



“SERVICIO DE AUDITORIAS LABORALES LABOR-CHILE S.A.”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Gonzalo Martínez

Profesor Guía: Prof. Claudio Dufeu

Antofagasta, julio de 2014

Tabla de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
3.- Descripción del modelo de negocio.....	4
3.1.-Modelamiento negocio con metodología Canvas.....	4
3.2.-Análisis FODA.....	6
3.3.-Análisis Interno y Cadena de Valor.....	8
5.-Plan de operaciones.....	9
5.1.-Flujo de Operaciones.....	9
5.2.-Metodologia de Trabajo.....	12
5.3.-Software de gestión.....	14
5.4.-Ubicación geográfica.....	17
6.-Gestión de personas.....	18
6.1.-Estructura organizacional.....	18
6.2.-Dotación y Estructura de Compensaciones.....	20
7.-Plan de implementación.....	22
8.-Plan financiero.....	24
8.1.-Estimación ingresos.....	24
8.2.- Estado de Resultado y flujo de caja.....	25
8.3.-Requerimientos de capital.....	28
8.4.-Evaluación financiera.....	29
8.5.-Oferta para inversionista.....	30
9.-Conclusiones.....	31
10.-Bibliografía.....	32
Anexos.....	33

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de producción de la industria minera, impulsada por la demanda de commodities en los últimos 6 años, junto a normas legales que aumentan la responsabilidad de las empresas mineras (ley 20.123 sobre subcontratación) ante faltas de sus empresas colaboradoras, origina la oportunidad de negocio de certificar y garantizar a una empresa minera que sus proveedores están cumpliendo con las principales normas legales de la industria (DS 132 y 594, ley 16.744).

“Labor Chile S.A.” materializa la oportunidad de negocio de atender a empresas mineras, con alto nivel de externalización, mediante un servicio de revisión permanente de documentación que asegure el cumplimiento de obligaciones legales y laborales, lo que se operativo a través de contratos de mediano plazo mediante un software que almacena, registra y genera reportes sobre índices de cumplimiento laboral. La propuesta de valor de “Labor-Chile” es ofrecer información en línea sobre cumplimiento laboral mediante este software, complementándolo además con apoyo de personal en faena para revisión de documentación.

Como variables de segmentación se utilizó la orientación al cumplimiento legal y sensibilidad precio de las empresas mineras, obteniéndose un conjunto inicial de 7 empresas de la gran minería ubicadas en la II región, las que conforman el grupo objetivo de posicionamiento para el primer año de vida de la empresa.

Los objetivos de ventas son lograr una venta de \$600 millones al segundo año y \$1.300 millones al cuarto año mediante la operación de 3 contratos en la zona de Antofagasta, posicionando la marca “Labor Chile S.A.” al período de un año en la industria minera. Los indicadores financieros muestran un VAN (tasa descuento 12%) de \$2.499 millones, TIR de 49%, periodo de recuperación de inversión de 39 meses, y una inversión requerida de \$223 millones.

3.- Descripción del modelo de negocio

3.1.-Modelamiento negocio con metodología Canvas

Figura N°9: modelo Canvas



-Segmentos de Clientes

- Empresas de la Mediana y Gran Minería con importantes niveles de externalización.
- Importancia a responsabilidad social empresarial.
- Principalmente con Jornada Excepcional.
- Empresas con más de 30 Contratos.
- Foco en Zona Norte de Chile (I a III Región).
- Directamente se trabajaría con departamentos de RRHH o RRLD que busquen cumplimiento legal y una buena relación con la Dirección del Trabajo.

- Propuesta de Valor

- Nuestra propuesta de valor es generar confianza y relaciones colaborativas que permitan sustentar negocios a largo plazo de manera productiva y rentable.
- Certeza de cumplimientos Laborales, Legales y en materia de Higiene y Seguridad.
- Reportabilidad, seguimiento y planes de acción.
- Disponibilidad inmediata de información y estado de situación.

- Certeza en el cumplimiento legal y laboral de sus proveedores internos y externos, profesionalismo y accesibilidad de datos en línea de manera de actuar en forma proactiva ante eventos no deseados.

-Canales de Distribución

- Reportes periódicos estado de cumplimiento empresa minera y colaboradoras
- Base de datos en línea y generación de reportes a medida
- Visitas a faena administrador de contrato
- Auditor laboral en faena según requiera cliente
- Casa matriz en Antofagasta.

-Relación con el Cliente

- Relación de Alianza Estratégica de desarrollo conjunto, sobre la base de la transmisión de nuestro conocimiento a nuestros clientes en permanente retroalimentación.
- Reserva en nuestro servicio garantizando totalmente la confiabilidad.
- Foco en responsabilidad como fuente de nuestro compromiso, buscando ir más allá de lo que el Cliente espera de nosotros a través de la entrega del valor agregado.

-Flujo de Ingreso

- Contratos a largo plazo con foco en más de 2 años.
- Venta directa de servicios puntuales asociados a contrato principal.
- Facturación mensual según lo registrado en contrato.
- Cobranza a mes vencido.

-Recursos Clave

- Profesionales capacitados para proveer servicio.
- Foco del servicio en conocimiento y experiencia.
- Servidores para mantener plataforma de información siempre en línea.
- Soporte constante todos los días de la semana.

-Actividades Clave

- Mantenión de pool de contratos que permitan flujo de recursos.
- Generación de nuevos contratos.
- Generación de alianzas estratégicas a largo plazo.

-Red de Asociados

- Empresas Mandantes (RRHH).
- Dirección del Trabajo.
- Soporte Legal.
- Sindicatos y Federaciones.

-Estructura de Costos

- Remuneraciones de empleados como principal componente.
- Costos asociados a mantención de plataforma que sostiene información en línea.

3.2.-Análisis FODA

-Fortalezas

- Oferta única en el mercado de revisión documental con soporte en línea.
- Software de baja dificultad de implementación.
- Estructura organizacional liviana y bajos gastos generales.
- Ubicación de oficina central en Antofagasta.
- Fácil implementación y fácil administración.

-Debilidades

- Búsqueda y entrenamiento personal contrato.
- Tiempo de desarrollo desde inicio empresa hasta obtención primer contrato.
- Posicionamiento de solución innovadora en industria resistente a cambios organizacionales.
- Baja comprensión y entendimiento de empresa minera de necesidad del servicio.

-Oportunidades

- Requerimiento legal ineludible. Obligación legal subsidiaria por parte empresa principal.
- Bajo entendimiento del tema por parte de Empresas.
- Costo de multas por incumplimiento de empresas proveedoras alienta servicios preventivos.
- Aumento de niveles conflictividad entre personal empresas proveedoras y empresas mineras.

-Amenazas

- Internalización de servicios revisión cumplimiento por parte de empresa minera.
- Imitación de servicio por parte de empresas de auditoría.

