



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

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE TALLERES EN TRABAJO
COLABORATIVO UTILIZANDO METODOLOGÍAS LÚDICAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

IGNACIO ANDRÉS GUAICO GUERRERO

PROFESOR GUÍA;
MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO MOLINA JARA
GASTÓN SUÁREZ CROTHERS

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Ignacio Andrés Guaico Guerrero
FECHA: 02/11/2015
PROF. GUÍA: Mariano Pola Matte

Diseño de Modelo de Negocio para empresa de Talleres en Trabajo Colaborativo
Utilizando Metodologías Lúdicas

Esta memoria se está desarrollando en un emprendimiento propio llamado Excap, el cual ofrece talleres y capacitaciones enfocadas en mejorar habilidades laborales como el trabajo en equipo y comunicación. Para esto utiliza un formato de juego llamado “Escape de Habitación”, juego en el cual los participantes deben resolviendo diferentes desafíos para escapar de un lugar, inserto en talleres y capacitaciones laborales.

El objetivo general de la tesis es diseñar el modelo de negocio de este emprendimiento, debido a que, actualmente, no cuenta con una estructura metodológicamente sólida que le dé proyecciones. Para esto se definen como objetivos entender: primero las características del mercado al cual se está ingresando para así diseñar el modelo de negocios. Este modelo de negocios será validado siguiendo la metodología *Lean Canvas*, el cual, se irá continuamente re-diseñando.

A través de un proceso de análisis de información secundaria y entrevistas con diferentes actores de la industria, se pudo comprender las particularidades del mercado. Esto permitió generar diversas hipótesis que fueron probadas mediante un proceso de entrevistas con gerentes de Recursos Humanos y encargados de áreas de capacitaciones de empresas. Esta investigación fue acompañada de 3 pruebas comerciales, mediante las cuales se ofrecían cursos con diferentes características.

Los resultados de estas experimentaciones, entregaron en su conjunto, un retorno a la inversión negativo, con muy pocas adquisiciones. Se concluye que esto se debe a que la propuesta de valor es débil y que no se cuenta con experiencia ni respaldo que permita transmitir los beneficios propuestos a los potenciales clientes.

En base a los cambios realizados en el modelo tras la investigación, se realizó una estimación de las demandas, para elaborar el flujo de caja que permitiera evaluar económicamente el proyecto. El resultado arrojó un retorno de la inversión negativo, lo que se explica por la baja demanda que se pudo demostrar en las pruebas comerciales.

Así se concluye que el modelo de negocio propuesto no tiene sustento comercial ni financiero de la forma en que se plantea. Sin embargo se proponen para trabajos futuros modificar el producto ofrecido, para generar una propuesta de valor más robusta que permita crear un negocio factible y sustentable.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción del Proyecto	1
1.2. Aprendizaje Basado en Juegos.....	3
1.3. Metodología <i>Adventure Based Counseling</i>	3
1.4. Institucionalidad y actores de capacitaciones en Chile	5
Capítulo 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	8
2.1. Objetivos	8
2.2. Metodología	8
2.3. Alcances	9
2.4. Resultados Esperados	10
Capítulo 3. MARCO METODOLÓGICO	11
3.1. <i>Lean Canvas</i>	11
3.2. Herramientas de Análisis Estratégico	12
3.3. Investigación de Mercados	15
3.4. Alianzas Estratégicas.....	16
3.5. Herramientas de Marketing.....	18
3.6. Evaluación de capacitaciones	21
Capítulo 4. : <i>LEAN CANVAS INICIAL</i>	23
4.1. Problema.....	23
4.2. Clientes	23
4.3. Propuesta de Valor	24
4.4. Solución	25
4.5. Canales.....	25
4.6. Estructura de Ingresos	26
4.7. Estructura de Costos.....	26
4.8. Métricas Claves.....	27
4.9. Ventaja Injusta	27
4.10. Principales Riesgos.....	28
Capítulo 5. ESTUDIO DE MERCADO	29
5.1. Caracterización del Entorno	29
5.2. Análisis de 5 fuerzas de Porter	33

5.3. Entrevistas Exploratorias	41
5.4. Análisis FODA.....	45
Capítulo 6. ESTUDIO MODELO DE NEGOCIO.....	48
6.1. Estudio Problema-Solución.....	48
6.2. Estudio de Canal Web y Propuesta de Valor	56
6.3. Propuesta de Valor y Clientes.....	62
6.4. Asociación OTEC y Propuesta de Valor	67
6.5. Validación de Solución.....	72
6.6. Análisis de resultados de pruebas	75
Capítulo 7. MODELO DE NEGOCIO FINAL.....	80
7.1. Alianza Estratégica	80
7.2. <i>Lean Canvas</i> Final	86
7.3. Evaluación Económica.....	91
7.4. Próximas iteraciones de modelo de negocio.....	100
Capítulo 8. : CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	103
8.1. Conclusiones y Discusión	103
8.2. Trabajo Futuro.....	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXO N°1: <i>Lean Canvas</i> Inicial.....	111
ANEXO N°2: Ejemplos de Capacitaciones SENCE	112
ANEXO N°3: Estructura de Costo Inicial	114
ANEXO N°4: Pauta Entrevista Exploratoria	116
ANEXO N°5: Reportes de Entrevistas Exploratorias.....	117
ANEXO N°6: Pauta Entrevista Problema-Solución	122
ANEXO N°7: Respuestas Entrevistas Problema-Solución	123
ANEXO N°8: Resultado Palabras Claves Campaña AdWords	134
ANEXO N°9: Rankings y Premios en torno a Capital Humano	135
ANEXO N°10: Anuncio de Campaña Correos Electrónicos	138
ANEXO N°11: Encuesta final de taller Excap.....	139
ANEXO N°12: Esquema de Intervención Taller 4 horas	140
ANEXO N°13: Participantes y resultados de encuestas de talleres	141
ANEXO N°14: Caracterización de Segmentos	142

ANEXO N°15: Evaluación de potenciales aliados	144
ANEXO N°16: Estructura de Costos de Productos	145
ANEXO N°17: Inversiones Modelo de Negocio.....	148
ANEXO N°18: Flujo de Caja Escenario Normal	149
ANEXO N°19: <i>Lean Canvas</i> Final	153

