio
	Total Mensual	885.562	755.374	831.831	824.255
	Total Diario / Turno	42.170	31.474	34.660	36.101
	Total Hora	5.271	3.934	4.332	4.513

Fuente: Elaboración propia

- 2) El valor subvencionado por el Sistema Nacional de Entrenamiento y Empleo (SENCE) para el año 2014: \$5.000 por hora capacitada. Es sumamente relevante considerar que el valor de hora de capacitación que fijado por TrainPort sea cercano a este valor debido a que, las empresas portuarias podrán utilizar el 1% del costo de mano de obra que la Franquicia SENCE los obliga a aportar a la cuenta de sus empresas de forma mensual. **(Ver Anexo A: Resolución Exenta N°10257, SENCE. Santiago. 27 de Diciembre del 2013).**

Por otro lado la oferta de curso durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa, todos los cursos destinados a abordar competencias técnicas como conductuales, debido a que las compañías portuarias que son clientes objetivos, deben capacitar y certificar las competencias de todo su personal operativo comenzando con el de renta fijas, y siguiendo con renta variable y eventual. De acuerdo a la cantidad de

especialidades que requieren determinados cursos, se ha definido que estos se realicen desde 1 a 5 veces al año.

Es importante considerar que existen dos aspectos relevantes para las empresas relacionados con la capacitación:

- 1) La curva de aprendizaje, la cual muestra que mientras más se repite una tarea más rápida y eficientemente será ejecutada. A medida que los trabajadores aprenden una operación, su desempeño resulta más eficiente, y los requerimientos de trabajo directo y los costos de producción por unidad decrecen de acuerdo a una tasa uniforme. La regularidad con que se reducen los tiempos y los costos asociados a un proceso por efecto del aprendizaje se expresan mediante una tasa de mejoramiento, que es el porcentaje a que queda reducido el tiempo medio de ejecución al duplicarse su reiteración. Los valores de esta tasa varían en la industria en general entre un 60% y un 95% siendo 80% la tasa más frecuentemente aplicada.
- 2) La capacitación contribuye a la disminución de accidentes laborales y existen muchos costos asociados a la ocurrencia de ellos. De acuerdo al criterio empresarial generalizado se considera la prevención de riesgos como un gasto de la compañía, sin embargo la ocurrencia de un accidente laboral genera consecuencias que tienen un costo social y económico para la empresa, tanto directos como indirectos. Algunos costos directos son las horas perdidas por los trabajadores accidentados, como por los miembros de la compañía dedicados a investigar el accidente, costos de atención médica, costos de parada de la maquinaria, sanciones o multas, costo de reemplazo del trabajador, etc. Por otra parte los costos indirectos que aunque son más difíciles de cuantificar, pueden generar un importante impacto, algunos de ellos son: costos por pérdida de imagen de la compañía, costo de conflictos laborales, costos por disminución de la moral de los trabajadores, costos por la pérdida de la experiencia del trabajador accidentado, etc.

3.8.2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Se ha considerado realizar una alianza estratégica con las empresas cliente objetivo. Al inicio del proyecto se considera la generación de alianzas, considerando tanto las empresas privadas como las empresas públicas que operan en cada región. Se darán a conocer los servicios de TrainPort a todos los potenciales clientes, estableciendo alianzas estratégicas con los tres puertos establecidos como clientes empresa objetivo. Se realizará una detección de necesidades de capacitación de acuerdo a las prioridades de cada puerto y con ello diseñar un plan ajustado a sus necesidades que podrá ser implementado por etapas.

3.8.3 PROMOCIÓN

3.8.3.1 MARCA

La marca de la empresa es TrainPort asociado al concepto de entrenamiento (Training traducido al inglés) y a puertos (Port traducido en inglés). El logo especifica el rubro de la empresa: Entrenamiento Portuario, incluye el nombre de la marca: TrainPort y su imagen central se basa en un barco navegando en el mar, haciendo alusión a la industria portuaria. El logo de TrainPort estará presente en toda la publicidad y material de apoyo de los cursos:

Diagrama N°3: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.8.3.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Principalmente en la región de Valparaíso existen variadas empresas que ofrecen capacitaciones relacionadas con la actividad portuaria. Dado que ofrecen una amplia gama de alternativas, se ha identificado como competencia a los institutos de capacitación, centro de formación técnica y universidades que ofrecen un servicio comparable con TrainPort. A continuación una breve descripción de cada una:

- Incamp: Instituto dedicado a proporcionar apoyo docente y los servicios necesarios de capacitación a las empresas navieras, agencias de naves, agencias de aduana, personal marítimo, portuario y personas que integran dotaciones en naves de la marina mercante y la industria de pesca.
- Cadimar: Instituto de capacitación para la industria marítima, portuaria, industrial y de la construcción.
- UCEVALPO: Centro de formación técnica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso dedicado a formar técnicos de nivel superior en un contexto de excelencia para su realización personal, y de esta manera contribuir al mejoramiento de los distintos sectores

productivos en el desarrollo del país y a su inserción en el mundo global contemporáneo.

- Universidad Andrés Bello: En la carrera de Ingeniería en transporte marítimo en las ciudades donde se encuentran nuestras empresas objetivo. Prepara a profesionales capacitados para tomar decisiones en empresas e instituciones públicas y privadas que conforman los distintos rubros industriales nacionales e internacionales de este mercado.
- Universidad del Mar: En la carrera de Ingeniería en transporte marítimo y puertos forman a profesionales capaces de conocer y aplicar herramientas de administración de recursos económicos y humanos relacionados con el ámbito del transporte marítimo internacional y portuario. Se encuentran capacitados para resolver problemáticas operativas en terrenos propios de la actividad relacionada con el transporte marítimo, de los puertos y de los terminales interiores de carga y contenedores. También tienen sedes en las tres ciudades donde se encuentran las empresas portuarias objetivo.

A continuación el posicionamiento de la marca se muestra mediante un esquema que tiene como ejes principales el Precio y la Calidad del servicio. Se define como Calidad del servicio al nivel de especialización que alcanza el alumno de acuerdo a cada malla curricular ofrecida por la institución educacional en términos de conocimientos de las operaciones portuarias. Además se considera la aplicabilidad que estos conocimientos tienen en el desempeño de una especialidad portuaria.

Diagrama N°4: Posicionamiento de la empresa en el mercado



Fuente: Elaboración propia

Los institutos de capacitación Incamp y Cadimar se ubican en el cuadrante inferior izquierdo ya que ofrecen cursos de capacitación relacionados con conocimientos básicos portuarios, la variedad es limitada y el formato es estándar para todos los clientes, se observa también que tienen bajo precio, adaptándose al valor financiado por el Sistema Nacional de Capacitación y Empleo SENCE.