Del análisis FODA anterior se entiende cuáles son nuestras principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, pudiendo a su vez entender cuáles serán los principales desafíos y factores críticos de éxito. De esta manera se tiene lo siguiente:

Desafíos de la Empresa

- Atraer y generar negocios de largo plazo.
- Proveer una propuesta de valor atractiva en los ejes reportabilidad y seguimiento.

Factores Críticos

- Cumplimiento de servicios (plazo/confiabilidad).
- Desarrollo de operación con cliente
- Reclutamiento y desarrollo del personal.

3.3.-Análisis Interno y Cadena de Valor

Nuestros Servicios están enfocados en la relación con el cliente y con entregables vía online a modo de consultas, para lo cual el recurso humano interno es fundamental para cumplir su rol ya que está directamente en el núcleo del negocio. Por otro lado el soporte y desarrollo tecnológico es clave para dar apoyo a las operaciones y a su vez para crear cercanía y atributos para el cliente.

Figura N°10: Cadena de valor

Infraestructura empresarial Administración, Finanzas, oficina Antofagasta			
Recursos Humanos Reclutamiento y selección, compensaciones, capacitación, relaciones laborales y negociaciones sindicales.			
Desarrollo de Tecnología Software reconocimiento optico, software reportes "on-line", sistemas de patrones de datos, , desarrollo de tecnologías de información "on-line",			
Logística interna <ul style="list-style-type: none"> - Activación y compra. - Transporte y traslado a faena. - Manejo de inventario y despacho interno. - Gestión de obsolescencia. 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Auditorías. - Revisión Documental. - Reportes de Antecedentes e Informes Periódicos. - Levantamiento y Archivo digital de Información. 	Logística externa <ul style="list-style-type: none"> - Generación de Informes Personalizados. - Generación de consulta vía on-line. 	Marketing y ventas <ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de ventas. - Posicionamiento y análisis de mercados.

5.-Plan de operaciones

5.1.-Flujo de Operaciones

A continuación se detallan el flujo de información requerido para la ejecución del servicio:

Tabla N°20: Flujo de información operación servicio

<u>Forma trabajo</u>	<u>On line</u>	<u>Faena</u>
Mandante	Carta Oferta	Auditoría presencial registro control asistencia
	Contrato de Trabajo	
	Curriculum vitae	
	Documentación de Ingreso	Escaneo de carpetas
	Certificaciones Internas	Asistencia actualización y carga de documentos
	Derecho a Saber	
	RIOHS	
	Convenio Colectivo	
	Títulos y certificaciones externas	
	Firma Jornada Excepcional	
	Registro asistencia	
Colaboradora	Contrato civil o comercial entre la principal y colaboradora	Asistencia actualización y carga de documentos
	Contrato civil o comercial entre la contratista y subcontratista	Escaneo de documentos
	Cronograma de trabajo	Auditoría aleatoria registro control de asistencia empresa colaboradora
	Resolución de jornada excepcional	
	Certificado de cumplimiento (antecedentes) de obligaciones laborales y previsionales (F30 y ó F30-1)	
	Previred	
	Planilla Imposiciones	
	Resolución de centralización	
	Instrumento colectivo	
	RIOHS	
	Oficios conductores del RIOHS a la Dirección del Trabajo y Servicio de Salud	
	Políticas de alcohol y drogas	
	Acta de recepción de la principal del Reglamento Especial Empresas Colaboradoras	

Certificado de adhesión de la mutualidad respectiva
Historial de accidentes
Informe de evaluación de los riesgos
Visitas y recomendaciones efectuadas por la respectiva mutualidad
Actas y o multas emitidas por los organismos fiscalizadores
Plan de actividades de higiene, seguridad, medio ambiente y comunidades
Carta de inicio de labores al Sernageomin
Comité paritario de higiene y seguridad
Comité bipartito de capacitación
Plan de contingencia
Carpetas de Personal

Con el inicio de un contrato se da comienzo al ciclo de vida de la Empresa Contratista. Esto gatilla el proceso de Auditoría Laboral, Revisión Documental, Reportes Periódicos y Archivo Digital. Se comienza con una auditoría inicial en donde se solicitan todos los documentos requeridos para iniciar actividades. Con esta información se crea el Archivo Digital. Mensualmente se realizan actualizaciones de auditorías laborales sobre revisión Documental y se generan Reportes e Informes. Toda esta información alimenta el archivo digital en donde se puede tener acceso a todos los reportes e informes que se generaran, entre ellas las alertas de vencimiento de documentos legales. Finalmente al terminarse un contrato, el proceso de cierre asegura un cumplimiento de todos los aspectos legales, lo que una empresa minera puede utilizar para respaldar que al cierre de un contrato los aspectos de relaciones contractuales laborales estén correctos.

El diagrama que muestra las secuencias en que se realiza el servicio de auditoría laboral a las personas de una empresa minera y sus empresas contratistas está en las figuras N°13 y 14.