ÍNDICE DE TABLAS

3.3	DIFERENCIAS ENFOQUES CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	15
4.4	DETALLE DE PRODUCTOS DE EXCAP	25
4.7	RESUMEN DE COSTOS	27
4.8	DETALLE DE MÉTRICAS CLAVES.....	27
5.1	CARACTERÍSTICAS DIFERENTES GENERACIONES.	31
5.3	ENTREVISTADOS PROCESO EXPLORATORIO	42
6.1	ENTREVISTADOS EN PROCESO "PROBLEMA-SOLUCIÓN"	50
6.2	DETALLE DE CAMPAÑAS Y ADGROUPS	57
6.2	EJEMPLOS DE ANUNCIOS	58
6.2	DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO	59
6.2	RESULTADOS GENERALES CAMPAÑA ADWORDS	59
6.3	RESULTADOS PRUEBA VENTA DIRECTA	66
6.4	RESULTADOS CAMPAÑA CORREO ELECTRÓNICO	68
7.1	CORRELATO DE OBJETIVOS DE EXCAP CON OBJETIVOS DE ALIANZA	80
7.1	PUNTAJE DE ANÁLISIS DE POTENCIALES ALIADOS.....	83
7.2	OFERTA DE SERVICIOS ESTÁNDAR.....	88
7.2	MÉTRICAS CLAVES MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	90
7.3	COSTOS, PRECIOS Y MÁRGENES DE SERVICIOS	91
7.3	ESTIMACIÓN DE DEMANDA TALLER EN DIFERENTES ESCENARIOS.....	92
7.3	ESTIMACIÓN DE DEMANDA DE CAPACITACIÓN ABIERTA EN DIFERENTES ESCENARIOS.....	93
7.3	ESTIMACIÓN DE DEMANDA DE CAPACITACIONES CERRADAS EN DIFERENTES ESCENARIOS.....	94
7.3	ESTIMACIÓN DE DEMANDA PARA MÓDULOS DE 2 HORAS EN DIFERENTES ESCENARIOS ..	95
7.3	GASTOS FIJOS	96
7.3	RESULTADOS EVALUACIÓN ECONÓMICA	97
7.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL REDUCIR COSTOS FIJOS.....	98
7.3	ANÁLISIS SENSIBILIDAD AL PRECIO	98
7.3	ANÁLISIS SENSIBILIDAD A LA DEMANDA	98
7.3	ANÁLISIS SENSIBILIDAD A LA DEMANDA Y PRECIO	98
7.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL PRECIO Y REDUCCIÓN COSTOS FIJOS	99
7.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD A LA DEMANDA Y REDUCCIÓN DE COSTOS FIJOS	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1.4	ACTORES DE LAS CAPACITACIONES CON FRANQUICIA TRIBUTARIA	5
1.4	GASTO EN CAPACITACIONES POR FRANQUICIA TRIBUTARIA 2009 A 2013.....	6
1.4	GASTO EN CAPACITACIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR FRANQUICIA SENCE (2009 A 2013)	7
3.2	5 FUERZAS DE PORTER.....	13
3.2	ESTRUCTURA FODA.....	14
3.6	PROCESO DE EVALUACIÓN DE ROI.....	22
5.2	MAPA POSICIONAMIENTO DE COMPETIDORES.....	39
6.1	POSICIÓN PROMEDIO DE CADA PROBLEMA EVALUADO EN ENTREVISTA.	51
6.1	GRÁFICO DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO CAP. O TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO O LIDERAZGO	52
6.1	PIVOTEO DE PROBLEMA/NECESIDAD	54
6.1	PIVOTEO DE SOLUCIÓN.....	55
6.2	ESTADÍSTICA GENERAL DE SITIO WEB.....	60
6.2	GRÁFICO CON EDADES DE VISITAS A SITIO WEB	61
6.3	DISTRIBUCIÓN DE SECTOR ECONÓMICO DE EMPRESAS ANALIZADAS	65
6.4	PIVOTEO SOLUCIÓN.....	70
6.4	PIVOTEO VENTAJA INJUSTA	70
6.6	PIVOTEO PROPUESTA DE VALOR PARA TALLER	78
7.3	PROYECCIÓN GASTO ANUAL EN CAPACITACIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA R.M.....	93

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción del Proyecto

El siguiente trabajo se basa en el desarrollo del modelo de negocio para un emprendimiento en el mercado de las capacitaciones de habilidades blandas, creado por Camila Gassibe, Felipe Díaz e Ignacio Guaico, todos estudiantes de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

La idea nace en un curso anterior de la malla curricular, en el que los alumnos deben desarrollar un proyecto o emprendimiento, evaluando diversos aspectos técnicos y económicos utilizando diferentes herramientas aprendidas en el curso y en el transcurso de la carrera.

En un comienzo el proyecto pretendía realizar un estudio sobre la posibilidad de traer a Chile el formato de juego “Escape de Habitación”.

1.2. Escape de Habitación

Como se puede deducir del nombre, esta actividad tiene como por objetivo escapar de una habitación en la que los participantes están “encerrados”, la cual está especialmente diseñada y ambientada para que los grupos (generalmente entre 2 a 6 personas) puedan ir encontrando herramientas que los ayuden a resolver puzzles y desafíos para salir antes de que se cumpla el tiempo límite.

Este juego se encuentra bastante extendido en Europa y Asia, en donde se presenta en un formato similar al del cine, ya que generalmente se encuentran locales en centros comerciales o en calles concurridas, donde grupos de amigos o familias asisten y participan en alguna de las habitaciones que tienen disponibles, las cuales se van actualizando continuamente, a modo de mantener el atractivo para los clientes. Las temáticas de las habitaciones van desde el terror hasta el género detectivesco, e incluso algunas compañías consideran eventos especiales tales como: cumpleaños, salidas de grupo de trabajo y actividades de colegios.

En todos los casos de empresas que aplican este juego, el enfoque es netamente lúdico, aunque algunas empresas se encargan de mencionar otro tipo de beneficios asociados a la actividad, como es el caso de *ClueQuest*¹ en Reino Unido, la cual promociona explícitamente los beneficios de fortalecimiento de equipos a través de la actividad, o *The Escape Room*², que ofrece esta experiencia para eventos corporativos, además de disponerlo para clientes particulares que buscan entretenimiento. De todas formas, ni estas empresas, como tampoco las más de 10 existentes alrededor del mundo que utilizan este formato, tienen el foco puesto 100% en clientes de empresas.

¹ <http://cluequest.co.uk/>

² <http://www.theescaperoom.co.uk/>

Los orígenes de este tipo de juegos se remontan al 2001, pero en forma de un videojuego online llamado *MOTAS* (Ransom-Wiley, 2007). La idea es simular que el jugador está encerrado en una habitación de la que tiene que escapar, para lo cual puede ocupar el ratón y teclado e ir descubriendo pistas y resolviendo acertijos. Posteriormente muchos juegos han salido en este formato, los que siguen creándose hasta el día de hoy.

Se tienen registros del primer juego real de escape de la habitación de la empresa *SCRAP* en Japón el año 2007 (SCRAP, 2014), apareciendo decenas de empresas posteriormente en Europa, Asia, Norteamérica y Australia.

En Chile, *Parapark*³ es la primera empresa en traer este formato, comenzando las operaciones en enero de 2015, generando varias apariciones en prensa para dar a conocerlo a un público que mayoritariamente ignora los juegos de “Escape de Habitación”.

1.2.1. Enfoque en Capacitaciones

En medio del proceso de evaluación del proyecto, se decide explorar un nuevo foco del negocio, debido a las restricciones presupuestarias y riesgos que involucraba el formato original, escogiendo entrar en el mercado de los talleres y capacitaciones laborales, con una orientación en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, utilizando la experiencia de “Escape de Habitación” como elemento diferenciador.

Así, en un inicio, se pretende llevar este formato al contexto laboral, a través de talleres y capacitaciones que se imparten en las mismas instalaciones de las empresas clientes, con el fin de mejorar el trabajo en equipo y los ambientes laborales. En el Capítulo 4: Modelo de Negocios, se explica con mayor detalle esta versión inicial del negocio.