La Universidad del Mar se ubica en el cuadrante superior izquierdo ya que la carrera profesional que ofrecen está orientada al área administrativa o estratégica de la industria portuaria. Por lo tanto cuando el profesional ingrese a desempeñarse en un puerto, deberá tener un periodo de inducción profundo acerca de las operaciones. El costo de la carrera de Ingeniería en transporte marítimo y puertos es considerado como alto.

El UCEVALPO ofrece una gama de capacitaciones bastante amplia, dentro de las cuales tiene una especialización en el sector portuario, es considerado de la misma calidad del servicio que TrainPort dado que considera una formación integral, incluyendo incluso aspectos relacionados con el desarrollo personal. El costo es considerado alto.

La Universidad Andrés Bello es considerada como de alta calidad dado que ofrece una formación acorde con los requerimientos de la industria portuaria con alta aplicabilidad en el área operativa, sin embargo está orientado a formar sólo profesionales, dejando libre el segmento técnico. El costo es considerado como muy alto.

3.8.3.3 GASTOS DE PROMOCIÓN Y MEDIOS

Las actividades de promoción que se han considerado para el desarrollo del proyecto están enfocadas en establecer una relación cercana con las empresas cliente objetivo de manera de asegurar la demanda esperada las que se pueden observar en el **Cuadro N°31**. El gasto principal se planificó para el primer año del proyecto, con una disminución en los siguientes años, manteniendo un monto continuo:

Cuadro N° 31: Actividades de promoción del proyecto

Forma de Promoción	Descripción	Segmento abordado	Costo
Página web	Dado que es un medio de acceso público, la página web tendrá como objetivo entregar información útil y completa a todos los clientes. Se podrán realizar cotizaciones, revisar contenidos de los cursos, consultar bibliografía y vínculos relacionados.	Todos los segmentos	\$200.000 mensual

Promoción personal	Corresponde a visitas a los encargados de capacitación de las empresas portuarias del sector público como privado así como asociaciones sindicales portuarias, para dar a conocer los servicios de entrenamiento y realizar alianzas estratégicas.	Cientes empresas portuarias públicas y privadas.	\$2.000.000 el primer año y \$500.000 a partir del segundo año
Anuncios en portales	Alianzas con portales privados y del gobierno para vincular la pagina web y ofertar directamente los servicios de la compañía.	Todos los segmentos	\$100.000 mensuales
Correos personalizados	Correos de servicio personalizados a clientes potenciales y se utilizará como instrumento de fidelización.	Cientes empresas portuarias públicas y privadas.	Gratuito
Ferias nacionales	Participación en ferias para lograr posicionamiento y ubicar clientes potenciales.	Todos los segmentos	\$300.000 semestral
Directorio comercial	Anuncio en directorios comerciales online para generar conocimiento de la empresa.	Todos los segmentos	Gratuito
Publicidad impresa	Se entregará publicidad directa a clientes que soliciten información en nuestras oficinas.	Cientes personas	\$500.000 el primer año, \$100.000 a partir del segundo año

Fuente: Elaboración propia

3.8.4 PROPUESTA DE VALOR

Nuestra compañía entrega formación integral que incluye entrenamiento en competencias técnicas y competencias conductuales para desarrollar especialidades portuarias en el área operativa de los puertos, formando trabajadores que se desempeñan con altos estándares de calidad y seguridad. La principal propuesta de valor para nuestros clientes es el profundo de especialización que alcanzarán por medio del entrenamiento, la alta empleabilidad potencial en una importante industria del país, y la formación integral entregada por relatores experimentados.

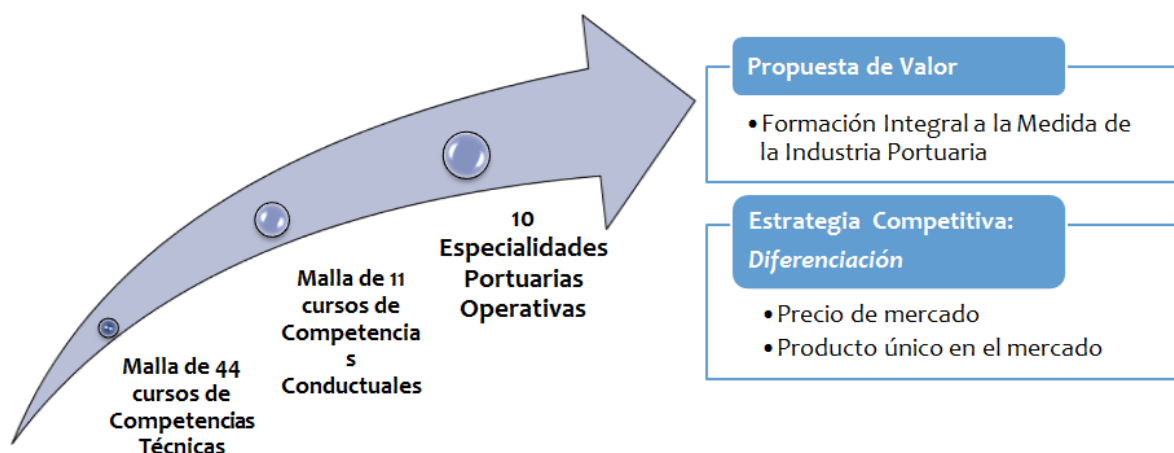
3.8.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia de la compañía es la diferenciación, la cual se basa en la propuesta de valor. En la industria portuaria no existen instituciones dedicadas a la capacitación especializada en el área operativa, especialmente

en la formación integral de trabajadores para el desempeño de una especialidad portuaria.

Si bien existen dos universidades que imparten la carrera de Ingeniería en transporte marítimo, la formación está orientada a la gestión y por lo tanto los profesionales se desempeñarán en cargos relacionados con la administración de las operaciones de los puertos. Por otro lado existen institutos de capacitación que ofrecen cursos relacionados a la industria portuaria, que buscan entregar conocimientos específicos de acuerdo a las necesidades operativas.

Diagrama N°5: Propuesta de Valor y Estrategia Competitiva de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.9 OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.9.1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

Ningún país puede mantener o aumentar su competitividad en el mediano y largo plazo, si sólo una fracción muy pequeña de su fuerza laboral tiene acceso a la capacitación. Existen buenas oportunidades y ventajas para el desarrollo de una empresa de entrenamiento especializada en la industria portuaria. El Gobierno de Chile ha desarrollado varios programas para fomentar y apoyar las iniciativas de formación que se han llevado a cabo en los negocios en los últimos años. La formación de los trabajadores será crucial para aumentar el número de trabajadores calificados y la diversidad de habilidades desarrolladas en ellos.

