



“TRANSEP”

PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

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

Alumno: Daniel Alejandro Riquelme Aleuy

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Julio 2015

INDICE

- INDICE2**

- Resumen Ejecutivo8**

- 1. Oportunidad de negocio10**
 - 1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo10**
 - 1.1.1 Misión: 10
 - 1.1.2 Visión: 10
 - 1.1.3 Objetivos:..... 11
 - 1.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos11**
 - 1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.....12**
 - 1.4 Determinar a qué mercado(s) apuntará dicho producto/servicio14**
 - 1.5 Cómo atraerán a los clientes15**

- 2 Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....17**
 - 2.1 Análisis de la industria.....17**
 - 2.1.1 Identificación de los actores claves de la industria 17
 - 2.1.2 Identificación de Macro Segmentos en la Industria de las OTEC 18
 - 2.1.3 Análisis del entorno de la Industria 19
 - 2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria..... 21
 - 2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas..... 22
 - 2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad..... 23
 - 2.2 Competidores.....24**
 - 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores 24
 - 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo..... 26
 - 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores..... 27
 - 2.3 Clientes28**
 - 2.3.1 Caracterización de los consumidores 28
 - 2.3.2 Macro y micro segmento de mercado 30
 - 2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias 37

2.4	Matriz de perfiles competitivos	38
2.5	Conclusiones	39
3	Modelo de Negocios.....	41
3.1	Descripción del Modelo de Negocios	41
3.1.1	Segmentos de Mercado.....	42
3.1.2	Propuesta de Valor	42
3.1.3	Canales de Distribución	43
3.1.4	Relaciones con los clientes	44
3.1.5	Modelo de flujo de ingresos	44
3.1.6	Recursos claves.....	44
3.1.7	Actividades claves.....	45
3.1.8	Asociaciones Claves	45
3.1.9	Estructura de costos	47
3.2	Análisis Interno	47
3.2.1	Análisis FODA y sus estrategias	47
3.2.2	Cadena de Valor.....	48
3.2.3	Recursos, capacidades y competencias.....	49
3.2.4	Ventajas competitivas	50
3.3	Estrategia de Entrada	51
3.4	Estrategia de Crecimiento.....	52
3.5	Estrategia de Salida	52
4	Plan de Marketing	53
4.1	Objetivos de Marketing	53
4.2	Estrategia de Segmentación	54
4.3	Estimación de la demanda.....	55
4.3.1	Estimación de participación de mercado	58
4.3.2	Número de clientes	62
4.3.3	Demanda anual por producto	63
4.4	Estrategia de producto/servicio.....	64
4.4.1	Mapas de posicionamiento	67
4.5	Estrategia de Precio.....	68

4.5.1	Para el inicio y el largo plazo	69
4.5.2	Criterios a considerar.....	70
4.6	Estrategia de distribución	71
4.6.1	Identificar los principales canales.....	71
4.6.2	Sitio web y redes sociales	72
4.7	Estrategia de comunicaciones.....	73
4.7.1	Herramientas de promoción y presupuesto.....	73
4.7.2	Programa de publicidad.....	77
4.8	Estrategia de Ventas.....	77
4.9	Presupuesto de Marketing	78
4.10	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	80
5	Plan de implementación	82
5.1	Estrategia de desarrollo.....	82
5.1.1	Etapas de Iniciación de Actividades	82
5.1.2	Etapas de Inicio de Operaciones	83
5.2	Avances y requerimientos de recursos	83
5.3	Carta Gantt	84
6	RSE y Sustentabilidad	85
6.1	Mapa de Stakeholders.....	85
6.2	Valores éticos del negocio	87
6.3	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	87
7	Riesgos críticos	89
7.1	Riesgos internos	89
7.2	Riesgos externos	90
8	Conclusiones	92
9	Bibliografía.....	95
	ANEXO I – Sistema de capacitación vía SENCE	96
	ANEXO II – Análisis PESTEL	98

ANEXO III – Tendencias de la Industria	102
Número de empresas que utilizan Franquicia Tributaria.....	102
Gasto Total en Capacitación en Chile.....	104
Número de participantes en programas de capacitación con Franquicia Tributaria	105
Capacitación en el área de Transporte y Telecomunicaciones	107
Evolución del número de vehículos que realizan Transporte de Carga en Chile	109
Evolución del número de conductores especializados en Chile.....	110
ANEXO IV – Análisis de las 5 fuerzas competitivas	112
ANEXO V – Análisis FODA	114
ANEXO VI – Cadena de Valor	116
ANEXO VII – Análisis VRIO	117
ANEXO VIII – Faenas del Consejo Minero II región.....	118
ANEXO IX – Valorización de Mercado	119
TABLA 1: FORTALEZA Y DEBILIDADES COMPETIDORES	28
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE EN CHILE SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS.	35
TABLA 3: INGRESOS GENERADOS POR EL TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES Y PRODUCTOS QUÍMICOS EN CHILE	35
TABLA 4: N° DE CONDUCTORES ESPECIALIZADOS EN EMPRESAS DE TRANSPORTE EN CHILE	36
TABLA 5: GASTO EN CONDUCTORES ESPECIALIZADOS EN CHILE	37
TABLA 6: MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.....	39
TABLA 7: Nª DE PARTICIPANTES EN CAPACITACIONES ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES EN CHILE AÑO 2013	55
TABLA 8: N° DE PARTICIPANTES EN CAPACITACIONES ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES II REGIÓN AÑO 2013.....	56
TABLA 9: N° DE PARTICIPANTES DE CAPACITACIONES ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES A NIVEL PAÍS (2009 - 2013)	57
TABLA 10: N° DE PARTICIPANTES DE CAPACITACIONES ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES II REGIÓN (2009 - 2013)	57
TABLA 11: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA II REGIÓN A 6 AÑOS.....	58

TABLA 12: PARTICIPACIÓN DE MERCADO TRANSEP	59
TABLA 13: N° DE FAENAS HOMOLOGADAS POR AÑO.....	60
TABLA 14: PROYECCIÓN DE DEMANDA CURSO E-LEARNING A 6 AÑOS.....	61
TABLA 15: ESTIMACIÓN DE PARTICIPANTES EN CURSOS DE CAPACITACIÓN DE TRANSEP A 6 AÑOS	62
TABLA 16: N° DE PARTICIPANTES POR AÑO ESTIMADOS SEGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	63
TABLA 17: N° ESTIMADO DE PROGRAMAS DICTADOS POR AÑO	64
TABLA 18: N° ESTIMADO DE CURSOS DICTADOS POR AÑO.....	64
TABLA 19: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES DE CARGA GENERAL Y PELIGROSA	67
TABLA 20: CURSO DE INDUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONDUCCIÓN EN FAENA PARA EMPRESAS PROVEEDORAS.....	67
TABLA 21: BENCHMARKING DE PRECIOS	69
TABLA 22: PRECIO DE CURSOS A REALIZAR POR TRANSEP	70
TABLA 23: PRESUPUESTO DE MARKETING PARA EL AÑO 1.....	79
TABLA 24: PRESUPUESTO DE MARKETING PARA EL AÑO 2 EN ADELANTE	80
TABLA 25: INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING	81
TABLA 40: RIESGOS INTERNOS	90
TABLA 41: RIESGOS EXTERNOS	91
TABLA 42: CLASIFICACIÓN ÁREAS DE CAPACITACIÓN.....	96
TABLA 43: ESPECIALIDADES DE CAPACITACIÓN - ÁREAS MINERÍA Y TRANSPORTE.....	97
TABLA 44: RELACIÓN TRABAJADORES CAPACITADOS V/S FUERZA DE TRABAJO DEPENDIENTE 2009 - 2013.....	104
TABLA 45: TOTAL DE CAPACITADOS EN CHILE ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES 2011 - 2013.....	107
TABLA 46: PROMEDIO DE HORAS DE CAPACITACIÓN ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES 2011 - 2013.....	107
TABLA 47: DEMANDA CAPACITACIÓN ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES REGIÓN DE ANTOFAGASTA 2011 - 2013.....	108
TABLA 48: DEMANDA CAPACITACIÓN ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES REGIÓN DE ATACAMA 2011 - 2013	108
TABLA 49: DEMANDA CAPACITACIÓN ÁREA TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES REGIÓN DE COQUIMBO 2011 - 2013	108

TABLA 50: DEMANDA CAPACITACIÓN CURSOS DE CONDUCCIÓN Y TRANSPORTE DE CARGA EN CHILE 2011 – 2013.....	109
TABLA 51: Nº DE PARTICIPANTES DEL SECTOR TRANSPORTE QUE RECIBIERON CAPACITACIÓN EN ESPECIALIDADES RELACIONADAS CON TRANSEP 2011 - 2013	109
TABLA 52: Nº DE VEHÍCULOS QUE REALIZAN TRANSPORTE DE CARGA EN CHILE 2007 - 2012.....	110
TABLA 53: Nº DE VEHÍCULOS PERTENECIENTES A GRANDES EMPRESAS DE TRANSPORTE EN CHILE	110
TABLA 54: Nº DE CONDUCTORES ESPECIALIZADOS A NIVEL NACIONAL Y GRANDES EMPRESAS....	111
TABLA 55: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS	113
TABLA 56: ANÁLISIS FODA	114
TABLA 57: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	115
TABLA 58: ANÁLISIS VRIO	117
TABLA 59: FAENAS CONSEJO MINERO II REGIÓN	118
GRAFICA 1: PERFIL DE LECTORES REVISTA MINERÍA CHILENA.....	76
GRAFICA 2: EVOLUCIÓN PIB EN CHILE 2010 - 2014.....	99
GRAFICA 3: Nº DE EMPRESAS A NIVEL PAÍS ACOGIDAS A SENCE 2009 - 2013.....	103
GRAFICA 4: Nº DE EMPRESAS EN REGIONES MINERAS ACOGIDAS A SENCE 2009 - 2013	103
GRAFICA 5: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN CAPACITACIÓN 2009 - 2013.....	104
GRAFICA 6: TOTAL DE PARTICIPANTES CAPACITADOS EN CHILE 2009 - 2013	105
GRAFICA 7: EVOLUCIÓN PARTICIPANTES CAPACITADOS REGIONES MINERAS 2009 - 2013	106
ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DE ACREDITACIÓN TIPO DE PERSONAL PARA EL INGRESO A UNA FAENA MINERA.....	12
ILUSTRACIÓN 2: MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	26
ILUSTRACIÓN 3: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA FAENAS CONSEJO MINERO	33
ILUSTRACIÓN 4: MODELO CANVAS	41
ILUSTRACIÓN 5: CADENA DE VALOR TRANSEP	49
ILUSTRACIÓN 6: MAPA POSICIONAMIENTO TRANSEP.....	68
ILUSTRACIÓN 7: MARKETING MIX	74
ILUSTRACIÓN 12: CARTA GANTT PUESTA EN MARCHA	84
ILUSTRACIÓN 13: MAPA DE STAKEHOLDERS	85

Resumen Ejecutivo

Hoy en día a cada empresa de transporte que desee trabajar en minería se le exige una serie de requerimientos dependiendo de la faena a la cual necesite ingresar. Dentro de estos requerimientos cada minera exige la realización de un curso de capacitación para los conductores que ingresen conduciendo un vehículo al interior de la operación.

El presente Plan de Negocio, tiene por objetivo el desarrollo de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) llamado Transep, el cual busca especializarse en el desarrollo de programas de capacitación para conductores de carga general y carga peligrosa para la industria minera.

Las actividades de Transep se desarrollarán en la Segunda Región, debido a que la mayor parte de las faenas pertenecientes a la gran minería en Chile (agrupadas en el Consejo Minero), se ubican en dicha zona. De acuerdo a los análisis realizados se ha valorizado en mercado en \$1.135.908.620 al sexto año de operación considerando una tasa de crecimiento del 10% anual en la demanda regional.

Los objetivos de la OTEC son por una parte, otorgar un mayor grado de profesionalización a los conductores de carga en minería aumentando los estándares exigidos en la industria al personal que desarrolla este tipo de actividades en la actualidad, realizando programas de capacitación que sean exigidos por las compañías mineras como parte del proceso de acreditación de conductores. Y por otra parte, homologar los programas dictados en las distintas mineras, de modo que los conductores no deban realizar cursos de capacitación en cada faena en la cual se les requiere acreditar, en búsqueda de entregar una mayor flexibilidad operacional a las empresas de transporte en el manejo de sus respectivas dotaciones de conductores, facilitándoles los procesos de autorización de ingreso de dicho personal a las distintas operaciones mineras que trabajen con los programas de la OTEC, siendo esta nuestra principal ventaja competitiva.

Del análisis del entorno y de la industria, se desprende que existe en el país un ambiente económico estable en el largo plazo, con políticas públicas orientadas a fortalecer la empleabilidad de las personas y la educación en todos sus niveles que favorecen a la realización del proyecto, como también se concluye que el nicho de mercado al cual están orientados los servicios de la OTEC, especialmente la industria minera, ha impulsado la

capacitación en los últimos años tanto de personal propio, como también de contratistas y subcontratistas, debido a la necesidad de contar con un mayor grado de profesionalización a lo largo de toda su cadena de valor. Esto ha llevado a las empresas contratistas y en este caso a las empresas de transporte a adaptarse a estas nuevas exigencias para poder trabajar en minería, creando una oportunidad clara para el desarrollo del proyecto.

Transep busca posicionarse en el mercado como un especialista en capacitaciones para actividades de transporte en minería, diseñando programas de capacitación cuyos contenidos sean consensuados con las compañías mineras en el marco de sus políticas de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, desarrollando competencias que permitan minimizar los riesgos e impactos asociados a las actividades de transporte para la minería. Para alcanzar este objetivo se ha diseñado un Plan Estratégico de Marketing que permitirá alcanzar las metas definidas por el equipo gestor del proyecto.

En el ámbito financiero, las estimaciones realizadas muestran la factibilidad y atractivo del proyecto el cual otorga una VAN de \$572.290.688 con una tasa de descuento del 12,71%, una TIR de 32,1%, un PAYBACK de 4 años y un ROI de 102,84% a partir del sexto año.

1. Oportunidad de negocio

1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

Transep es una OTEC dedicada al desarrollo de programas de capacitación integral para choferes de empresas de transporte por carretera que presten servicios de transportes de carga general y peligrosa a la minería.

El área principal de especialización de la compañía, será la capacitación a empresas relacionadas con el movimiento de cargas peligrosas, como por ejemplo, productos tales como ácido sulfúrico, reactivo de flotación, reactivo de lixiviación, combustibles, explosivos, etc.

El servicio considera además del programa de capacitación exigido por las mineras como parte del proceso de acreditación de personal para ingresar a faena, la certificación de choferes para la ejecución segura de sus actividades, buscando un mayor grado de especialización de los conductores que transporten carga peligrosa y carga general a la minería.

1.1.1 Misión:

Diseñamos programas de capacitación que cumplan por sobre los estándares establecidos para el transporte de carga general y peligrosa, desarrollando habilidades que permitan disminuir los riesgos asociados a la actividad.

1.1.2 Visión:

Ser la empresa líder en capacitación, desarrollo y certificación para choferes de empresas de transporte carretero de carga, marcando tendencias en estándares de calidad y seguridad en la industria.

1.1.3 Objetivos:

- 1) Capacitar al tercer año de operación un total de 600 participantes, y un total de 1.000 participantes al quinto año de operación en programas de capacitación para conductores de carga.
- 2) Obtener una participación de mercado de un 45% en la II Región al quinto año en el número de participantes en cursos de capacitación de conductores.
- 3) Lograr una utilidad operativa del 15% al cuarto año de operación, con un incremento de un 5% anual hasta el sexto año de operación.
- 4) Alcanzar una tasa de retorno del proyecto de un 15%, al sexto año de evaluación.

1.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos

Los principales servicios de Transep serán:

- Impartir programas de capacitación integral para conductores de cargas peligrosas y carga general, que entreguen los conocimientos técnicos y el desarrollo de habilidades apropiadas para el desarrollo seguro de la actividad, por sobre los estándares definidos en la industria.
- Proceso de certificación de conductores de vehículos de carga para la industria minera. La certificación de cada chofer tendrá una validez de 2 años desde su fecha de otorgamiento, con lo cual se busca el reforzamiento de conductas positivas y la actualización permanente de contenidos del programa de capacitación acorde a las tendencias de la industria.
- Cursos de inducción para la conducción de vehículos livianos al interior de faenas mineras.
- Asesorar a las empresas de transporte para acogerse al beneficio de franquicia tributaria Sence, en los programas de capacitación dictados por nuestra empresa.

- Realizar talleres específicos de capacitación adecuado según requerimientos especiales de las Compañías Mineras para sus operaciones.

Para entender de mejor manera los servicios a realizar por Transep, es importante tener claridad que las capacitaciones a impartir por la empresa no están enfocadas en las personas que deseen la obtención de una licencia de conducir profesional, es decir, el proyecto no busca ser una escuela de conductores. El proyecto considera impartir los cursos que son exigidos como parte del proceso de acreditación de un conductor para ingresar a una faena minera manipulando un vehículo liviano o de carga. Es por esta razón que es un requisito que las personas que realicen los cursos impartidos por Transep cuenten con su licencia de conducir clase B o profesional acorde al tipo de vehículo que manipulan, ya sea A4 y/o A5. En la Ilustración 1 se puede apreciar un proceso tipo de acreditación de personal para la obtención de pases de ingreso a faena.

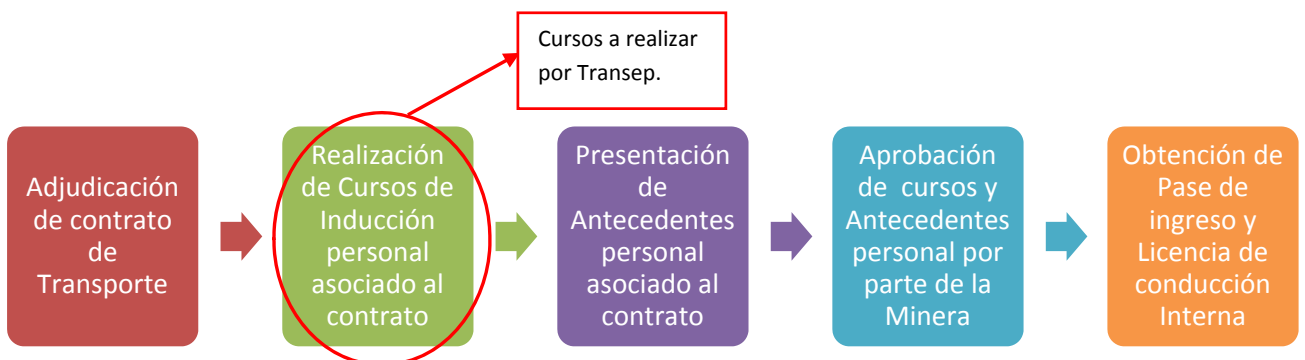


Ilustración 1: Proceso de acreditación tipo de personal para el ingreso a una Faena Minera

Fuente: Elaboración propia

1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende

En la actualidad, cada faena tiene sus requisitos para la acreditación de conductores de empresas de transporte que ingresen al interior de la operación. Si bien las exigencias en

términos de cursos de inducción (contenidos), para los conductores son similares entre las distintas mineras, los transportistas deben cumplir el proceso de acreditación completo con los requisitos específicos para cada cliente en particular. Esto implica un alto costo de tiempo y dinero para ambas partes, tanto para el transportista (ya que recurrentemente debe enviar choferes a realizar cursos para mantener una dotación de personal acreditado que asegure la continuidad del servicio en cada operación), como también para las mineras (quienes imparten los cursos, ya sea a través de personal propio o de una empresa externa contratada para tales efectos).

Considerando que los requisitos de cada faena tienen grandes similitudes, Transep busca lograr una certificación para los choferes que se encuentra por sobre los estándares de la industria, la cual sea reconocida por las compañías mineras por su lineamiento con sus políticas de sustentabilidad, y por otra parte permita al transportista evitar la necesidad de enviar a sus choferes a cada faena acogida al sistema de capacitación de Transep, para la realización de estas inducciones buscando evitar un costo de oportunidad elevado para el transportista ya que actualmente debe financiar viajes y estadía de los conductores, además de la coordinación y costos asociados al movimiento de personal de una unidad a otra para cubrir los puestos de trabajo de los choferes que se encuentren realizando dichos cursos, y así asegurar la continuidad operacional del servicio.

Con la certificación de conductores, Transep busca que un chofer que cuente con su certificación no le sea exigido la realización de cursos extraordinarios en cada faena, facilitando el proceso de acreditación del personal tanto para la empresa de transportes como también para la compañía minera, quién además podrá asegurar que los choferes que transporten carga para su operación cuenten con la experiencia, conocimiento e idoneidad requerida para la realización de estas labores.

Es importante indicar que la obtención de la certificación para un conductor no asegura que la compañía minera finalmente le otorgue autorización para el ingreso a faena, ya que existen otros requerimientos que van más allá de la sola competencia del chofer para realizar el trabajo que forman parte del proceso de acreditación, como por ejemplo, revisión de contrato de trabajo, cumplimiento de obligaciones laborales y seguros contratados por parte

de la empresa de transporte, exámenes de salud del trabajador, tasas de frecuencia y accidentabilidad de la empresa, entre otros.

1.4 Determinar a qué mercado(s) apuntará dicho producto/servicio

Dado a que el foco principal de Transep será el transporte de carga peligrosa, la empresa busca trabajar mancomunadamente con la industria minera (quienes fijan los estándares de seguridad para sus operaciones), los proveedores de sustancias peligrosas, la industria minera, las empresas de transportes y autoridades pertinentes.

Dentro de los mercados objetivos a los que apunta Transep, podemos distinguir:

- Empresas de transporte que presten servicios a la minería en el territorio nacional: las empresas de transportes serán quienes financiarán la capacitación de los choferes para la obtención de la certificación por lo tanto son nuestro cliente final. La certificación les permitirá disponer de manera más eficiente sus recursos adecuando el calendario para la realización de cursos de acuerdo a sus requerimientos, y una mayor flexibilidad operativa.
- Mineras: la seguridad en minería es un eje fundamental dentro de sus operaciones y una de sus ventajas importantes será el ahorro de costo en impartir los cursos y la carga administrativa que esto conlleva, si bien no es el cliente final, ellas fijan el estándar de capacitación y competencias requeridas para la operación.
- Empresas Proveedoras de sustancias peligrosas: los proveedores también forman parte del grupo de interés de Transep, ya que ellos también serán beneficiados al momento de vender sus productos a las Minera al contar con transportistas especializados, lo que les favorece la evaluación en temas relacionados con la seguridad dentro de los procesos de licitación en que participen. Cabe indicar que la industria química a través de su asociación gremial (ASIQUEM), ha llevado adelante iniciativas en relación al transporte carretero de sus productos y cuenta hoy con una norma y certificación para las empresas de transporte a través del Sistema de

Homologación del Transporte Carretero (SHTC®), cuya finalidad es certificar a la empresa no las competencias de los choferes.

1.5 Cómo atraerán a los clientes

Para lograr una ventaja competitiva dentro de la industria, uno de los principales objetivos es lograr convencer a las empresas mineras que acepten y reconozcan los beneficios de trabajar con el programa de cursos de capacitación de Transep para la acreditación de los conductores de empresas transportistas, con lo cual se podrá garantizar que todos los choferes cuenten con un grado de especialización, experiencia y habilidades adecuadas para el desarrollo seguro de la actividad.

Es importante hacer ver el atractivo a la industria minera, haciendo hincapié es que son ellos en su mayoría los que imparten estos cursos en la actualidad (o pagan por impartirlos) y en este caso el costo sería asumido por el transportista, quitándoles además la carga administrativa del registro, control documental y la re inducción a los conductores externos una vez expirada las licencias internas.

A objeto de dar mayor confiabilidad se buscara el desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales que acrediten los programas de capacitación y la certificación de competencias de Transep.

Por otra parte, hemos definido que nuestros clientes son las empresas transportistas que envían a capacitaciones a sus choferes para poder ingresar a la faena y cumplir con el estándar que la mina requiere, ellas serán las que se harán cargo de los costos correspondientes, la forma de atraer a estas empresas a que tomen nuestros cursos y se certifiquen con nosotros, es mostrándoles los beneficios asociados al programa de capacitación con el cual podrán acogerse a la franquicia tributaria y además sus choferes estarán habilitados para la conducción en todas las faenas que sean parte del alcance del proyecto, generándose importantes ahorros de costo por contrato de conductores de reemplazo (mientras el titular está tomando el curso), y costos de oportunidad que representan la ausencia de un chofer que toma el curso en cada una de las faenas a las que

transporta carga, permitiéndoles una mayor flexibilidad operacional y mejor manejo de sus recursos.