Dados las limitaciones y desconocimiento por parte del equipo de temáticas relacionadas a entrenamiento de personal, se incorporan al equipo dos estudiantes de psicología de la Universidad De Chile: Amanda San Martín y Carolina Vargas, quienes se están especializando en psicología laboral. Su ingreso y colaboración ha sido voluntario, siendo contactadas a través de la plataforma universitaria, encontrando el proyecto novedoso y con oportunidades de crecimiento.

En el año 2014 se realizaron una serie de pruebas de la experiencia de “Escape de Habitación” con estudiantes universitarios, la que arrojó una buena recepción por parte de la mayoría de los asistentes. En julio del mismo año se realizó el primer taller en la empresa Carnes Santa Ana, perteneciente al Grupo AASA, para probar el producto y ver cómo reaccionan personas de diferentes edades en la actividad.

La actividad fue realizada por el Gerente General de la empresa, 6 Jefes Zonales y el Gerente de Recursos Humanos del conglomerado, obteniendo un *feedback* positivo por

³ www.parapark.cl

parte de todos los participantes. Esta experiencia fue pagada por la empresa y se manifestó la intención de realizar más actividades para el año 2015, aunque estas no se han concretado por dificultades en organizar horarios por parte de la empresa.

1.3. Aprendizaje Basado en Juegos

Ciertamente los juegos forman parte de las diferentes culturas que han existido a lo largo del tiempo, ocupando diferentes niveles de importancia en las sociedades, principalmente siendo asociados a las etapas infantiles de la vida, pero que cada vez resultan más transversales a cualquier edad.

La etimología de la palabra “jugar” viene del latín «iocāri» que significa “hacer algo con alegría”, lo que se relaciona con la finalidad principal que tienen los juegos: entretener. Pero con el paso del tiempo este objetivo se ha ido ampliando permitiéndole otras funcionalidades a estas actividades lúdicas, más allá del simple entretenimiento.

Es así como se puede encontrar en la literatura de la década del '70 las primeras definiciones formales para los juegos que buscan algo más que solo ofrecer un buen momento. Así, Clark Abt⁴ en su libro “Serious Games” define el concepto que le da nombre al libro, cuya traducción sería “juegos serios”, como aquellos que tienen como objetivo principal educar. (Abt, 1970)

Si bien el autor especifica que estos juegos pueden ser tanto digitales como no digitales, con el desarrollo de la industria tecnológica, particularmente la de videojuegos, varios autores posteriores solo se han centrado en las variantes electrónicas de éstos. (Zyda, 2005) (Sawyer, 2007)

Pero lo cierto es que la definición amplia de juegos serios de Abt sigue siendo válida en la actualidad, transformándose en parte importante en la capacitación del personal en diversas industrias, cumpliendo diferentes objetivos y presentándose con diversos formatos. (Brehuer & Bente, 2010)

1.4. Metodología *Adventure Based Counseling*

Debido a esta heterogeneidad de herramientas y formatos en torno a los “*Serious Game*” y aprendizaje en base a experiencia, es que existen diversas metodologías que caen dentro de esta definición. Las estudiantes de psicología encargadas del diseño teórico de los talleres y capacitaciones escogen la metodología “ABC” para enmarcar la experiencia de “Escape de Habitación”.

“Consultoría Basada en Aventura” (ABC por sus siglas en inglés), se basa en utilizar diferentes experiencias lúdicas, generalmente al aire libre, para generar mayor

⁴ Clark Abt: Ingeniero Industrial de MIT y doctorado en Ciencias Políticas de la misma universidad, donde además se ha desempeñado como profesor. Cuenta con experiencia en diversos temas relacionados a emprendimiento, educación, medio ambiente y simulaciones entre otros. Es considerado como el primer autor en referirse a los juegos en contextos educativos.

autoconciencia en los participantes, lo que favorece tanto sus procesos internos como las dinámicas grupales. (Schoel, Prouty, & Radcliffe, 1988)

En sus orígenes la implementación de ésta surge principalmente para preparar a jóvenes para la guerra o servir como entretenimiento para grupos de niños en diversos contextos, pero dada su versatilidad se ha ido modificando y adaptando a diferentes contextos con el paso del tiempo. (Fletcher & Hinkle)

Tal vez una de las partes más cruciales para el éxito de la metodología es el hecho que es adaptable a las realidades de cada grupo humano, para lo cual se propone un proceso de planificación de las actividades que consta de cuatro etapas:

1. Programar metas: declaraciones generales de lo que se pretende lograr, que muestran el fin último de todas las sesiones del programa.
2. Programar objetivos: se definen los lineamientos que servirán como guía para los siguientes pasos, definiendo específicamente las habilidades y competencias que se quieran trabajar.
3. Definir actividades: se escogen aquellas disponibles según las condiciones especiales de los grupos, recursos y otros elementos.
4. Programar sesiones: se utiliza la estructura del “Plan de Ola” definido en la metodología, el cual divide cada sesión en 3 secciones: primero una etapa de “*briefing*” o introducción, para pasar a la actividad o juego en una segunda etapa, terminando con un “*de-briefing*” o cierre de la sesión en donde se realiza el análisis de lo realizado.

Se pueden encontrar varios estudios que avalan los resultados positivos de esta metodología en diferentes contextos y para diferentes grupos, siendo los más interesantes los relacionados a contextos empresariales.

Uno de los más recientes se realizó en empresas españolas, para medir los efectos de aplicar un programa ABC en el trabajo colaborativo en 4 grupos de trabajo de diferentes empresas. (Arriagada-Monzón, Tejero-González, & Ruiz-Barquin, 2012).

Así se concluyó que en promedio existe un aumento en la capacidad de trabajo colaborativo de un 15%, lo que se midió a través de encuestas que evaluaban 8 criterios que impactan en el resultado final.

Resultados similares se obtienen en estudios anteriores, en donde se utilizan diferentes metodologías, todas basadas en el desarrollo de actividades lúdicas. (Gall, 1987) (Bronson, 1992)

Si bien todos estos resultados son acotados y no necesariamente transferibles a otras experiencias de características similares en empresas chilenas, sí permite entrever el potencial de esta metodología para realizar un cambio en la forma en que interactúan las personas en sus equipos de trabajo.

1.5. Institucionalidad y actores de capacitaciones en Chile

En Chile las capacitaciones de las empresas están subsidiadas a través de una franquicia tributaria, que permite descontar de impuestos hasta el 1% de la planilla de remuneraciones anualmente, dinero que debe ser invertido para capacitar a sus empleados, a través de cursos que sean aprobados por el Estado.⁵

El organismo estatal encargado de esto es el SENCE⁶, el que establece tope de dineros máximos que se pueden recuperar de impuestos por hora de capacitación por cada empleado, estando estratificado según el sueldo del empleado, que según el último reglamento lanzado por la entidad el año 2014 corresponden a:

- Renta bruta de empleado de hasta 25 UTM, corresponde a \$5.000 pesos en cursos presenciales.
- Sobre 25 y hasta 50 UTM, corresponde a \$2.500 pesos.
- Más de 50 UTM, corresponde a \$750 pesos.