Figura N°13: Flujograma servicio empresas contratistas

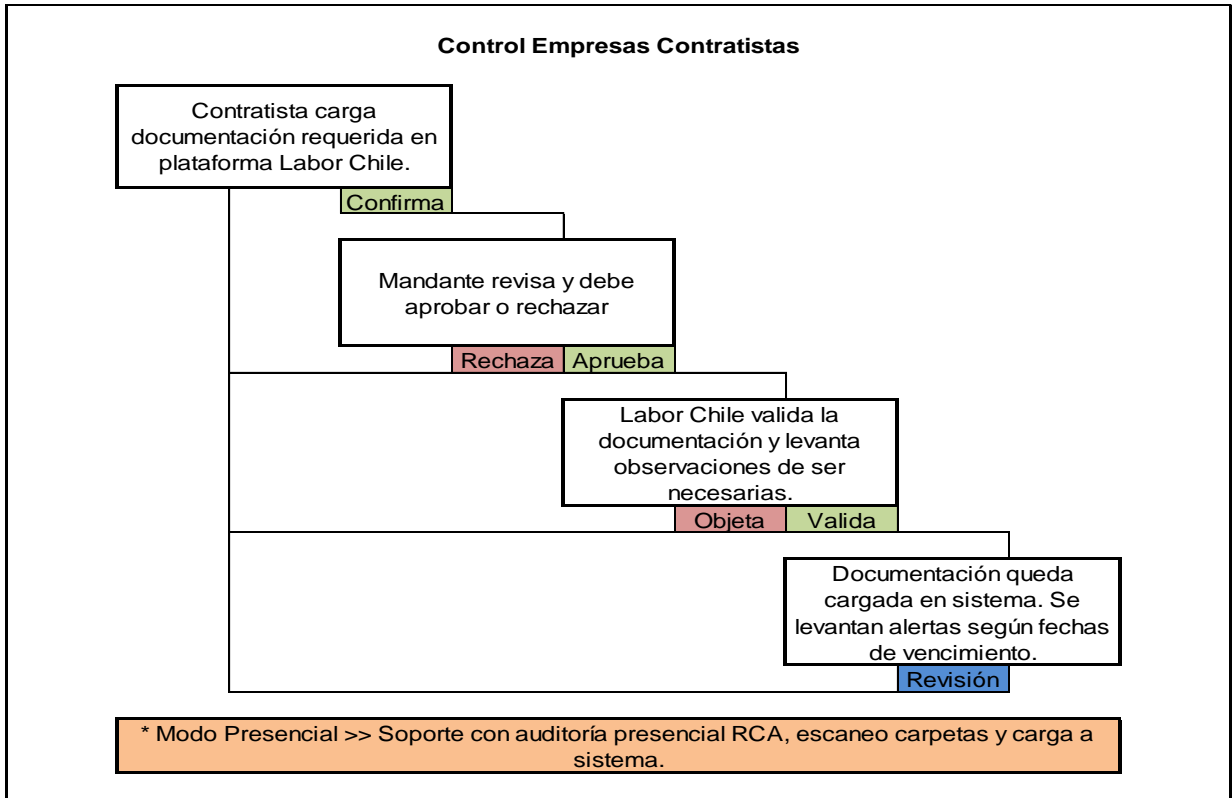
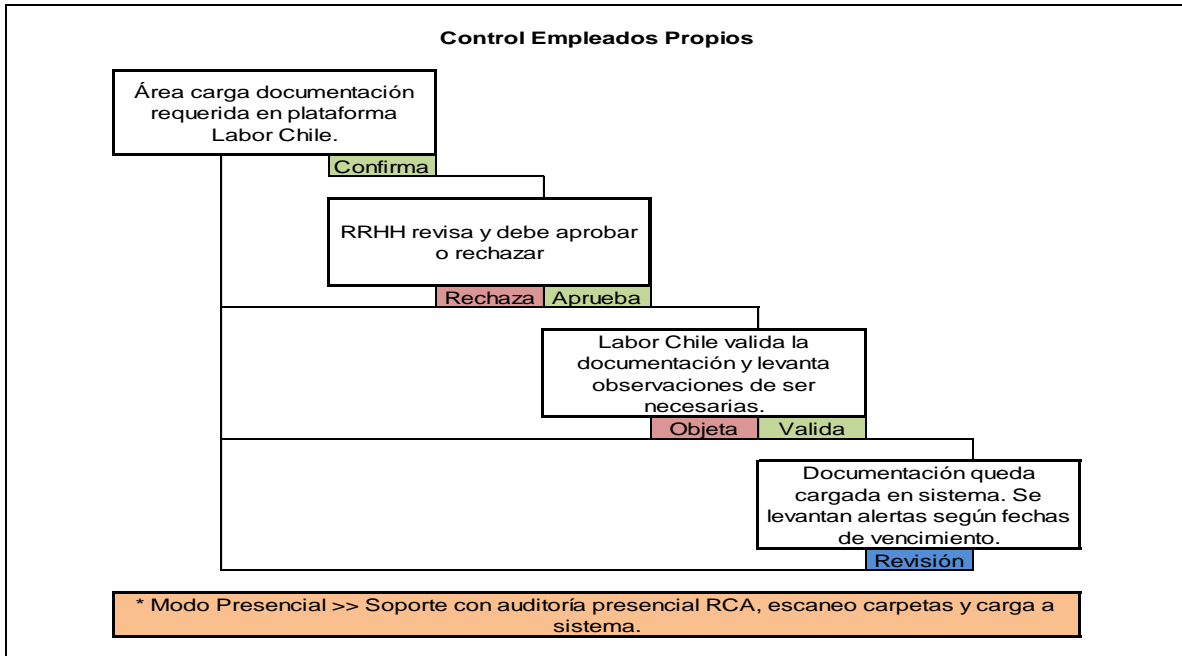


Figura N°14: Flujograma servicio empresa minera



5.2.-Metodología de Trabajo

Entre los días 25 y 30 de cada mes, se remite el “Acta de Requerimiento” (Auditoria Laboral en terreno, Revisión Documental, Cierre de Contrato u otra) a la Empresa Colaboradora que disponga la Empresa Principal y se programa en conjunto, con indicación de la actividad a desarrollar y antecedentes a exhibir; esto a través de documento dirigido mediante correo electrónico a la Contratista y o Subcontratista con copia al área de Relaciones Laborales del cliente. Los días 29, 30 y o 31 del mes, efectuar reunión informativa con participación del cliente, Labor-Chile y Contratista (Subcontratista) con la finalidad de dictar las pautas y orientaciones sobre la actividad que se desarrollará, aclarar dudas y motivar para el optimo cumplimiento de la revisión. En este acto, además, se hace entrega física de la respectiva Acta de Requerimiento indicada precedentemente. Se efectúan las revisiones y auditorías, se emiten los preinformes, informes y cuadro estadísticos respectivos.

Conforme al resultado obtenido, dentro del mes de revisión se ejecuta una segunda inspección sobre las anomalías detectadas con el fin de levantar las infracciones; al término del mes calendario, se entrega el informe final al cliente, con el fin que se arbitren las medidas pertinente.

- Auditoria Laboral en terreno

- Para la Auditoría Laboral se procede a la inspección documental y antecedentes varios.
- Se emite el Informe de Auditoría y se hace llegar a la Contratista (Subcontratista) con copia a Relaciones Laborales del cliente, con el objeto que hagan presente su parecer y, principalmente, acrediten el cumplimiento de las brechas detectadas.
- Si fuese del caso se levantan las infracciones y se emite un nuevo Informe de Auditoria definitivo, documento por el cual el cliente adopta la resolución que estime del caso.

- **Revisión Documental**

- Respecto a la Revisión Documental, se procede a recepcionar hasta el día 18 los antecedentes del mes anterior tales como contratos de trabajo, anexos, resoluciones de jornadas, comprobantes de entrega, finiquitos, etc. y eventualmente, si es del caso que la empresa cancele sus remuneraciones a principio de mes, los comprobantes de pago de remuneraciones, libro auxiliar de remuneraciones, etc.
- Hasta el día 18 del referido mes, la empresa colaboradora hará debida entrega del certificado de cumplimiento de obligaciones, planillas canceladas de imposiciones previsionales y, si por contrato de trabajo la fecha de pago es superior al día 7 del mes siguiente, los comprobantes de pago y libro de remuneraciones.
- Del análisis de la documentación, se levanta un informe el cual es comunicado a la Contratista y o Subcontratista con copia a Relaciones Laborales de la minera, teniendo hasta el 25 para presentar las soluciones adoptadas corrección de anomalías; el día 30 se emite el informe definitivo el cual será entregado oficialmente al cliente.

- **Cierres de Contrato**

- Respecto a la documentación para Cierres de Contratos la Contratista y sus Subcontratistas tendrán 15 días hábiles de plazo para presentar la documentación exigida.
- Dichos antecedentes serán analizados a la luz de la normativa legal y se emitirá un Certificado de Pre-Cierre o Cierre final; con estos antecedentes la minera arbitrará y resolverá en definitiva las retenciones respectivas.
- En el caso que la minera otorgue de una nueva oportunidad de acreditar cumplimiento (Pre-Cierre), la Contratista y o Subcontratista tendrá un plazo no superior a 10 días de corridos para exhibir y documentar cumplimiento; expirado este plazo, se emitirá el certificado final con o sin novedades.