Los principales socios TrainPort son las empresas portuarias y los trabajadores. Las empresas que más entrenen a su personal serán más eficientes y también guiarán su inversión en el desarrollo y formación de recursos humanos con las habilidades necesarias en la industria. Los

trabajadores tendrán un mecanismo para certificar los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones y planificar sus carreras para el desarrollo, mejorar sus oportunidades de movilidad dentro y entre los diversos sectores productivos.

3.9.2 OPERACIONES

Nuestra empresa contará con los siguientes 44 cursos para entrenar en competencias técnicas que se detallan en el **Cuadro N°32** y 11 cursos para entrenar competencias conductuales que se detallan en el **Cuadro N°33**, establecidos de acuerdo a los 9 puestos de trabajo considerados. Cada uno de los cursos tendrá una duración específica de acuerdo a los contenidos:

Cuadro N°32: Cantidad de Cursos y horas de capacitación para abordar Competencias técnicas en los primeros 5 años

N°	Cursos	Horas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Administración de Pañoles Portuarios	40	1	1	1	1	1
2	Administración del Tiempo	16	2	2	2	2	2
3	Aspectos Operacionales con Mercadería Peligrosa	28	1	1	1	1	1
4	Atención a Clientes	16	2	1	1	1	1
5	Básico en Seguridad en Faenas Portuarias	24	3	3	3	3	3
6	Cadena de la responsabilidad	16	3	1	1	1	1
7	Capacitación de Plan de Emergencia	3	5	5	5	5	5
8	Cargas IMO	24	2	2	2	2	2
9	Cargas Peligrosas, Potencialmente Peligrosas y Perjudiciales	40	2	2	1	2	2
10	Comunicación Asertiva	16	1	1	1	1	1
11	Control de Contenedores	24	3	3	1	3	3
12	Control de Perdida Nivel 1	24	1	1	1	1	1
13	Curso de Enc/Dtos	24	1	0	1	0	1
14	Curso de Internador	16	1	1	1	0	0
15	Curso de Operador de Toplifter	16	1	0	1	0	1
16	Curso Formación de Movilizadores de Carga Portuaria	16	2	1	1	1	1
17	Curso Supervisores de Operaciones Marítimo Portuario	24	1	0	1	-	1
18	Curso TRF	24	1	1	1	-	-
19	Documentación Naviera	16	1	1	1	1	1
20	El Contenedor	24	3	3	3	3	3
21	Formación de Capataces Portuarios	40	1	0	1	0	1
22	Formación de Portaloneros Portuarios	40	2	2	2	2	2
23	Ingles Técnico 1	40	1	1	1	0	0
24	Introducción al Negocio Naviero y Portuario	24	5	5	5	5	5
25	La Carga Marítima y su Estiba	40	1	1	1	0	0

26	La Maquinaria Portuaria y el Equipo de Transferencia	16	1	1	1	0	0
27	Manejo a la Defensiva	24	1	1	1	1	1
28	Maniobras de Levante de Cargas	24	1	0	1	0	1
29	Manipulación de Mercadería Peligrosa	38	2	2	1	2	2
30	Nomenclatura Naviera y Portuaria	24	5	5	5	5	5
31	Office Básico	24	1	1	1	0	0
32	Operación Grúa Porta Contenedores	16	1	1	1	0	0
33	Operación Grúas Horquillas	16	1	1	1	0	0
34	Planificación naviera	24	1	1	1	0	0
35	Practica en Operación de Grúas Porta Contenedores	16	1	1	1	0	0
36	Practica Operador Grúa Horquilla	40	1	1	1	0	0
37	Primeros Auxilios	8	5	5	5	5	5
38	Radio Comunicaciones	16	3	3	1	3	3
39	Resistencia de Material y Utilería Portuaria	40	1	0	1	0	0
40	Seguros de Carga y Responsabilidad Civil	8	1	1	1	0	0
41	SGI	8	5	5	5	5	5
42	Teoría del Fuego	3	5	5	5	5	5
43	Transferencia Bultos Pesados	24	1	1	1	1	1
44	Trinca y Destrinca de Carga General y Contenedores	40	2	2	2	2	2

Total Cursos 86 76 76 64 69

Total Horas 1.742 1.510 1.520 1.230 1.358

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°33: Cantidad de Cursos y Horas de capacitación por curso para abordar Competencias conductuales en los primeros 5 años

N°	Curso	Horas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Competencias Genéricas							
1	Preocupación por el Orden y la Calidad	8	3	3	3	3	3
2	Orientación de Servicio al Cliente	8	3	3	3	3	3
3	Orientación al Logro	8	3	3	3	3	3
4	Aprendizaje	8	3	3	3	3	3
5	Compromiso Organizacional	8	3	3	3	3	3
Competencias Específicas							
6	Trabajo en equipo y Cooperación	8	3	3	3	3	3
7	Energía y Dinamismo	8	3	3	3	3	3
8	Liderazgo de Equipo	16	3	3	3	3	3
9	Comunicación Efectiva	8	3	3	3	3	3
10	Autocontrol	8	3	3	3	3	3
11	Pensamiento Analítico	8	3	3	3	3	3

Total Cursos 33 33 33 33 33

Total Horas 288 288 288 288 288

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los cuadros anteriores se ha definido ofrecer todos los cursos necesarios para la formación de los 9 Puestos de Trabajo levantados en la etapa de DNC.

La frecuencia de los cursos propuesta tiene directa relación con la cantidad de especialidades portuarias que lo requieren y la cantidad de personal que la realiza en cada uno de los tres puertos. Por ello algunos cursos se realizarán hasta 5 veces en el año y otros sólo 1.

Durante los dos primeros años se espera abordar al 90% de los trabajadores de áreas operativas de manera que puedan certificar sus competencias. En los años posteriores considerados en el proyecto, se espera tener una oferta que incluya principalmente al personal nuevo o a la especialización natural que se generará en la carrera profesional de los puestos de trabajo.

A continuación en el **Cuadro N°34** se puede observar la distribución del personal de acuerdo a los puestos de trabajo considerando una dotación promedio de las tres empresas portuarias consideradas:

Cuadro N°34: Distribución del Personal por Puesto de Trabajo en base promedio tres puertos objetivo

Puestos de Trabajo	Chofer Vehículos	Materialero	Internador	Movilizador	Encargado Documentos	Stacking Control	Portalonero	Operador Grúas Portacontenedor	Capataz
Renta Fija	0	6	4	0	7	4	9	9	5
Renta Variable	25	9	27	29	6	31	5	5	20
Eventuales	23	5	16	55	8	2	6	8	6
Total personal	48	20	47	84	21	37	20	22	31

Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar algunos de los cursos que se impartirán, a continuación en el **Cuadro N°35** se describen sus objetivos generales:

Cuadro N°35: Ejemplos de cursos técnicos ofrecidos

N°	Nombre del Curso	Objetivo General
1	Introducción al negocio naviero y portuario	Comprender las actividades relacionadas con los procesos de exportación, importación, almacenamiento y cuidado de las cargas que se transportan por vía marítima y portuaria.
2	Nomenclatura naviera y portuaria	Entregar nociones generales sobre el lenguaje y definiciones que rigen la actividad portuaria para la comprensión de la terminología empleada en los puertos y los servicios de transporte marítimo de carga.
3	Curso de TRF	Destacar la importancia del paso de las mercancías por los puertos en la etapa de transferencia y la derivación del control documental para aprovechar integralmente la información de la tarja para el control estadístico, operacional y financiero del sistema informático del puerto.