En este mercado existen diversos actores, los que se puede ver en la Ilustración 1.

- SENCE: organismo gubernamental dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que entre otras funciones debe velar por la calidad de las capacitaciones que gozan del beneficio tributario. Para esto tiene sistemas habilitados de acreditación de instituciones que pueden dictar estas capacitaciones y de inscripción de cursos.

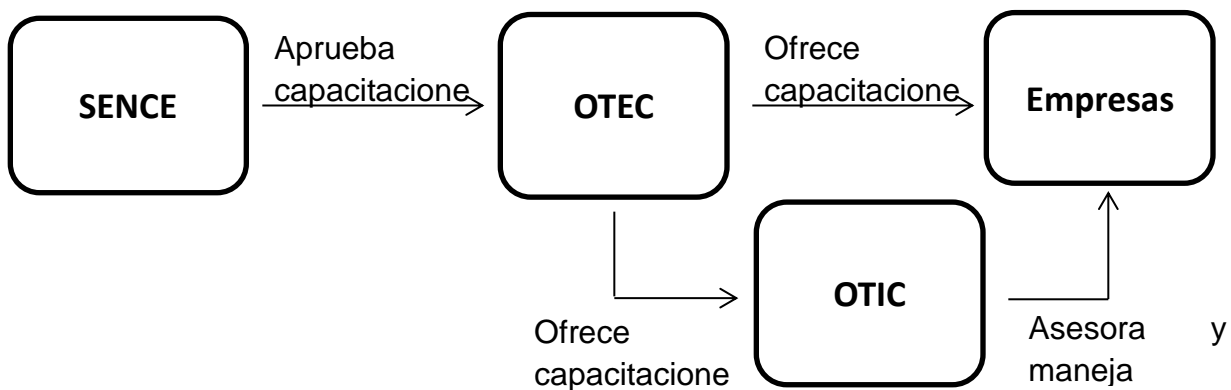


ILUSTRACIÓN 1: ACTORES DE LAS CAPACITACIONES CON FRANQUICIA TRIBUTARIA (ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SENCE)

⁵ Fuente: <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/Franquicia-Tributaria/>

⁶ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

- OTEC (Organismo Técnico en Capacitación): empresas que ofrecen el servicio de capacitaciones, que deben tener giro único y cumplir estándares básicos de gestión a través de la norma NCh2728. Estas instituciones pueden inscribir cursos que tengan el beneficio de la franquicia, para lo cual deben presentar la pertinencia y programa de éste al SENCE, para su aprobación.
- OTIC (Organismo Intermedio en Capacitación): instituciones privadas sin fines de lucro, a las que las empresas pueden afiliarse para que manejen los fondos del 1% destinados a capacitaciones, actuando como intermediarios entre las OTEC y los clientes. Si bien una empresa no está obligada a suscribirse a una OTIC, pudiendo negociar directamente con algún proveedor, el asociarse con alguna tiene beneficios, ya que permite guardar los fondos de un año para otro, permitiéndole gastar el dinero en dos años, a diferencia de si lo hiciera directamente, ya que los dineros solo pueden utilizarse hasta diciembre de cada año.

El gasto en capacitaciones mediante la franquicia tributaria ha aumentado a lo largo de los años, ubicándose en el año 2013 sobre los 130 mil millones de pesos y presentando un incremento de más de un 15% desde el año 2009.⁷

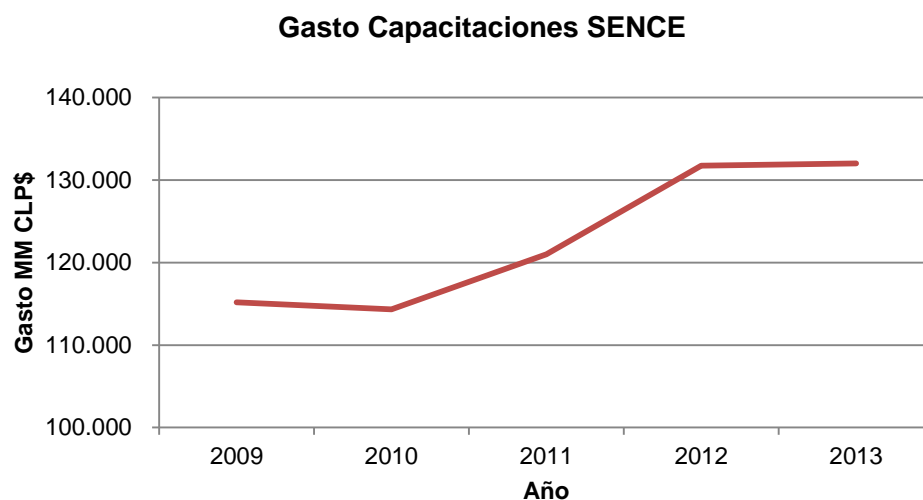


ILUSTRACIÓN 2: GASTO EN CAPACITACIONES POR FRANQUICIA TRIBUTARIA 2009 A 2013 (ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE ANUARIO ESTADÍSTICO DE SENCE)

Por su parte, la categoría de capacitaciones de “Administración de Personal (Liderazgo, Motivación, Coaching Trabajo en Equipo, Negociación)” para el 2013 fue de \$20.737 mil millones de pesos, lo que corresponde a un 15,7% del gasto total.

Algo interesante de notar es que el crecimiento de este tipo de capacitaciones desde el año 2009 ha sido de un 26,8%, con una tasa de crecimiento sobre 10 puntos por sobre

⁷ Anuario Estadístico SENCE 2013

el promedio de todas las capacitaciones, reflejando un interés por parte de las empresas en este tipo de actividades.



ILUSTRACIÓN 3: GASTO EN CAPACITACIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR FRANQUICIA SENCE ENTRE 2009 Y 2013. (ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE ANUARIO ESTADÍSTICO DE SENCE)

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar modelo de negocios para empresa de talleres y cursos en trabajo colaborativo que utiliza metodologías lúdicas.

Objetivos Específicos:

- Entender las características y estimar el tamaño del mercado de talleres y actividades relacionadas al trabajo en equipo en Chile.
- Diseñar el modelo de negocios inicial para este tipo de servicio.
- Validar empíricamente las principales hipótesis de negocio a través de diferentes procesos, como entrevistas y pruebas comerciales.
- Rediseñar y validar el modelo de negocio final, dadas las pruebas realizadas.

2.2. Metodología

Para cumplir los objetivos del trabajo se propone la siguiente metodología:

1. Investigación bibliográfica de literatura relacionada al emprendimiento y desarrollo de negocios. Se espera documentar y adaptar diferentes metodologías y herramientas que permitan entregar información para la toma de decisiones.
2. Comprender el mercado de talleres y capacitaciones en Chile, para entender el contexto en el que se está desarrollando el negocio:
 - a. Análisis de información secundaria, utilizando herramientas y metodologías acordes para su análisis.
 - b. Estudio y segmentación de empresas como potenciales clientes.
 - c. Entrevistas exploratorias con diferentes actores del sector, que permitan obtener información para generar hipótesis de investigación.
3. Crear y documentar la versión inicial del modelo de negocio, basándose en el modelo *Lean Canvas*. (Maurya, 2012)

4. Entrevistas con potenciales clientes del mercado, que permitan validar aspectos relacionados al problema y necesidades que tienen.
 - a. Diseño de pauta de entrevista.
 - b. Muestreo y búsqueda de contactos.
 - c. Proceso de entrevistas y mejora de pauta.
 - d. Análisis de resultados y conclusiones.