Los flujos de información antes descritos corresponden al intercambio de información electrónica entre la minera y sus empresas colaboradoras con Labor Chile, las que en forma digital enviarán información para proceder a alimentar y cargar el software en que se desarrollarán los reportes de información. Esto se concreta a través del escaneo de

documentos por parte del cliente y envió a los analistas para su revisión e ingreso a software de gestión.

5.3.-Software de gestión

Para la ejecución de los servicios de auditoría legal y laboral en forma “on-line” se desarrollará un software específico. Este software se construirá en ambiente “web” (acceso remoto desde cualquier computador) mediante lenguaje HTML para visualizar en Internet la aplicación. Con lenguaje PHP se ejecutará, desde el servidor remoto, el software en sí y la base de datos se mantendrá en un motor de datos MySQL, siendo la visualización de diseño con un lenguaje CSS.

Usuarios internos de Labor-Chile y clientes accederán al sistema a través de claves y portales específicos según perfil de empresa y función.

Tiempo estimado de desarrollo de este software, para el primer cliente, se estimó en 2 meses más un mes de prueba, labor de desarrollo a encargarse a un empresa de informática.

Para alimentar el software, se escanea la documentación respectiva, la que luego de ser capturada, es procesada digitalmente mediante una aplicación OCR (Optical Character Recognition) y luego comparada con un patrón de plantilla, quedando disponible en el software para procesamiento y creación de reportes. Dado que hay información de carácter legal a procesar, se agregará una aplicación de firma digital para la emisión de documentos de cumplimiento. El crecimiento de contratos con diferentes empresas mineras debiera implicar la creación y adaptación de nuevos reportes según requerimientos de los clientes, o que se desarrollará al inicio y durante la operación de cada contrato según se requiera.

Se muestran a continuación prototipos de pantallas del software:

Figura N°15: Prototipos pantallas software gestión





Usuario: 12345678-9

Contraseña: *****

Entrar



Nombre Apellido
12345678-9
Administrador de Contrato

Nombre EECC Empresa Proveedora SA
RUT EECC 98765432-1
N° Contrato 10088001

Fecha Carga	Fecha Vencimiento	
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Contrato civil o comercial entre la principal y colaboradora.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Contrato civil o comercial entre la contratista y subcontratista.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Cronograma de trabajo.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Resolución de jornada excepcional.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Certificado de cumplimiento (antecedentes) de obligaciones laborales y previsionales (F30 y o F30-1).
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Resolución de centralización.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Instrumento colectivo.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	RIOHS.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Oficios conductores del RIOHS a la DT y SNS.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Políticas de alcohol y drogas.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Acta de recepción de la principal del Reglo. Especial de EE.CC. y o SS.CC.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Certificado de adhesión de la mutualidad respectiva.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Historial de accidentes.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Informe de evaluación de los riesgos.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Visitas y recomendaciones efectuadas por la respectiva mutualidad.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Actas y o multas emitidas por los organismos fiscalizadores.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Plan de actividades de higiene, seguridad, medio ambiente y comunidades.
DD/MM/AAA	DD/MM/AAA	Carta de inicio de labores al Semageomin.

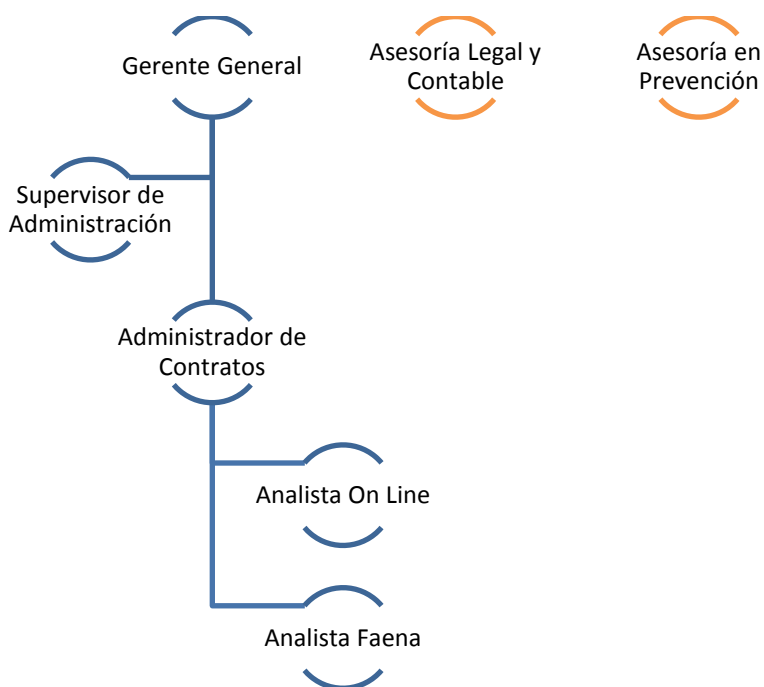
5.4.-Ubicación geográfica

Dada la segmentación de clientes que se obtuvo y el plan de marketing indicado, las actividades de Labor-Chile se iniciarán en la ciudad de Antofagasta, requiriéndose instalaciones para el trabajo del personal de la empresa. Se ha considerado el arriendo de oficinas para esta condición. Misma situación de arriendo se considerará en atención de contratos en las ciudades de Iquique, Calama y Copiapó, cuando estas se desarrollen para empresas mineras en torno a las ciudades indicadas.

6.-Gestión de personas

6.1.-Estructura organizacional

Figura N°16: Organigrama



Descripción Roles

- **Gerente General:** Perfil enfocado a la gestión comercial y administrativa. Debe liderar al equipo y guiar a la Empresa con una mirada a mediano y largo plazo. Fuerte foco comercial, principal responsable del éxito en ventas del negocio. Responsable de coordinar los recursos generales de la Empresa de la manera más eficiente posible así como también guiar el crecimiento de la misma. Descansa sobre los Administradores de Contrato en la gestión a corto plazo de los contratos y en la concretización de las ventas. Debe tener suficiente presencia y experiencia en terreno como para validarse. Perfil profesional ligado a la administración de empresas.