La forma de contactar al cliente será a través de visitas en sus oficinas para explicar los beneficios del proyecto.

2 Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

La industria de capacitación en Chile se encuentra fuertemente impulsada por el apoyo que entrega el gobierno bajo un marco regulatorio establecido que tiene como objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores.

De esta forma se crean los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) los que interactúan con el estado a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

2.1 Análisis de la industria

2.1.1 Identificación de los actores claves de la industria

Dentro de los actores de la industria de la capacitación podemos identificar:

- **SENCE:** es un organismo técnico descentralizado del estado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Entre sus funciones se encuentra supervigilar el funcionamiento del sistema, estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a los trabajadores y fomentar la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermediarias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).
- **Estado:** ofrece un incentivo tributario administrado por el SENCE para que las empresas capaciten a su personal y da una acción subsidiaria mediante un programa de becas. El Gobierno también es el encargado de generar la legislación que regula el transporte de cargas en Chile y se encuentra implementando a través del Ministerio de Transporte en su División de Desarrollo Logístico la profesionalización y modernización de la industria del transporte de carga en el país.

- **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 recursos públicos.
- **OTIC:** Los organismos técnicos intermedios para capacitación son entidades que administran los recursos que sus empresas afiliadas pueden destinar a capacitación gracias a la franquicia tributaria. Son un canal de comunicación entre las empresas y las OTEC. Cabe indicar que la adhesión de las empresas a una OTIC es de carácter voluntario.¹
- **Sector Minería:** Con una producción cercana a los 6 millones de toneladas de cobre al año, Chile representa un 32% de la producción mundial de este mineral. A nivel nacional, representa un 13% del PIB llegando a máximos de 20% durante la década del 2000. A futuro existe una cartera de proyectos mineros en ejecución por 20 mil millones de dólares y de proyectos en evaluación por otros 45 mil millones². Por la naturaleza de la actividad que desarrolla la minería, ésta demanda altos estándares de seguridad en su operación, exigiendo a las personas que ingresan a sus operaciones estar capacitados para el transporte de carga en sus instalaciones.
- **Sector del transporte:** De acuerdo a datos del INE, durante el año 2014 se transportaron 27 millones de toneladas en el transporte de carga y se recorrieron 4 millones de kilómetros.

2.1.2 Identificación de Macro Segmentos en la Industria de las OTEC

Las capacitaciones que realizan las OTEC en Chile, se encuentran clasificadas por SENCE según el área de especialización de los cursos que estas dictan en 24 categorías, las cuales se muestran en el Anexo I.

¹ Fuente: www.sence.cl

² Fuente: www.consejominero.cl

De acuerdo al área de operación de Transep, se puede determinar en primera instancia, que el proyecto apunta a ser un actor dentro de la industria de la capacitación en Chile en los macrosegmentos de las áreas de Minería y, de Transporte y Telecomunicaciones.

Ahora para poder determinar específicamente en cuál de estas dos categorías de capacitación se encontraría incluidos de mejor manera los servicios de Transep, es necesario revisar las especialidades que existen dentro de estas áreas de clasificación, las cuales se muestran a en el Anexo 1.

Como se puede apreciar dentro del área de capacitación de Minería existe una especialidad de Camiones Fuera de Carretera (Operación, Mantenimiento, Reparación, etc.), sin embargo, dentro de esta especialidad se encuentran principalmente camiones de alto tonelaje para el transporte de mineral al interior de la mina, los que se encuentran fuera del foco de Transep, puesto que para este tipo de equipos las capacitaciones principalmente son impartidas por representantes de cada marca dado su alto grado de especialización. Se debe reconocer que los representantes de cada marca tienen una ventaja competitiva difícil de igualar por el alto conocimiento técnico que poseen en relación a los equipos que comercializan.

Por otra parte, si nos enfocamos en el área de Transportes y Telecomunicaciones, existen dos especialidades dentro de las cuales se encontrarían clasificados los servicios de Transep. El área de Conducción de Vehículo Terrestre, como por ejemplo, técnicas de manejo a la defensiva, manejo en condiciones extremas, etc., y la especialidad de Transporte de Carga y de Pasajeros, en las cuales está enfocado nuestro proyecto.

2.1.3 Análisis del entorno de la Industria

Para el análisis del entorno de la industria, se ha utilizado el análisis Pestel, el cual se detalla en el Anexo II.

Del análisis PESTEL, podemos deducir que existe un entorno favorable en el país para el desarrollo de una OTEC, si bien el PIB presenta una caída en el 2014, el aumento del gasto público se puede considerar una medida en la dirección correcta para reactivar la economía.

Por otra parte, existe un entorno político y legislativo estable que permite contar con las condiciones base para el desarrollo del proyecto.

En el entorno de capacitación de conductores que requieran ingresar a faena, existen condiciones positivas, especialmente en minería donde la exigencia por altos estándares de seguridad obliga a tener choferes capacitados para realizar esta labor. Las empresas invierten en capacitación entendiendo este punto como un factor clave para la continuidad de sus operaciones e incluso directamente relacionado con sus resultados operacionales.

Dentro de los riesgos que podemos identificar:

- Las compañías mineras cumplen un rol fundamental en la capacitación en transporte de carga a sus operaciones, ellos definen la normativa y estándares al interior de sus operaciones y deben validarnos como sus partners en este ámbito, uno de los principales riesgos es no contar con su validación.
- Cambios en los escenarios económicos. El freno de las inversiones producto de un período económico bajo, puede traer consigo una menor demanda de personas por parte de la minería o una baja en las capacitaciones.
- Cambios en la regulación. Se pueden producir cambios ya sea en el ámbito de la capacitación en general, en el transporte de carga por carretera o al interior de las operaciones mineras.
- Las demandas sociales relacionadas con el impacto medioambiental provocado por las actividades mineras generan un alto rechazo de las comunidades a todas las actividades asociadas y pueden terminar en la paralización de una empresa y afectar indirectamente a las empresas proveedoras de productos y servicios.

Considerando los riesgos asociados, creemos que existe un entorno adecuado para la realización del proyecto, ante lo cual existen potenciales planes de contingencia para los riesgos identificados en el análisis realizado los cuales serán presentados en capítulos posteriores.

2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

Del análisis de las tendencias de la industria presentado en el Anexo III, podemos concluir que en Chile existe un creciente número de empresas que utilizan la franquicia tributaria SENCE para la capacitación de sus empleados implicando un aumento en el N° de participantes en programas de capacitación en las principales regiones mineras del país. Además la relación de trabajadores capacitados v/s la fuerza de trabajo ocupada dependiente se mantiene relativamente constante, lo cual tomando en consideración los actuales indicadores de la economía nacional, hace poco probable una caída fuerte en la tasa de empleo en Chile que pueda afectar sustancialmente la demanda de capacitación en el corto y mediano plazo.

En relación a las personas que reciben capacitación en el área Transporte y Telecomunicaciones a nivel país en el periodo 2011 – 2013, en promedio 49.909 personas por año recibieron capacitación. Y en lo que respecta a las principales regiones mineras, la Región de Antofagasta es la que presenta un mayor número de personas capacitadas con un promedio de 5.771 personas por año, siendo la más atractiva para el desarrollo del proyecto en su etapa inicial.

Por otra parte, si observamos dos puntos relevantes para el proyecto de la Industria del Transporte en Chile (a quienes están orientados los servicios brindados por Transep), como son la evolución del parque de vehículos a nivel nacional y el número de conductores especializados en el país, se deduce que:

- El número de vehículos que realizan el transporte de carga en el país creció desde el año 2007 al 2012 un **63%**. Este aumento de flota se traduce en un aumento en la demanda de choferes a nivel nacional, por ende presenta un escenario positivo para la realización del proyecto.
- La industria del transporte en Chile ha debido adaptarse a los nuevos estándares exigidos por sus clientes, lo que ha implicado, por ejemplo, a las grandes empresas de transporte, incrementar su flota de vehículos con una antigüedad menor a los 5 años en promedio un **22%** anual. Como también contar con un mayor número de

conductores especializados, creciendo desde 12.513 choferes en el año 2007 a 20.508 choferes en el año 2012, es decir, un **64%**. Esta exigencia de nuevos estándares implica una mayor profesionalización de las compañías de transporte, creando un escenario propicio para la realización del proyecto que busca precisamente entregar servicios de capacitación de conductores alineados con los requerimientos de sus clientes.

2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas

Si bien se podría deducir del análisis de las 5 fuerzas que se detalla en el Anexo IV, que el escenario actual pudiera atraer a nuevos entrantes al mercado en un mediano plazo, es fundamental para el proyecto que nuestros cursos sean validados por las compañías mineras de modo que estos sean exigidos como requisito para el ingreso a sus operaciones, con lo cual por una parte permitiría fidelizar clientes y además crear una nueva barrera de entrada importante, disminuyendo así la amenaza de posibles nuevos entrantes.

En términos de la rivalidad entre competidores, el mercado se encuentra relativamente atomizado y distribuido entre los distintos oferentes, no se identifican grandes dominadores como tampoco un alto grado de rivalidad entre ellos.

En relación a los proveedores, se identifican como de mayor relevancia los relatores, los cuales son importantes en términos de la calidad del servicio y poseen contacto directo con los usuarios finales (conductores), pero sin embargo, no poseen un gran poder negociador ya que interactúan de manera individual y además pueden ser reemplazados con relativa facilidad.

Por el lado de los clientes, quienes en este caso son las empresas de transporte que requieren ingresar a faena, el poder de negociación que poseen es bajo, ya que si desean trabajar para la minería deben obligatoriamente realizar los cursos exigidos.

Del análisis de las 5 fuerzas concluimos que existe una oportunidad importante de apropiarse del valor generado a través de una adecuada estrategia de posicionamiento,

dado que las fuerzas que interactúan en su mayoría poseen un poder medio-bajo, haciendo atractiva a la industria generando potenciales de rentabilidad adecuados.

2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Entre los principales Stakeholders involucrados en el negocio encontramos los siguientes:

Gobierno: Es uno de los principales impulsores de los cursos de capacitación y es quien indirectamente a través de un beneficio tributario financia gran parte de los cursos.

Público en General: Se beneficia indirectamente por la mayor seguridad que genera tener a un conductor capacitado transportando carga y transitando para ingresar a faenas, de esta forma, el número de accidentes en los caminos y las pérdidas personales disminuye.

Conductores de carga: Son los usuarios del servicio entregado y se benefician directamente al agregar conocimientos a su Curriculum, al profesionalizar su labor.

Asociaciones: entre las más importantes se pueden contar a Asiquim que es la asociación que agrupa a las empresas chilenas que fabrican e importan productos químicos los cuales son parte importante de la carga peligrosa que se transporta en el país. También existen asociaciones que agrupan a empresas y personas relacionadas con el rubro del transporte y la minería.

Organismos Fiscalizadores: Como Carabineros de Chile, son los que se dedican a fiscalizar que los vehículos que transportan cargas peligrosas cumplan con los requisitos de seguridad exigidos por la ley en los lugares públicos.

Mineras: Son las que reciben las cargas peligrosas transportadas por los transportistas y fiscalizan en el interior de sus recintos que se cumplan las normas de seguridad establecidas para transitar dentro de ellas, ellos son los que exigen los cursos y en la mayoría de los casos también los imparten dentro de las faenas.

Organismos de Seguridad: Como la Asociación Chilena de Seguridad, Mutual de Seguridad o el Instituto de Seguridad del Trabajo, son las instituciones que se dedican a entregar cobertura en caso de accidentes laborales, tema directamente relacionado con los servicios que nuestra OTEC imparte.

Relatores: Son los encargados de impartir los cursos de capacitación, dependiendo del modelo de negocio pueden ser empleados de la OTEC, socios o trabajar por horas a honorarios.

2.2 Competidores

En esta sección se analizará a los potenciales competidores de Transep, identificando sus características principales y su forma de competir en la industria

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Los competidores son pequeñas y medianas empresas las que pueden ser sociedades de responsabilidad limitada, empresas individuales, o sociedades anónimas cerradas

En su mayoría, ofrecen cursos personalizados para empresas en particular, es decir, estudian sus requerimientos específicos y diseñan cursos a medida para ellos.

De lo anterior se desprende que la forma de competir es a través de la fidelización de clientes, es decir, contactar a la unidad responsable de las capacitaciones en la empresa y ofrecer el servicio de capacitaciones. Como para las empresas resulta engorroso operar con varias OTEC, prefieren trabajar sólo con una y les encargan todas las actividades de capacitación que tiene planificadas para sus trabajadores.

Respecto a la oferta de cursos, en su gran mayoría ofrecen capacitaciones en diversas áreas, como administración, comercio y servicios financieros, servicios a las personas, educación y capacitación, minería, transporte y telecomunicaciones etc.

También, pero en menor medida, hay competidores que son especialistas en lo que se refiere a temas específicos de conducción, orientando sus capacitaciones a cursos relacionados con seguridad en el manejo y temas mecánicos.

El contacto directo con las empresas para identificar sus necesidades y diseñar el curso que se adapte perfectamente a éstas es un factor fundamental en el éxito de las empresas dedicadas a la capacitación.

El personal de capacitación (relatores) trabajan en su mayoría en forma Part Time y a honorarios sin una vinculación directa con la empresa, esto debido a lo específico de los cursos, por ejemplo, un relator que se dedica a la inducción en una empresa determinada, probablemente conoce a cabalidad sus procesos y cultura, pero no tiene las competencias para impartir cursos relacionados con otras organizaciones.

Los principales competidores de Transep son:

Escuela de conductores Automóvil Club de Chile: Especialistas en conducción, ofrece una amplia gama de cursos relacionados con esta materia, incluyendo cursos de manejo de vehículos motorizados al interior de la División El Teniente.

Instituto de gestión del transporte: también especializado en transporte, realiza pocos cursos y todos relacionados con la seguridad en la conducción.

Ali Najarali: Ofrece básicamente cursos relacionados con la administración de diversos ámbitos y con cursos a la medida a empresas específicas que lo requieran. También ofrece cursos de servicios financieros. Realiza cursos de conducción en minera Esperanza.

Universidad de Antofagasta: Gran cantidad de cursos relacionados con la minería, entre los que se encuentran cursos de manejo al interior de la mina, cursos relacionados con carga peligrosa y técnicas de operación de diferentes medios de transporte.

Instituto de estudios, asesoría y capacitación Ltda.: Básicamente imparte cursos de administración, computación e informática y Ciencias y técnicas aplicadas. Es competencia

directa de Transep porque imparte un curso de Manejo seguro de sustancias peligrosas en la Minería.

Mutual de Seguridad: Realiza capacitaciones relacionadas con seguridad en el lugar de trabajo. Lo anterior incluye cursos de seguridad en conducción.

Apto Capacitación: Realiza cursos relacionados con la minería como manejo de alta montaña y extracción de faenas mineras. Realiza una gran cantidad de cursos en diversas áreas como la administración, Ciencias y técnicas aplicadas y computación en informática.

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

En la Ilustración 2 se muestra el mapa de posicionamiento de los principales competidores de Transep.

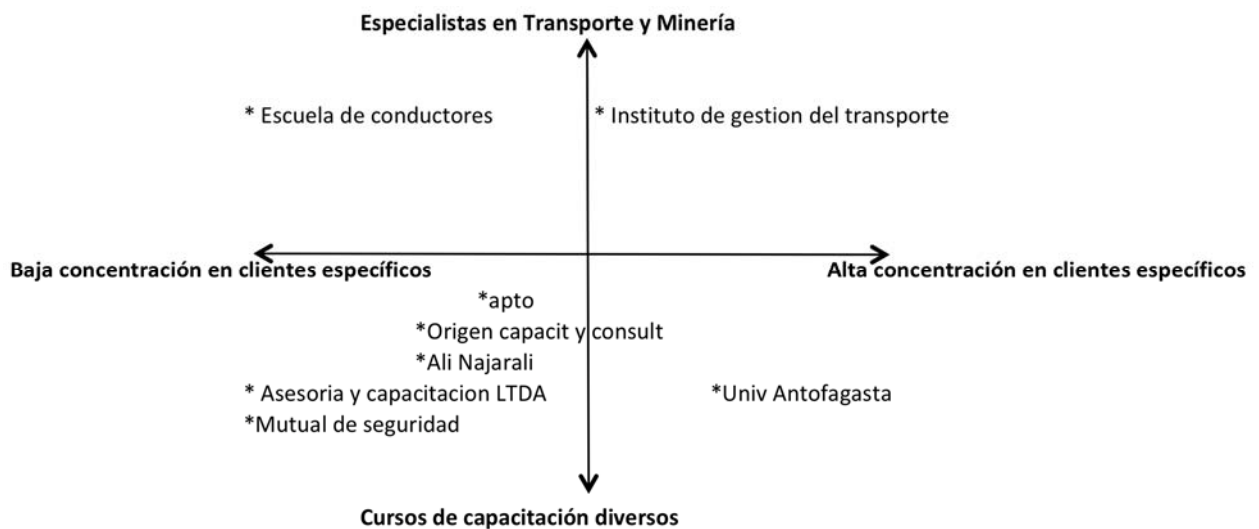


Ilustración 2: Mapa de posicionamiento relativo

Elaboración Propia

Los principales ejes que se identifican son los siguientes:

- Especialistas en transporte y minería v/s cursos de capacitación diversos:

Organizaciones que se especializan en temas relacionados a capacitaciones de transporte y minería únicamente representa potencialmente un factor diferenciador con respecto al resto que tiene una oferta educacional más diversa pero que le puede permitir aprovechar diversas oportunidades en el mercado.

- Baja v/s Alta concentración en clientes específicos:

Diversificar clientes puede ser sinónimo de diversificar riesgos y ampliar la variedad de oferta educacional, esto hace que disminuya el poder negociador de los clientes y que nos permita lidiar de mejor forma con problemas económicos de sectores específicos, por otra parte, la concentración puede ser sinónimo de fidelización y de estabilidad en un mercado afecto a los vaivenes de la economía en general.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

En la siguiente tabla se describen las fortalezas y debilidades de los principales competidores identificados por Transep:

Empresa	Fortaleza	Debilidad
Al Najarali	Esta presente en la minería	Gran variedad de cursos pero no específicos en minería
Instituto de gestion del transporte	Especialista en transporte y seguridad en la conduccion	Enfocado en transporte de pasajeros mas que en minería
Origen	Esta presente en la minería	Gran variedad de cursos, no específicos en minería
Mutual de seguridad	Prestigio en el mercado	No experto en carga peligrosa ni productos quimicos, no es 100% enfocado en transporte
Apto capacitaciones	Participa en rubro minería, cursos especializados, reconocido a nivel nacional	Falta de conocimientos en quimicos y sustancias peligrosas
Asesoría	Está presente en la minería, manejo de sustancias peligrosas	Foco en la operación por sobre el sector transporte
Automóvil club	Prestigio en el mercado	Poca expertise en carga peligrosa, su rubro no es 100% enfocado en minería en transporte

Tabla 1: Fortaleza y debilidades Competidores

Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes

En esta sección identificaremos con precisión el segmento de Clientes a quienes busca atender Transep, sus principales características, macro y micro segmentos de clientes y determinación del mercado objetivo.

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Para poder caracterizar a quienes Transep busca atender, debemos tener presente que el proyecto tiene su foco principalmente en el Transporte de Carga para la Industria Minera y como se indicó en el punto 1.4, los principales actores involucrados en esta actividad son las

Compañías Mineras, Empresas de Transporte y Empresas Proveedoras de Sustancias Peligrosas.

En esta sección nos centraremos principalmente en las mineras y empresas de transporte, quienes forman parte del mercado objetivo del proyecto, sin embargo, no se puede desconocer que los Proveedores de Sustancias Peligrosas también juegan un rol importante en esta actividad y ellos han impulsado en los últimos años iniciativas que aumenten la seguridad en la Logística de sus productos. Estas iniciativas han sido impulsadas a través de la Asociación Gremial de Industriales Químicos de Chile (ASIQUM), que bajo el amparo de la iniciativa del Sistema de Gestión de Conducta Responsable®, han desarrollado el Sistema de Homologación de Transporte Carretero® (SHTC) que a la fecha cuenta con 50 empresas adheridas. El SHTC® según indica en su reglamento busca ser *“una herramienta para evaluar los sistemas de gestión de calidad, seguridad, y medio ambiente de los suministradores de transporte de productos químicos”*³. Cabe indicar que el SHTC® está enfocado en la organización no en los conductores como tal, por lo que consideramos que buscar una alianza con ASIQUM podría ser una ventaja para nuestro proyecto, dada la campaña comunicacional que está realizando la Asociación Gremial para dar a conocer estas iniciativas dentro de la Industria Minera.

Descripción General de Consumidores:

- **Empresas mineras:** Son uno de los principales motores de la economía en Chile con un aporte de un 11,1% sobre el PIB nacional el año 2013. Por la naturaleza de sus operaciones, el sector minero requiere para sus procesos productivos una gran cantidad de productos denominados como carga peligrosa, como por ejemplo, reactivos químicos, combustibles, explosivos, entre otros; estos productos son transportados por carretera desde las instalaciones de los proveedores a cada faena.

Debido a los altos estándares de seguridad exigidos en sus operaciones, sumado además al impacto en las comunidades aledañas a la zona de influencia de sus actividades, han impulsado aumentar las exigencias para las empresas contratistas y subcontratistas, en términos de seguridad, salud ocupacional, manejo ambiental y

³ Fuente: ASIQUM

también en la idoneidad del personal pertenecientes a estas compañías para desarrollar las actividades propias de su labor. En este sentido, para la acreditación de los choferes que transporten carga, se les exige por ejemplo, salud compatible con las tareas a desarrollar, hojas de vida de conducción, exámenes de alcohol y drogas, y también cursos de capacitación previa su autorización para el ingreso a faena; en búsqueda de disminuir los riesgos de incidentes que afectan el normal curso de sus operaciones.

- **Empresas de transporte de carga peligrosa terrestre:** Son las empresas dedicadas al transporte de carga “*que por su naturaleza, producen o pueden producir daños momentáneos o permanentes a la salud humana, animal o vegetal y a los elementos materiales tales como instalaciones, maquinarias, edificios, etc.*”. El riesgo inherente de su actividad y además considerando el tipo de carga y el gran flujo de vehículos desde y/o hacia las faenas mineras impactan fuertemente a las comunidades aledañas a los proyectos y por ende se hace necesario tener medidas de control tanto del estado de los vehículos y su equipamiento como también respecto a las personas que se sientan detrás del volante.

2.3.2 Macro y micro segmento de mercado

2.3.2.1 Macro segmentación de mercado

Considerando que los servicios a ofrecer por Transep, están relacionados con la capacitación y certificación de conductores, se debe tener presente tal como fuera indicado anteriormente, que la empresa tendrá clientes (empresas quienes contratarán directamente los servicios de Transep) y un público objetivo (empresas que impulsarán y estarán en posición de exigir a sus contratistas las capacitaciones impartidas por la compañía).

De esta manera se han identificado dos macrosegmentos en concordancia con la definición anterior, los cuales se proceden a detallar a continuación:

- **Clientes:** Empresas de Transporte de Carga por Carretera que desarrollen sus actividades en el territorio nacional. Este segmento es el cliente final de Transep, ya

que serán ellos quienes contraten directamente los servicios de la compañía para la capacitación y certificación de sus conductores.

- **Público Objetivo:** Compañías mineras cuyas actividades se desarrollen en el territorio nacional. Se debe tener presente que tanto las compañías mineras como sus proveedores de sustancias químicas, ven altamente impactadas sus actividades en caso de ocurrencia de cualquier tipo de incidente que pueda ocurrir con un producto y/o carga que se encuentre en ruta (desde o hacia) sus faenas, si bien en términos legales la responsabilidad cae en el transportista, estas compañías ven afectada sus imágenes corporativas en caso de verse involucradas en accidentes, a esto también se debe sumar también la resistencia de comunidades mayor empoderadas a las actividades desarrolladas por la industria minera, que han provocado que las compañías adopten un mayor grado de profesionalización en toda su cadena de valor, exigiendo mayores estándares de seguridad a sus proveedores, contratistas y subcontratistas, para evitar de esta manera ver afectada negativamente sus operaciones por actividades que se encuentran fuera de su ámbito de negocios. Según la medición de tasas de accidentabilidad realizada por la ACHS⁴ en el año móvil a Agosto 2014, la Industria del Transporte es el sector económico en el país que presenta la segunda mayor tasa de accidentabilidad en Chile con un 5,38%, frente a un 1,73% de la Industria Minera (la segunda menor tasa de accidentabilidad del país).