4	Control de contenedores	Interpretar correctamente la documentación base, que permite determinar el proceso secuencial de embarque y desembarque de contenedores, disponer del uso racional de áreas de depósito de contenedores, determinando la ubicación y apilamiento de los mismos que asegure un flujo continuo hacia y desde la nave, optimizando el uso de los equipos móviles de carga asignados en la recepción y entrega de contenedores, como de aquellos, que se han dispuesto para el porteo y transferencia de contenedores.
5	La carga marítima y su estiba	Adquirir los conocimientos teóricos y prácticos para realizar las labores de enganche, desenganche y trincaje, destrincaje de mercancías, así como las labores de apoyo cumpliendo en todo momento con las normas de prevención de riesgos laborales.
6	La maquinaria y el equipo de transferencia	Comprender los diferentes sistemas de manipulación de contenedores y carga en general aplicando estos conocimientos para la planificación de la carga tanto marítima como terrestre.
7	Administración pañoles portuarios	Procedimientos orientados a que las actividades de un encargado de pañol se enmarquen en requisitos básicos que le permitan controlar, y utilizar racionalmente el espacio disponible.
8	Formación de portaloneros portuarios	Entrenar las conductas de liderazgo en la transferencia marítima de las cargas que involucran la seguridad del persona y la infraestructura portuaria.
9	Básico de seguridad en faenas portuarias	Identificar las situaciones específicas de riesgos de accidentes derivados de las faenas de carga, descarga, transporte y almacenamiento de mercancías en las naves en el puerto.
10	Curso de formación de movilizados de carga portuaria	Proporcionar herramientas y técnicas de manejo de carga a los trabajadores y prepararlos en forma especializada, examinarlos y validarlos cuidadosamente para crear y aumentar las competencias laborales para el puesto de trabajo y lograr a través de esto mejores indicadores de productividad.

Fuente: Elaboración propia

3.9.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En esta propuesta los cursos tendrán una duración definida y pueden ser aplicados en diversas combinaciones y secuencias. Los cursos se han elaborado para enfrentar una tarea productiva de manera globalizada. Esto quiere decir que TrainPort le proporcionará a los participantes, conocimiento teórico y práctico necesarios para desempeñarse en el ámbito portuario. La precisión con la que se definen los aprendizajes y los criterios de evaluación relacionados debería facilitar el logro de los objetivos de los cursos.

Cada curso representa un sistema que considera tres componentes:

- a) Introducción, donde se presenta generalmente, de manera sintetizado, la ubicación del modulo en el contexto de la especialidad, los objetivos generales que se quieren alcanzar, así como su potencialidad para contextualizar y reforzar aprendizajes de la formación general.
- b) Aprendizaje esperado y criterio de evaluación. Esta sección es el eje fundamental de la propuesta ya que en ella se define lo que se espera que logren los alumnos, en conjunto con criterios de evaluación.
- c) Contenidos presentados en un listado que resume los conceptos, las habilidades y las actitudes comprendidos en los aprendizajes esperados y criterios de evaluación.

Cuando se proponga ejecutar el modulo en torno a una actividad globalizadora, se podrá evaluar recurriendo a la observación durante las diferentes etapas del proceso y a un juicio sobre la calidad del producto obtenido. En aquellos casos en que el logro parcial de los aprendizajes esperados no garantice la adquisición de los objetivos generales del modulo, su evaluación supondrá la ejecución de una tarea práctica que integre el conjunto de aprendizajes esperados comprendidos en éste. El tiempo que demande esta tarea deberá planificarse dentro de la carga horaria establecida por la empresa para el módulo.

3.9.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. En los distintos cursos se evaluarán al iniciar el curso, al término del curso y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. El fin de esta metodología es conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas.

La evaluación inicial es útil para determinar el nivel de habilidad de cada participante y conocer sus expectativas. Estos datos serán utilizados para comprobar si al final del curso se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades de los participantes.

La evaluación final será el único método que señalará si el participante está o no en condiciones de desempeñar la especialidad portuaria. De igual manera la evaluación final se comparará con la evaluación inicial para identificar los puntos críticos, y en caso de existan brechas en los conocimientos se reprogramará un curso especial con la finalidad de que la totalidad de los participantes puedan aprobar el curso.

Por último la evaluación que se hace cuando el trabajador ya está desempeñando una especialidad portuaria, consiste en chequear si el trabajador después del curso utiliza las herramientas teóricas y prácticas que se le entregaron en los distintos cursos y así comprobar en terreno si el trabajador tiene un mayor nivel de eficiencia en comparación al anterior a la capacitación.

3.10 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

3.10.1 GERENCIA

Estará encargado de designar, planificar y evaluar los cursos que se impartirán durante el año, siendo el único ente que puede tomar decisiones con respecto a los métodos de evaluación y metodologías de enseñanza. Además contará con una secretaria quien deberá apoyar las actividades de coordinación y administración de la empresa.

3.10.2 COORDINADORES POR REGIÓN

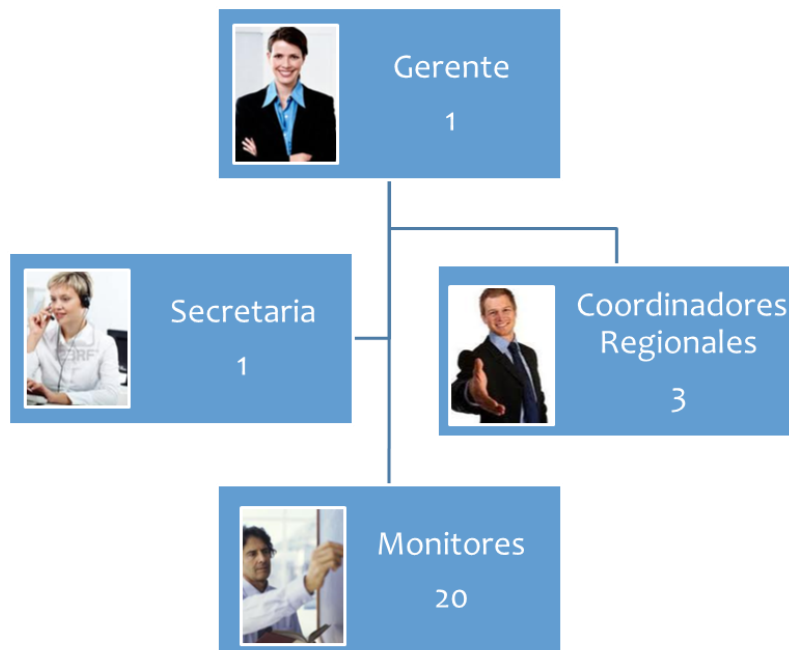
Serán los encargados de mantener la relación directa con los clientes (empresas y trabajadores). Se han considerado 3 coordinadores, cada uno a cargo de las empresas ubicadas en cada región: Arica, Iquique y Antofagasta.