- **Supervisor de Administración:** Responsable de pagos de sueldos y otros, así como también de la administración de las oficinas. Le reporta directamente al Gerente General y no tiene gente a cargo. Perfil apunta a la meticulosidad y la atención a los detalles. Se requiere experiencia profesional en gestión de costos y remuneraciones.
- **Administrador de Contratos:** Responsable directo del contrato en contacto con el cliente. Fiscaliza personalmente el comportamiento de sus contratos y las actividades de revisión y autorías. Orienta al personal propio, interactúa con los representantes del cliente y mantiene permanente coordinación. Su perfil apunta a un gestor proactivo que debe ser capaz de mantener el foco de sus Analistas. Tendrá plena representación y poder de administración con respecto al servicio propuesto, velará por las actividades que se desarrollen y será responsable del correcto funcionamiento de la unidad bajo su cargo tanto en forma como en fondo. Debe velar para que toda la información que se emita, sea la correcta y plenamente veraz. Puede interactuar tanto con los operativos y representantes que designe el cliente como también los de las Empresas Colaboradoras.
- **Analista:** Será el responsable del análisis y revisión documental y de antecedentes que exhiban la Empresa Mandante así como también las Empresas Colaboradoras. Debe escribir las irregularidades e infracciones detectadas con indicación del artículo y ley que se infringe, el grado de gravedad (Menos Grave, Grave y Gravísima), el monto de la multa asociada, los montos por concepto de remuneraciones o imposiciones que se deben considerar y las correcciones que se tienen que formular además del personal involucrado en dichas anomalías. Cuenta con dos formatos según lo requiera el cliente, On Line o presencial en Faena, siendo el rol del primero interactuar con la plataforma y reportar a quienes corresponda, mientras que el rol del formato en faena apunta además a guiar a los agentes involucrados en el proceso y realizar personalmente la auditoría del Registro Control de Asistencia en terreno con la posterior carga al sistema. El Analista en Faena podrá secundar al Administrador de Contrato en su ausencia.

- **Asesoría Legal, Contable y en Prevención de Riesgos:** Se contará con servicios externos en temas legales, contables y en prevención de riesgos. Esto corresponderá a un proveedor externo con el cual se tendrá una relación de servicios.

6.2.-Dotación y Estructura de Compensaciones

Labor Chile se caracterizará por contar con una estructura de compensaciones simple, administrable y que busca asegurar la equidad interna. De esta manera, todos los roles tendrán la misma estructura siendo el Sueldo Base y la asignación a Faena los únicos elementos que cambian. De esta manera se tiene:

- Haberes Imponibles

- Sueldo Base → Varía según cargo y va desde los \$800.000 para un analista hasta \$3.000.000 para el Gerente General.
- Asignación Faena → Aplicable a Administradores de Contrato y Analistas que desempeñen su labor en faena. Para los Analista es de \$100.000 y para el Administrador de Contrato llega a \$300.000, diferencia que se da por los grados de responsabilidad.
- Gratificación → Monto fijo para todos por igual de \$100.000.
- Bono Desempeño Individual (Anual) → Corresponde a un Sueldo Base anual por cumplimiento de resultados. Se ponderará según una evaluación de desempeño con 5 niveles en donde la escala será: 1. 0%; 2. 75%; 3. 100%; 4. 125%; 5. 150%.

- Haberes No Imponibles

- Asignación Colación → Monto fijo para todos por igual de \$125.000.
- Asignación Movilización → Monto fijo para todos por igual de \$125.000.

Con estos datos se desarrolla la propuesta de dotación inicial apuntando a 3 contratos la cual estaría compuesta por un Gerente General, 1 Supervisor de Administración, 1 Administrador de Contratos y 12 Analistas que se repartirían en 6 en faena y 6 con asignación On Line. La estructura está diseñada para que cada Administrador de Contrato

sea capaz de controlar un máximo de 3 contratos y cada contrato cuente en promedio con 4 Analistas. Si el cliente decide optar por una modalidad 100% On Line, los Analistas asignados a faena son fácilmente reubicables en las oficinas de Labor Chile para apoyar en la revisión documental. Como ejercicio vale mencionar que de adquirir otro contrato y ampliarse a 4 los contratos, se contratará un siguiente Administrador de Contratos.

7.-Plan de implementación

Para implementar este plan de negocios, y en base a lo ya expuesto en requerimientos clientes, necesidad a satisfacer, segmentación de clientes, desarrollo de software de gestión es que se estableció el siguiente plan de implementación (tabla N°21).

Este plan se inicia con el contacto, búsqueda y presentación ante clientes, de acuerdo lo expuesto en segmentación y plan de marketing. Esta labor es realizada por el gerente general a lo largo de toda la vida del proyecto.

En el primer mes se construirá una aplicación computacional que será una demostración del software de gestión (“demo”), con la que se detallará a los clientes los servicios que se ofrecen y sus beneficios, esta será desarrollada en una base de datos Access. El modo de entrar y mostrar a los clientes nuestro servicio, a fin de obtener un contrato, será ofreciendo una auditoría gratuita a una empresa minera, de 3 de sus empresas contratistas y 20 personas de la dotación propia, con el fin de cuantificar las brechas potenciales a detectar y como Labor Chile con su propuesta de valor beneficiará a los clientes. Estimamos desarrollar estas auditorías durante los 12 primeros meses del proyecto y en 5 potenciales clientes.

Se estima al mes 5 del proyecto cerrar el primer contrato, con una duración de 24 meses, el que iniciaría su operación al mes 9, segundo y tercer contrato por 24 y 36 meses respectivamente de servicio, al mes 15 de iniciado el proyecto, y contratos cuarto y quinto, por 36 meses de contrato, al mes 37 de inicio proyecto.

Tabla N°21: Plan implementación

	semestre 1						semestre 2						semestres											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
contacto clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
construcción "demo"	X																							
auditoría clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
cierre negocio					X																			
construcción software						X	X																	
prueba software							X																	
contratación personal							X						X				X							
inicio contrato 1									X															
operación contrato 1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
inicio contrato 2													X											
operación contrato 2													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
inicio contrato 3													X											
operación contrato 3													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
inicio contrato 4																				X				
operación contrato 4																			X	X	X	X		
inicio contrato 5																			X					
operación contrato 5																			X	X	X	X		

8.-Plan financiero

8.1.-Estimación ingresos

En base a tarifas indicadas en punto 4.4.1 y plan de implementación, se exponen los siguientes supuestos de venta y tiempo de entrada para el proyecto:

Tabla N°22: Estimación y supuestos ingresos

Contrato	Fecha inicio	Duración (meses)*	Ubicación	Venta \$/mes
contrato 1	mes 9	24	Antofagasta	21,342,000
contrato 2	mes 15	36	Antofagasta	18,841,200
contrato 3	mes 15	36	Antofagasta	12,909,120
contrato 4	mes 37	36	Iquique	39,470,820
contrato 5	mes 37	36	Calama	19,111,093

*: contratos que se renuevan en el proyecto una vez terminado su duración inicial

8.2.- Estado de Resultado y flujo de caja

Tabla N°23: Estado de Resultado (cifras en \$MM)

Año	1	2	3	4	5	6	% ingresos
contrato 1	85	256	256	256	256	256	
contrato 2		188	226	226	226	226	
contrato 3		129	155	155	155	155	
contrato 4				474	474	474	
contrato 5				227	227	227	
Total Ingresos	85	574	637	1337	1337	1337	100%