2.3.2.2 Micro segmentación de mercado

Al igual que en la macro segmentación realizada, para la micro segmentación de mercado hemos considerado un público objetivo y clientes. Para los primeros identificaremos quienes están en condición de exigir mayores estándares de seguridad y la mejora continua de procesos a sus proveedores, contratistas y subcontratistas.

- **Público Objetivo:** cabe recordar que los cursos a impartir por Transep están enfocados en la capacitación de choferes de carga para el ingreso a faenas mineras, por lo cual se ha definido como micro segmento, las compañías mineras que exijan la

⁴ www.achs.cl

realización de los cursos de Transep para autorizar el ingreso de las empresas de transporte a sus operaciones. Dentro de esta categoría nos referimos principalmente a compañías de la gran minería en Chile, cuyas operaciones se concentran desde la I a la VI región. Si se analiza a las compañías dueñas de yacimientos de estas características se aprecia un número reducido de empresas, las cuales se encuentran agrupadas en el Consejo Minero. El Consejo Minero es la entidad que reúne a los mayores productores de cobre, oro, plata y molibdeno en Chile, tanto de capitales públicos como privados. Las compañías agrupadas en el Consejo Minero representan en conjunto el 95% de la producción nacional de Cobre, 77% de la producción de oro, 88% de la producción de plata y 99% de la producción de molibdeno⁵. Cabe indicar que en una primera etapa Transep se enfocará en la obtención de la aprobación del programa de capacitación y certificación de conductores, de empresas pertenecientes al Consejo Minero, de modo de que ellas exijan la realización de los cursos para la autorización de ingreso a los transportistas. Se ha optado por las empresas agrupadas en el Consejo Minero principalmente por los altos estándares de seguridad que rigen sus operaciones y por el compromiso que tienen con la implementación de las mejores prácticas y el desarrollo del capital humano tanto para sus trabajadores como los de sus proveedores, contratistas y subcontratistas. Además se considera que las empresas pertenecientes en el Consejo Minero son pioneras y marcan tendencias en los estándares a implementar en la industria minera nacional, con lo cual obtener la aprobación de estas compañías traerá implícitamente nuevas empresas mineras interesadas en los servicios de Transep. En el siguiente mapa se muestran las faenas en Chile de las empresas pertenecientes al Consejo Minero.

⁵Fuente: www.consejominero.cl

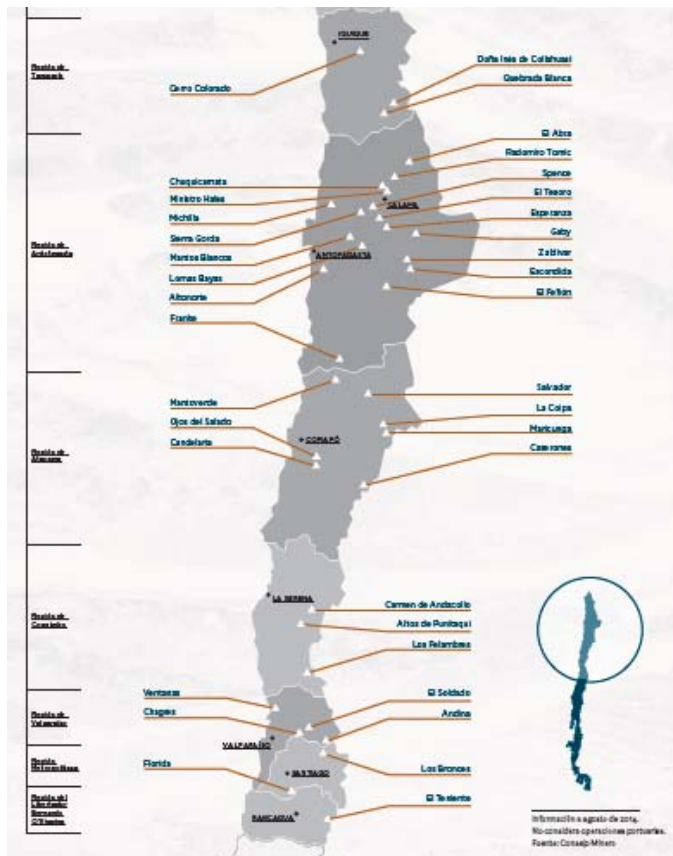


Ilustración 3: Distribución geográfica faenas Consejo Minero

Fuente Reporte Anual Consejo Minero 2014.

Como se puede observar la región de Antofagasta concentra la mayor cantidad de faenas pertenecientes al Consejo Minero y además de acuerdo a lo presentado en el punto 2.1.4 de este trabajo presenta el mayor número de personas que han recibido capacitación en el área de Transporte y Telecomunicaciones y un creciente número de empresas que utilizan la franquicia tributaria para la capacitación de sus trabajadores, por lo cual las operaciones de Transep, consideran su inicio en esta región para luego abarcar el resto de regiones del país donde se encuentren operaciones de Compañía miembro del Consejo Minero.

- **Clientes:** dentro de la categoría clientes se encuentran las empresas de transporte a las cuales se les exigirá la realización de los cursos de capacitación para la obtención de la autorización de ingreso a faena. Según la “Encuesta Estructural de Transporte

por Carretera Año Contable 2012” publicada por el INE en 2014; existirían en el país 39.306 empresas de transportes de carga por carretera con actividades declaradas en el año 2012. Si comparamos con el número de empresas existentes con los de las encuestas realizadas por el INE en los años 2010 y 2011 (35.827 y 37.528 empresas respectivamente), el número de compañías dedicadas al transporte de carga por carretera ha tenido un crecimiento del 5% anual en este periodo. Es importante señalar que de las ventas realizadas por la totalidad de las empresas de transporte de carga en Chile en el año contable 2012, el 42.81% de las empresas concentran el 95% de las ventas totales del sector, es decir, **16.828 empresas**. Por otra parte analizando el volumen de ingresos generados por estas empresas, según la actividad económica de sus clientes se puede apreciar que la Minería e Industria generan en conjunto el 40% del total de ingresos del sector transporte de carga de carretera en Chile (18% Minería y 22% industria).

2.3.2.3 Micro segmentación de clientes

A continuación se procederá a identificar y dimensionar el mercado objetivo de Transep, el cual está compuesto, en una primera etapa, por empresas que realicen el transporte de carga peligrosa a la Industria Minera en Chile.

Basándonos en la información presentada en la “Encuesta Estructural de Transporte por Carretera Año Contable 2012” publicada por el INE en 2014, existirían un total de 16.828 empresas de transportes de carga que en conjunto generaban el 95% del total de ventas a nivel nacional.

Siguiendo la información del INE, estas empresas se agrupan en tres categorías según su nivel de ventas anuales, Pequeñas (con ventas anuales inferiores a 424,974 millones), Medianas (con ventas anuales entre 424,975 y 1.526,054 millones) y Grandes (con ventas anuales superiores a 1.526,055 millones). De esta manera, en la Tabla 2 se muestra el detalle de empresas según esta clasificación:

Variables Económicas Ingresos	Tramo de ventas (miles de pesos corrientes)			
	TOTAL	Menos de 424.974	De 424.975 a 1.526.054	Más de 1.526.055
Total número de empresas	16.828	15.192	1.256	380

Tabla 2: Distribución de empresas de Transporte en Chile según volumen de ventas

Fuente: INE "Encuesta Estructural de Transporte por Carretera, año contable 2012

Si ahora tomamos la información del nivel de ingresos generados por las empresas según el tipo de carga transportada, tendríamos que:

Variables Económicas Ingresos	Tramo de ventas (miles de pesos corrientes)			
	TOTAL	Menos de 424.974	De 424.975 a 1.526.054	Más de 1.526.055
Total de Ingresos por tipo de carga transportada	4.136.396.060	1.407.836.273	816.806.731	1.911.753.056
Productos combustibles	239.936.186	64.154.333	30.456.417	145.325.436
Productos químicos	249.348.250	53.045.582	52.724.345	143.578.322

Tabla 3: Ingresos generados por el transporte de combustibles y productos químicos en Chile

Fuente: INE "Encuesta Estructural de Transporte por Carretera, año contable 2012

En la primera fila de la Tabla 3 se muestra los ingresos totales generados por todos los tipos de cargas transportadas por las Pequeñas, Medianas y Grandes empresas. Si comparamos los ingresos totales generados por productos combustibles y químicos los cuales clasifican en su mayoría como sustancias peligrosas se obtiene que dichos tipos de carga en conjunto representan un 12% del total de ventas del sector transporte de carga en Chile y que el 61% del total de carga para el caso de los combustibles y el 58% para el caso de los productos químicos es transportado por las grandes empresas. Por otra parte, si comparamos lo que representan este tipo de carga del total de ingresos generados por las grandes empresas tenemos que aprox. el 16% de los ingresos generados por las grandes empresas está dado por el transporte de combustibles y productos químicos.

Cabe señalar, que no se ha considerado en esta etapa del análisis los ingresos generados por productos metalúrgicos y minerales que representan un 5% y un 11% del total de los ingresos por tipo de carga de las empresas transportista en Chile, ya que dentro de estas

clasificaciones se puede encontrar una mezcla de carga peligrosa como también carga no peligrosa. De todas maneras es importante tener presente que de estas últimas categorías las grandes empresas mueven el 47% del total de los productos metalúrgicos y el 61% del total de los productos minerales.

Otra variable que utilizaremos para definir nuestro segmento objetivo es por el número de trabajadores, en la categoría de conductores especializados⁶. El detalle de este tipo de personal por categoría de empresa se muestra en la Tabla 3:

Variables Económicas N° de Trabajadores	Tramo de ventas (miles de pesos corrientes)			
	TOTAL	Menos de 424.974	De 424.975 a 1.526.054	Más de 1.526.055
Total número trabajadores	182.020	72.390	56.533	53.097
Conductores especializados	56.441	21.320	14.613	20.508

Tabla 4: N° de conductores especializados en empresas de transporte en Chile

Fuente: INE "Encuesta Estructural de Transporte por Carretera, año contable 2012

Como se puede apreciar los conductores especializados representan el 31% del total de trabajadores en la industria del transporte de carga por carretera, de los cuales un 38% se encuentran trabajando en la pequeña empresa, un 26% en la mediana y un 36% en la gran empresa. De la misma manera del total de trabajadores de las grandes empresas un 39% de ellos corresponden a conductores especializados.

Si complementamos la información de la Tabla 4, con los gastos en personal que representan los conductores especializados dentro de la industria del transporte de carga en Chile obtenemos lo siguiente:

⁶ Es aquel chofer que manipula un vehículo simple o articulado, consta además con una especialización en el manejo y traslado de mercancías que poseen características especiales, facultado para el libre desplazamiento en las distintas rutas y carreteras

Variables Económicas Gasto en Personal	Tramo de ventas (miles de pesos corrientes)			
	TOTAL	Menos de 424.974	De 424.975 a 1.526.054	Más de 1.526.055
Total gastos en personal transporte	1.022.717.759	311.505.175	265.751.400	445.461.184
Conductores especializados	435.034.548	122.626.467	106.558.405	205.849.676

Tabla 5: Gasto en conductores especializados en Chile

Fuente: INE "Encuesta Estructural de Transporte por Carretera, año contable 2012

De la Tabla 5, se puede desprender que el 43% de los gastos totales en personal de las empresas de transporte de carga en Chile, está dado por los conductores especializados y que el mayor gasto dentro de esta categoría lo tienen las grandes empresas con aprox. 46% de sus gastos de personal destinado a conductores especializados, lo que es consecuente por el nivel de carga que manejan y a los sectores de la economía nacional que atienden, que exige mayores estándares de seguridad y especialización de sus conductores, por lo cual es el segmento objetivo al cual se enfocará el Transep.

Por otra parte, como se dedujo del análisis de las tendencias dado el crecimiento que ha presentado el número de vehículos que realizan el transporte de carga, se requiere contar con una mayor dotación de choferes, lo que sumado al mayor grado de profesionalización que exigen las empresas mandantes a los transportistas, genera un aumento en la demanda de capacitación de personal de quienes prestan servicios de transporte especialmente a la Industria Minera, creando un escenario propicio para el desarrollo del proyecto.

2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

En conclusión, considerando la información analizada desde los resultados de la encuesta realizada por el INE, podemos definir el tamaño del mercado objetivo de Transep, el cual está conformado como se indicó anteriormente, por las grandes empresas de transporte de carga por carretera en Chile (**380 empresas**), las cuales poseen un total de **20.508** conductores en la clasificación de especializados y destinan un **43%** de su gasto total en personal en este tipo de trabajadores.

La elección de este mercado objetivo se sustenta también ya que las grandes empresas de transporte en Chile, son las que transportan un mayor volumen de carga peligrosa en el país y las que prestan un mayor servicio a la industria minera, ya que cuentan con los recursos para dar cumplimiento a las exigencias definidas por los mandantes.

Cabe mencionar además, que las grandes empresas de transporte en el país entre los años 2010 y 2012 aumentaron su flota de vehículos en promedio un **25%** anual, lo cual implica un incremento en la demanda de choferes para sus operaciones, lo cual queda reflejado en el incremento desde el año 2009 al 2012 en un **64%** del número de choferes especializados, este punto es de vital importancia, ya que el aumento de flota y la escases de choferes, ha llevado a las empresas a contratar personal con menor experiencia que requiere de capacitación para poder desempeñarse en faenas mineras.

Por otra parte, por el lado de las mineras (quienes están en posición de exigir los cursos de capacitación para autorizar el ingreso de los transportistas a sus operaciones, clasificados como público objetivo), se concluye que el segmento objetivo de Transep se encuentra en la segunda región donde se concentra el **46%** de las operaciones de las compañías miembros del Consejo Minero, y además con se indicó en el punto 2.1.4, de las principales regiones mineras del país, la Región de Antofagasta presenta un crecimiento sostenido en los últimos años en el número de personas capacitadas por año, mayor número de personas capacitadas anualmente en el área de Transporte y Telecomunicaciones y una tendencia creciente de empresas que capacitan a sus trabajadores acogidos al beneficio de franquicia tributaria.

2.4 Matriz de perfiles competitivos

A continuación se muestra la matriz de perfiles competitivos de Transep, en la cual se definen los factores críticos de éxito del proyecto y los principales competidores a considerar.

Factor Clave de Éxito	Ponderación	Origen Capacitación		Automovil Club		Ali Najarali		Apto Capacitaciones	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Flexibilidad de locaciones para dictar los cursos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Disponibilidad para dictar los cursos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Relatores de calidad	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Cursos reconocidos por distintas mineras	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Totales	1		1,9		2,3		1,9		2,3

Nivel de importancia	
4	Muy Fuerte
3	Fuerte
2	Menos débil
1	Débil

Tabla 6: Matriz de perfiles competitivos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la matriz de los 4 principales competidores identificados los dos más fuertes a considerar son: la Escuela de Conductores del Automóvil Club y Apto Capacitaciones .

2.5 Conclusiones

Del análisis del entorno se desprende que la industria se desenvuelve en una economía estable a largo plazo, con un marco regulatorio claramente establecido y un ambiente político en que se promueven los servicios de capacitación a través de políticas públicas que buscan fortalecer la empleabilidad de las personas y la educación en todos sus niveles, lo cual se ve reflejado en el beneficio tributario para las empresas que inviertan en la capacitación de su personal.

Por otra parte en el país se mantiene la tendencia a invertir en capacitación, reconociendo la importancia de esta para alcanzar el desarrollo económico.

Los nichos a los cuales se enfocará Transep son principalmente empresas de la gran minería, que representan un importante aporte al PIB nacional y requieren de una alta especialización de sus trabajadores, contratistas y subcontratistas, por lo que han impulsado la capacitación de las personas en las regiones que operan.

Por otra parte, las grandes empresas de transporte, quienes son el mercado objetivo de Transep, han debido adaptarse a las exigencias impuestas por las mineras, lo que queda reflejado en un incremento en el tamaño de flota y en la cantidad de conductores en la categoría de especializados con que cuentan en los últimos años. Este punto es de relevancia para el proyecto ya que como se indicó anteriormente el aumento en la demanda de conductores ha llevado a las empresas a la contratación de nuevo personal que requiere de capacitación para trabajar en minería.

En conclusión, consideramos que existe un ambiente propicio para la realización del proyecto dada la evolución de las tendencias de la industria que requiere de mayor profesionalización en los servicios del transporte de carga. En este sentido consideramos como factores críticos de éxito la fidelización de clientes y la calidad en el servicio.

3 Modelo de Negocios

3.1 Descripción del Modelo de Negocios

En este capítulo analizaremos el modelo de negocio de Transep a través del modelo Canvas, el cual se muestra a continuación:

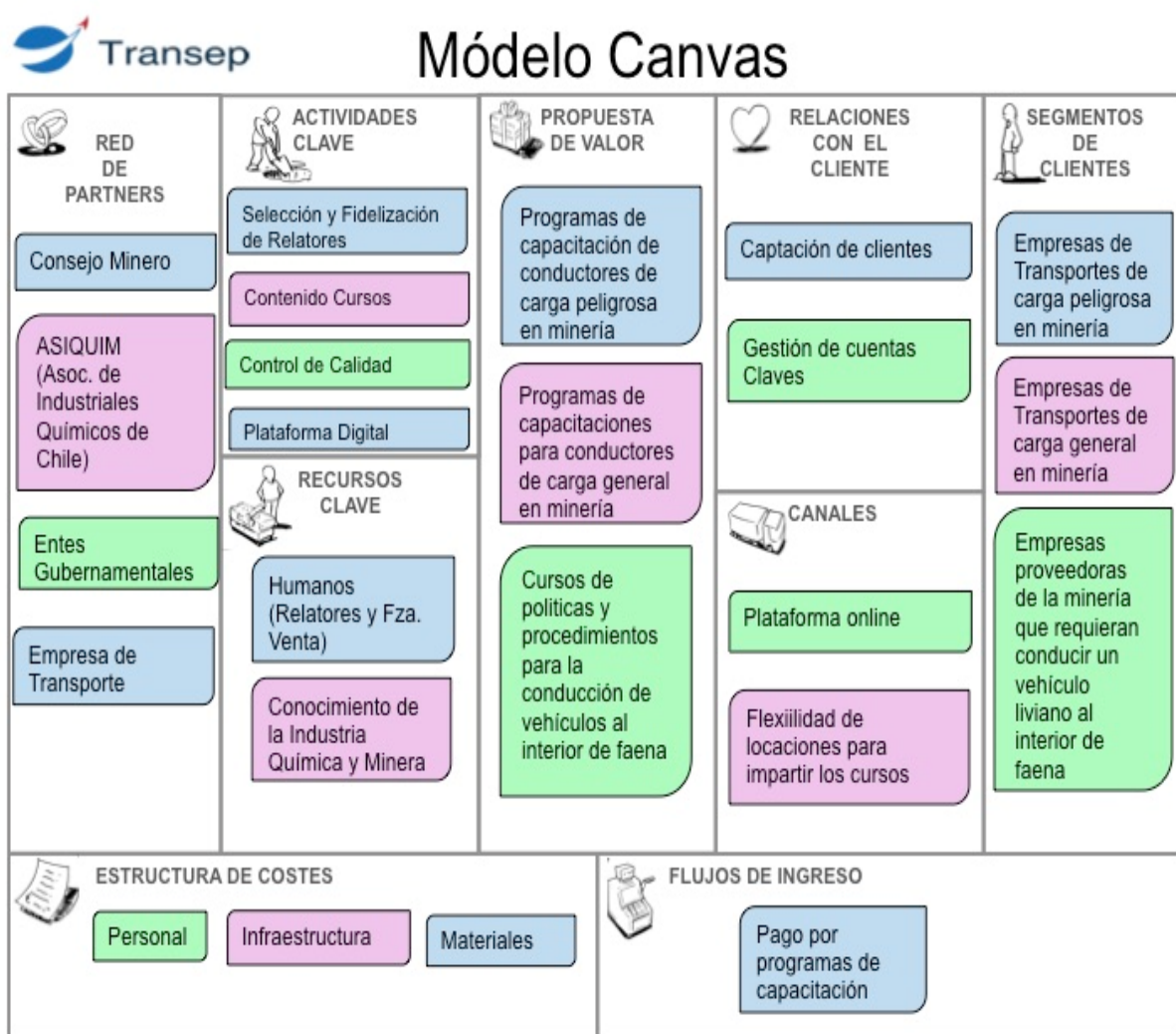


Ilustración 4: Modelo Canvas

Elaboración Propia

3.1.1 Segmentos de Mercado

Dentro de los segmentos de clientes a los cuales Transep busca prestar servicios se encuentran: empresas de transportes que realicen el servicio de carga peligrosa y/o carga general a la industria minera, y empresas proveedoras de productos y servicios que requieran ingresar a faena conduciendo un vehículo para desempeñar sus funciones.

A todas estas empresas, se les exige como parte del proceso de acreditación de personal, que sus conductores y/o funcionarios realicen cursos de inducción para la obtención de la licencia de conducir interna.

3.1.2 Propuesta de Valor

Se han definido tres propuestas de valor para el modelo de negocio de Transep, en concordancia con cada segmento de clientes:

- **Transporte de carga general en minería:** diseño de un programa de capacitación para conductores que transporten carga general al interior de faenas mineras. Los programas de capacitación contarán al menos, con todos los elementos básicos requeridos en cada una de las faenas y que en su conjunto, sea de un nivel superior respecto al promedio de la industria.

- **Transporte de carga peligrosa en minería:** diseño de programas de capacitación para conductores que transporten carga peligrosa al interior de faenas mineras. Al programa de capacitación diseñado para conductores de carga general, se le incorporará contenido específico relacionado con el transporte y manipulación de carga peligrosa. Además el diseño de contenidos será flexible de acuerdo a los requerimientos específicos de las mineras. El programa de capacitación de carga peligrosa busca el desarrollo de competencias específicas en los conductores, en búsqueda de un mayor grado de profesionalización de la actividad.

La principal fuente de valor para las empresas de transporte, es que los programas realizados buscan ser válidos para varias faenas en las que se esté operando con nuestro sistema, con lo cual a sus conductores se les reconocerán los cursos ya realizados, sin necesidad de volver a tomarlos para otros procesos de acreditación mientras dure la vigencia del certificado de capacitación. Por otra parte, los cursos estarán acogidos a SENCE lo que les permitirá hacer uso del beneficio de la Franquicia Tributaria, brindando además Transep apoyo para su tramitación.

- **Proveedores de productos y servicios en minería:** si bien los servicios de Transep están enfocados principalmente a conductores de empresas de transporte de carga peligrosa y/o carga general. Se considera realizar como un servicio adicional, cursos de inducción para funcionarios de empresas proveedoras que requieran ingresar conduciendo un vehículo al interior de faenas mineras. Estos cursos serán dictados en modalidad e-learning y tienen por objetivo dar a conocer las políticas y procedimientos de tránsito para vehículos livianos en caminos al interior de cada operación. Cabe destacar que estos cursos de inducción dependen de la faena a la cual se requiere ingresar, por lo cual a diferencia de los programas de capacitación diseñados para los conductores de vehículos de carga, no buscan ser reconocidos en varias faenas mineras, y deberán ser realizados para cada faena en la cual se requiera obtener licencia interna.

3.1.3 Canales de Distribución

La forma de distribuir nuestro servicio será con relación directa, es decir, visitando a las empresas mineras para entregarles la información de nuestros cursos, de modo de obtener su reconocimiento para que ellos a su vez, exijan los cursos a los transportistas y proveedores que requieran ingresar a sus operaciones.

La entrega del servicio que significa impartir el curso, se realizará preferentemente en lugares habilitados para este tipo de eventos entre los que pueden estar salones de hoteles, salones de eventos particulares, instalaciones del transportista o en faena.

También es importante considerar el desarrollo de una plataforma online para poder impartir los cursos, ya sea completamente de esta forma o una parte de ellos en la medida que su naturaleza lo permita.

3.1.4 Relaciones con los clientes

La forma de relacionarnos con nuestros clientes será a través de una asistencia personal exclusiva. Consideramos que la fidelización es una de las herramientas más poderosas para desenvolverse en esta industria, por otra parte, el número de mineras y empresas de transporte que participan en este negocio no es tan elevado y permite operar de esta forma.

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

La forma de generar ingresos será a través de la venta directa del curso de capacitación con un valor unitario por persona que se esté capacitando con un mínimo de participantes que será definido de acuerdo a las evaluaciones financieras que se realizarán.