3.10.3 MONITORES

Para un buen desarrollo de los métodos de enseñanza que se impartirán, el monitor a cargo debe contar con requisitos fundamentales para lograr el objetivo de establecer metodologías de educación, entrenamiento y comportamiento a través de un plan de perfeccionamiento acorde a las necesidades de la empresa o trabajador, con el fin de mejorar las habilidades, competencias y conductas a las buenas prácticas del personal. La selección del monitor está sujeta a la experiencia y dominio de los conocimientos que impartirá y contar con la certificación correspondiente. Es decir sólo los trabajadores o ex trabajadores portuarios expertos que estén entre el rango III y IV podrán optar a ser monitores. Deberá establecer un plan de instrucción acorde a los objetivos del curso, con el fin de mejorar las competencias, actitudes y habilidades de los trabajadores.

A continuación en el **Diagrama N°6** se muestra la estructura del organigrama considerado en la organización:

Diagrama N°6: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.11 PROYECCIÓN FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

3.11.1 PROYECCIONES DE VENTA

Las proyecciones de venta se han definido de acuerdo a los cursos ofrecidos cada año. Durante el alcance de este proyecto se ha planificado realizar 8 horas diarias de capacitación. Los cursos también consideran una asistencia mínima de 8 alumnos y un máximo de 20, lo que nos da un promedio de 14 alumnos por curso. El valor fijado para todo el horizonte del proyecto será de \$5.000 por hora de capacitación, por lo que cada curso tendrá un valor determinado por la cantidad de horas que contempla su aplicación. Todos los valores base quedan reflejados en el **Cuadro N°36**.

Cuadro N°36: Valores Base de la empresa en los primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos	119	109	109	97	102
Horas de Capacitacion	2.030	1.798	1.808	1.518	1.646
Días (8 hrs. por día)	254	225	226	190	206
Participantes promedio por curso	14	14	14	14	14
Participantes totales	1.666	1.526	1.526	1.358	1.428

Fuente: Elaboración propia

Considerando todo lo anterior los ingresos proyectados se muestran en el **Cuadro N°37** para cada una de las empresas portuarias, los cuales serán la multiplicación de: las horas totales de capacitación contratadas en cursos (habilidades técnicas como conductuales), el valor de hora de capacitación y la cantidad de participantes promedio por curso. Los ingresos totales de la compañía serán estos montos multiplicados por los 3 puertos considerados en este análisis.

Cuadro N°37: Ingresos de la empresa en los primeros 5 años por cada puerto

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de Capacitacion	2.030	1.798	1.808	1.518	1.646
Valor por hora de capacitación	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Participantes promedio por curso	14	14	14	14	14
	\$ 142.100.000	\$ 125.860.000	\$ 126.560.000	\$ 106.260.000	\$ 115.220.000

Fuente: Elaboración propia

3.11.2 COSTOS VARIABLES

Los costos variables de TrainPort están compuestos principalmente por: los honorarios de los monitores, el arriendo de las salas de capacitación y el costo de los materiales de apoyo impreso para cada participante.

A continuación en el **Cuadro N°38** se detallan los valores correspondientes a costos variables por curso de acuerdo a hora de capacitación, días utilizados y cantidad de participantes por curso.

Cuadro N°38: Costos Variables por curso, hora y participante

Costos Variables por Curso	Valor
Honorarios Monitor (por hora)	\$ 40.000
Arriendo Sala de Capacitación (por día)	\$ 80.000
Material de apoyo impreso (por participante)	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los honorarios de los monitores se ha considerado un valor de \$40.000 por hora capacitada, por lo que este valor variará de acuerdo a las horas que contemplan cada uno de los cursos, independiente del número de participantes o alumnos que cada uno de estos cursos.

En cuanto al arriendo de Sala de Capacitación, se ha realizado un revisión de las ofertas de sala de capacitación que cumplan con los requisitos básicos establecidos para dictar un curso. El valor promedio a considerar será de \$ 80.000 por día (lo que considera una jornada de 8 horas).

Por último en cuanto al material impreso de apoyo para cada participante se ha considerado un costo de \$2.000 el cual podría variar dependiendo de la profundidad de los contenidos que el curso requiera y su duración.

A continuación en el **Cuadro N°39** se detallan los costos variables totales asociados a la realización de los cursos en cada uno de los puertos para lo primeros 5 años de alcance del proyecto.

Cuadro N°39: Costos variables de la empresa en los primeros 5 años

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios Monitor	\$ 81.200.000	\$ 71.920.000	\$ 72.320.000	\$ 60.720.000	\$ 65.840.000
Arriendo Sala de Capacitación	\$ 20.300.000	\$ 17.980.000	\$ 18.080.000	\$ 15.180.000	\$ 16.460.000
Material de apoyo impreso	\$ 3.332.000	\$ 3.052.000	\$ 3.052.000	\$ 2.716.000	\$ 2.856.000
	\$ 104.832.000	\$ 92.952.000	\$ 93.452.000	\$ 78.616.000	\$ 85.156.000

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la proyección de los gastos de promoción descritos anteriormente los que se muestran en el **Cuadro N°40**, se ha considerado mayores gastos de promoción durante el primer año de funcionamiento de la empresa, principalmente debido a que se establecerán las alianzas estratégicas que permitan la realización de los cursos durante cada año.

Cuadro N°40: Gastos de promoción de la empresa en los primeros 5 años

Gastos de Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Promoción personal	2.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Anuncios en portales	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Correos personalizados	-	-	-	-	-
Ferías nacionales	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Directorio comercial	-	-	-	-	-
Publicidad impresa	500.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	\$ 6.700.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000

Fuente: Elaboración propia

3.11.3 COSTOS FIJOS

Los costos fijos se muestran en el **Cuadro N°41** los que consideran de forma mensual: insumos básicos (electricidad y agua potable), arriendo de las oficinas de la administración, los materiales de oficina, sueldos base del: Gerente, Secretaria y 3 Coordinadores.