5. Proceso de validaciones de diferentes aspectos del negocio, mediante la metodología *Lean Canvas*. Dentro de las iteraciones se contemplan:
 - a. Venta de producto utilizando diferentes formatos: directos, online, email.
 - b. Validación del producto mediante la realización del taller.
 - c. Creación de un sitio web para campaña de *marketing* digital.

6. Modificar modelo de negocio inicial incorporando aprendizajes obtenido de iteraciones realizadas, para obtener una versión final en el marco de esta tesis.

7. Realizar una evaluación económica y técnica del modelo de negocio final, para evaluar su factibilidad y rentabilidad.

8. En base a las principales conclusiones crear un plan de crecimiento y potenciales caminos a seguir con el proyecto, con posterioridad a este trabajo.

2.3. Alcances

Dentro de los alcances no se consideran los procesos de evaluación en el mediano plazo de los impactos de los talleres y capacitaciones propuestas en el modelo de negocio, debido a que el margen de tiempo es muy acotado para realizar este tipo de evaluaciones, que generalmente implican trabajar con una organización por meses.

Se evaluarán entonces, las percepciones de los participantes y clientes sobre los aprendizajes obtenidos de los talleres, más que un impacto transferible al puesto de trabajo. Como consecuencia de esto, no se pretende comparar la metodología propuesta con otras presentes en el ámbito de la psicología laboral.

Tampoco se considera la implementación ni evaluación de recomendaciones de trabajo futuro, el cual sí quedará sugerido al finalizar el trabajo.

En este aspecto, es necesario mencionar que se analizará la implementación inicial de talleres y/o capacitaciones en el ámbito del trabajo en equipo, pero siempre teniendo en cuenta que se aspira a que el negocio se diversifique a futuro, ofreciendo otro tipo de servicios a empresas u otro tipo de clientes, dependiendo de los resultados de este trabajo y futuros avances del proyecto.

2.4. Resultados Esperados

- Entender el funcionamiento del mercado de capacitaciones y talleres en Chile.
- Conocer las principales motivaciones de las empresas por contratar capacitaciones y talleres de trabajo en equipo para sus empleados.
- Diseñar un producto de capacitación y/o taller atractivo para las empresas, que logre generar y demostrar el valor que ellos están buscando.
- Diseñar un plan de negocios para una empresa de capacitaciones y talleres sostenible en el tiempo.
- Crear un plan de pasos lógicos y fundamentados para el desarrollo de esta empresa, que sea accionable y ejecutable.

Cabe mencionar que no se espera, necesariamente terminar con un plan económicamente rentable, ya que esto será resultado del análisis.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. *Lean Canvas*

Existen diversas formas de definir y abordar los modelos de negocios, las cuales varían según los diferentes aspectos que se analizan y según la profundidad que se le entregan a cada uno de estos.

Dentro de estos modelos, uno de los más extendidos a la hora de evaluar emprendimientos es el Business Model Canvas de Alex Osterwalder⁸. En términos simples, es un modelo que contiene 9 conceptos claves a la hora de analizar un negocio, los cuales son representados en un lienzo o “canvas”, que permite ver gráficamente estos conceptos y las relaciones entre ellos. El fin es poder observar el valor agregado, relaciones con clientes, aspectos financieros, entre otros. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Con el paso del tiempo se fue observando que el simple hecho de tener escrito el modelo de negocio de forma ordenada no significaba necesariamente el éxito de los emprendimientos, de hecho según *Harvard Business Review*, cerca de un 75% de los *start-up* en Estados Unidos fracasa.⁹

En base a este escenario es que rápidamente se va formando un movimiento liderado por Eric Ries¹⁰, en el cual se incorporan aspectos de metodologías ágiles, lo que permite una forma más veloz y barata de ir validando diversos supuestos presentes en el modelo de negocio, metodología que fue denominada como “Lean Start-Up”. (Blank, 2013)

A su vez, este enfoque es tomado por Ash Maurya¹¹ para generar una metodología mucho más estructurada que sirva como guía con los puntos clave a la hora del desarrollo de emprendimientos, la cual es sistematizada permitiendo iterar y mejorar el plan de negocio, para lograr maximizar el aprendizaje obtenido, disminuyendo el gasto de tiempo y dinero. (Maurya, 2012)

El modelo toma como base tres metodologías:

⁸ PhD en Gestión de Sistema de Información y MA en Ciencias Políticas en la Universidad de Lausanne. Co-fundador de diversos proyectos en ámbitos de educación y consultoría estratégica. Autor de varios libros y artículos sobre modelos de negocios, de donde destaca dos libros que escribe junto a Yves Pigneur acerca del Modelo *Canvas*.

⁹ “Report: 75% of Venture-backed Start-ups Fail”. Inc.com. <http://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html> [Fecha de consulta: 13 de junio de 2015].

¹⁰ Emprendedor y autor graduado de Ciencias de la Computación de la Universidad de Yale. Creador de la metodología *Lean Start-Up*, la cual ha documentado en varios libros y artículos web.

¹¹ Emprendedor y autor con estudios en Ingeniería Eléctrica en *Rochester Institute of Technology*. Ha fundado varias empresas ligadas al emprendimiento y tecnologías. Creador del modelo *Lean Canvas*.

- *Lean Startup* de Eric Ries.
- *Customer Development*, concepto acuñado por Steve Blank a través del cual se incorpora a los clientes en el ciclo de desarrollo del producto.
- *Boostrapping* o técnicas para minimizar el uso de deuda externa al iniciar proyectos, lo cual se traduce en centrarse en lo importante en los tiempos adecuados.

Otro aspecto fundamental de esta metodología es que no entrega una guía lineal de pasos que seguir para llegar al resultado, sino que permite ajustar los puntos clave a evaluar, dependiendo de la realidad de cada negocio/mercado, para generar un máximo de aprendizaje en el menor tiempo posible, razón por la cual se utilizará este modelo por sobre el modelo tradicional *Canvas*.

En términos prácticos el modelo se resume en un lienzo similar al de *Business Model Canvas*, formado por 9 casillas, las cuales representan los aspectos claves a la hora de diseñar e implementar un nuevo negocio: Problema, Segmento de Clientes, Propuesta de Valor Único, Solución, Métricas Claves, Ventaja Injusta, Canales y las Estructuras de Costo e Ingresos.

Se va completando cada una de estas casillas, basado en la idea de ir realizando pruebas que permitan validar los diferentes supuestos que se realizaron para completar cada uno de los 9 aspectos. Estas pruebas pueden ir desde entrevistas con los potenciales clientes, hasta pruebas controladas de uno o más aspectos del servicio o producto.

Al tratarse de un proyecto que no parte de cero, sino que ya viene con un producto y enfoque más o menos definido, se hace necesario adaptar esta metodología, ya que no hace sentido hacer las pruebas e iteraciones de forma secuencial, sino que se deben ir probando aquellos puntos que son más críticos o que tienen una validación menos sólida.