3.1.6 Recursos claves

Dentro de los recursos claves para el modelo de negocio de Transep se identifican:

- Humanos: Fuerza de Ventas, la principal estrategia para la captación de clientes es contacto directo con las compañías mineras para la aprobación de los programas de capacitación, por lo tanto el la fuerza de venta cumple un rol fundamental para el éxito del proyecto. La fuerza de venta deberá poseer una fuerte orientación al cliente, de modo de que puedan entender adecuadamente los requerimientos de estos y proponer soluciones acordes con sus necesidades (tanto para las mineras como las empresas de transporte). En relación a los relatores, estos son la cara visible de la compañía frente usuarios finales (conductores), quienes reciben la capacitación, y juegan un rol fundamental en la percepción de nuestro servicio en términos de calidad.

- Conocimiento de la Industria Minera y Química: nos permite identificar necesidades de capacitación específica que cumplan con los estándares de seguridad en la operación y por lo tanto, generar potenciales nuevos servicios para nuestros clientes.

3.1.7 Actividades claves

- Selección y fidelización de Relatores: la definición e implementación de un proceso de selección de relatores será la base para asegurar la calidad de los cursos impartidos, además la implementación de planes de fidelización de los relatores bien evaluados, es un factor clave para el éxito del proyecto
- Contenidos: la actualización y adaptabilidad de contenidos de acuerdo a los requerimientos de las compañías mineras es fundamental para obtener la aprobación de parte de ellas al programa de capacitación de la compañía, de modo de que estas exijan a los transportistas la realización de los cursos para el ingreso a faena.
- Control de Calidad: será una herramienta clave para medir la percepción de los participantes de los cursos en términos de calidad del servicio entregado (contenidos, relator, materiales y organización en general), permitiendo obtener la información necesaria para la mejora continua de los servicios ofrecidos por la compañía.
- Plataforma Digital: implementación de una plataforma web que permita el acceso a contenido online a los clientes que contraten nuestros cursos, y también mantener una BBDD actualizada de los conductores capacitados con sus respectivos historiales (empresa a la que pertenece, hoja de vida del conductor, resultado de evaluaciones, etc.), y faenas en las cuales se desempeñan.

3.1.8 Asociaciones Claves

El establecer alianzas con diferentes actores involucrados en la minería y en el transporte terrestre en el país, es un punto importante para el modelo de negocio propuesto. De esta

manera se identifican los siguientes actores claves con los cuales se intentara desarrollar alianzas:

- Consejo Minero: debido a que el foco principal del proyecto es realizar los servicios de capacitación a los transportistas que trabajen en las faenas de la gran minería en Chile, el poder obtener el reconocimiento del Consejo Minero es clave para ingresar con mayor facilidad a las faenas de sus asociados. Uno de los beneficios de esta alianza es el poder diseñar los programas de capacitación de acuerdo a las políticas y requerimientos de sus miembros.
- Asiquim: por el lado de los proveedores de sustancias peligrosas se encuentran la Asociación de Industriales Químicos de Chile (Asiquim), quien como se describió en capítulos anteriores se encuentran implementado iniciativas relacionadas a mejorar los estándares de seguridad en el transporte de sustancias peligrosas en Chile. En este sentido conformar una alianza con Asiquim, permitiría contar con el respaldo de los proveedores de las empresas mineras en el proyecto, y beneficiarse de los canales de comunicación que ha desarrollado esta asociación gremial para dar a conocer sus avances en temas de seguridad en la industria minera, por otra parte también se puede incorporar contenidos relevantes en los programas de capacitación de acuerdo a la experiencia de los Industriales Químicos de Chile.
- Entes gubernamentales: El gobierno a través del Ministerio de Transporte y su División de Desarrollo Logístico, está impulsando medidas en búsqueda de profesionalizar y modernizar la industria del transporte terrestre en Chile. Dado que el proyecto se alinea con los objetivos propuestos por esta División, se considera una oportunidad importante para el proyecto el trabajo conjunto con las autoridades en búsqueda de la profesionalización de la actividad.
- Empresa de Transporte: se buscara formar una alianza con una empresa de transporte, con el objetivo de adquirir conocimiento respecto de sus operaciones, conocer sus impresiones y necesidades en términos de capacitación de su personal, como también de todo los requerimientos que son exigidos por las mineras al momento de la acreditación..

3.1.9 Estructura de costos

- Costo de Personal: este costo incluye al personal propio (personal administrativo y gerencia), como también el costo de los relatores.
- Infraestructura: costo de arriendo y servicios asociados a la casa matriz, además de instalaciones y equipos para realizar la capacitación.
- Materiales: materiales de consumo y material de apoyo requerido para los cursos impartidos.

3.2 Análisis Interno

En esta sección se desarrollara el análisis interno de Transep, con lo cual se intentará definir los recursos, capacidades y actividades a desarrollar por la empresa que serán claves para el desarrollo de una ventaja competitiva en el largo plazo.

Para el desarrollo de esta sección utilizaremos el análisis FODA, cadena de valor, y VRIO.

3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias

Del análisis FODA presentado en el Anexo V, podemos concluir que para adaptarse a los requerimientos del mercado y a los cambios que se producen en el servicio que estamos prestando, es necesario tener conocimiento de la industria minera y química, además de contar con una organización flexible que se adecue rápidamente a las nuevas tendencias de la industria. Lo anterior permitirá crear una barrera de entrada ante posibles nuevos competidores en este nicho.

Por otra parte, para paliar la falta de experiencia en capacitación, el plan de trabajo considera incorporar como asociado a una persona como Jefe Técnico, quien se hará cargo

en primera instancia de impartir y diseñar los cursos, para en segunda instancia dirigir el proceso de selección de relatores y actualización de contenidos.

En relación a la amenaza de commoditización del servicio, se enfrentará diseñando programas de capacitación a medida que permitan cumplir con los requerimientos para el ingreso a distintas faenas mineras, lo cual es un factor clave de diferenciación.

Para contrarrestar las bajas barreras de entrada para la conformación de una OTEC y la falta de conocimiento en términos de operación de la industria del transporte, se buscará conformar una alianza con un Transportista a objeto de adquirir el conocimiento y ser un nexo de comunicación entre el transportista y la minería, identificando planes de acción específicos en búsqueda de profesionalizar la actividad.

3.2.2 Cadena de Valor

En la Ilustración 5 se muestra la Cadena de Valor de Transep, la cual fue utilizada para determinar las actividades claves fuentes de ventajas competitivas.

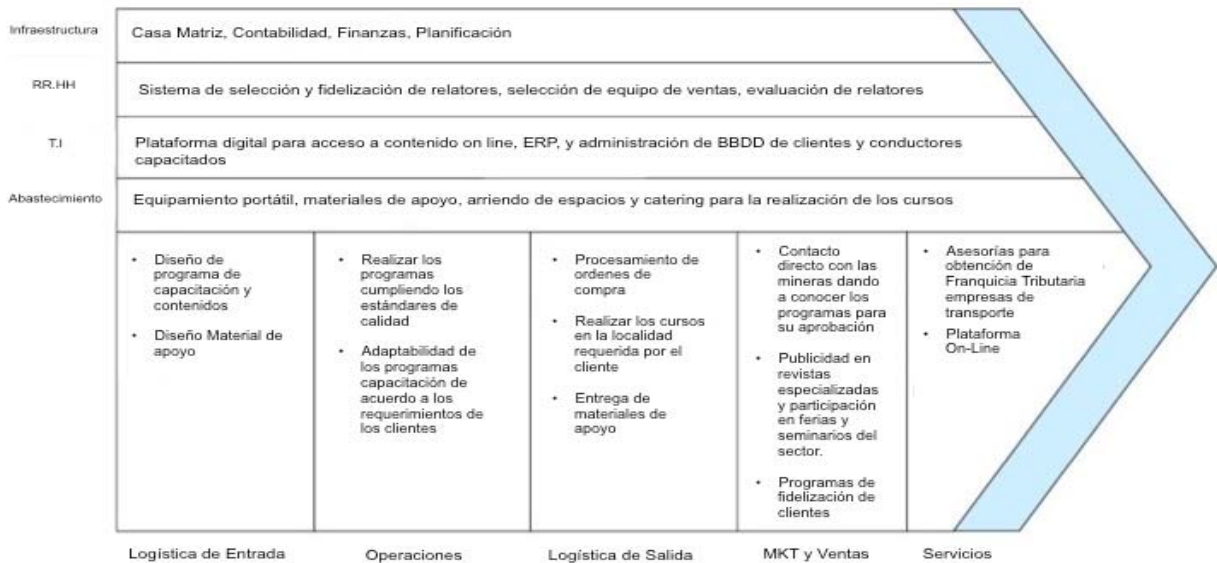


Ilustración 5: Cadena de Valor Transep

Elaboración Propia

Del análisis de la cadena de valor de Transep, se identifica como principal factor clave para el éxito del proyecto, alinear las actividades de la empresa para tener una organización flexible y con gran capacidad de adaptación a la evolución de los requerimientos de la industria, de modo de no generar en los clientes la percepción de un servicio commoditizado, sino como un socio estratégico que se adelanta a las tendencias del mercado.

Para lograr lo anterior, identificamos como actividades claves el diseño de programas de capacitación y contenidos, selección y fidelización de relatores, y programas de fidelización de clientes. Cada una de estas actividades se detalla en el Anexo VI.

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Del análisis VRIO presentado en Anexo VII, se identificó dentro de los recursos y capacidades de Transep, que existe una ventaja competitiva sostenible que es el conocimiento de la industria minera y química en Chile, con lo cual la compañía se encuentra

en posición de diseñar y entregar servicios que satisfagan necesidades específicas de capacitación acorde con las mejores prácticas en la industria. Consideramos que este recurso es difícil de imitar ya que se requiere de un periodo de tiempo prolongado para adquirir el conocimiento de las operaciones y detectar las necesidades de ambas industrias.

Como otra ventaja competitiva sostenible identificamos la validación de los cursos en distintas faenas mineras, el cual es el factor clave de diferenciación, ya que el transportista no requerirá enviar a sus conductores a realizar cursos a cada faena para la acreditación de acceso. Consideramos que este factor es difícil de imitar y crea una considerable barrera de entrada para nuevos competidores.

También definimos como una ventaja competitiva temporal, la flexibilidad para impartir los cursos en diferentes locaciones. Actualmente los cursos son impartidos en las faenas mineras, en cambio el proyecto busca adecuar la locación para impartir los cursos buscando la mejor alternativa para las empresas de transporte, ya sea en sus propias instalaciones o donde más les convenga. Consideramos que este recurso será altamente valorado por quienes contraten los servicios de capacitación de Transep, sin embargo, puede ser imitado en el mediano plazo por la competencia.

Por otra parte, utilizando el conocimiento de la industria minera y química se obtiene una ventaja competitiva temporal para el desarrollo de programas y contenidos de capacitación a medida que permitan una mayor profesionalización de la actividad de transporte de carga, sin embargo, al estar en SENCE la información general de los cursos es de carácter público por lo que podrían ser imitados por la competencia.

3.2.4 Ventajas competitivas

Como conclusión del análisis interno realizado a continuación se procede a definir las ventajas competitivas del modelo de negocio de Transep:

- Conocimiento de la industria minera y química nacional.

- Los programas de capacitación sobrepasan los estándares exigidos en la actualidad, en búsqueda de una mayor profesionalización de la actividad y un incremento en los estándares de seguridad de la industria. El concepto se basa no solo en entregar herramientas para una conducción segura, sino también crear conciencia de los efectos de las actividades en su entorno.
- Organización flexible que permita adaptarse a los requerimientos de los clientes.
- Reconocimiento de cursos en distintas faenas que permitan facilitar el proceso de acreditación de los transportistas.

3.3 Estrategia de Entrada

Nuestra estrategia de entrada es lograr posicionarnos dentro de la industria de capacitación como especialistas en transporte de carga en minería y que nuestros clientes nos reconozcan como tales.

Lo anterior pretendemos lograrlo a través de la reputación que nos entregará la validación de las empresas mineras, nos presentaremos ante el mercado como una institución que se especializa en este tipo de curso y por lo anterior aspiramos a mediano plazo prestar nuestros servicios a la mayoría de las grandes mineras del país. También consideramos en nuestra estrategia de entrada crear lazos de cercanía con las distintas empresas mediante una atención personalizada. El primer objetivo es que nuestros clientes conozcan las características de los programas de capacitación resaltando que ofrece más contenido pedagógico que el que imparten los cursos ya existentes. De esta manera, buscamos lograr una rápida fidelización para sentar una base de empresas mineras miembros del Consejo Minero, que reconozcan nuestros programas haciéndolos obligatorios para las empresas de transporte que ingresen a sus operaciones, lo que nos permitirá rentabilizar el negocio a corto plazo.

Factores claves que consideramos para la estrategia de entrada es el contenido de los cursos (su adaptabilidad de contenidos de acuerdo a los requerimientos de las mineras) y la atención personalizada sobre todo a los grandes clientes.

3.4 Estrategia de Crecimiento

Como se indicaba anteriormente en la primera etapa el proyecto se enfocará en las faenas del Consejo Minero y principalmente en el transporte de carga en la minería.

En una segunda etapa, los servicios de Transep buscaran expandir su cobertura al transporte de personal en la minería, como también una expansión geográfica a otras regiones del país (principalmente mineras).

Además, se considera la expansión de nuestros servicios de capacitación a otras actividades tales como transporte de carga peligrosa a puerto y transporte de pasajeros en general (buses interregionales o transporte público), como también el desarrollo de nuevos cursos que abarquen otras áreas de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

3.5 Estrategia de Salida

Dado que el modelo de negocio no requiere de una gran inversión en activo fijo, y gran parte del personal (relatores) será contratado por proyecto, en caso del término de las operaciones de Transep, esta cerrará sus operaciones desvinculando al personal interno y cerrando las oficinas corporativas.

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

El plan de Marketing diseñado para Transep considera los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Generales

- 1) Posicionamiento de marca: un factor clave para el éxito del proyecto y el reconocimiento de los programas de capacitación por parte de las compañías mineras es posicionar a Transep como una OTEC especializada en el transporte de carga para la industria minera en especial de carga peligrosa.
- 2) Creación de alianzas estratégicas: para el modelo de negocio de Transep se han definido 4 grupos estratégicos para la conformación de alianzas, a objeto de obtener un mayor grado de credibilidad de parte de las mineras en relación a las propuestas de valor de nuestra empresa. El plan de marketing tiene por objetivo el desarrollo de estas alianzas, que ayudarán a la captación del público objetivo.
- 3) Captación de público objetivo: es fundamental en la etapa de puesta en marcha de las actividades de Transep lograr la homologación de sus programas de capacitación por parte de las compañías mineras miembro del Consejo Minero en la segunda región, es por esta razón que el plan de marketing está enfocado en un 100% a esta meta. Las mineras son quienes imponen las normas y regulaciones al interior de sus operaciones, y están en posición de exigir el cumplimiento de dichas formas a quienes deseen trabajar con ellos, transformando a las empresas de transporte en potenciales clientes cautivos.

Objetivos Específicos

- 1) Obtener la homologación de los programas de capacitación de 4 faenas al segundo año de operación y de 8 faenas dentro de los primeros 6 años de operación.
- 2) Obtener una participación de mercado de un 45% en la segunda región al quinto año en el número de participantes en cursos de capacitación de conductores.
- 3) Retorno sobre la inversión en Marketing sobre un 10%
- 4) Concretar 2 alianzas estratégicas al tercer año de operación.

4.2 Estrategia de Segmentación

El modelo de negocio de Transep, considera tres subsegmentos de clientes que han sido definidos con una estrategia de segmentación por **uso**, dependiendo de las actividades a desarrollar por cada uno al interior de una faena minera, estos subsegmentos son:

- Transporte de Carga General
- Transporte de Carga Peligrosa
- Proveedores de productos y servicios

Es importante tener presente que una empresa podría ser cliente de dos o incluso los tres subsegmentos, por ejemplo, una empresa que posea contratos para el transporte de carga general y/o carga peligrosa, es probable que además de los conductores, como requisito para la ejecución del contrato se le exija contar con un prevencionista de riesgo y un administrador de contrato acreditado. De esta manera, a estos últimos se les exigirá realizar una inducción de conducción segura en faena, la cual les será exigida en la tramitación de sus respectivas licencias internas para la conducción de vehículos livianos al interior de la operación.

Por otra parte, también es importante destacar que este último subsegmento, no solo atiende una necesidad del mercado objetivo de empresas de transporte, sino que también la de otros proveedores de productos y servicios de la minería, que requieren ingresar a faena para desempeñar sus funciones, y que deben obligatoriamente acreditar personal y tramitar sus respectivas licencias internas de conducir para quienes conduzcan vehículos al interior de la operación.

4.3 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se utilizará como base la información que muestra el Anuario Estadístico del SENCE del año 2013, el cual entrega el número de participantes a nivel nacional y regional por área de capacitación.

De la información obtenida del Anuario Estadístico, se observa que 49.520 participantes se capacitaron en el área de Transportes y Telecomunicaciones a nivel país en el año 2013. De ellos el 52,3% de los participantes, es decir, 25.887 se capacitaron en áreas de especialidad relacionadas con Transep.

Ahora si se analiza a que actividad económica pertenecen los trabajadores capacitados en especialidades relacionadas con Transep, se tiene que el 56,8% son trabajadores que pertenecen a la actividad económica de Transporte y Telecomunicaciones, es decir, 14.687 participantes. En la Tabla 7 se muestra un resumen de esta información.

Totales a nivel país año 2013	Total
Nº de participantes capacitados en el área Transporte y Telecomunicaciones	49.510
Nº de participantes de todas las actividades económicas capacitados en cursos relacionados con las áreas de especialidad de Transep	25.887
Nº de participantes pertenecientes a la actividad económica de Transporte y Telecomunicaciones, capacitados en áreas de especialidad de Transep	14.687

Tabla 7: Nº de Participantes en capacitaciones área Transporte y Telecomunicaciones en Chile año 2013

Fuente: Anuario Estadístico Sence 2013 / Elaboración Propia

Considerando que Transep iniciará sus actividades en la II región, ahora revisaremos los números regionales para la estimación de la demanda del proyecto.

En el año 2013 en la II región se registraron un total de 6.078 participantes en cursos correspondientes al área de Transporte y Telecomunicaciones.

Ahora si extrapolamos los porcentajes obtenidos a nivel país a la segunda región tendríamos que, **3.179** participantes de todas las actividades económicas habrían participado en cursos en áreas de especialidad relacionadas con Transep (52,3%) y un 56,8% de estos últimos, es decir, **1.805** participantes pertenecerían a la actividad económica de Transporte y Telecomunicaciones, valor que será considerado como la demanda anual base para las evaluaciones a desarrollar más adelante. En la Tabla 8 se muestra un resumen de esta información.

Totales II región año 2013	%	Nº de participantes
Nº de participantes de todas las actividades económicas, capacitados en Transporte y Telecomunicaciones	100,0%	6.078
Nº de participantes capacitados en el área Transp y Telecon en cursos relacionados con Transep.	52,3%	3.179
Nº de participantes capacitados en el área Transporte y Telecomunicaciones, que pertenecen a la actividad económica Transporte y Telecomunicaciones	56,8%	1.805

Tabla 8: Nº de Participantes en capacitaciones área Transporte y Telecomunicaciones II Región año 2013

Fuente: Anuario Estadístico Sence 2013 / Elaboración Propia

Ahora para determinar una proyección de crecimiento de la demanda en el tiempo, analizaremos el comportamiento de la demanda a nivel país y regional de las capacitaciones en el área de Transporte y Telecomunicaciones en el periodo 2009 – 2013, que se muestran en las Tablas 9 y 10 respectivamente:

Total País	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Nº de participantes de todas las actividades económicas, capacitados en Transporte y Telecomunicaciones	32.833	39.843	40.085	60.133	49.510	44.481
Variación anual (%)	-	21,35%	0,61%	50,01%	-17,67%	13,58%

Tabla 9: Nº de participantes de capacitaciones área Transporte y Telecomunicaciones a nivel País (2009 - 2013)

Fuente: Anuario Estadístico Sence (2009 – 2013) / Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 9, en el periodo desde 2009 a 2013 hubo en promedio un crecimiento anual de 13,58% en el número de participantes en capacitaciones en el área de Transporte y Telecomunicaciones por año. Si bien entre los años 2012 y 2013 se observa una caída del 17,67% en el número de participantes, esto no puede ser considerado una tendencia, ya que las cifras pueden ser explicadas por la mayor cantidad de proyectos de inversión que iniciaron su operación durante el año 2012 versus el año 2013.

Ahora si revisamos las cifras correspondientes a la II región para el mismo periodo, los resultados se muestran en la Tabla 10.

II Región	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Nº de participantes de todas las actividades económicas, capacitados en Transporte y Telecomunicaciones	4.040	5.756	4.284	6.952	6.078	5.422
Variación anual (%)	-	42,48%	-25,57%	62,28%	-12,57%	16,65%

Tabla 10: Nº de participantes de capacitaciones área Transporte y Telecomunicaciones II región (2009 - 2013)

Fuente: Anuario Estadístico Sence (2009 – 2013) / Elaboración Propia

Como se puede apreciar la tasa promedio de crecimiento para el periodo observado es de un 16,65% con un promedio de 5.422 participantes por año. Si bien en el quinquenio encontramos que la demanda regional presentó dos caídas considerables en los años 2011 y 2013, consideramos que estas caídas no pueden ser consideradas una tendencia y responden a situaciones puntuales, ya que en términos generales el número de participantes aumentó un 50,44% entre el año 2009 y 2013.

En conclusión considerando que la tasa de crecimiento promedio para el quinquenio 2009 – 2013, del número de participantes en capacitaciones en el área Transporte y Telecomunicaciones a nivel país fue de 13,58% y a nivel regional de un 16,65%, se ha decidido considerar de manera conservadora para las evaluaciones a realizar, un crecimiento anual en la demanda no mayor a un 10%. De esta manera la demanda proyectada para los primeros seis años de operación se muestra en la Tabla 11. Es importante destacar que se ha proyectado la demanda regional a 6 años, considerando que el proyecto en el año 1 estará principalmente enfocado en conseguir la homologación de los programas de capacitación por parte de las mineras más que en la comercialización de cursos, por ende las ventas a realizar en el primer año no son representativas de un año normal de operación.

Proyección del N° Participantes pertenientes a la actividad económica de Transporte y Telecomunicaciones en especialidades relacionadas con Transep - II Región						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Dda. base anual (N° participantes)	1.805	1.986	2.184	2.402	2.643	2.907

Tabla 11: Proyección de la demanda II Región a 6 años

Elaboración Propia

4.3.1 Estimación de participación de mercado

Para estimar la participación de mercado, debemos hacer la separación entre los programas destinados a los conductores de vehículos de carga ya sea general y/o peligrosa (que por ende trabajan en empresas de transporte) a quienes están dirigidos principalmente los servicios de Transep, y del curso de inducción de procedimientos y procesos de conducción en faena, que está dirigido no solo a trabajadores de empresas de transporte sino que también a trabajadores de otras actividades económicas que entreguen productos y servicios a la minería.

4.3.1.1 Participación de mercado en trabajadores de la actividad económica de Transportes y Telecomunicaciones.

Como se mencionó anteriormente la demanda base anual se ha estimado en 1.805 participantes por año (año base 2013), que corresponderían a individuos que recibieron capacitación en el área Transporte y Telecomunicaciones en cursos relacionados con Transep en el año 2013 y además pertenecerían a la actividad económica de Transporte y Telecomunicaciones, por otra parte se ha definido una tasa de crecimiento del 10% anual para un periodo de 6 años.

Para la estimación de la participación de mercado, se debe tener presente que el aumento en la participación de mercado regional dependerá del número de faenas que homologuen los programas de capacitación de Transep. De esta manera se ha definido obtener una participación del 7% del mercado regional en el año 1 y un 30% de participación para el año 2, además se considera crecer en participación de mercado un 5% anual desde el año 2 al año 5 hasta alcanzar una participación del 45%, que se mantendrá constante para el año 6 y en adelante. Los objetivos participación de mercado del proyecto para los 5 primeros años de operación se muestran en la Tabla 12.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Participación de Mº de la II Región	7,0%	30,0%	35,0%	40,0%	45,0%	45,0%

Tabla 12: Participación de mercado Transep

Elaboración Propia

Los porcentajes de participación de mercado expuestos en la tabla anterior se sustentan, como se mencionó anteriormente, con el N° de faenas del Consejo Minero de la segunda región que se han fijado como prioridad para la homologación de cursos de Transep. Es por esta razón, que es necesario considerar que en la segunda región existen 16 operaciones de empresas miembro del Consejo Minero, de las cuales se han descartado 3 para efectos de la participación de mercado (Michilla en proceso de cierre, Fundición Alto Norte y El Peñón que es una empresa que está dentro del rango de la mediana minería). De las 13 faenas

restantes, 8 de ellas representan el 86,3% de la producción regional de cobre de empresas miembro del Consejo Minero, por lo tanto se han definido como prioridad para Transep. En el Anexo VIII se muestran el listado de faenas de empresas miembro del Consejo Minero en la segunda región y en la Tabla 13, se muestra el número de faenas que se espera tener homologadas en cada año, que Transep ha fijado como objetivo para la obtención de la participación de mercado antes descrita.