Cuadro N°41: Costos Fijos totales de la empresa en los primeros 5 años

Costos Fijos	Mensual	Anual
Insumos básicos	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Arriendo oficinas	\$ 423.200	\$ 5.078.400
Materiales oficina	\$ 50.000	\$ 600.000
Sueldo Coordinador (3)	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
Sueldo Secretaria	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Sueldo Gerente	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
	\$ 5.673.200	\$ 68.078.400

Fuente: Elaboración propia

3.11.4 CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del Capital de trabajo reflejado en el **Cuadro N°42** se han considerado como activos circulantes las cuentas por cobrar y el inventario del mes siguiente. Las cuentas por cobrar serán el cincuenta por ciento de los ingresos considerados dentro del año, y el inventario es el monto requerido para el pago de los costos variables del año siguiente. Adicionalmente se han considerando los gastos de la formación de la empresa de capacitación y la respectiva certificación como OTEC.

Cuadro N°42: Capital de trabajo de la empresa para los primeros 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	\$ 41.208.000	\$ 76.525.500	\$ 70.560.500	\$ 67.114.000	\$ 61.136.500	\$ 64.496.500
Activos Circulantes	\$ 41.208.000	\$ 76.525.500	\$ 70.560.500	\$ 67.114.000	\$ 61.136.500	\$ 64.496.500
Gastos Formación y certificación OTEC	\$ 15.000.000					
Cuentas por Cobrar (50% ingresos)		\$ 53.287.500	\$ 47.197.500	\$ 47.460.000	\$ 39.847.500	\$ 43.207.500
Inventario (costo variable mensual)	\$ 26.208.000	\$ 23.238.000	\$ 23.363.000	\$ 19.654.000	\$ 21.289.000	\$ 21.289.000
Credito IVA Activos						
Pasivos Circulantes						
Cuentas por Pagar						

Fuente: Elaboración propia

3.11.5 ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA LIBRE

A continuación en el **Cuadro N°43** se muestra el estado de resultado y los flujos de caja del plan de negocios considerado con un horizonte de 5 años.

Cuadro N°43: Flujo de caja de la empresa para los primeros 5 años

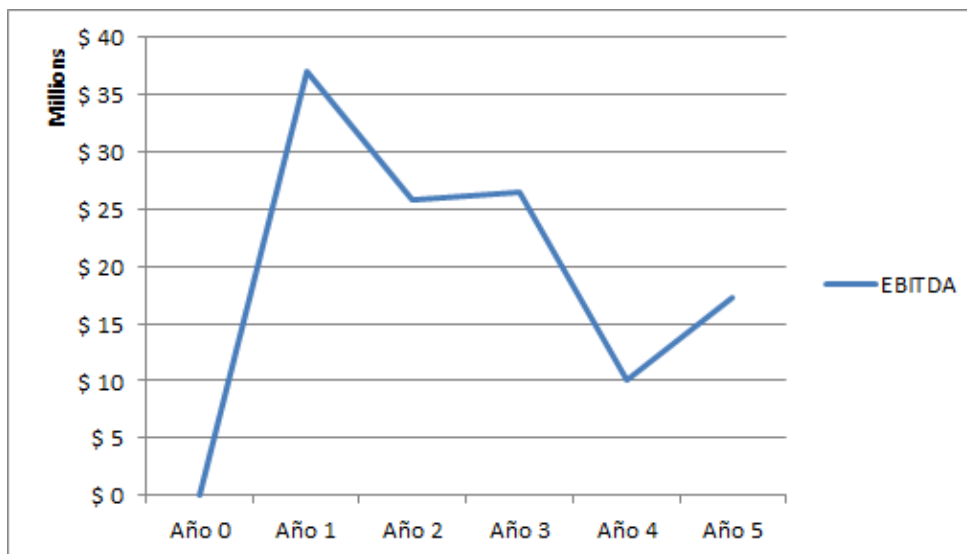
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de Capacitación		6.090	5.394	5.424	4.554	4.938
Valor por hora de capacitación		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Participantes promedio por curso		14	14	14	14	14
Ingresos (\$)		426.300.000	377.580.000	379.680.000	318.780.000	345.660.000
Honorarios Monitor		243.600.000	215.760.000	216.960.000	182.160.000	197.520.000
Arriendo Sala de Capacitación		60.900.000	53.940.000	54.240.000	45.540.000	49.380.000
Material de apoyo impreso		9.996.000	9.156.000	9.156.000	8.148.000	8.568.000
Costos Variables (\$)		314.496.000	278.856.000	280.356.000	235.848.000	255.468.000
Margen de Contribución		111.804.000	98.724.000	99.324.000	82.932.000	90.192.000
Gastos de promoción (\$)		6.700.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Costos Fijos (\$)		68.078.400	68.078.400	68.078.400	68.078.400	68.078.400
EBITDA		37.025.600	25.845.600	26.445.600	10.053.600	17.313.600
Depreciación (\$)		-	-	-	-	-
Utilidades antes de Impuestos (\$)		37.025.600	25.845.600	26.445.600	10.053.600	17.313.600
Utilidades antes de Impuestos (\$) Acum		37.025.600	62.871.200	89.316.800	99.370.400	116.684.000
Impuestos (\$)		7.034.864	11.945.528	16.970.192	18.880.376	22.169.960
Utilidades después de Impuestos (\$)		29.990.736	50.925.672	72.346.608	80.490.024	94.514.040
Depreciación (\$)		-	-	-	-	-
Inv. Activos Fijos (\$)		-	-	-	-	-
Inv. Capital Trabajo (\$)	41.208.000	35.317.500	5.965.000	3.446.500	5.977.500	3.360.000
FCL (\$)	- 41.208.000	- 5.326.764	56.890.672	75.793.108	86.467.524	91.154.040
FCL Acumulado (\$)	- 41.208.000	- 46.534.764	51.563.908	132.683.780	162.260.632	177.621.564
FCL Total (VT)	- 41.208.000	- 5.326.764	56.890.672	75.793.108	86.467.524	546.924.240

Fuente: Elaboración propia

En el año 1 se observan pérdidas que llegan a un total de \$5.326.764, debido principalmente a la inversión inicial en capital de trabajo. A partir del año 2 se observan flujos de caja positivos, basados principalmente en la estabilización del margen de contribución que cubrirá la inversión inicial.

Debido a que en el primer año se realizará la mayor venta de horas de capacitación, el comportamiento del indicador EBITDA muestra en el **Gráfico N°5** su máximo valor en el primer año sobrepasando los \$37 millones, para disminuir en los siguientes años.