Costos de Operaciones

Remuneraciones	46	211	246	535	535	535	
Insumos operación	15	40	43	91	91	91	
Arriendo vehículos	12	17	18	34	34	34	
Asesoría Prevención Riesgos	4	18	20	32	32	32	
Software gestión	2	5	1	5	1	1	
Total Costos de Operaciones	79	289	328	697	694	693	52%

Margen Bruto	7	284	309	640	644	644	48%
---------------------	----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Gastos de marketing	19	31	13	13	13	13	
---------------------	----	----	----	----	----	----	--

Margen Operacional	-12	254	295	627	630	631	47%
---------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Gastos Administración

Arriendo oficinas	18	18	23	47	47	47	
Servicios básicos	12	13	16	33	33	33	
Administración superior	62	74	76	91	91	91	
Traslados	9	4	7	7	6	6	
Asesoría legal	4	4	3	2	2	1	
Software contable		1					
Total Gastos Administración	104	115	125	180	179	178	13%

EBITDA	-116	139	170	447	451	453	34%
---------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Depreciación

Depreciación muebles	2	3	2	3	2		
Depreciación computadores	1	4	4	9	9	9	
Total Depreciación	3	7	6	11	11	9	

Amortización

Amortización software	15	15					
Amortización gastos puesta en marcha	19	19					
Total amortización	33	33					

Utilidad antes de impuesto	-152	99	165	436	440	445	
Impuesto (25%)			28	-109	-110	-111	
Utilidad final	-152	99	137	327	330	334	25%

Tabla N°24: Flujo de caja (cifras en \$MM)

Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversiones							
Software	-35						
Gastos puesta en marcha	-38						
Muebles	-2	-3	-2	-7			
Computadores		-5	-3	-2	-14	-5	
Capital trabajo	-149		-116		-224		
Total Inversiones	-223	-7	-122	-9	-238	-5	
Ingresos		85	574	637	1,337	1,337	1,337
Gastos operación		-79	-289	-328	-697	-694	-693
Gastos marketing		-19	-31	-13	-13	-13	-13
Gastos administración		-104	-115	-125	-180	-179	-178
Depreciación		-3	-7	-6	-11	-11	-9
Amortización		-33	-33				
Utilidad antes de impuesto		-152	99	165	436	440	445
Impuesto				-28	-109	-110	-111
Utilidad neta		-152	99	137	327	330	334
Depreciación		3	7	6	11	11	9
Amortización		33	33				
Valor desecho							4,533
Flujo de caja neto	-223	-123	17	133	100	336	4,875

En el flujo de caja del año 6 se incluyó el valor de desecho del proyecto (4.533 \$MM), el que se calculó con el EBITDA del año 6 (ver tabla N°23) y una estimación de crecimiento anual de los flujos de 2%, obteniéndose la siguiente anualidad:

$$\text{Valor desecho} = \frac{EBITDA \text{ año 6}}{(\text{tasa descuento} - \text{crecimiento})} = \frac{453 \text{ \$MM}}{(12\% - 2\%)} = \frac{453 \text{ \$MM}}{10\%} = 4.533 \text{ \$MM}$$

8.3.-Requerimientos de capital

Los requerimientos de capital al inicio del plan de negocios se muestran en tabla N°25:

Item	Detalle	\$	%
Software gestión	Construcción y desarrollo demo y software de gestión, compra software contable	34,510,000	15%
Gastos puesta en marcha	Diseño imagen corporativa, brochure presentación, posicionamiento clientes, auditoría clientes, ferias de negocios	37,984,800	17%
Muebles		1,800,000	1%
Capital de trabajo	Cubrir gastos operación hasta mes 14 de funcionamiento	149,000,000	67%
Total		223,294,800	100%

Tabla N°25: Requerimientos de capital

Dada las características del proyecto y tipo de servicio a ofrecer se tiene una mínima inversión en activos fijos,. El 15% de la inversión es para desarrollar el software de gestión que soporta el servicio, 17% gastos puesta en marcha (desarrollo de marca y posicionamiento en clientes) y 67% capital de trabajo, dado el periodo de maduración del

proyecto desde el inicio del hasta la concreción de los tres primeros contratos (mes 9 y 15 respectivamente, obteniéndose este capital de trabajo por el método del déficit acumulado máximo [5], además se consideró aumento del capital de trabajo en los años 2 y 4 respectivamente, usándose 3 meses de costo operacional para calcular este capital de trabajo, dada la práctica de la industria minera de pago nominal a 30 días desde presentación factura y aprobación estados de pago servicio 30 días desde presentados.

El financiamiento para este proyecto será mediante capital propio y oferta a inversionistas.

8.4.-Evaluación financiera

Con el flujo de caja construido (tabla N°24) se procederá a calcular los indicadores financieros del proyecto. Para el cálculo del valor actual neto (VAN) se utilizó una tasa de descuento de 12% y tasa de impuesto a la renta 25%. Indicadores financieros se muestran en tabla N°26.

Tabla N°26: Indicadores financieros

Indicador	Proyecto	Proyecto sin valor desecho
VAN (al 12%)	2.499 \$MM	326 \$MM
TIR	49,2%	15,2%
Payback	39 meses	
Break-even	15 meses	

El valor de desecho, que se incluye en el flujo de caja en el año 6, representa un 91,8% del total del VAN del proyecto, teniéndose un VAN del plan de negocios de \$326 millones sin el valor de desecho y una TIR de 15,2%, lo que se explica por la maduración propia de un plan de negocio que alcanza su máximo de venta al cuarto año de funcionamiento.

Se sensibilizaron 2 variables: costo operacional (73% de los costos son costos operacionales) y aplazamiento obtención contratos. Un aumento de costo operacional baja el VAN y el aplazamiento de tiempo obtención contratos 1, 2 y 3 (detalles en tabla N°22) posterga los ingresos del proyecto aumentando el requerimiento de capital de trabajo. Los resultados se exponen en tabla N°27.

Tabla N°27: Sensibilización VAN

Variable					
Aumento costo operacional		Valor base	+5%	+10%	+15%
	VAN	2.499	2.434	2.369	2.304
	Variación	%	-2.6%	-5.2%	-7.8%
Tiempo obtención contratos		Valor base	+2 meses	+4 meses	+6 meses
	VAN	2.499	2.466	2.393	2.322
	Variación	%	-1.3%	-4.2%	-7.1%
	Aumento capital trabajo		2%	22%	43%

8.5.-Oferta para inversionista

Se contempla ofrecer el 40% de la propiedad del proyecto a inversionistas, la que se ha valorado en \$80.000.000. Esta cifra de inversión se basó en estimar una relación P/E (precio/utilidad) de 5 veces y TIR para el inversionista de 50%.

9.-Conclusiones

Se obtuvo la evaluación financiera para el plan de negocio “Servicios auditorías laborales Labor Chile”, la que arrojó un valor actual neto de \$2.499 millones para una inversión de \$223 millones. El VAN obtenido arroja una relación VAN/inversión de casi 11 veces, la que se explica por el riesgo de realización del plan, el desarrollo a realizar de posicionamiento en un mercado anual de \$39.000 millones pero que cuenta con clientes factibles de ser atendidos a través de los ejes de valor que se definieron.