Faenas de empresas miembro Consejo Minero II región	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° faenas homologadas	13	1	4	5	6	7	8
% del total de faena	100%	7,7%	30,8%	38,5%	46,2%	53,8%	61,5%

Tabla 13: N° de faenas homologadas por año

Elaboración Propia

Como se observa si bien en términos de faenas homologadas las participaciones desde el año 3 al 5 son superiores a las estimaciones presentadas en la Tabla 12, se cree que el N° de participantes en los programas de capacitación crezca considerablemente en una primera etapa, pero una vez que se cuente con 4 faenas homologadas el crecimiento en el número de participantes que entregaría homologar una faena adicional no será directamente proporcional a la participación en términos del N° de faenas adquiridas, por lo cual se ha fijado solo una tasa de crecimiento de un 5 % anual de participación de mercado a partir del tercer año hasta el año cinco, manteniendo esta participación de mercado constante para el año 6, para las evaluaciones a desarrollar para el proyecto.

4.3.1.2 Participación de mercado en Trabajadores de otras actividades económicas

Para este caso se ha considerado una demanda base de 3.179 participantes, que corresponden al total de participantes de la II región en el año 2013 de todas las actividades económicas que participaron en cursos relacionados con el área de especialización de Transep.

Si bien en esta cifra se encuentran incluidos los 1.805 participantes considerados en la demanda de programas de capacitación de conductores de carga, se ha decidido considerar la totalidad de participantes, ya que en esta categoría se encuentran todos los trabajadores de empresas proveedoras y/o contratistas de la minería que requieren ingresar a faena, de quienes no se maneja información exacta respecto al número trabajadores involucrados y de las regiones a la cual pertenecen, pero si se tiene certeza que la cifra es muy superior a 3.179 personas.

A modo de información según información del Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero, en el año 2014 la gran minería chilena empleó a 178.000 personas, de las cuales 2/3 corresponden a proveedores de la minería. Y para el año 2023 la demanda acumulada de personal requerido se espera llegue a las 27.000 personas adicionales⁷.

En este segmento Transep busca una participación del 8% del mercado regional en el año 1, alcanzando un 16% desde el año 2 en adelante. Al igual que el caso anterior se ha estimado un crecimiento en la demanda anual de un 10% en la demanda regional para este tipo de curso. En la Tabla 14 se muestra la demanda regional anual, participación de mercado y proyección del número de participantes por año.

Proyección del N° Participantes de todas las actividades económicas en curso e-learning de Transep - II Región						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Dda. base anual (N° participantes)	3.179	3.497	3.847	4.231	4.654	5.120
Participación de mercado	8%	16%	16%	16%	16%	16%
N° participantes e-learning	250	560	600	677	745	819

Tabla 14: Proyección de demanda curso e-learning a 6 años

Elaboración Propia

⁷ Reportaje “Capital Humano” del Consejo de Competencias Mineras – Revista Minería Chilena Edición N°406 – Abril 2015

4.3.2 Número de clientes

En esta sección se muestra el detalle de participantes por año en los programas para conductores de carga general y peligrosa a dictar por Transep, de acuerdo a la participación de mercado definida anteriormente.

El número estimado de participantes por año de las capacitaciones a realizar por Transep se muestran en la Tabla 15 a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Demanda anual (N° participantes II región)	1.805	1.986	2.184	2.402	2.643	2.907
Demanda anual ajustada	1.805	1.859	1.626	1.789	1.704	1.864
Renovación de certificación			126	558	613	939
Demanda real	1.805	1.859	1.753	2.347	2.317	2.803
Participación de M ^o (II región)	7,0%	30,0%	35,0%	40,0%	45,0%	45,0%
Total Participantes por año	126	558	613	939	1.043	1.261

Tabla 15: Estimación de participantes en cursos de capacitación de Transep a 6 años

Elaboración Propia

Como se aprecia en la Tabla 15, en la primera fila (demanda anual), se muestran el número de participantes considerados como la demanda total de la II región, la cual se obtuvo en el punto 4.3 (estimación de la demanda) por la tasa de crecimiento anual definida para el sector. Luego en la segunda fila se muestra la demanda anual ajustada, que representa a la demanda anual presentada en la primera fila, menos el total participantes capacitados en el año anterior por Transep (se debe recordar que la certificación entregada por Transep tiene una validez de 2 años, por tanto cada 2 años los conductores debieran volver a realizar los programas). En la cuarta fila de la Tabla 15, se muestra la demanda real anual que considera la demanda anual ajustada más el N° de participantes que requieren renovar su certificación y que por tanto vuelven al mercado después de 2 años. Para finalmente en la última fila de la Tabla 15 se muestra la estimación del total de participantes por año en los cursos a dictar

por Transep, los cuales se obtienen de la demanda real por la participación de mercado definida para cada año.

4.3.3 Demanda anual por producto

Una vez conocida la estimación del número de participantes por año, ahora nos enfocaremos en la estimación de la demanda anual por producto.

Para la demanda anual por producto se ha considerado como supuesto que de cada 3 conductores que transportan carga a la minería, 2 corresponderían a conductores de carga general y 1 a carga peligrosa. En la Tabla 16 se muestra el detalle de participantes por año separados por programa de capacitación para carga general y carga peligrosa considerando la razón de conductores 2:1.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Participantes	126	558	613	939	1.043	1.261
Participantes Carga General	84	372	409	626	695	841
Participantes Carga Peligrosa	42	186	204	313	348	420

Tabla 16: N° de participantes por año estimados según programa de capacitación

Elaboración Propia

Ahora para determinar el número de programas por año debemos dividir los participantes indicados en la Tabla 16 por 30, que corresponde al número de participantes por curso. El número de programas por año se muestra a continuación en la Tabla 17.

Productos	Programas por año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Programa Carga General	3	12	14	21	23	28
Programa Carga Peligrosa	1	6	7	10	12	14
Total	4	18	21	31	35	42

Tabla 17: N° estimado de programas dictados por año

Elaboración Propia

En la Tabla 18 se muestra el detalle de cursos a realizar anualmente por Transep, en este punto es importante mencionar que el programa de capacitación para conductores de carga general está compuesto por 2 cursos (Conducción segura en minería y Accidentología), y el programa para conductores de carga peligrosa está compuesto por 3 cursos (Conducción segura en minería, Accidentología y Carga Peligrosa).

Productos	Cursos por año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Conducción segura en minería	4	19	20	31	35	42
Accidentología	4	19	20	31	35	42
Carga Peligrosa	1	6	7	10	12	14
Total	9	44	47	72	82	98

Tabla 18: N° estimado de cursos dictados por año

Elaboración Propia

4.4 Estrategia de producto/servicio

Como se mencionó anteriormente, Transep tendrá 3 subsegmentos de clientes dependiendo de las actividades que desarrollen al interior de una faena minera, para lo cual se han desarrollado 3 productos adecuados a las necesidades de cada subsegmento.

Para el caso de los conductores de carga, en primera instancia se ha diseñado dos programas de capacitación de acuerdo al tipo de carga a transportar, los cuales están compuestos por 2 cursos para el caso de conductores de carga general (programa base) y 3 cursos para el caso de conductores de carga peligrosa (programa base más curso específico). Se debe destacar que como Transep busca homologar el contenido de las capacitaciones en diferentes mineras a objeto de que a los conductores no se les exija realizar cursos adicionales, el proyecto considera la realización de programas de capacitación no cursos individuales, buscando ampliar los contenidos a tratar para dar cumplimiento a los requerimientos de la mayor cantidad de faenas posibles.

Una breve descripción de los cursos incluidos en los programas se muestra a continuación:

- **Conducción segura en minería:** el curso busca dar a conocer a los participantes los aspectos más relevantes de seguridad en operaciones mineras y de conducción en condiciones adversas, dentro de los contenidos se encuentran:
 - a) Técnicas de conducción a la defensiva en minería.
 - b) Herramientas para el correcto cumplimiento de la legislación vigente en términos de conducción y salud ocupacional.
 - c) Conducción en condiciones climáticas extremas y de alta montaña.

- **Accidentología e impacto de las actividades de transporte de carga:** este curso tiene por objetivo entregar a los participantes herramientas para reconocer los principales riesgos de accidentes en la conducción profesional y el impacto que generan las actividades de transporte en las comunidades cercanas a las operaciones mineras. Dentro del contenido se encuentra:
 - a) Triangulo accidentológico: Factores que influyen en la ocurrencia de accidentes (factores humanos, ambientales y mecánicos).
 - b) Análisis de situaciones reales: causales y medidas que hubieren evitado accidentes.
 - c) Impacto de las actividades de Transporte en la comunidad.
 - d) Herramientas para el desarrollo de las actividades de Transporte de manera sustentable y con el cuidado del medio ambiente.

- **Transporte de carga peligrosa:** busca entregar los conocimientos necesarios para que los transportistas de sustancias peligrosas se familiaricen con los tipos de sustancias peligrosas. Dentro de los contenidos se encuentra:
 - a) Sustancias peligrosas (Clasificación y peligrosidad)
 - b) Normativa y legislación vigente
 - c) Acciones preventivas para la carga, transporte y descarga de sustancias peligrosas
 - d) Precauciones para la manipulación de Sustancias Peligrosas
 - e) Herramientas para una respuesta adecuada frente a posibles emergencias con este tipo de sustancias,
 - f) Medidas para la reducción de incidentes que involucren sustancias peligrosas que puedan dañar a las personas y al medio ambiente.

- **Inducción de procedimientos y procesos de conducción en faena:** este curso busca dar a conocer a conductores de vehículos livianos, normas y procedimientos específicos para la conducción al interior de una faena en particular. El contenido de este curso será definido de acuerdo a los requerimientos e intereses de cada compañía minera.

Cabe destacar que los contenidos de los cursos descritos anteriormente serán flexibles, de modo de ajustar los contenidos tratados a las necesidades de las mineras. Como también si fuera requerido, se podrán agregar o modificar los cursos incluidos en cada programa de capacitación.

En la Tabla 19 y 20, se muestra la modalidad de los programas de capacitación para conductores de carga y las horas de capacitación efectiva:

Programa	Cursos	Modalidad	N° Participantes	Horas Teóricas	Horas Prácticas
Programa para Conductores de Carga General	Conducción segura en minería	Presencial	30	7	1
	Accidentología e impacto del transporte de carga en comunidades	Presencial	30	14	2
	Total Horas Programa Carga General			21	3
	Transporte de carga peligrosas	Presencial	30	14	2
	Total Horas Programa Carga Peligrosa			35	5

Tabla 19: Programas de capacitación para conductores de carga general y peligrosa

Elaboración Propia

Cursos	Modalidad	N° Participantes	Horas Teóricas	Horas Prácticas
Inducción de procedimientos y procesos de conducción en faena	e-learning	1	8	-

Tabla 20: Curso de inducción de procedimientos de conducción en faena para empresas proveedoras

Elaboración Propia

4.4.1 Mapas de posicionamiento

Como fuera mencionado en los objetivos de Marketing, Transep busca posicionarse como una OTEC especializada en Transporte en Minería, por lo cual busca ingresar a un nicho con una alta concentración de clientes y alto grado de especificidad, como se muestra en la Ilustración 6.

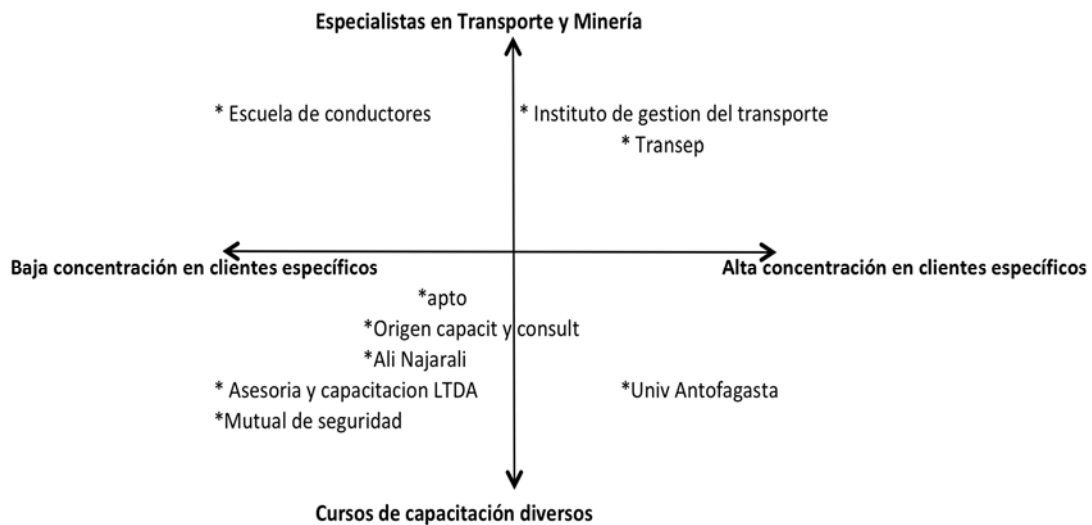


Ilustración 6: Mapa posicionamiento Transep

Elaboración Propia

El proyecto busca posicionarse en este nicho a través de la entrega de herramientas teóricas y prácticas a los conductores de carga que se desempeñen en Minería, que permitan generar un mayor grado de profesionalización de la actividad, aumentando los estándares de seguridad y de competencias de los conductores.

Además Transep, busca ser reconocido por los beneficios ofrecidos tanto para las compañías mineras como para las empresas de transporte, ya que hoy no existe en el mercado programas de capacitación enfocados 100% en el servicio de transporte para la minería, Transep busca estar por sobre los estándares exigidos en la industria en la actualidad, entregando no solo capacitación en temas de conducción sino también en el desarrollo sustentable de la actividad.

4.5 Estrategia de Precio

Para la definición de precios de los cursos a realizar por Transep se ha realizado un benchmarking de precios de mercado de cursos clasificados en las mismas especialidades

que Transep por Sence, los cuales han sido utilizados como referencia para la estrategia de precios desarrollada. El detalle del benchmarking realizado se muestra en la Tabla 21.

O TEC	Nombre de curso	Valor del curso	Modalidad
Ali Najarali	Conociendo los procesos de conduccion Minera Esperanza	36.000	e-learning
Tecnobit	Manipulacion y embalaje de mercancías peligrosas	8.550.000	Presencial
E- Syste	Transporte seguro de mercancías peligrosas	8.640.000	Presencial
Mutual de Seguridad	Conduciendo en la ruta del cero daño	2.669.000	Presencial
Apto	Técnicas de conduccion segura en alta montaña	1.284.000	Presencial
Edinese	Técnicas de manejo a la defensiva	4.650.000	Presencial

Tabla 21: Benchmarking de precios

Elaboración Propia

Es importante indicar que los cursos de Manipulación y embalaje de mercancías peligrosas, y de transporte seguro de sustancias peligrosas señalados en la Tabla 21 no están enfocados en minería, por tanto han sido considerados solo como referencia.

Cabe mencionar también que los precios de los cursos a impartir por Transep buscan estar por sobre los de la competencia considerando que estos permitirán ingresar a los transportistas a diferentes faenas a diferencia de lo que ocurre hoy, y además poseen un mayor grado de especialización por estar enfocados en un 100% para la industria minera.

4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Para la estrategia de precios propuesta, se ha definido una banda de precios para los cursos, que se utilizara dependiendo del número de faenas en la cual el curso se encuentra homologado.

El detalle de los precios de cada curso por año se muestra en la Tabla 22.

Productos	Precio por año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Conducción segura en minería	3.750.000	4.000.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000
Accidentología	3.750.000	4.000.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000
Carga Peligrosa	8.500.000	8.750.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000

Tabla 22: Precio de cursos a realizar por Transep

Elaboración Propia

Los cursos aumentarán sus valores en \$250.000 por año de acuerdo al número de faenas objetivo homologadas. Se estima llegar al precio máximo para cada curso en el año 3 una vez estén homologados en 4 faenas, ya que de igual manera que como se consideró para la participación de mercado pero ahora visto desde el punto de vista de las empresas de transporte, se cree que una vez se obtengan 4 faenas homologadas el beneficio para el transportista que entregaría contar con una faena homologada adicional sería marginal respecto al obtenido con 4 faenas homologadas.

Por otra parte para el curso e-learning se ha definido un precio fijo de \$50.000 por participante, que se espera mantener constante en los primeros 6 años de operación.

4.5.2 Criterios a considerar

Como ha sido mencionado el principal factor a considerar en la estrategia de precios del proyecto será el número de faenas que podrán acceder los conductores que hayan cursado los programas de Transep.

Cabe recordar que hoy los transportistas deben enviar a cada faena a los conductores que se deseen acreditar, lo que implica muchas veces costos de traslado, alimentación y estadía del personal que se encuentra realizando los cursos. Además este proceso se debe realizar para cada faena a la cual se desea acreditar un conductor, situación que cambiaría con los programas de capacitación de Transep, ya que evitara al transportista costos generados por

traslado, alimentación y estadía de personal a cada faena y además entregará una mayor flexibilidad operacional para el Transportista que podrá asignar conductores de una faena a otra sin mayores complicaciones.

Por otra parte también se debe tener presente que dada la escasez de conductores existente en el país, los servicios impartidos por Transep buscan apoyar el ingreso de nuevos trabajadores de otras actividades económicas que se ven interesados en desarrollar una carrera como conductores en minería y que hoy no lo pueden realizar dada la baja experiencia y preparación como conductores profesionales. Por ejemplo, en el año 2014 ingresaron 19.000 nuevos trabajadores a la industria minera de los cuales el 45% de ellos son provenientes de otras industrias y el 55% restante corresponden a personas que se emplearon por primera vez⁸.

4.6 Estrategia de distribución

En esta sección se detalla la estrategia de distribución desarrollada para el proyecto en el cual se definen los principales canales a utilizar, junto con la descripción de la plataforma on-line a implementar.

4.6.1 Identificar los principales canales

Dentro de los canales a desarrollar, se han definidos dos canales principales para los primeros años de operación, uno para nuestro público objetivo (compañías mineras) y para los clientes (empresas de transporte).

- **Canal directo con compañías mineras:** para lograr la homologación de compañías mineras de nuestros productos, se desarrollará un canal directo con ellas, en la cual visitaremos de manera presencial a estas compañías para entregarles información de nuestros cursos y de los beneficios para sus actividades de contar con conductores

⁸ Reportaje “Capital Humano” del Consejo de Competencias Mineras – Revista Minería Chilena Edición N°406 – Abril 2015

con un mayor grado de profesionalización. Se busca entregar asistencias personalizadas en términos de capacitación de conductores a cada faena en búsqueda de obtener un mayor grado fidelización de nuestro público objetivo.

- **Canal indirecto con empresas de transporte:** en los primeros años de operación se estima utilizar un canal indirecto para la captación de clientes. Se ha definido utilizar como intermediario a las mismas compañías mineras para la captación de clientes, ya que son ellas quienes indicarán a las empresas de transporte las exigencias para obtener la autorización de ingreso de sus conductores y por ende derivarán a los transportistas a Transep para la realización de los cursos exigidos.

Por otra parte, una vez el proyecto logre la homologación de sus cursos en las faenas definidas como objetivo por Transep, se desarrollará un canal directo con los clientes, realizando una venta consultiva presencial a las empresas de transporte mostrándoles los beneficios asociados al programa de capacitación con el cual sus choferes estarán habilitados para la conducción en todas las faenas que sean parte del alcance del proyecto, evitando el envío de personal a cada faena por un lado y permitiéndoles una mayor flexibilidad operacional y mejor manejo de sus recursos.

4.6.2 Sitio web y redes sociales

Un pilar fundamental para el desarrollo del proyecto es el diseño e implementación de nuestra página web, plataforma de e-learning.

- **Página Web:** el principal objetivo de la página web es la entrega de información respecto de nuestra empresa y nuestros servicios, además de operar como un canal de comunicaciones directo con nuestros clientes y público objetivo. En este sentido se considera generar perfiles de usuarios tanto para empresas de transporte (clientes de Transep) como para las compañías mineras con los cuales podrán acceder a información de interés para cada uno de ellos. Por ejemplo, acceso a las fichas de los conductores y resultados de sus evaluaciones, descarga de contenidos de los cursos, listas de asistencia, impresión de certificados, etc.

- **Plataforma e-learning:** por otra parte través de nuestra página web, se podrá acceder a nuestra plataforma e-learning con la cual se impartirán principalmente las inducciones de procedimiento para la conducción en faenas. Al ser este curso específico para cada faena, nuestra plataforma tendrá tantos cursos como faenas adquiridas se obtengan. En esta sección se creará un perfil para cada minera con el cual podrán acceder a todos los registros de capacitaciones de las personas que realicen sus cursos, gestionar modificaciones de contenidos del curso, como también obtener estadísticas que sean de interés para ellas a través reportes personalizados según campos y atributos definidos en el sistema.

En cuanto al uso de redes sociales, dada las características del proyecto no se ha considerado el uso de redes como Facebook, LinkedIn, Twitter u otra red, por cuanto el mercado objetivo de Transep tiene un alto grado de concentración y no requiere de campañas comunicacionales masivas.

4.7 Estrategia de comunicaciones

El objetivo fundamental de la estrategia de comunicaciones, será dar a conocer a las compañías mineras los cursos y programas de capacitación desarrollados, convencerlos de las ventajas del sistema de capacitación desarrollado, posicionando a nuestra empresa como una OTEC reconocida en la industria minera como especialista en temas de transporte de carga.

Por otra parte la estrategia de comunicaciones busca posicionar a nuestra empresa dentro de la industria minera como una OTEC especialista en temas de transportes de carga para la minería.

4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

En esta sección describiremos los puntos más relevantes de la estrategia de comunicaciones a implementar por Transep.

4.7.1.1 Marketing Mix

En el Marketing Mix de Transep se ha decidido utilizar el modelo de las 8p's, con el objetivo de establecer con un mayor grado de precisión la manera en que nos relacionaremos tanto con nuestro público objetivo como con nuestros clientes finales. En modelo de las 8p's se muestra en la Ilustración 7:



Ilustración 7: Marketing Mix

Elaboración Propia

4.7.1.2 A quienes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas)

Si bien nuestros clientes finales, quienes comprarán nuestros cursos, son las empresas de transporte que presten servicios a la minería, nuestra estrategia de comunicación estará dirigida a nuestro público objetivo, es decir, las compañías mineras, ya que estas últimas son quienes fijan los estándares y normas al interior de sus operaciones y por ende exigir la realización de los cursos a las empresas transportistas que deseen trabajar con ellos.

En concordancia con lo anterior y el marketing mix descrito en el punto 4.7.1.1, la política de comunicaciones en términos de promoción y publicidad a desarrollar se realizará de manera selectiva, enfocada a las empresas miembro del Consejo Minero de la II región y se basará fundamentalmente en realizar una campaña de marketing directo de manera presencial con las compañías mineras, junto con la publicación de avisos y publirreportajes en medios específicos especializados en minería.

4.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Se ha definido las siguientes herramientas y medios para la promoción:

Marketing directo: tiene por objetivo dar a conocer nuestra OTEC junto con sus programas de capacitación a las compañías mineras, en especial a sus áreas de sustentabilidad y las personas que desempeñen cargos de toma de decisión dentro de esta área. Es fundamental para la campaña de marketing directo llegar a las personas de contacto adecuadas, para lo cual se desarrollará en primera instancia una campaña telefónica a cada minera para obtener referencias de nombres, cargos de interés, correos electrónicos y teléfonos de contacto, buscando focalizar y acotar las acciones de marketing a las personas correctas. Dentro de las acciones de marketing directo se encuentran reuniones en las que participarán el área comercial de Transep para la presentación de la compañía y el área técnica para entregar información detallada y precisa respecto de los programas y contenidos desarrollados por la empresa, entrega de folletos y carpetas de presentación, etc.