Gráfico N°5: Indicador EBITDA de la empresa para los primeros 5 años



Fuente: Elaboración propia

3.11.6 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación en el **Cuadro N°44** se observan los principales indicadores de factibilidad del proyecto:

Cuadro N°44: Principales indicadores de factibilidad del proyecto

TRR	20%
VT	\$ 455.770.200
VPN FCL	\$ 263.770.580
VP VT	\$ 183.163.822
VPN TOTAL	\$ 446.934.402
TIR FCL	79%
TIR TOTAL	103%
PAYBACK	Año 2
Capital de Trabajo Requerido	\$ 46.534.764
BREAK EVEN	Año 1

Fuente: Elaboración propia

El break-even operacional o punto de equilibrio se produce a fines del año 1, cuando se logre un ingreso mensual de \$5.326.764.

El Capital requerido se determina con el menor Flujo de Caja Libre acumulado, el cual se percibe en el año 1 es de \$46.534.764, el cual considera un 100% de su valor en inversión en capital de trabajo.

De acuerdo al Valor Presente Neto total calculado VPN es de \$446.934.402, al ser mayor a cero hace el proyecto rentable. Sin embargo es relevante considerar que el VPN basado solo en los flujos de caja genera un valor de \$263.770.580.

El valor de la Tasa Interna de Retorno TIR es de 79%, lo que es superior a la exigida por el proyecto correspondiente a un 20% (tasa que exigen los proyectos que postulan a fondos concursables en la CORFO).

Se observa que el Payback se produce el año 2, dónde el Flujo de caja libre acumulado es de \$51.563.908.

3.11.7 ANÁLISIS DE RIESGOS

Se ha realizado un análisis de sensibilidad sobre el VPN, la TIR y el capital total requerido considerando variaciones en 4 variables: el precio, volumen de ventas, costos variables y costos fijos.

Precio

Se observa en el **Cuadro N°45** que el valor de la hora de capacitación es la variable que afecta principalmente los resultados de la empresa de entrenamiento. De esta manera al aumentar el valor en un 20%, pasando de \$5.000 a \$6.000, los resultados reflejados en los indicadores de factibilidad aumentan en más de un 100%. Sin embargo dado que el valor fijado por la empresa es igual al valor cubierto por la franquicia SENCE, no se considera factible para mantener la competitividad aumentar estos valores. Tampoco disminuirlos, ya que las empresas igualmente estarán cubiertas con este monto, sin embargo una disminución del valor de hora de capacitación tendría un efecto negativo importante para la empresa TrainPort.

Cuadro N°45: Análisis de sensibilidad del Valor por hora de capacitación

Valor por hora de capacitación	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.000
VPN TOTAL	\$ 446.934.402	\$ 1.972.286.055	\$ 3.497.637.708
TIR FCL	79%	244%	390%
TIR TOTAL	103%	259%	399%
Capital de Trabajo Requerido	\$ 46.534.764	\$ 41.208.000	\$ 41.208.000

Fuente: Elaboración propia

Volumen de Ventas

Respecto al volumen de ventas se ha considerado en el **Cuadro N°46** la posibilidad que se cumpla el plan ofrecido a las empresas portuarias en un 80% y 100%, adicionalmente que puedan solicitar la realización de cursos adicionales, llegando a una venta de 20% adicional de las horas de capacitación consideradas. Se observa que la rentabilidad de este proyecto disminuye en un 75% aproximadamente al disminuir las horas en un 20% sin embargo aumenta sólo en un 30% su rentabilidad al aumentar las horas de capacitación. Se puede señalar que se debe velar por el cumplimiento entre un 80 y 100% del plan de cursos proyectados para hacer de este proyecto rentable.

Cuadro N°46: Análisis de sensibilidad de Horas de Capacitación

Horas de Capacitación	80%	100%	120%
VPN TOTAL	\$ 59.678.332	\$ 446.934.402	\$ 834.190.472
TIR FCL	18%	79%	112%
TIR TOTAL	36%	103%	135%
Capital de Trabajo Requerido	\$ 49.341.912	\$ 46.534.764	\$ 46.449.600

Fuente: Elaboración propia

Costos Variables

Los costos variables constituyen el segundo factor más relevante en este proyecto como se muestra en el **Cuadro N°47**, un pequeño aumento significa una gran disminución en la rentabilidad del proyecto. Es así como se ha evaluado un aumento de 5% y de 7% en los costos variables asociados a los cursos de capacitación observándose una disminución en la mitad de la rentabilidad en ambos casos. Por lo tanto es primordial para la realización de este proyecto que se mantengan estables estos valores ya que un pequeño aumento podría afectar la permanencia de la empresa en el mediano plazo. Además afecta en un aumento importante del capital de trabajo requerido para la realización del proyecto, lo que podría reflejarse en la búsqueda de financiamiento externos que no han sido considerados en este proyecto.

Cuadro N°47: Análisis de sensibilidad de Costos Variables

Costos Variables	100%	105%	107%
VPN FCL	\$ 263.770.580	\$ 90.332.622	\$ 17.488.680
TIR FCL	79%	34%	8%
TIR TOTAL	103%	56%	25%
Capital de Trabajo Requerido	\$ 46.534.764	\$ 60.433.752	\$ 66.271.327

Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos

Se ha observado en el **Cuadro N°48** que el aumento en los costos fijos en un 10% cada vez si bien afecta la rentabilidad del proyecto, disminuyéndola, tiene un efecto bastante menor (alrededor de un 15% menos) que el provocado por pequeños cambios en los costos variables. Asimismo determina considerar un mayor capital de trabajo.

Cuadro N°48: Análisis de sensibilidad de Costos Fijos

Costos Fijos	100%	110%	120%
VPN FCL	\$ 263.770.580	\$ 181.055.324	\$ 98.340.068
TIR FCL	79%	60%	38%
TIR TOTAL	103%	84%	60%
Capital de Trabajo Requerido	\$ 46.534.764	\$ 52.049.114	\$ 57.563.465

Fuente: Elaboración propia

El financiamiento planteado para este proyecto constituye 100% a capital propio, por lo que no se ha considerado la búsqueda de inversionistas ni uso del capital.

4. CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio consistía en desarrollar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad del proyecto de una empresa de capacitación específica para la industria portuaria. Este plan de negocios incluiría la determinación de una malla curricular basada en la detección de necesidades de capacitación levantada con entrevistas a informantes claves para entregar una oferta ajustada a las necesidades de eficiencia operativa de la industria.

Para ello debieron cumplirse los siguientes objetivos:

- Establecer las oportunidades existentes en el mercado de las capacitaciones específicamente para la industria portuaria.
- Determinar la zona geográfica para establecer la empresa, y el organigrama de la empresa que determine mantener las alianzas estratégicas con las empresas cliente objetivo.
- Evaluar la rentabilidad de llevar a cabo este proyecto asociado a la malla curricular ofrecida a los puertos.
- Determinar las variables principales para la factibilidad del proyecto.

El presente estudio comprendió una completa metodología con el fin de obtener el mayor acercamiento a estos propósitos.