Así se deberán hacer experimentos que validen diferentes partes del modelo, aprovechando que se tiene armada una estructura en el emprendimiento que permite vender, hacer modificaciones de productos y ocupar recursos.

En los siguientes capítulos se detallan las pruebas e iteraciones realizadas para la validación de los diversos supuestos que se evalúan en el transcurso de este trabajo.

3.2. Herramientas de Análisis Estratégico

En la literatura existen diversas metodologías que ayudan a revisar aspectos estratégicos de los negocios, como lo son el medio ambiente del negocio, las capacidades internas o la definición e implementación de estrategias para la empresa. (Cadle, Paul, & Turner, 2010)

A continuación se listan las herramientas que se consideran de mayor relevancia para el análisis de este emprendimiento.

3.2.1. Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter se ha transformado en una herramienta bastante útil a la hora de estudiar los negocios, ya que permite generar un análisis general del funcionamiento de la industria y sus principales actores.

En la Ilustración 4: 5 Fuerzas de Porter (Fuente: Competitive Strategy. M.E.Porter, P) se ven las 5 fuerzas definidas por Porter: competidores, compradores, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, las cuales van a definir las posibles estrategias que pueda tomar una empresa, dadas las condiciones de la industria en la que se desempeña. (Porter, 1980)

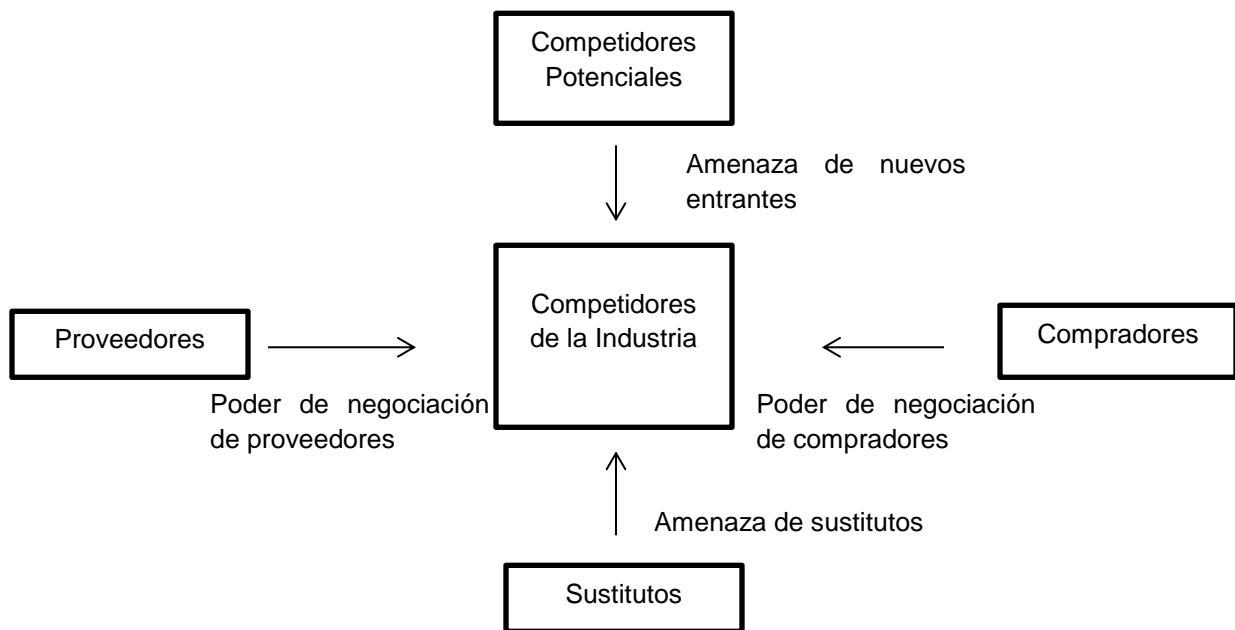


ILUSTRACIÓN 4: 5 FUERZAS DE PORTER (FUENTE: COMPETITIVE STRATEGY. M.E.PORTER, P)

Dentro de este análisis propuesto por el autor existe una herramienta particularmente útil a la hora de realizar evaluaciones de los competidores del mercado, denominado “Análisis de Grupos Estratégicos”. Tal como el nombre lo sugiere, este análisis se basa en agrupar a las empresas contrincantes según su estrategia en la industria, permitiendo así tener una visión general del funcionamiento que sigue el mercado. Esto permite primero, simplificar el análisis en el caso de mercados con muchas empresas; y segundo, ayuda a establecer potenciales estrategias a seguir.

3.2.2. Análisis PEST

Herramienta que tiene sus orígenes en la década del ‘70 de la mano del profesor de la Universidad de Harvard, Francis Aguilar, quien definió 4 factores del medio ambiente de la industria, los cuales serían claves para el análisis de los negocios. (Collins, 2010)

Con el tiempo se ha ido adaptando para transformarlo en el modelo que hoy es popular, el cual mantiene como base estos 4 entornos:

- Político: referente principalmente a políticas gubernamentales que pudieran influir en el desarrollo del negocio o industria.
- Económico: contexto macroeconómico en el cual se encuentre el país y los mercados afines.
- Social: análisis de normas y tendencias referente a la cultura y sociedad en donde se está inserto.
- Tecnológico: avances tecnológicos relacionados a la industria, estado del arte en otros lugares y tendencias relacionadas a las Tecnologías de Información (TI).

Adicionalmente se han incluido otros factores a este grupo inicial, como un análisis legal y de medio ambiente, los que han ido tomando importancia durante los últimos años en industrias con un alto impacto en el entorno social y natural. (Chartered Institute of Personnel and Development, 2013). Pero dada la naturaleza de la industria de las capacitaciones en Chile, se opta por realizar el análisis utilizando solamente los 4 factores principales, que son los que entregan mayor cantidad de información para el análisis posterior.

3.2.3. Análisis FODA

Es otra herramienta de la década del '70 desarrollada en sus inicios por Albert S. Humphrey, la cual nace de un estudio para identificar los factores que habían influido en la mala planificación de empresas en Estados Unidos. Como una forma de organizar los resultados, los investigadores caracterizan las buenas y malas prácticas de las organizaciones, tanto en el ámbito de las acciones del día a día como las de largo plazo. (Humphrey, 2005)

Con el tiempo estos cuatro factores son adaptados por diferentes autores, y se empiezan a conocer como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, ordenando el análisis en un cuadro que se muestra en la Ilustración 5.

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

ILUSTRACIÓN 5: ESTRUCTURA FODA. FUENTE: "SWOT ANALYSIS, STRATEGY SKILLS" FREE MANAGEMENT EBOOKS. 2013

Así queda una dimensión de factores internos que favorecen el desarrollo del negocio, o fortalezas; y aquellos aspectos que se deben mejorar o suplir, como debilidades. Junto con estos, se ven los factores externos que pueden ayudar al desarrollo,

conocidas como oportunidades; y por último, aquellas amenazas, o factores de los cuales se debe resguardar ya que no se tiene control sobre ellos.