Publicidad en medios especializados: Junto con la campaña de marketing directo se ha decidido desarrollar una campaña de avisos y publirreportajes de manera selectiva a través de la revista Minería Chile, y la página web www.mch.cl, ambas del grupo editorial Editec. La elección de medios se ha realizado basada en el público objetivo al cual están dirigidos tanto la revista como su página web, los cuales concuerdan con el perfil de lectores al cual quieren abordar nuestro proyecto. En la Grafica 1, se muestra en resumen del estudio de lectores de la revista Minería Chilena realizado por Adimark.



Grafica 1: Perfil de lectores Revista Minería Chilena

Fuente: Mediakit 2015 – Editec

Como se puede apreciar un 67% de los lectores corresponden a trabajadores de empresas mineras, ahora si revisamos el perfil de los lectores dentro de las compañías mineras tenemos que en un 47% de ellos son Gerentes de Áreas, Superintendentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores y Administradores, cargos de interés de Transep, y por último un 25% de la distribución geográfica de la revista se efectúa en la segunda región. Además cabe destacar que la revista Minería Chilena emite en promedio 11.500 ejemplares mensuales y además en promedio registra más 18.300 descargas digitales mensuales.

4.7.2 Programa de publicidad

Se ha definido contratar para el programa anual de publicidad, la publicación de tres avisos de media página más un publrreportaje en la revista Minería Chilena, además de un aviso de ½ de página en el Compendio de la Minería Chilena con mención en la sección de proveedores.

El programa de publicación para los avisos de media página se definirá de acuerdo al plan editorial de que fija anualmente Editec para la revista minería Chile en noviembre de cada año, de modo, de incluir el aviso en las ediciones de mayor interés para nuestra estrategia de comunicaciones.

Para el caso del publrreportaje se publicará en la edición de la revista en el mes que se realiza Exponor o Expomin según corresponda del cual Minería Chilena es el medio oficial.

Respecto al aviso del Compendio de la Minería Chilena esta publicación se realiza en junio – julio de cada año.

Si bien en términos de publicaciones pueden parecer un número reducido de avisos, se debe tener presente que al contratar este plan, Transep tendrá la oportunidad además de publicar de manera gratuita, noticias relacionadas con nuestra empresa en la sección mercado minero de la revista, la cual es una de las más leídas de la publicación. Además las noticias publicadas en mercado minero son publicadas en la sección proveedores de la página web de la revista, lo cual nos permite aumentar considerablemente la presencia en los medios sin necesidad de incurrir en un gasto adicional.

4.8 Estrategia de Ventas

Como se indicó en el punto 4.6.1, se utilizara un canal indirecto en los primeros años de operación que serán las mismas mineras.

Es por esta razón que la estrategia de venta está dirigida esencialmente en obtener la homologación de cursos por parte de las compañías mineras, de modo de que ellas deriven a las empresas de transporte a contactarse con Transep para tomar los cursos requeridos para obtener la autorización de ingreso de sus conductores a faena.

Por esta razón todos los esfuerzos del área comercial estarán dirigidos a este objetivo.

4.9 Presupuesto de Marketing

Para la definición del presupuesto de marketing se ha utilizado el método basado en los objetivos y tareas, el cual involucra todos los ítems para lograr las metas definidas en el Plan Estratégico de Marketing.

El detalle del presupuesto para el año 1 de MKT se muestra en la Tabla 23:

Presupuesto de Marketing

Ítem	Detalle	Cantidad	Valor unitario (\$)	Total (\$)
1	Página Web			
	Desarrollo página web y plataforma e-learning	1	5.000.000	5.000.000
			Total 1	5.000.000
2	Publicidad en Medios			
	Avisos 1/2 página revista MCH	3	831.600	2.494.800
	Publirreportaje revista MCH	1	1.665.000	1.665.000
	Aviso 1/4 página Compendio Minería Chilena	1	837.250	837.250
			Total 2	4.997.050
3	Marketing directo			
	Camioneta (valor mensual leasing) y gasolina	10	876.000	8.760.000
	Gastos de Traslado	12	300.000	3.600.000
	Brochures	1000	375	375.000
			Total 3	12.735.000
			Total Presupuesto MKT	22.732.050

Tabla 23: Presupuesto de Marketing para el año 1

Elaboración propia

El presupuesto de Marketing del año 2 en adelante se muestra en la Tabla 24:

Presupuesto de Marketing

Ítem	Detalle	Cantidad	Valor unitario (\$)	Total (\$)
1	Página Web			
	Mantenimiento página web y plataforma e-learning	12	300.000	3.600.000
			Total 1	3.600.000
2	Publicidad en Medios			
	Avisos 1/2 página revista MCH	3	831.600	2.494.800
	Publirreportaje revista MCH	1	1.665.000	1.665.000
	Aviso 1/4 página Compendio Minería Chilena	1	837.250	837.250
			Total 2	4.997.050
3	Marketing directo			
	Camioneta (valor mensual leasing) y gasolina	12	876.000	10.512.000
	Gastos de Traslado	12	300.000	3.600.000
	Brochures	1000	375	375.000
			Total 3	14.487.000
			Total Presupuesto MKT	23.084.050

Tabla 24: Presupuesto de Marketing para el año 2 en adelante

Elaboración propia

4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

En la Tabla 25 se muestran los indicadores y métricas definidas para el control del Plan de Marketing desarrollado.

Nombre Indicador	Métrica	Unidad de Medida	Meta
Participación de mercado	N° de participantes capacitados por año / N° de participantes capacitados por año en la II región en especialidades relacionadas con Transep	%	Definida de manera anual
Captación de clientes	N° de participantes año (i) / N° participantes año (i - 1)	%	Definida de manera anual
Retorno sobre la inversión MKT	Ventas anuales obtenidas por nuevas faenas homologadas año (i) / Gasto en Marketing año (i)	%	> 10%
Retorno por faenas homologadas	Ventas anuales obtenidas por nuevas faenas homologadas año (i) / Ventas obtenidas por faenas homologadas año (i - 1)	%	> 5%
Fidelización de clientes	N° de renovaciones año (i) / N° de participantes año (i - 2)	%	Definida de manera anual
Satisfacción Participantes	Resultados encuesta de satisfacción a participantes de cursos	%	> 80%
Satisfacción Clientes	Resultados encuesta empresas de Transporte	%	> 90%
Satisfacción Público Objetivo	Resultados encuesta empresas a Empresas Mineras	%	> 95%

Tabla 25: Indicadores para monitorear el Plan de Marketing

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 25, para el caso de los indicadores de participación de mercado, captación de clientes y fidelización de clientes, las metas se definirán cada año debido a la gran fluctuación que se generarán en los primeros años de operación.

5 Plan de implementación

A continuación se procede a describir el plan de implementación definido para la puesta en marcha del proyecto.

5.1 Estrategia de desarrollo

La estrategia de desarrollo del proyecto considera dos etapas fundamentalmente. La primera tiene relación con todas las actividades para dar inicio a las operaciones de Transep como empresa junto con las definiciones metodológicas de los cursos y selección de relatores; y la segunda etapa de inicio de operaciones que involucra el comienzo de las actividades comerciales e implementación del plan de marketing.

5.1.1 Etapa de Iniciación de Actividades

Para la puesta en marcha del proyecto, se considera un plazo de 6 meses, periodo que en el cual se desarrollarán las siguientes actividades:

- Constitución de la Sociedad.
- Iniciación de Actividades SII
- Arriendo de Oficina
- Compra mobiliario
- Contrato con empresa de soporte TI (equipos para dictar los cursos)
- Implementación de NCh 2728
- Certificación de NCh 2728
- Autorización Sence
- Diseño de Cursos
- Selección de Relatores
- Inscripción de Cursos en Sence
- Construcción de Página web y plataforma e-learning

- Construcción de base de datos contacto de interés mineras

5.1.2 Etapa de Inicio de Operaciones

La etapa de Inicio de Operaciones considera principalmente la implementación del Plan de Marketing y a su vez el comienzo de las operaciones comerciales de Transep.

Se estima dar inicio a esta etapa a partir del mes N°7 del año 1 de manera indefinida mientras se mantengan las operaciones de la empresa.

5.2 Avances y requerimientos de recursos

En cuanto a requerimientos de recursos para la primera etapa de inicio de actividades, estos han sido considerados dentro de la inversión inicial que será aportada por los socios fundadores del proyecto.

El detalle de recursos requeridos para el desarrollo de actividades definidas para la etapa de inicio de actividades de la OTEC, se detalla en el capítulo 8 – Plan Financiero, punto 8.6.

Respecto al control de avances de cada una de las actividades de la puesta en marcha, este se realizará a través de la carta Gantt que se presenta en el punto 7.3. a continuación.

5.3 Carta Gantt

Inicio de Actividades Transep

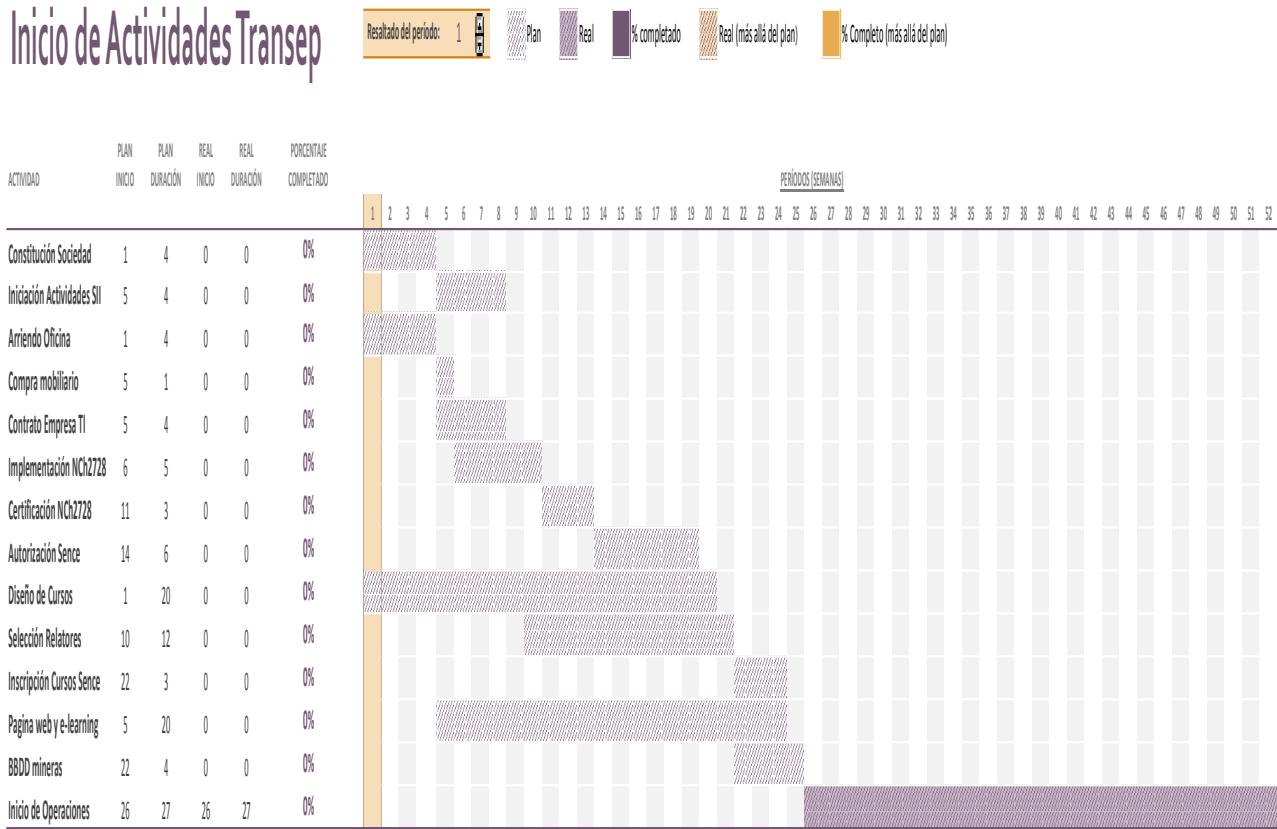


Ilustración 8: Carta Gantt puesta en marcha

Elaboración propia

6 RSE y Sustentabilidad

6.1 Mapa de Stakeholders

A continuación se presenta en la Ilustración 9 el mapa de stakeholders de Transep identificados de acuerdo a su grado de influencia o poder, e interés que poseen sobre el proyecto.

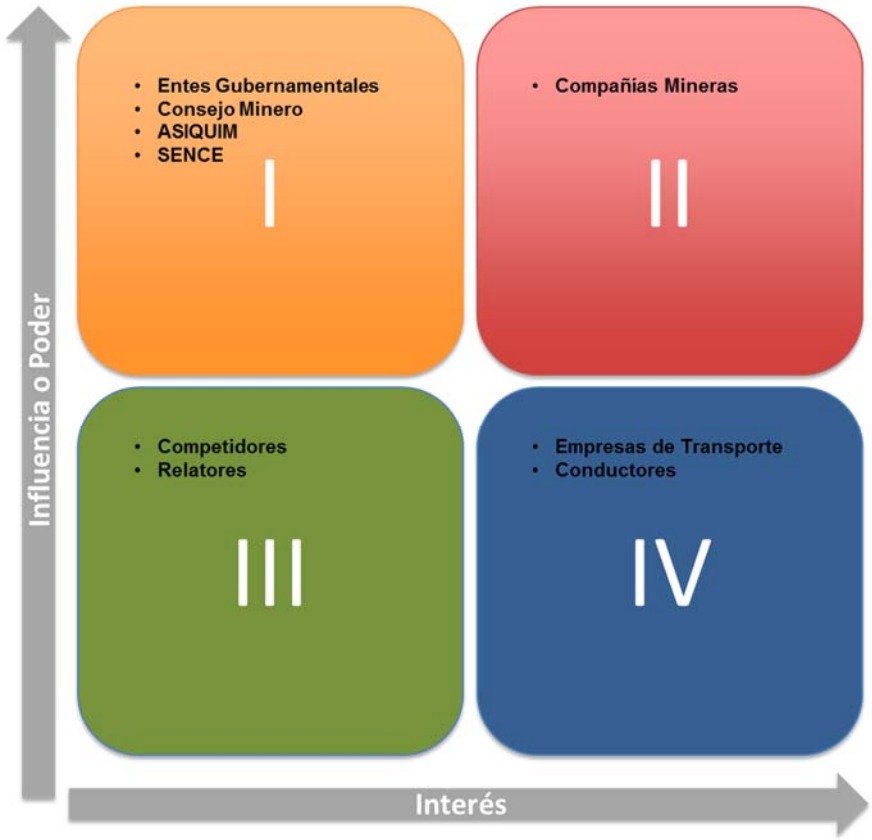


Ilustración 9: Mapa de Stakeholders

Elaboración Propia

Para cada cuadrante de la Ilustración 13 se ha definido una estrategia dependiendo la relación que posean con el proyecto. Las estrategias para cada cuadrante se detallan a continuación:

Cuadrante I: tal como ha sido considerado en el modelo de negocio, en este cuadrante se encuentran los organismos con los cuales se buscara establecer alianzas estratégicas que permitan a nuestros servicios obtener un reconocimiento adicional que ayudara a potenciar nuestra posición en el mercado.

Cuadrante II: en este cuadrante se encuentran principalmente las compañías mineras que como se indicó anteriormente, fijan la normativa, procedimientos y exigencias para la operación al interior de sus faenas. Se buscará establecer canales de comunicación directos y permanentes que nos permitan obtener la retroalimentación a tiempo para adaptar nuestros servicios a sus necesidades.

Cuadrante III: En este cuadrante se encuentra nuestra competencia y los relatores de los cursos. Para los primeros se monitoreará de manera permanente su desempeño de modo de poder reaccionar a tiempo a posibles amenazas que pudieran generarse en el mercado. Y para el caso de los relatores se implementarán planes de fidelización para retención de talentos con el objetivo de evitar altas tasa de rotación que podrían perjudicar la imagen de Transep frente a las compañías mineras.

Cuadrante IV: En el cuarto cuadrante se encuentran las empresas de transportes con sus conductores (nuestros clientes); para ellos se ha definido establecer un canal de comunicación permanente para mantener la confianza y establecer relaciones de largo plazo, como también por otra parte poder ser un canal de comunicación directo entre las empresas de transporte y las compañías mineras compartiendo experiencias y intercambiando buenas prácticas entre ambas industrias.

6.2 Valores éticos del negocio

Dentro de los valores fundamentales que regirán las políticas corporativas de Transep, se han definido cuatro pilares de conducta como esencia de la cultura de la organización, los cuales son:

Integridad: hacer lo que correcto.

Respeto: valorar la diversidad, no discriminar por sexo, nacionalidad, religión, origen étnico, condición social, ideas políticas, discapacidad, edad, etc.

Transparencia: Actuar con honestidad evitando conductas que puedan constituir delito, cumpliendo fielmente la Ley N°20.393⁹.

Establecer relaciones de beneficio mutuo: establecer relaciones con nuestros clientes y proveedores centradas en la creación de valor para todas las partes.

6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impacto sociales: Transep busca con sus servicios lograr un mayor grado de profesionalización de la actividad de transporte de carga a la minería, aumentando los estándares de seguridad de la industria. Por otra parte, considerando el déficit de conductores a nivel país, buscamos entregar capacitaciones que permitan a nuevos trabajadores provenientes de otras actividades económicas desempeñarse en el transporte de carga en minería.

⁹ Que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento al terrorismo, cohecho a funcionarios públicos o a personas naturales y por la realización de pagos extraordinarios para facilitar la gestión de transacciones o gestiones importantes para el negocio.

Impactos ambientales: nuestros programas de capacitación buscan crear conciencia en los conductores acerca de los impactos que genera la actividad minera en su entorno y en especial el impacto generado por actividades de transporte asociados a la actividad minera en las comunidades cercanas a las operaciones, con el fin de entregar herramientas que permitan minimizar dichos impactos y desarrollar el transporte de carga desde y hacia las mineras de manera sustentable.

Impactos económicos: nuestro compromiso es crear competencias a través de la capacitación de los conductores profesionales que permitan disminuir la tasa de accidentabilidad de la industria del transporte asociado a la actividad minera y, por otra parte, brindar a las empresas de transporte una mayor flexibilidad operacional para el manejo de su dotación de conductores, en búsqueda de aumentar la productividad del sector.

7 Riesgos críticos

7.1 Riesgos internos

A continuación se muestran los principales riesgos internos identificados para Transep, junto con sus impactos sobre el negocio y plan de mitigación.

Riesgo	Impacto en el Negocio	Plan de Mitigación
Alta rotación de relatores	Estándares de calidad e Imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none">• Mantener un abanico de relatores calificados para cada curso a impartir.
Arriendo de instalaciones para impartir los cursos	Percepción de calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Contar con acuerdos preestablecidos con centros de eventos para asegurar la disponibilidad de locaciones.• Ofrecer a nuestros clientes la realización de cursos en sus instalaciones evitando costos de traslado de personal.
Falta de experiencia en la industria de la capacitación	Efectos en la operación de la compañía	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar a la sociedad un Jefe Técnico que representará a la OTEC frente al Sence.

		<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a la NCh 2728 o aquella que la reemplace.
--	--	--

Tabla 26: Riesgos Internos

Elaboración Propia

7.2 Riesgos externos

En la Tabla 41, se muestran los principales riesgos externos, junto con sus impactos sobre el negocio y su plan de mitigación.

Riesgo	Impacto en el Negocio	Plan de Mitigación
No homologación de los cursos por parte de las mineras	Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionar como una OTEC tradicional • Mantener una organización flexible para adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios. • Modificación del plan estratégico de marketing. • Ampliar nuestro mercado objetivo a otras actividades económicas. • Ampliar la especialidad de los cursos a impartir a otras áreas de

		capacitación.
Demanda menor a lo esperado	Captación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar nuestro mercado objetivo a otras actividades económicas. • Ampliar la especialidad de los cursos a impartir a otras áreas de capacitación.
Cambios de regulación en temas relacionados con la franquicia tributaria y/o laborales	Efectos en la operación de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente las discusiones en el parlamento en estas materias de modo de estar en posición de reorientar el negocio a tiempo frente a cambios que afecten nuestras operaciones.

Tabla 27: Riesgos externos

Elaboración Propia

8 Conclusiones

En este plan de negocio se analizó la conformación de una OTEC llamada Transep, cuyos servicios están enfocados a la capacitación de conductores que realicen el transporte de carga para la industria minera. Ubicada en la II región, Transep busca impartir programas de capacitación para conductores de carga que se encuentren por sobre los estándares actuales de la industria, con el objetivo principal de otorgar un mayor grado de profesionalización en las personas que se desempeñen en esta actividad, a través de la entrega de herramientas que permitan disminuir los riesgos de accidentes y los impactos generados por el transporte de carga en las comunidades cercanas a las faenas mineras.

Transep busca crear un nuevo concepto en capacitación de conductores, para lo cual ha definido como objetivo la homologación de sus programas de capacitación en las diferentes faenas mineras como fuente de ventaja competitiva. La homologación de cursos genera beneficios tanto para las empresas mineras, quienes podrán asegurarse de contar con conductores calificados transitando desde y hacia sus operaciones, como también para las empresas de transporte, ya que al ser reconocidos estos cursos en diferentes faenas evitarán enviar a sus conductores a capacitaciones en cada minera a la cual requieran ingresar, como sucede en la actualidad.

Del análisis del entorno en la cual se desarrollarán las actividades de Transep se pudo concluir que en Chile existe un ambiente favorable para la realización del proyecto. El país posee una economía estable en el largo plazo con una tendencia creciente a la inversión en capacitación. A lo anterior se suma además la importancia que ha dado la industria minera a contar con un mayor grado de profesionalización en toda su cadena de valor, llevando a las compañías a aumentar los estándares de seguridad en sus operaciones e impulsar las actividades de capacitación tanto en personal propio, como también en contratistas y subcontratista. Esta última tendencia ha generado que los proveedores de la minería y en este caso en particular las empresas de transporte que trabajan en minería, se adapten a estas nuevas exigencias para poder desempeñarse en esta industria, lo cual se refleja en el aumento en el tamaño de flota con antigüedad menor a 5 años y el aumento en el número de conductores especializados que poseen las grandes empresas de transporte en los últimos años.

En relación al atractivo de la industria su pudo determinar que el contar con la homologación de los programas de capacitación por parte de las empresas mineras, genera una barrera de entrada importante frente a la amenaza de nuevos entrantes a este nicho, como también que el resto de las fuerzas que interactúan poseen un poder medio-bajo, lo cual hace a esta industria atractiva en términos de rentabilidad.

En relación al análisis de interno, se puede concluir que el conocimiento que posee la organización de la industria minera y química permite que Transep ofrezca un servicio que se adecue de mejor manera a las necesidades de la minería y empresas de transporte, sin embargo, es necesario contar con una organización flexible cuyas actividades y recursos permitan una respuesta rápida frente a posibles cambios en su entorno.

Por otra parte, como se describió en el Capítulo 4, se ha definido una estrategia de marketing directo para llegar a nuestro público objetivo, enfocando todos los esfuerzos de marketing de Transep principalmente en el posicionamiento de marca en la industria minera y la homologación de cursos. Se ha seleccionado también específicamente el medio a utilizar para nuestra campaña de publicidad de acuerdo al grupo de interés que se desea llegar dentro de las compañías mineras, que son las personas que están en cargos de decisión. En términos de estimación de la demanda, del análisis de las cifras del número de participantes en cursos de capacitación en especialidades relacionadas con nuestros servicios a nivel nacional y regional, se determinó que la demanda en la segunda región asegura la operatividad del negocio, ya que en esta región se encuentran la mayor cantidad de faenas de la gran minería pertenecientes al Consejo Minero.

Entre los factores críticos de éxito se encuentran el lograr la homologación de los cursos junto con la aceptación del Consejo Minero, ambos factores representan la ventaja competitiva del negocio. Otro factor crítico de éxito representa la calidad en el diseño de los cursos, es decir, que sus contenidos estén de acuerdo a las exigencias de las faenas y que sean adaptables a exigencias futuras.

Desde el punto de vista financiero, los principales ratios muestran una evolución a través de los años llegando a ser bastante atractivos al final del año 10 en evaluación. Es cierto que el

proyecto necesita un alto nivel de inversión en capital de trabajo para financiar los 2 primeros años mientras se consigue la homologación de los cursos y la aceptación por parte de la faena pertenecientes al Consejo Minero, sin embargo, los flujos futuros permiten recuperar la inversión y generar retornos para los inversionistas.