La implementación de este plan de negocios es altamente dependiente de la penetración en el segmento de empresas mineras durante los 12 primeros meses de vida del plan (variación del VAN de -7.1% si contratos postergan su inicio en 6 meses), debiendo implementarse en este periodo de tiempo las acciones de marketing que el plan estableció además del desarrollo tecnológico del software de gestión, siendo el primer cliente de la empresa un factor de incidencia para los futuros clientes que se interesen en usar los servicios de Labor Chile.

Desde el año 4 se alcanzan ventas anuales de \$1.300 millones, las que estabilizan en esta cifra para los siguientes años, teniéndose márgenes de utilidad neta sobre ventas de 25% y EBITDA de \$453 millones.

10.-Bibliografía

- [1]: www3.weforum.org, "Global Competitiveness Report 2009-2010"

- [2]: INE, encuesta laboral 2011, www.ine.cl

- [3]: Compendio de Series Estadísticas 1990-2012, Dirección del Trabajo, 2013, www.dt.gob.cl

- [4]: presentación feria Exponor presidente ejecutivo Codelco Thomas Keller, [www.codelco.cl/presidencia ejecutiva](http://www.codelco.cl/presidencia_ejecutiva)

- [5]: "Preparación y Evaluación de Proyectos", Nassir y Reinaldo Sapag, McGrawHill, quinta edición, 2008

Anexos

ANEXO N°1:

Ventas y dotaciones empresas mineras

Empresa	Región	Mineral	Ventas (US\$ millones)	Tipo minería	Dotación propia	Dotación contratistas	% contratistas/total
Aguas Blancas	II	nitrateo	190	mediana minería	450	610	58%
Atacama Kozan	III	cobre	136	mediana minería	540	1280	70%
Calacala	I	yodo	48	mediana minería	140	360	72%
Candelaria	III	cobre	865	gran minería	1200	1640	58%
Caserones	III	cobre	870	gran minería	880	1490	63%
Cerro Colorado	I	cobre	735	gran minería	750	860	53%
Cerro Dominador	II	cobre	76	mediana minería	160	240	60%
Chuquicamata	II	cobre	2.492	gran minería	6,700	6,800	50%
Coemin	III	cobre	112	mediana minería	580	1170	67%
Doña Ines de Collahuasi	I	cobre	409	gran minería	2,865	5,210	65%
Dos Amigos	III	cobre	82	mediana minería	250	340	58%
El Abra	II	cobre	1.077	gran minería	1360	1410	51%
El Peñon	II	oro	522	mediana minería	1,440	1,450	50%
El Tesoro	II	cobre	680	gran minería	570	1,520	73%
Escondida	II	cobre	8.096	gran minería	4,100	11,820	74%

Esperanza	II	cobre	1160	gran minería	1,030	1,540	60%
Haldemann Mining	I	cobre	140	mediana minería	250	380	60%
Hierro Atacama	III	hierro	180	gran minería	290	410	59%
Inacesa	II	caliza	80	mediana minería	280	470	63%
Las Luces	II	cobre	103	mediana minería	350	620	64%
Lomas Bayas	II	cobre	502	gran minería	950	1,230	56%
Los Colorados	III	hierro	770	gran minería	560	660	54%
Mantos Blancos	II	cobre	380	gran minería	580	1,620	74%
Mantos de la Luna	II	cobre	135	mediana minería	420	990	70%
Mantoverde	III	cobre	432	gran minería	650	930	59%
Maricunga	III	oro	282	gran minería	480	1880	80%
Michilla	II	cobre	274	mediana minería	690	1,480	68%
Ojos del Salado	III	cobre	185	mediana minería	92	1780	95%
Planta pellets	III	hierro	140	gran minería	720	950	57%
Punta del cobre	III	cobre	224	mediana minería	782	1060	58%
Quebrada Blanca	I	cobre	440	gran minería	770	1,720	69%
Radomiro Tomic	II	cobre	2.780	gran minería	1070	4200	80%

Sal Lobos	I	cloruro de sodio	90	mediana minería	190	390	67%
Salvador	III	cobre	435	gran minería	1520	4630	75%
Santa Margarita	II	cobre	52	mediana minería	190	320	63%
Soquimich	II	nitrate	2.380	gran minería	1,460	3,250	69%
Spence	II	cobre	1.270	gran minería	1,320	1,050	44%
Yolanda	II	nitrate	340	mediana minería	680	1,420	68%
Zaldivar	II	cobre	935	gran minería	890	1,230	58%

ANEXO N°2:
Encuesta Gerentes Recursos Humanos
Empresas Mineras

Cargo:	Líder RRLL	Líder RRLL	Supervisor RRLL
Dotación Interna Aprox:	1.200	1.000	1.500
Empresas Contratistas:	120	100	150
Dotación Contratista Aprox:	2.700	2.500	3.500
PREGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1. En términos generales ¿cómo aseguran el cumplimiento laboral en su empresa? Por favor considerar tanto a personal propio como Contratistas.	Carga en RRLL con el apoyo de un Colaborador. Se realizan Auditorías en terreno y se revisan documentos de manera aleatoria. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas.	Carga en RRLL con el apoyo de un Colaborador. Se realizan Auditorías en terreno y se revisan documentos de manera aleatoria. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas.	Carga en RRLL con el apoyo de un Colaborador para Auditoría Anual. Se revisan documentos. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas.
2. ¿Tiene un contrato de servicio que le sirva de apoyo en términos de cumplimiento laboral? ¿Le interesa?	Se cuenta con un servicio de apoyo. Se está abierto a nuevas propuestas sobre todo si aumentan el control y disminuyen el costo.	Se cuenta con un servicio de apoyo. Se está abierto a nuevas propuestas sobre todo si aumentan el control y disminuyen el costo.	Se cuenta con un servicio de apoyo. Se está abierto a nuevas propuestas sobre todo si aumentan el control y se mantiene el costo. Se requiere mayor reportabilidad
3. De contar con un servicio de apoyo al cumplimiento laboral ¿cubre todas sus necesidades? ¿Qué busca usted en este tipo de servicio?	No cubre todas las necesidades. Se requiere reportabilidad inmediata y mayor control. Servicio On Line.	No cubre todas las necesidades. Se requiere reportabilidad inmediata y mayor control. Servicio On Line.	No cubre todas las necesidades. Falta seguimiento a Auditorías. Se requiere reportabilidad inmediata y mayor control. Servicio On Line.
4. ¿Cuántas demandas o sanciones recibe periódicamente (mensual o trimestral) por incumplimiento laboral? ¿puede darnos ejemplos de multas que haya recibido? Por favor considerar tanto a personal propio como Contratistas.	15 mensuales aproximadamente.	12 mensuales aproximadamente.	15 mensuales aproximadamente.