Se puede notar que el análisis externo presente en el modelo FODA se nutre de los resultados del Análisis PEST, ya que toma estos factores externos que afectan a la industria, y los clasifica en una de las dos dimensiones del cuadro FODA.

3.3. Investigación de Mercados

La investigación de mercados se define como “(...) la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing*.” (Malhortra , 2008)

Esta definición permite englobar una serie de herramientas, técnicas y procedimientos, que permiten justamente mejorar la toma de decisiones en las empresas o proyectos.

Existen principalmente dos enfoques en las investigaciones de mercado: cualitativo y cuantitativo, además de un enfoque mixto como una mezcla de ambos. Dependerá de los objetivos de la investigación cuál de estos enfoques será el más apropiado. (Sampieri Hernández, Fernández Collao, & Baptista Lucio, 2006)

Definiciones	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Realidad a Estudiar	Realidad objetiva.	Varias realidades subjetivas construidas en la investigación.
Metas de Investigación	Descubrir, explicar y predecir los fenómenos.	Descubrir, comprender e interpretar los fenómenos.
Planteamiento del problema	Delimitado, acotado y específico.	Abierto, libre, no es delimitado.
Tipos de datos	Datos confiables y duros.	Datos profundos y enriquecedores.

TABLA 1: DIFERENCIAS ENFOQUES CUALITATIVO Y CUANTITATIVO. FUENTE: “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.” SAMPIERI, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. 2006

Como se puede ver en Tabla 1, el enfoque cuantitativo ayuda a validar supuestos, dados los resultados objetivos que se obtengan en base al estudio de un problema delimitado. En cambio, el enfoque cualitativo permite entender con mayor profundidad algún fenómeno, lo que puede ser usado como base para un análisis cuantitativo.

Ambos enfoques se relacionan de forma directa con la metodología *Lean Canvas* mencionada con anterioridad, ya que en esta se incluyen muchas herramientas

provenientes de la investigación de mercado, las cuales son adaptadas a la realidad de los emprendimientos y los procesos de aprendizajes rápidos necesarios.

Malhortra explica que los procesos de investigación de mercado constan de 6 pasos (Malhortra , 2008):

1. Definición del Problema: entender el propósito del problema a investigar cómo esto ayuda a tomar decisiones.
2. Desarrollo del Enfoque: establecer objetivos, preguntas de investigación e hipótesis a probar.
3. Diseño de la investigación: definir el tipo de investigación y las herramientas a utilizar, además de definir muestreo y otros aspectos prácticos.
4. Trabajo de campo: recolección de información
5. Preparación y análisis de datos.
6. Informe y Conclusiones.

Si bien esta estructura es la base que utiliza el modelo *Lean Canvas*, este omite algunos de los pasos y simplifica procesos, siguiendo todo lo referente a metodologías ágiles, permitiendo que sea un proceso más fluido, rápido y barato en términos de recursos y horas-hombre.

Para el desarrollo metodológico de este trabajo, es que se utilizan las herramientas y rapidez del proceso del *Lean Canvas*, pero manteniendo la profundidad metodológica de la investigación de mercados, para dar un sustento teórico a los procedimientos a realizar.

Particularmente se tomarán dos herramientas que proponen ambos modelos a utilizar:

1. Entrevistas: herramienta de investigación exploratoria que se utilizará para indagar con mayor profundidad algunos de los supuestos e hipótesis de investigación. No se pretende obtener representatividad estadística a partir de esto, sino una validación cualitativa.
2. Experimentos: proceso de investigación causal, en los cuales se pretende entender relaciones de causa y efecto en diferentes aspectos del modelo de negocio.

3.4. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas entre grandes empresas han crecido considerablemente en las últimas décadas, cambiando el paradigma de competencia empresa-empresa por uno basado en alianzas o redes. (Holmberg & Cummings, 2009)

La literatura especializada ha estudiado diversos formatos y tipos de alianzas estratégicas, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: (Todeva & Knoke, 2005)

1. Relaciones Jerárquicas: en donde una firma toma control de otra mediante la compra.
2. *Joint Ventures*: dos o más firmas crean una nueva empresa.
3. Inversión de Capital: compra de acciones de otra empresa.
4. Cooperativas: asociación de empresas que combinan y manejan recursos en común.
5. Acuerdos de Cooperación Estratégica: contrato de relación comercial que se basa en la colaboración sobre algún aspecto estratégico del negocio.
6. Franquicia: se cede derechos para usar la marca a otra empresa en un territorio establecido, pero manteniendo control de precio y otros factores.
7. Licencia: se cede el derecho a usar patente a cambio de comisión.
8. Subcontrato: una empresa proveedora entrega servicios a otra por un tiempo y bajo condiciones determinadas.

Están ordenadas en orden decreciente de integración, siendo las primeras las que involucran un mayor nivel de participación y gobernanza conjunta, mientras que las últimas involucran acuerdos y contratos principalmente. Qué tipo de alianza elegir dependerá del objetivo que se tenga, poder de negociación y nivel de riesgo de la empresa, entre otros factores. Todas ofrecen ventajas y desventajas en diversas situaciones que tienen que ser sopesadas a la hora de tomar decisiones.

Si bien se está acostumbrado a pensar en grandes empresas a la hora de alianzas, lo cierto es que aplica para organizaciones de cualquier tamaño, tanto del sector público como privado.

A pesar de que se han masificado en el último tiempo, existe aún una alta tasa de fracaso o desempeño bajo el esperado resultante de estas, razón por lo que se hace necesario entender cómo se forman y por qué son relevantes. (Inkpen & Ross, 2001)

El primer punto crítico es la elección del socio, proceso para el cual Holmberg y Cummings proponen la siguiente metodología a seguir:

1. Alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de la alianza, entendiendo que la alianza debe trabajar para un fin último, que está definido por los objetivos corporativos de la empresa. Una alianza vale la pena cuando es mejor que alguna alternativa existente.
2. Identificar un grupo de factores críticos de éxito basados en los objetivos de la alianza definidos anteriormente, los que permitan formarse una idea de las necesidades particulares y poder comparar posteriormente los potenciales aliados.
3. Realizar un mapeo de los potenciales socios, pero no basados en los factores críticos de éxito descrito anteriormente, sino en base al valor que pudieran agregar según alguno de los siguientes criterios:

- a. Reduciendo costos de insumos comparado con sus competidores y sustitutos.
 - b. Reduciendo costos operacionales.
 - c. Aumentando la intención de compra del cliente
 - d. Accediendo a nuevos mercados
4. Para finalizar, se crea una matriz en donde se les asigna una ponderación a cada uno de los factores críticos de éxito, tanto para el momento actual como para el futuro, y se le asigna puntaje a los potenciales aliados, escogiendo el que presente un mayor puntaje promedio. (Holmberg & Cummings, 2009)

Esta metodología está pensada para empresas ya con cierta estructura que sustente objetivos corporativos que permitan buscar objetivos de alianza. Pero lo cierto es que es igualmente aplicable a un emprendimiento, obligando a definir líneas de acción de mediano plazo que no necesariamente están declarados en un principio, por lo que la herramienta adquiere otro valor para este tipo de *start-up*.