Entre los principales riesgos internos del negocio podemos mencionar la rotación de los relatores, elegir adecuadamente las instalaciones y la falta de experiencia en la industria de la capacitación. Respecto a los riesgos externos, los principales son la no homologación de los cursos, los cambios regulatorios y una demanda menor al escenario esperado, si bien todos estos riesgos son importantes, con la existencia de adecuados planes de mitigación se puede lograr un proyecto rentable.

9 Bibliografía

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). “Anuario Estadístico Sence 2009 al 2013 – Reportes estadísticos de coberturas y presupuesto de los programas SENCE”. www.sence.cl
- Consejo Minero. “Reporte Anual 2013 – 2014”. www.consejominero.cl
- Asociación de Industriales Químicos de Chile (ASIQUM). “Reglamento Sistema de Homologación del transporte carretero”. www.asiquim.cl
- Banco Central de Chile. “Informe de política monetaria 2014”. www.bcentral.cl
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) Dirección Regional de Antofagasta. “Informe regional para el proceso de levantamiento de demandas del mercado laboral 2014”. www.sence.cl
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). “Guía para la acreditación de Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC”. www.sence.cl
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). “Anuario Estadístico Transporte por Carretera 2007 al 2012”. www.ine.cl
- Apuntes de Clases del Profesor Ismael Oliva, Estrategia Competitiva de la Universidad de Chile.
- Apuntes de Clases de la Profesora Leslier Valenzuela, Dirección Estratégica de Marketing de la Universidad de Chile.
- Apuntes de Clases del Profesor Arturo Toutin, Plan de Negocios como Actividad Formativa Equivalente de la Universidad de Chile
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur – “Generación de Modelos de Negocios” XI edición.
- Philip Kotler y Kevin Lane Keller – “Dirección de Marketing” XIV edición
- Carlos Maqueira – “Finanzas Corporativas”
- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain – “Preparación y evaluación de proyectos” V edición
- Thomas Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva – “Administración estratégica y política de negocios” X edición

ANEXO I – Sistema de capacitación vía SENCE

Sistema de capacitación en la empresa via Franquicia Tributaria	
Clasificación de áreas de capacitación	
N°	NOMBRE ÁREA DE CAPACITACIÓN
1	ADMINISTRACIÓN
2	AGRICULTURA
3	AGROPECUARIO
4	ALIMENTACIÓN, GASTRONOMÍA Y TURISMO
5	ARTES, ARTESANÍA Y GRÁFICA
6	CIENCIAS Y TÉCNICAS APLICADAS
7	COMERCIO Y SERVICIOS FINANCIEROS
8	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
9	CONSTRUCCIÓN
10	ECOLOGÍA
11	EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN
12	ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA
13	ENERGÍA NUCLEAR
14	ESPECIES ACUÁTICAS
15	FORESTAL
16	IDIOMAS Y COMUNICACIÓN
17	MECÁNICA AUTOMOTRIZ
18	MECÁNICA INDUSTRIAL
19	MINERÍA
20	PROCESOS INDUSTRIALES
21	SALUD, NUTRICIÓN Y DIETÉTICA
22	SERVICIO A LAS PERSONAS
23	TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES
24	NIVELACION DE ESTUDIOS

Tabla 28: Clasificación áreas de capacitación

Fuente: Anuario Estadístico Sence 2013

Sistema de capacitación en la empresa via Franquicia Tributaria
Especialidades de Capacitación en el Área Minería - Transporte y Telecomunicaciones

Área de Capacitación	N°	Nombre de Especialidad
MINERÍA	1	ALBAÑILERÍA REFRACTARIA (CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE HORNOS PARA FUNDIR)
	2	BALANCE METALÚRGICO (PREPARACIÓN DE MUESTRAS, ANÁLISIS QUÍMICO Y BALANCE DE MATERIALES)
	3	CAMIONES FUERA DE CARRETERA (OPERACIÓN, MANTENCIÓN, REPARACIÓN, ETC.)
	4	EXPLOSIVOS
	5	EXPLOTACIÓN MINERA (EXTRACCIÓN DE COBRE, HIERRO, PETRÓLEO, OTROS)
	6	MAQUINARIA MINERA (OPERACIÓN, REPARACIÓN, MANTENCIÓN DE CHANCADORAS, CORREAS TRANSPORTADORAS, MOLIN
	7	METALURGIA (PROCESOS PIRO, HIDRO Y ELECTRO)
	8	TRANSPORTE HIDRÁULICO DE CONCENTRADO (VÍA PIPING)
TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES	1	AERONÁUTICA (CONTROL DE OPERACIONES, TRÁNSITO AÉREO, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE AERONAVES, ETC.)
	2	CONDUCCIÓN DE VEHÍCULO TERRESTRE
	4	FIBRA ÓPTICA (INSTALACIÓN, MANTENCIÓN, REPARACIÓN, ETC.)
	5	MANTENCIÓN DE AERONAVES Y NAVES
	6	MAQUINARIA DE MOVIMIENTO DE MATERIALES (OPERACIÓN Y MANTENCIÓN, GRÚA HORQUILLA, BULLDOZER, PAY-LODE
	7	PILOTAJE Y TÉCNICAS DE NAVEGACIÓN (AÉREO, FLUVIAL, MARÍTIMO, VISUAL, INSTRUMENTAL, Y/O RADAR, ETC.
	8	TELECOMUNICACIONES (COMUNICACIÓN TELEGRÁFICA, SATELITAL, ETC.)
	9	TRANSPORTE DE CARGA Y DE PASAJEROS (AÉREO, FLUVIAL, MARÍTIMO, TERRESTRE)
	10	OTROS

Tabla 29: Especialidades de capacitación - Áreas Minería y Transporte

Fuente: Anuario Estadístico Sence 2013

ANEXO II – Análisis PESTEL

- Aspectos Políticos:

El estado de Chile a lo largo de los años, ha mantenido una política de apoyo a la inversión en capacitación que se ve reflejado a través de incentivos tributarios para las empresas que invierten en sus trabajadores.

Desde su creación, el Sence ha ido aumentando la cantidad de programas disponibles para capacitación como “aprendices” que fue lanzado a mitad de 2014. Por otra parte, Sence ha implementado un sistema de certificación de competencias laborales que busca acreditar las competencias de los trabajadores que han desarrollado un trabajo durante mucho tiempo, pero no cuentan con algún título que los respalde al respecto.

Parece existir consenso político sobre la importancia de la capacitación en Chile. Recientemente se aprobó una reforma tributaria en el país que está destinada a la recaudación de impuestos y no está en la órbita de la reforma algún tipo de rebaja a las empresas de los beneficios tributarios por concepto de capacitación.

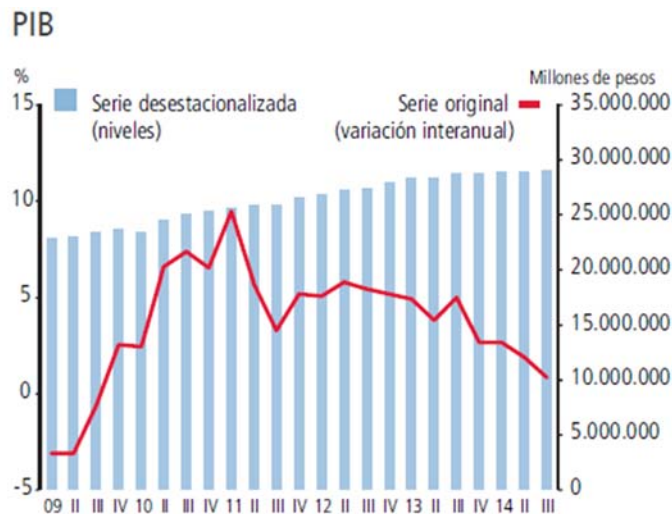
En lo que respecta a la industria minera, según un estudio de Fundación Chile¹⁰, se requerirá aumentar la dotación de personal calificado, interno y contratistas de operación en un 53% para poder implementar los proyectos de inversión aprobados. El mismo estudio indica que: “El Ministerio del Trabajo decidió impulsar fuertemente el aumento de coberturas en programas de formación en oficios que permitan a trabajadores de baja calificación previa desarrollar destrezas para optar a puestos de trabajo de alta productividad, los que se pueden traducir en incrementos salariales respecto de su situación laboral previa”.

Se estima que se requerirán 234.500 trabajadores con las calificaciones adecuadas para ejecutar la inversión proyectada y luego para la operación.

- Aspectos Económicos:

El producto interno bruto registra una caída durante el año 2014 llegando a los MM 10.000 al tercer trimestre comparado con los MM17 a la misma fecha del año pasado

¹⁰ Fuerza laboral en la gran minería chilena Diagnóstico y recomendaciones 2011- 2020 (Enero 2012)



Grafica 2: Evolución PIB en Chile 2010 - 2014

Fuente: Banco Central

El presupuesto para el 2015 considera un 27,5% de aumento de la inversión pública, lo que implica un incremento en el gasto del Gobierno Central Consolidado de 9,8% respecto a la ley de presupuesto para 2014.

Del total del presupuesto un 68% está considerado para gasto social, los que se destinarán entre sus prioridades, a mejorar la calidad de la educación en todos sus ámbitos, incluyendo inversión en capacitación.

- Aspectos Sociales:

Si bien existe conciencia en la sociedad sobre la necesidad de invertir en capacitación, aún estamos lejos de los promedios mundiales.

“En todo el mundo, cuatro de cada diez organizaciones ofrecen programas formales de capacitación o aprendizaje para puestos de trabajos específicos, según un estudio mundial de ManpowerGroup realizado a casi 24 mil empleadores de 41 países y territorios.

En Chile el escenario es bastante distinto. De las 988.745 empresas que hay en el país, sólo el 1,5% realiza capacitaciones vía Sence”

“En los últimos 5 años las matrículas para perfeccionarse como conductores profesionales de transporte de pasajeros y de carga han aumentado en un 50%, en parte debido al auge de la minería, construcción y transporte que ha atraído mano de obra a estos sectores, incluyendo a operadores de grúa y de otras maquinarias, hoy en día muy requeridos por las empresas.

Es la escasez de conductores con ciertas licencias de conducir lo que ha elevado el sueldo promedio para los que se desempeñan en la Región Metropolitana y en forma más importante, en las regiones del extremo norte y sur, "pudiendo optar a un trabajo mejor remunerado y de gran demanda en el mercado".¹¹

"La minería ha integrado la seguridad como una prioridad tan importante como la productividad en sus operaciones. Reflejo de esto es que su tasa de accidentabilidad es la más baja dentro de las actividades económicas del país, una tendencia que mejora en cada ejercicio. El año pasado la tasa de frecuencia de accidentes alcanzó a 2,07 (según datos preliminares del Servicio Nacional de Geología y Minería, Sernageomin), 0,74 más baja que en 2012"¹²

- Aspectos Tecnológicos:

Una buena parte de los programas de capacitación que se realizan en el país han incorporado la modalidad e-learning, de hecho el Ministerio del Trabajo en su última cuenta anual del año 2013 establece como una de sus prioridades para el año 2014 implementar esta plataforma para proveer el acceso gratuito a las personas y que promueva la capacitación en competencias básicas. Esta herramienta es fundamental para superar las barreras de la distancia y falta de tiempo para transportarse al lugar de las clases.

- Aspectos Ecológicos:

No identificamos aspectos ecológicos que afecten significativamente a la industria en estudio.

El desarrollo de los medios de comunicación y las redes sociales ha traído consigo gran concientización en la comunidad de los impactos medioambientales de algunas actividades económicas.

En el caso de las operaciones mineras, el tratado de los desechos y el uso apropiados de los recursos naturales que se utilizan para su funcionamiento debe realizarse en armonía con las distintas comunidades. El transporte de carga peligrosa juega un rol fundamental en este aspecto, un accidente relacionado con esta actividad puede traer consigo graves consecuencias legales para las compañías involucradas.

- Aspectos Legales:

La industria de las capacitaciones en Chile está fuertemente regulada por la normativa legal vigente a la que las empresas chilenas se deben acoger con el fin de aprovechar el beneficio tributario que el Estado otorga para fines de capacitación. Para que una OTEC sea

¹¹ www.emol.com sábado 26 de Octubre de 2013

¹² www.mch.cl "Seguridad en minería, la cero fatalidad como meta"

reconocida por Sence se debe acreditar que la entidad cuente con la certificación bajo la Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación, NCh 2728, del Ministerio de Economía.

Existe normativa específica relacionada con el manejo de cargas peligrosas entre la que podemos mencionar:

- Reglamento de almacenamiento de sustancias peligrosas. Ministerio de Salud (Decreto N°78)
- Reglamento de seguridad para las instalaciones y operaciones de producción y refinación, transporte, almacenamiento, distribución y abastecimiento de combustibles líquidos. Ministerio de Economía (Decreto N° 160)
- Reglamento sanitario sobre manejo de residuos peligrosos. Ministerio de Salud (Decreto N° 148)
Especialidad de carga de sustancias peligrosas en Licencias Clases A-5. Ministerio de Transporte (Resolución N° 167)
- Reglamento de Manipulación y almacenamiento de carga peligrosa en recintos portuarios. Ministerio de Transporte (N° 96)
- Reglamento del transporte de cargas peligrosas por calles y caminos. Ministerio de transporte (Decreto N° 298)
- Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación. Ministerio de Relaciones Exteriores. (Decreto N° 685)
- Código Marítimo Internacional de Mercancías peligrosas. Ministerio de Defensa (Decreto N° 777)
- Reglamento de seguridad para la manipulación de explosivos y otras mercaderías peligrosas en los recintos portuarios. Ministerio de Defensa (Decreto N° 618).

Por otra parte, las compañías mineras también juegan un rol fundamental en los aspectos legales que influirán en el proyecto, ya que son ellos quienes fijan los estándares y normativas que rigen al interior de sus operaciones, por ejemplo, estándares de salud para sus trabajadores y colaboradores, estándares técnicos del equipamiento que ingresa a faena, normativa de tránsito vehicular al interior de la operación, etc.

ANEXO III – Tendencias de la Industria

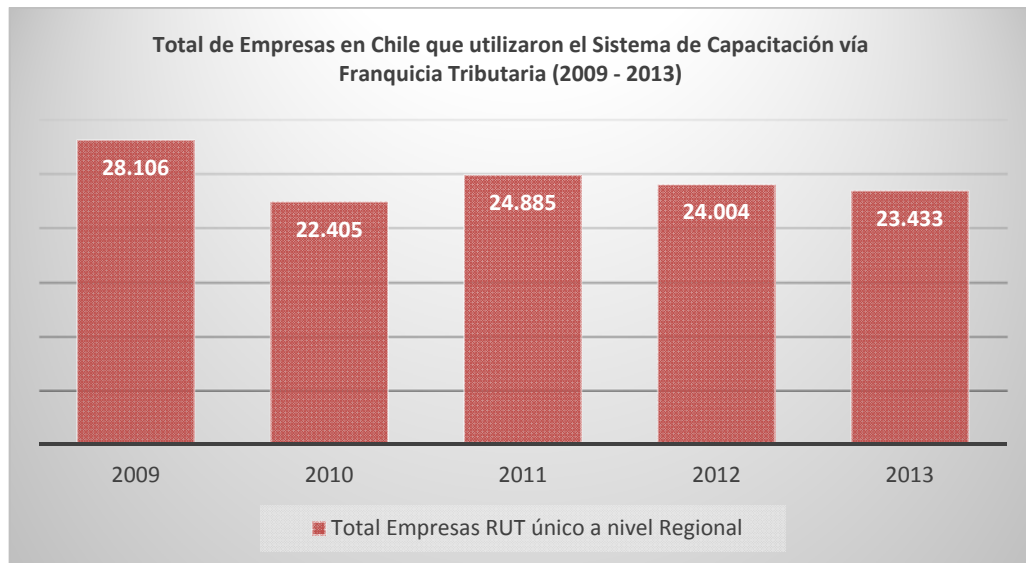
Para determinar la evolución de la industria de la capacitación en Chile en esta sección analizaremos la información publicada por el SENCE en su Anuario Estadístico de los años 2011, 2012, 2013.

En primera instancia nos enfocaremos a revisar el número de empresas en Chile que utilizan el beneficio de franquicia tributaria para la capacitación de sus empleados, para luego enfocarnos en la evolución del gasto total efectuado en capacitación de personal, número de personas capacitadas, y demanda de capacitación a nivel nacional y regional del sector económico definido como Transportes y Telecomunicaciones en Chile.

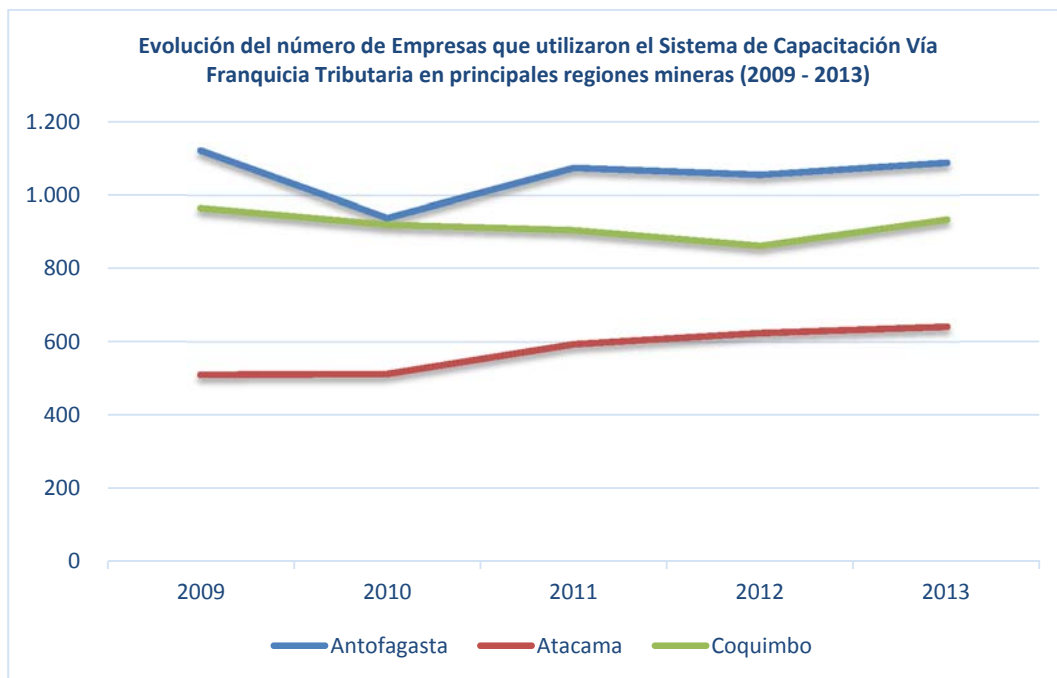
Una vez conocida la tendencia de la capacitación en el área Transporte y Telecomunicaciones, revisaremos algunos indicadores relevantes de la Industria del Transporte de Carga en Chile. En este punto nos enfocaremos precisamente en la evolución de la flotas de vehículos y del número de conductores especializados de las empresas de Transporte de Carga por carretera del país.

Número de empresas que utilizan Franquicia Tributaria

En relación al número de empresas en Chile que utilizan el sistema de Franquicia Tributaria para la capacitación de sus trabajadores en el periodo 2009 - 2013, se observa que desde el año 2011 el número de empresas ha presentado una leve baja de un 3,54% en el 2012 respecto al año 2011 y una baja de 2.38% el año 2013 respecto al año 2012 (Grafica 3), totalizando 23.433 empresas que se acogieron a la franquicia durante este último año. Sin embargo, si nos enfocamos en revisar el número de empresas que utilizan la franquicia en las principales regiones mineras del país que son parte del mercado objetivo de Transep, vemos que esta tendencia a la baja se revierte como se aprecia en la Gráfica 4, en el periodo 2011 – 2013 siendo la región de Antofagasta la que presenta el mayor número de empresas acogidas a la franquicia Sence.



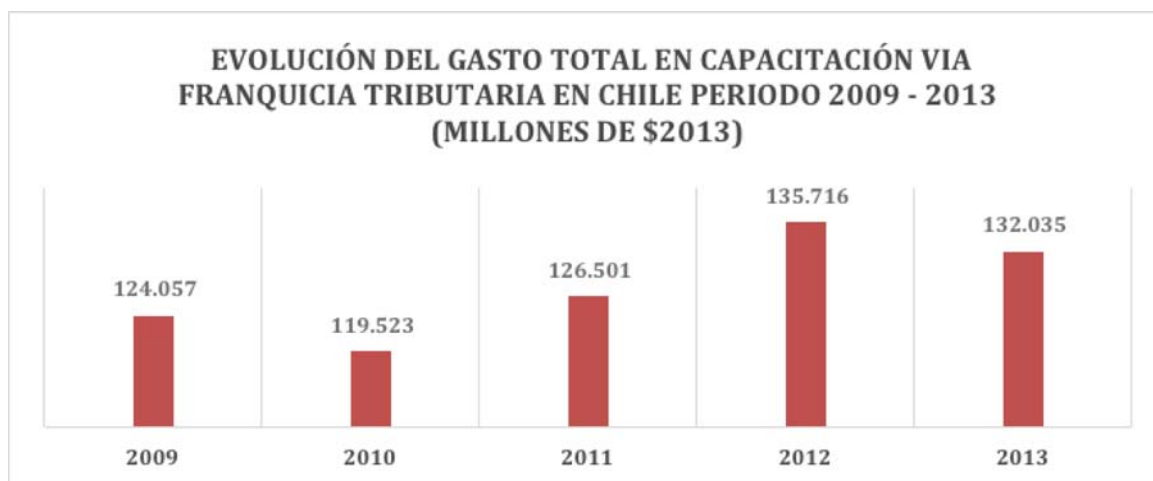
*Grafica 3: N° de Empresas a nivel país acogidas a SENCE 2009 - 2013
Elaboración Propia / Fuente Anuario Estadístico SENCE 2013*



*Grafica 4: N° de empresas en regiones mineras acogidas a SENCE 2009 - 2013
Elaboración Propia / Fuente Anuario Estadístico SENCE 2013*

Gasto Total en Capacitación en Chile

La evolución de gastos totales¹³ en capacitaciones efectivamente realizadas a nivel país para el periodo comprendido entre el año 2009 – 2013, se muestran en la Gráfica 5.



Gráfica 5: Evolución del gasto en capacitación 2009 - 2013
Elaboración Propia / Fuente anuario Estadístico SENCE 2013

Como se observa, en el año 2013 el gasto total en capacitación disminuyó en un 2,71% respecto al año 2012, rompiendo la tendencia de crecimiento que había presentado el gasto total en los años 2011 y 2012 (con crecimientos de un 5,84% y un 7,28% respecto al año anterior). Sin embargo, la relación de trabajadores capacitados/fuerza de trabajo ocupada dependiente, se mantiene relativamente constante en el mismo periodo (Tabla 44) en torno al 16,5%, con lo cual se puede deducir que si bien el gasto efectivo presenta variaciones, la demanda de la industria de la capacitación en Chile se mantiene relativamente constante respecto a la tasa de empleo en el país.

Relación trabajadores capacitados/Fuerza de trabajo ocupada dependiente (en %)					
Años	2009	2010	2011	2012	2013
Total País	17,50%	16,20%	16,50%	16,60%	16,40%

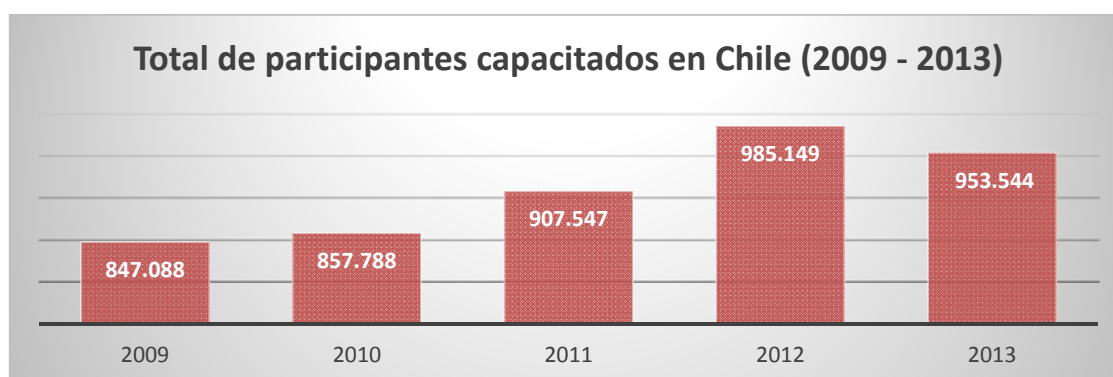
Tabla 30: Relación trabajadores capacitados v/s fuerza de trabajo dependiente 2009 - 2013
Elaboración propia / Fuente: Anuario Estadístico SENCE 2013

¹³ Incluye gasto público y privado

Por otra parte, considerando el momento económico del país, con una tasa crecimiento en torno al 1,7% en el año 2014 y un crecimiento proyectado entre el 2,5 – 3,5% para el 2015 según el último Informe de Política Monetaria del Banco Central de Diciembre 2014, una inflación que cerrara el 2014 cercana al 5%, y con una proyección que retorne al horizonte del 3% anual definido como meta para el 2015 y una tasa de desempleo entorno al 6% que si bien ha presentado un leve incremento en los últimos meses aún se encuentra en niveles históricamente bajos y con el empleo total creciendo en términos anuales, consideramos que existe una baja probabilidad que se produzca una fuerte caída en el empleo en Chile, y por lo tanto la industria de la capacitación debiera mantener una demanda estable en el corto y mediano plazo.