Anexo N°2: Encuesta Gerentes Recursos Humanos Empresas Mineras (continuación)

Cargo:	Líder RRL	Líder RRL	Supervisor RRL
Dotación Interna Aprox:	1.000	4.000	2.500
Empresas Contratistas:	150	300	250
Dotación Contratista Aprox:	3.000	12.000	6.000
PREGUNTA	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
1. En términos generales ¿cómo aseguran el cumplimiento laboral en su empresa? Por favor considerar tanto a personal propio como Contratistas.	Carga en RRL. Se revisan documentos. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas.	Carga en RRL con el apoyo de un Colaborador para Auditoría Semestral. Se revisan documentos. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas.	Carga en RRL con el apoyo de un Colaborador. Se realizan Auditorías en terreno y se revisan documentos de manera aleatoria. Existen salas de archivo para personal propio y contratistas. Pagos se reportan On Line.
2. ¿Tiene un contrato de servicio que le sirva de apoyo en términos de cumplimiento laboral? ¿Le interesa?	No se cuenta con servicio de apoyo. Abiertos a contratar uno si se ajusta a presupuesto.	Se cuenta con un servicio de apoyo. Se está abierto a nuevas propuestas sobre todo si aumentan el control y se mantiene el costo. Se requiere mayor reportabilidad	Se cuenta con servicio de apoyo. Se está en búsqueda de servicio con respaldo 100% On Line. Se requiere disminuir personal en faena.
3. De contar con un servicio de apoyo al cumplimiento laboral ¿cubre todas sus necesidades? ¿Qué busca usted en este tipo de servicio?	Se requiere control y reportabilidad. Respaldo digital de documentación.	No cubre todas las necesidades. Falta seguimiento a Auditorías. Se requiere reportabilidad inmediata y mayor control. Servicio On Line.	Se está en búsqueda de servicio con respaldo 100% On Line. Se requiere disminuir personal en faena.

<p>4. ¿Cuántas demandas o sanciones recibe periódicamente (mensual o trimestral) por incumplimiento laboral? ¿puede darnos ejemplos de multas que haya recibido? Por favor considerar tanto a personal propio como Contratistas.</p>	<p>15 mensuales aproximadamente.</p>	<p>30 mensuales aproximadamente.</p>	<p>20 mensuales aproximadamente.</p>
---	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

ANEXO N°3:
Detalle segmentación

Empresa	Región	Mineral	Ventas/año (US\$ millones)	Tipo minería	Dotación propia	Dotación terceros	% terceros/total	cumplimiento legal	insensibilidad al precio	servicio al cliente	total ponderado
Radomiro Tomic	II	cobre	2,780	gran minería	1,070	4,200	80%	6.7	6.7	6.2	6.58
Chuquicamata	II	cobre	2,492	gran minería	6,700	6,800	50%	6.7	6.7	6.2	6.58
Escondida	II	cobre	8,096	gran minería	4,100	11,820	74%	6.5	6.5	6.4	6.48
Spence	II	cobre	1,270	gran minería	1,320	1,050	44%	6.3	6.2	6.2	6.24
Collahuasi	I	cobre	2,310	gran minería	2,865	5,210	65%	6.0	6.2	6.2	6.12
Esperanza	II	cobre	1,160	gran minería	1,030	1,540	60%	6.2	5.8	6.2	6.06
Caserones	III	cobre	870	gran minería	880	1,490	63%	6.2	5.8	6.2	6.06
El Tesoro	II	cobre	680	gran minería	570	1,520	73%	6.2	5.8	6.2	6.06
Lomas Bayas	II	cobre	502	gran minería	950	1,230	56%	6.2	5.8	6.2	6.06
Candelaria	III	cobre	865	gran minería	1,200	1,640	58%	6.2	5.6	5.8	5.89
Mantos Blancos	II	cobre	380	gran minería	580	1,620	74%	6.2	5.6	5.8	5.89
Cerro Colorado	I	cobre	735	gran minería	750	860	53%	5.6	6.2	5.4	5.76
El Abra	II	cobre	1,077	gran minería	1,360	1,410	51%	5.8	5.6	5.8	5.73
Quebrada Blanca	I	cobre	440	gran minería	770	1,720	69%	5.8	5.6	5.8	5.73
Mantoverde	III	cobre	432	gran minería	650	930	59%	5.8	5.6	5.8	5.73
Zaldivar	II	cobre	935	gran minería	890	1,230	58%	5.8	5.6	5.6	5.68
Salvador	III	cobre	435	gran minería	1,520	4,630	75%	6.2	5.2	5.4	5.65
Hierro Atacama	III	hierro	180	gran minería	290	410	59%	5.6	5.6	5.8	5.65
Planta pellets	III	hierro	140	gran minería	720	950	57%	5.6	5.6	5.8	5.65
Soquimich	II	nitrate	2,380	gran minería	1,460	3,250	69%	5.4	5.8	5.6	5.59
Maricunga	III	oro	282	gran minería	480	1,880	80%	5.5	5.8	5.4	5.58
Ojos del Salado	III	cobre	185	mediana minería	92	1,780	95%	6.0	5.2	5.4	5.57
Los Colorados	III	hierro	770	gran minería	560	660	54%	5.6	5.6	5.4	5.55
Michilla	II	cobre	274	mediana minería	690	1,480	68%	6.0	5	5.4	5.50
El Peñon	II	oro	522	mediana minería	1,440	1,450	50%	5.2	5.2	5.4	5.25
Yolanda	II	nitrate	340	mediana minería	680	1,420	68%	5.5	4.8	5.4	5.23

Sal Lobos	I	cloruro de sodio	90	mediana minería	190	390	67%	4.8	5.4	5.6	5.21
Inacesa	II	caliza	80	mediana minería	280	470	63%	4.8	5.4	5.6	5.21
Punta del cobre	III	cobre	224	mediana minería	782	1,060	58%	5.0	5	5.4	5.10
Aguas Blancas	II	nitrate	190	mediana minería	450	610	58%	4.6	5.6	5.2	5.10
Haldemann Mining	I	cobre	140	mediana minería	250	380	60%	5.0	5	5.2	5.05
Calacala	I	yodo	48	mediana minería	140	360	72%	4.8	5.2	5.2	5.04
Dos Amigos	III	cobre	82	mediana minería	250	340	58%	4.8	5	5.4	5.02
Cerro Dominador	II	cobre	76	mediana minería	160	240	60%	4.8	5	5.4	5.02
Atacama Kozan	III	cobre	136	mediana minería	540	1,280	70%	5.0	4.8	5.2	4.98
Las Luces	II	cobre	103	mediana minería	350	620	64%	4.8	5	5.2	4.97
Santa Margarita	II	cobre	52	mediana minería	190	320	63%	4.8	4.8	5.4	4.95
Mantos de la Luna	II	cobre	135	mediana minería	420	990	70%	4.8	4.8	5.2	4.90
Coemin	III	cobre	112	mediana minería	580	1,170	67%	4.8	4.8	5.2	4.90