En la primera parte del presente trabajo se realizó una Detección de Necesidades de Capacitación que incluyó cuatro etapas:

1. Selección del sector productivo y territorio geográfico.
2. Levantamiento de información cualitativa.
3. Análisis de la información cuantitativa.
4. Preparación del informe.

En la segunda parte se determina la factibilidad del proyecto de una empresa de capacitación OTEC que tenga una oferta de cursos enfocados a formar 9 especialidades portuarias.

Como conclusión de dicha DNC se determinó lo siguiente:

1. El sector productivo a abordar será el portuario en el norte del país, específicamente en tres ciudades: Arica, Iquique y Antofagasta.
2. El análisis de la información cualitativa levantada en cada uno de estos puertos, determinó que existen 9 puestos de trabajos principales en el sector operativo, las cuales requieren la realización de una oferta ajustada a estas necesidades.
3. En el mercado de las capacitaciones no existe una oferta específica para esta industria a pesar de lo específico de las funciones que se realizan en el sector.

4. Es posible ofrecer una malla curricular para la formación de estas 9 especialidades portuarias, considerando una formación integral para abordar tanto competencias técnicas como conductuales.
5. La malla curricular corresponde a 44 cursos de formación técnica y 11 cursos de formación conductual. De acuerdo a las necesidades de los puertos en cuanto a la cantidad de personas que desempeña cada puesto de trabajo se determina la ejecución de determinada frecuencia de cursos para los primeros cinco años del proyecto.
6. Se ha determinado la formación de una empresa de capacitación OTEC y su respectiva certificación.
7. Se ha establecido realizar alianzas estratégicas con los tres puertos para asegurar la realización de la malla curricular proyectada para cada año, priorizando la formación de todo su personal (renta fija, renta variable y eventual) durante los dos primeros años de funcionamiento.
8. Se ha determinado un organigrama de la empresa que considera un coordinador de capacitación por cada ciudad de manera que mantenga el relacionamiento directo con las empresas portuarias y supervise la ejecución de los cursos.
9. Se ha definido un valor de hora de capacitación de \$5.000 igual al cubierto por la Franquicia SENCE de manera que las empresas portuarias puedan utilizar el 1% aporte mensual en la formación de su personal, constituyendo un factor clave como ventaja competitiva.
10. De acuerdo a los indicadores de factibilidad del proyecto, se determina que es rentable, y que su capital de trabajo requerido será financiado por el equipo emprendedor.
11. El principal desafío para el futuro es seleccionar a los monitores idóneos dentro de la misma industria, ya sea activos o no, y formarlos como relatores para la ejecución de los cursos planificados de acuerdo a sus objetivos generales, contenidos y forma de evaluación.

5. BIBLIOGRAFÍA

- HOFFMANN, Jan. Las Privatizaciones Portuarias en América Latina en los '90: Determinantes y Resultados. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Naciones Unidas. Oficial de Asuntos Económicos, Unidad de Transporte.
- CAMBIASO TOMIC, Olaya. Construcción de un Sistema de Certificación de Competencias Laborales para Chile. Santiago. Junio 2011.
- Instituto Nacional de Estadística. Informe Económico Regional. Santiago. 2012.
- Banco Central de Chile. Cuentas Nacionales de Chile, PIB regional. Santiago. 2011.
- Armada de Chile, Directemar. Análisis Estadístico de Accidentes Laborales. Valparaíso. 2011.
- BENNETT URRUTIA, Juan. Guía y Formulario para la acreditación de Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC. Santiago. 2012. Director Nacional Servicio Nacional de Capacitación y Empleo-SENCE.
- COEYMANS, Juan Eduardo. Compendio Estadístico. Santiago de Chile. 2013. Director Nacional Instituto Nacional de Estadísticas.
- Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2012 (NENE). La tasa de desocupados considera la fuerza laboral total como la suma de ocupados y desocupados.
- CASEN. Encuesta de Caracterización Socioeconómica. Santiago. 2009.

6. ANEXOS

Anexo A: Resolución Exenta N°10257 - SENCE

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN
Y EMPLEO – SENCE

REF.: Fija en \$5.000 el valor hora máximo por participante para franquiciar los cursos de capacitación presencial, y en \$2.000 para los cursos a distancia-elearning para el año 2014.

RESOLUCIÓN EXENTA N° 10257,

SANTIAGO, 27 DIC. 2013

TENIENDO PRESENTE:

1.- Que conforme a lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 36 de la Ley N°19.518 sobre Estatuto de Capacitación y Empleo, este Servicio Nacional, para los efectos de determinar el monto de los gastos que se podrán imputar a la franquicia tributaria por concepto de capacitación, debe fijar anualmente un valor máximo a descontar por cada hora de capacitación realizada, denominada valor hora participante.

2.- La necesidad de fijar el valor hora participante, como valor máximo imputable a la franquicia tributaria establecida por el artículo 36 de la Ley N° 19.518, tanto para los cursos de capacitación presenciales como a distancia-elearning, con el objeto de relacionarla con las actuales exigencias económicas.

3.- Que para la determinación de estos valores hora participante, se ha considerado el promedio de los valores hora participante efectivos y los valores hora fijados por el SENCE como imputables a la Franquicia Tributaria de capacitación durante los últimos años, como asimismo la interrelación que se ha producido entre ellos.

4.- La Resolución Exenta N° 11.297 de 28 de diciembre de 2012, que fijó en \$4.000 (cuatro mil pesos) el valor máximo por hora participante en cursos de capacitación para el año 2013.

VISTO:

Las disposiciones invocadas, la Ley N°19.880 que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, las facultades que me confiere el artículo 85 N°5 de la Ley N° 19.518 y lo consignado en la Resolución N°1600 de 2008, de la Contraloría General de la Republica, que Fija Normas sobre Exención del Trámite de Toma de Razón.

RESUELVO:

1.- Fijase en \$5.000 el valor hora máximo por participante para franquiciar los cursos de capacitación presencial, y en \$2.000 para los cursos a distancia-elearning para el año 2014, imputables a la franquicia tributaria de capacitación contemplada en la Ley N°19.518.

2.- Déjese constancia que estos valores serán aplicables a las actividades de capacitación que ejecuten las empresas por sí mismas, como aquellas que contraten con los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación.

3.- Esta Resolución regirá a contar del día 1 de enero de 2014 y será aplicable a todas aquellas actividades de capacitación que se inicien a partir de esa fecha.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE UN
EXTRACTO DE ESTA RESOLUCIÓN EN EL DIARIO OFICIAL.

JUAN BENNETT URRUTIA
DIRECTOR NACIONAL SERROVANTE
SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO

MSCL/MWT

Distribución:

- Direcciones Regionales SENCE
- Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas
- Departamento Jurídico
- Oficina de Partes

Fija valor hora participante Franquicia Tributaria 2014 RES