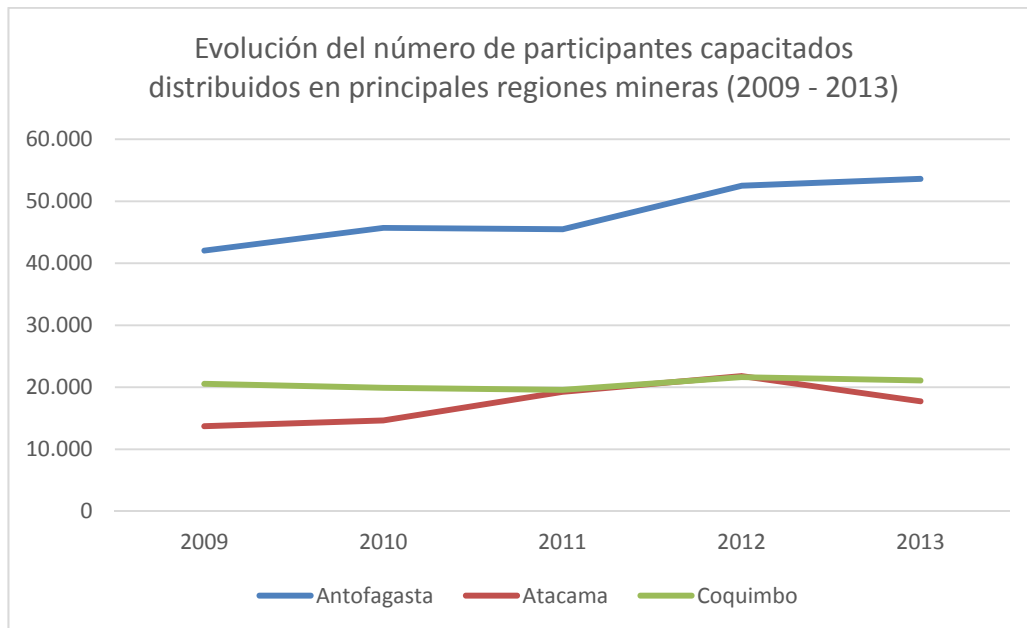
Número de participantes en programas de capacitación con Franquicia Tributaria

En el número de participantes que han participado en programas de capacitaciones con franquicia tributaria en Chile en el periodo 2009 – 2013, se aprecia que en los últimos tres años en el país se capacitaron en promedio 948.746 personas por año. En la Grafica 6, se muestra en detalle el número de personas capacitadas entre 2009 – 2013.



Grafica 6: Total de participantes capacitados en Chile 2009 - 2013
Elaboración Propia / Fuente Anuario Estadístico SENCE 2013

Ahora si nos enfocamos en las principales regiones mineras del país (II, III y IV región), vemos que el número de personas capacitadas al año presenta un crecimiento promedio anual de los últimos 5 años, del 6,4% en la región de Antofagasta, 8,2% en la región de Atacama y 0,8% en la región de Coquimbo. En la Grafica 7 se muestra la evolución del número de personas capacitadas en estas regiones para el periodo 2009- 2013.



Grafica 7: Evolución participantes capacitados regiones mineras 2009 - 2013
 Elaboración Propia / Fuente Anuario estadístico SENCE 2013

Para el caso de la Región de Antofagasta se aprecia que la tendencia respecto al número de personas capacitadas anualmente se ha incrementado en los últimos tres años, lo cual se puede explicar por la puesta en marcha de nuevos proyectos mineros en la segunda región y una prominente cartera de proyectos de inversión, los cuales han sido la base para el crecimiento sostenido del requerimiento de personal mejor calificado para las compañías.

En cambio para el caso de Atacama, debido a la alta tasa de paralización de proyectos de inversión por la vía judicial, altos costos de energía, escases de agua, entre otros; han llevado a las empresas dueñas detener la construcción de sus proyectos y/o atrasar significativamente la toma de decisión de inversión en la región, a la espera de mejores condiciones de mercado. Si bien en términos promedio para el periodo analizado muestra un crecimiento mayor al de la segunda región, la paralización proyectos tuvo un golpe fuerte en el año 2013 donde el número de personas capacitadas en Atacama disminuyó un 18,6% respecto al 2012.

Para el caso de la región de Coquimbo la tasa de crecimiento en las personas capacitadas es menor, dado que en el periodo analizado no se han puesto en marcha proyectos de inversión significativos en la región y además de la cartera de proyectos mineros en la región gran parte recién se encuentra en etapa de factibilidad o de ingeniería.

Capacitación en el área de Transporte y Telecomunicaciones

En la Tabla 46 se muestra el número de personas capacitadas en Chile en el periodo 2011 – 2013 en el área de Transporte y Telecomunicaciones. Cabe indicar que el número de participantes que se muestran en la Tabla 45 corresponde a personal de todos los sectores económicos en el país que recibieron cursos de capacitación en temas relacionados con Transporte y Telecomunicaciones.

Total de personas capacitadas en Chile en el área de Transporte y telecomunicaciones			
Año	2011	2012	2013
TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES	40.085	60.133	49.510

Tabla 31: Total de capacitados en Chile área transporte y telecomunicaciones 2011 - 2013

Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

El promedio de horas por participantes de capacitación de todos los sectores económicos del país, en el área de Transporte y Telecomunicaciones se muestran en la Tabla 46:

Promedio de horas de capacitación por persona en Chile en el área de Transporte y Telecomunicaciones			
Año	2011	2012	2013
Horas promedio por participante	32,32	28,70	27,16

Tabla 32: Promedio de horas de capacitación área transporte y telecomunicaciones 2011 - 2013

Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Ahora si nos enfocamos en revisar el número de participantes de todos los sectores económicos que recibieron capacitación en Transporte y Telecomunicaciones durante los años 2011 – 2013 en las principales regiones mineras del país tendríamos que el promedio anual para la región de Antofagasta es de 5.771 personas por año con un promedio de horas por participantes de 21,92hrs. Para el caso de la Región de Atacama el promedio anual es de 2.494 participantes, con un promedio de horas de 25,74hr. En la región de Coquimbo en cambio tenemos un promedio de 1.242 participantes con un promedio de horas por participante de 28,24hr.

En las Tablas 47, 48 y 49 se muestra el detalle de N° de participantes y promedio de horas de capacitación por participantes anual en cada región minera para los años 2011, 2012 y 2013.

Región de Antofagasta				
Demanda de capacitación de empresas y promedio de horas de capacitación en el áreas de Transporte y Telecomunicaciones				
Año	2011	2012	2013	
Total de Participantes	4.284	6.952	6.078	
Horas promedio por participante	21,33	23,05	21,37	

Tabla 33: Demanda capacitación área transporte y telecomunicaciones Región de Antofagasta 2011 - 2013
Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Región de Atacama				
Demanda de capacitación de empresas y promedio de horas de capacitación en el áreas de Transporte y Telecomunicaciones				
Año	2011	2012	2013	
Total de Participantes	2.043	3.318	2.121	
Horas promedio por participante	29,67	21,35	26,20	

Tabla 34: Demanda capacitación área transporte y telecomunicaciones Región de Atacama 2011 - 2013
Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Región de Coquimbo				
Demanda de capacitación de empresas y promedio de horas de capacitación en el áreas de Transporte y Telecomunicaciones				
Año	2011	2012	2013	
Total de Participantes	1.061	1.643	1.022	
Horas promedio por participante	31,19	23,35	30,19	

Tabla 35: Demanda capacitación área transporte y telecomunicaciones región de Coquimbo 2011 - 2013
Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Ahora analizaremos la demanda de personas capacitadas y las horas promedios por participantes a nivel nacional, en base anual para el periodo 2011 – 2013, dentro del área de Transporte y Telecomunicaciones, específicamente en cursos que están relacionados con los servicios a ofrecer por Transep, es decir, cursos de conducción de vehículos terrestres y en el transporte de carga y/o pasajeros. Los resultados se muestran en la Tabla 50.

Demanda de capacitación en el área de Transporte y Telecomunicaciones por curso de conducción y transporte de carga y pasajeros						
Tipo de Curso de Capacitación	Año 2013		Año 2012		Año 2011	
	Horas promedio	Total Participantes	Horas promedio	Total Participantes	Horas promedio	Total Participantes
CONDUCCIÓN DE VEHÍCULO TERRESTRE	35,95	16.688	33,44	24.273	36,21	14.610
TRANSPORTE DE CARGA Y DE PASAJEROS (AÉREO, FLUVIAL, MARÍTIMO, TERRESTRE)	18,03	9.199	27,95	11.672	38,13	5.160
TOTAL	27,0	25.887	30,7	35.945	37,2	19.770

Tabla 36: Demanda capacitación cursos de conducción y transporte de carga en Chile 2011 – 2013

Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Como se puede apreciar en promedio para los tres años observados se capacitaron 27.200 personas anuales, con un promedio de horas efectivas de capacitación de 31,63hr.

Ahora si observamos a las personas que trabajan dentro del sector económico de Transporte y Telecomunicaciones que hayan recibido capacitación en el área Transporte y Telecomunicaciones en especialidades relacionadas con Transep durante el periodo 2011 – 2013, tenemos en promedio un total de 16.132 personas por año. El detalle anual se muestra en la Tabla 51.

N° de personas del sector Económico Transporte, Almacenamiento y Telecomunicaciones que recibieron capacitación en especialidades relacionadas con Transep (2011-2013)			
Área de Capacitación	2011	2012	2013
Transporte y telecomunicaciones	10.607	23.103	14.687

Tabla 37: N° de participantes del sector transporte que recibieron capacitación en especialidades relacionadas con Transep 2011 - 2013

Elaboración Propia / Fuente: Anuario estadístico SENCE 2013

Evolución del número de vehículos que realizan Transporte de Carga en Chile

Como el foco del proyecto está puesto en empresas de transporte que prestan servicios a la industria minera, se debe tener presente que hoy en la gran minería en Chile las principales compañías exigen a los transportistas que la antigüedad de los vehículos a utilizar no sea mayor a 5 años. Por esta razón es de importancia conocer cómo ha evolucionado la renovación de flota en la industria del transporte en Chile, adaptándose a las nuevas exigencias de las empresas mandantes.

En la Tabla 52, se muestra el número de vehículos por años de antigüedad pertenecientes a las empresas de transporte en Chile para el periodo 2007 – 2012:

Años de Antigüedad	Número de Vehículos, años 2007 - 2012					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menos de 5	36.666	53.715	50.462	62.516	53.335	80.190
De 5 a 10	40.427	46.977	48.986	52.440	52.721	63.981
De 11 a 15	25.597	26.430	23.804	21.586	25.164	28.227
Mas de 15	15.802	23.437	22.411	18.534	29.793	20.341
TOTAL	118.492	150.559	145.663	155.076	161.013	192.739

Tabla 38: N° de vehículos que realizan Transporte de carga en Chile 2007 - 2012

Elaboración Propia / Fuente: INE informe anual "Transporte por Carretera" años 2009 a 2012

Como se observa, el número de vehículos en el país que realizan transporte de carga creció un **63%** entre los años 2007 a 2012, de 118.492 a 192.739 vehículos respectivamente, lo que implica a su vez un aumento en la necesidad de las empresas de contar con una mayor cantidad de choferes para la operación de la creciente flota. Por otra parte, el número de vehículos con una antigüedad menor a 5 años presento un crecimiento sustancial desde el año 2007, teniendo un peak en los años 2010 y 2012, años en que se produciría la mayor renovación de flota del periodo observado.

Si nos enfocamos en la cantidad de vehículos con una antigüedad menor a 5 años en las grandes empresas de transporte en Chile (compañías que prestan un mayor servicio a la minería) en los años 2010 a 2012, Tabla 53, tenemos que la flota de estos vehículos se ha incrementado en promedio un 22% anual, además la cantidad de vehículos con una antigüedad menor a 5 años en las grandes empresas de Transporte en Chile para este mismo periodo representan en promedio un 54% del total de la flota de vehículos que poseen, ante lo cual podemos inferir que las compañías han debido adaptarse a los nuevos requerimientos de sus mandantes.

Años de antigüedad de flota Grandes Empresas de Transporte en Chile (2011 - 2012)			
Años de Antigüedad	2010	2011	2012
Menos de 5	19.992	24.512	29.733
De 5 a 10	10.143	14.576	18.227
De 11 a 15	3.358	4.271	5.286
Mas de 15	2.606	2.257	2.839
TOTAL	38.109	47.627	58.097

Tabla 39: N° de vehículos pertenecientes a grandes empresas de transporte en Chile

Elaboración Propia / Fuente: INE informe anual "Transporte por Carretera" años 2010 a 2012

Evolución del número de conductores especializados en Chile

Otro aspecto relevante para entender como la industria del Transporte de Carga en Chile ha evolucionado acorde a las nuevas exigencias de sus clientes, es la manera en cómo han ido profesionalizando su servicio, un aspecto importante en este sentido es observar la

tendencia de conductores especializados que trabajan en Chile. Cabe mencionar que un conductor especializado según la definición del INE es “aquel chofer que manipula un vehículo simple o articulado, que consta además con una especialización en el manejo y traslado de mercancías que poseen características especiales, facultado para el libre desplazamiento en las distintas rutas y carreteras”.

En la Tabla 54, se muestra el número de conductores especializados a nivel país y en las grandes empresas de transporte en Chile para el periodo 2009 – 2012.

N° Conductores Especializados por tamaño de empresa según nivel de ventas				
Años	2009	2010	2011	2012
Total País	42.551	45.907	48.719	56.441
Grandes Empresas	12.513	13.508	17.441	20.508

Tabla 40: N° de conductores especializados a nivel nacional y grandes empresas
Elaboración Propia / Fuente: INE informe anual “Transporte por Carretera” años 2009 a 2012

Como se puede apreciar en la tabla, el número de conductores especializados ha presentado un crecimiento promedio aproximado del 10% en el periodo observado, siendo el año 2012 el que presenta un mayor crecimiento respecto del año anterior (15,85%). Al igual que en el caso anterior si nos enfocamos en las grandes empresas de transporte, se aprecia que el número de conductores especializados creció un 7,95% en el 2010 respecto el año 2009, un 29,12% el año 2011 respecto del 2010 y un 17,59% en el año 2012 respecto al año anterior.

Este crecimiento en el número de conductores especializado sumado al aumento de la cantidad de vehículos con antigüedad menor a 5 años, representa una buena señal para el proyecto ya que demuestra que las empresas de transporte han debido adaptarse a las nuevas exigencias de sus clientes para mantener su posicionamiento dentro de la industria, creando una buena oportunidad para el desarrollo de los servicios a prestar por Transep que busca precisamente profesionalizar el oficio de choferes de carga peligrosa.

ANEXO IV – Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Fuerza	Nivel	Descripción
Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio - Bajo	Si bien no existen grandes barreras de entrada para la conformación de una OTEC y obtener el reconocimiento de SENCE, en el caso específico de la capacitación en transporte, el conocimiento de la minería e industria química puede ser considerado como una barrera de entrada relevante para el éxito del proyecto.
Grado de Rivalidad de los competidores	Medio - Bajo	La participación de mercado está distribuida entre los oferentes y los precios son públicos por estar inscritos en SENCE, por lo cual no existe guerra de precios. En términos de capacitación en transporte, los competidores están atomizados y ofrecen diversos tipos de servicios de capacitación, es decir, no se observa un competidor líder, ni tampoco especialistas en carga peligrosa.
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio	Dentro de los proveedores se identifica como actor relevante los relatores ya que tienen contacto directo con el usuario y de ellos depende la calidad del servicio.
Poder de Negociación de los Clientes	Bajo	Los clientes están obligados a tomar el curso de acuerdo a las restricciones de ingreso a faena de sus conductores.
Amenaza de Sustitutos	Bajo	Si bien se podría considerar como sustitutos a los centros de formación técnica y/o universidades, dada las características de las carreras que estas instituciones imparten (en términos de duración y contenidos) no podrían considerarse un sustituto directo a la capacitación impartida por la mayoría de las OTEC, cuyos cursos tienen una duración promedio de 5 a 8hrs.

		Por otra parte, el que las empresas mandantes puedan acogerse a un beneficio tributario, es una ventaja fundamental sobre posibles sustitutos.
--	--	--

Tabla 41: Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Elaboración Propia

ANEXO V – Análisis FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Son factores claves en esta industria la calidad de los relatores y la fidelización de los clientes aumentando en lo posible los costos de cambio. Tener un relator que sea socio del negocio como jefe técnico y que además coordine los contenidos de programas, y la selección y evaluación del resto de los relatores es un factor a favor. - Conocimiento de la operación tanto de la minería como de la industria de los productos químicos.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Las OTEC que existen e imparten estos cursos no son especialistas en este nicho específico, por lo que consideramos que hay espacio para la entrada de un nuevo participante. - Desarrollo de capacitaciones E- Learning. - Crear alianzas con las compañías mineras y asociaciones de industrias químicas (Asiquim) con el fin de generar servicios complementarios.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia en mercado de capacitación. - Falta de conocimiento en la industria del transporte, en términos de gestión operativa.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Las barreras de entrada para la conformación de una OTEC son bajas, por lo que existe la amenaza de que potenciales competidores intenten copiar el modelo de negocio. - Que los programas tiendan a transformarse en commodities.

Tabla 42: Análisis Foda

Elaboración Propia

Con lo anterior a continuación mostramos la matriz de estrategias que se desprende del análisis FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Aprovechar el conocimiento técnico en manejo de cargas peligrosas utilizándolo de base para entrar en la capacitación relacionada con otras industrias de transporte (por ejemplo: transporte de personal a faenas mineras)	Tenemos una debilidad en la industria de la capacitación (falta de conocimiento) que contrarrestaremos con la incorporación de un Jefe Técnico. Por otra parte, también somos especialistas en manejo de carga peligrosa, y considerando que el mercado no tiene empresas de capacitación especialistas en este ámbito, nos da la oportunidad de ser reconocidos como tales y diferenciándonos del resto.
AMENAZAS	Como los programas tienden a commoditizarse, diseñaremos programas a medida para cada uno de nuestros clientes.	Como las barreras de entrada para la conformación de una OTEC son bajas, y no tenemos experiencia operativa en la industria del transporte, se buscara conformar una alianza con un transportista quien nos aportara la experiencia necesaria para aumentar las barreras de entrada.

Tabla 43: Matriz de estrategias FODA

Elaboración Propia

ANEXO VI – Cadena de Valor

A continuación destacamos actividades claves fuentes de ventajas competitivas, identificadas del análisis de la Cadena de Valor:

- Diseño de programa de capacitación y contenidos: esta actividad es fundamental para la diferenciación del servicio brindado por Transep a los clientes. Los programas buscan estar alineados con las políticas de Salud Ocupacional y Ambientales de las compañías mineras con lo cual no solo tendrán como objetivo realizar inducciones en técnicas de manejo a los participantes, sino también de concientizar la responsabilidad de los choferes en la relación de la minería con las comunidades cercanas y la importancia de sus labores dentro de las operaciones mineras. Para esto se realizará un levantamiento de las exigencias actuales de las compañías miembros del Consejo Minero, para diseñar un programa de contenidos estándar para luego complementar con requerimientos específicos de cada uno de ellos.
- Selección y fidelización de relatores: el sistema de selección de relatores también cumple un rol fundamental para el éxito del proyecto, dado que de ellos depende que se cumpla los estándares de calidad definidos en la propuesta de valor, y finalmente la percepción que se formen los clientes de los servicios entregados por la empresa. Por otra parte, el mantener a los relatores bien evaluados dentro de la organización asegura mantener los estándares de calidad de nuestras capacitaciones por lo cual el diseño de programas de retención es de vital importancia. En este sentido se considera evaluar diferentes alternativas de compensación, básicamente basada en beneficios salariales complementarios (seguros de salud, viáticos, bono de productividad, etc.)
- Programa de fidelización de clientes: en este sentido en primera instancia el foco principal del proyecto será conseguir el reconocimiento y aprobación de los programas de capacitación por parte de las compañías mineras, ya que de esta manera se logrará captar a las empresas de transportes como clientes cautivos.

ANEXO VII – Análisis VRIO

A continuación se muestra los recursos de Transep, considerados para el análisis VRIO desarrollado:

	V	R	I	Implicancia competitiva
	O			
1 Recursos financieros: Acceso a financiamiento /Capital	Si No	No	No	Paridad competitiva
2 Recursos físicos Flexibilidad de locaciones para impartir los cursos de acuerdo a las necesidades del cliente	Si	Si	No	Ventaja Temporal compet.
3 Recursos individuales: Conoc.de la industria minera y Química. Desarrollo de programas de capacitación a medida. Validación de los cursos en distintas faenas mineras	Si Si	Si	Si	Ventaja Sostenible compet. Ventaja compet. Temporal
4 Recursos Organizacionales: Calidad de los relatores	Si Si	Si	Si	Ventaja Sostenible compet. Paridad competitiva
	Si	No	No	Si

Tabla 44: Análisis VRIO

Elaboración Propia

ANEXO VIII – Faenas del Consejo Minero II región

Miembros Consejo Minero Segunda Región				Información Operación			
N°	Faena	Compañía	Controlador	Mineral	Producción	Unidad	Peso Relativo producción regional
1	Esperanza - El Tesoro	Minera Centinela	AMSA (70%) - Marubeni Corp (30%)	Cu	277.500	tmf	8,60%
2	Michilla	Minera Michilla	AMSA (74,2%) - Inv. Costa Verde (15,3%) - Otros				0,00%
3	Mantos Blancos	Anglo American	Anglo American plc	Cu	54.600	tmf	1,70%
4	Zaldívar	Cía. Minera Zaldívar	Barrick	Cu	126.500	tmf	3,90%
5	Escondida	M. Escondida Ltda.	BHP (57,5%) - Rio Tinto (30%) - Otros (12,5%)	Cu	1.193.700	tmf	37,20%
6	Spence	BHP Pampa Norte	BHP Billiton	Cu	151.600	tmf	4,70%
7	Chuquicamata	Codelco	Estado de Chile	Cu	339.012	tmf	10,60%
8	Gaby	Codelco	Estado de Chile	Cu	128.200	tmf	4,00%
9	Ministro Hales	Codelco	Estado de Chile	Cu	190.000	tmf	5,90%
10	Radorimo Tomic	Codelco	Estado de Chile	Cu	379.589	tmf	11,80%
11	El Abra	SCM El Abra	Freeport (51%) - Codelco (49%)	Cu	155.600	tmf	4,80%
12	Altonorte	Complejo Metalurgico Alto Norte	Glencore				0,00%
13	Lomas Bayas	Minera Lomas Bayas	Glencore	Cu	74.200	tmf	2,30%
14	Sierra Gorda	Sierra Gorda SCM	KGHM (55%) - Sumitomo Mining (31,5%) - Sumitomo Corp (13,5%)	Cu	110.000	tmf	3,40%
15	Francke	Francke SCM	KGHM International	Cu	30.000	tmf	0,90%
16	El Peñon	Minera Meridian	Yamana Gold	Au	20.000	onz	
					3.210.501		100%

Faenas objetivo para la homologación de cursos

Tabla 45: Faenas Consejo Minero II región

Elaboración Propia

ANEXO IX – Valorización de Mercado

Gasto en capacitación (\$)	Año 2013
Gasto total en Capacitación (II Región)	9.439.732.547
Gasto capacitación Transporte (II Región)	705.309.883

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Proyección de valorización de mercado (\$)	705.309.883	775.840.871	853.424.958	938.767.454	1.032.644.200	1.135.908.620

Tasa de crecimiento anual	10%
---------------------------	-----