Esta metodología no considera diversos riesgos asociados al trabajo con algún socio, por lo que es necesario incorporarlo al análisis. Para esto se presentan las siguientes fases en el proceso de creación de la alianza, las cuales tienen diversos factores claves de éxito: (Wohlstetter, Smith, & Malloy, 2005)

- a) Fase de Inicio: canales de comunicación informales mientras se desarrolla el propósito de la alianza. Factores que favorecen el éxito son la necesidad de tener un promotor del proceso, debe haber complementariedad de necesidades y recursos, metas compartidas y confianza entre las partes.
- b) Fase de Operación: ya hay reuniones formales y se desarrolla una estructura de funcionamiento de la alianza. En esta fase se requiere de estructuras y procesos definidos para permitir la gestión, canales abiertos de comunicación y distribución clara de responsabilidades en donde se establecen las consecuencias relacionadas al incumplimiento de metas. Todas estas acciones deben estar guiadas por un líder.
- c) Fase de Evaluación: se evalúan los impactos positivos y negativos de la estrategia, lo que permite encontrar muchas veces resultados inesperados, permitiendo hacer mejoras y adoptar mejores decisiones futuras.

3.5. Herramientas de Marketing

3.5.1. Técnicas de asignación de precios

No existe una receta única para fijar precios de los diferentes productos y servicios, ya que esto dependerá de las particularidades de cada industria, por lo que en la literatura se mencionan diversas estrategias que se pueden adoptar para este propósito.

Estas se pueden clasificar en tres categorías, las cuales presentan sus propios beneficios y limitaciones: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- Asignación del precio por sobre el costo: se define un porcentaje de margen que se quiere obtener por cada producto o unidad de servicio. Es un método relativamente sencillo, que teóricamente permite controlar de buena forma las ganancias, pero tiene la limitante que no considera la demanda del producto o servicio, pudiendo sub-valorizar el precio que los clientes estén dispuestos a pagar, produciendo menores ganancias.
- Análisis de Punto de Equilibrio: se calcula un punto de equilibrio que muestre la cantidad de productos que se deben vender a cierto precio, para cubrir los costos totales, tanto fijos como variables. Todas las ventas por sobre esa cantidad, se consideran como ganancias. Es un análisis útil cuando se tiene estructura de costos relativamente constante, pero no asegura que el nivel de ventas de equilibrio se pueda alcanzar, haciendo un tanto riesgoso su utilización cuando no se cuenta con información de demanda.
- Asignación de precio en base al mercado: se debe encontrar el precio predominante de los competidores, para definir el propio en base a la realidad del servicio o producto ofrecido:
 - Precio más bajo que la competencia: se compite por precio, intentando generar volúmenes de ventas altos, ya que el margen unitario disminuye. En general, es una estrategia que tiende a producir que los productos sean percibidos como homogéneos por los consumidores, por lo que puede funcionar en mercados de productos básicos, pero en otros contextos puede ser contraproducente, sobre todo al promover la guerra de precios por parte de los competidores.
 - Precio más alto que la competencia: se busca transmitir al cliente que el producto o servicio tiene un diferenciador que lo hace más llamativo, y por ende más caro que la competencia. Es usado por marcas prestigiosas de bienes de altos costos, o en el caso de servicios que cuentan con una propuesta de valor diferente que es apreciada por los clientes.
 - Precio similar al de la competencia: en el caso de haber varios competidores, el precio predominante puede considerarse como un reflejo del precio en donde la demanda se alinea con la oferta. Esta táctica puede ser contraproducente cuando los costos son más altos que los de la industria, lo que se traduce en menores márgenes.

3.5.2. Promoción

Otro aspecto importante a la hora de abordar decisiones acerca de la venta de productos, tiene relación con cómo se promociona un producto, es decir como se le informa al potencial cliente sobre éste. En el estudio del establecen cuatro métodos básicos de realizar esta promoción. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- Venta personal: acercamiento directo con el cliente, ya sea vía presencial, telefónica, correo electrónico u otro mecanismo que permita al vendedor mostrar el producto o servicio.

- Publicidad: comunicación indirecta en donde se muestra el mensaje que busca promover ideas, organizaciones o productos a través de un medio de comunicación.
- Promoción de venta: actividad que complementa ambos métodos anteriores, en donde se estimula al potencial cliente, mediante incentivos u otros métodos, a que compre algún producto. También aplica cuando estos esfuerzos están dirigidos a estimular a las personas del canal de ventas.
- Relaciones Públicas: diferentes esfuerzos de comunicación, que pretenden ayudar a la buena recepción del producto por parte de potenciales clientes y colaboradores. Muchas veces no busca dar un mensaje de ventas particular, sino que ayuda a cambiar percepciones.

La venta personal es el método más versátil de los mencionados, ya que permite adaptar la información a la realidad de cada cliente, haciendo más efectiva la promoción en el caso de hacerse correctamente. Pero como punto en contra es necesario mencionar que puede ser una forma costosa en términos de tiempo, ya que implica realizar importantes esfuerzos de venta.

Los autores recomiendan utilizar este método cuando el valor del producto no es claro para el potencial cliente, cuando se está introduciendo al mercado o cuando sea necesario adaptarlo a la realidad de cada consumidor. Se plantean 4 etapas a la hora de realizar un esfuerzo de venta directa:

1. Prospección: se deben identificar a los clientes potenciales y determinar si estos tienen la disposición y el poder de compra necesaria para adquirir el producto o servicio.
2. Pre-acercamiento: se recopila información de los clientes, incluyendo datos como los productos similares que ha adquirido, la forma de tomar la decisión de compra para acercarse a las personas adecuadas, y cultura de la empresa, entre otros aspectos.
3. Presentación del mensaje: se debe preparar la forma de mostrar el mensaje, dependiendo de canal de comunicación.
 - a. Para esto lo primero es llamar la atención del cliente, para generar la curiosidad de conocer más sobre el servicio.
 - b. Posteriormente debe retener esta atención, mediante una presentación en la cual se exponga la solución propuesta y se escuche los comentarios y apreciaciones del interlocutor, para poder adaptarse a la necesidad en particular de éste.
 - c. Finalmente se debe enfrentar las objeciones que pueda tener el cliente, para así poder cerrar la venta. Estrategias como hacer preguntas que involucren una acción por parte de la contraparte, ayudan a entender las aprehensiones existentes, para así poder clarificarlas y conseguir el objetivo.

4. Postventa: un buen servicio tras el proceso de venta ayuda a disminuir la ansiedad del tomador de decisión tras este proceso.

3.6. Evaluación de capacitaciones

Si bien existen diversos modelos de evaluación de talleres y capacitaciones laborales, quizás el más utilizado es el propuesto por Don Kirkpatrick hace ya más de 50 años, a partir del cual se desprenden diversas variaciones que se adaptan a las realidades y problemáticas actuales . (Stokking, 1996)

La base del modelo hace mención a 4 niveles de evaluación de las actividades educativas, los cuales permiten tomar mejores decisiones por parte de las empresas y trabajadores. (Kirkpatrick, 1979)

1. Reacción: nivel básico que evalúa las percepciones y reacciones personales de los asistentes. Es una forma rápida y barata para ver si cumplió con aspectos mínimos de calidad, la que generalmente se evalúa a través de llenar un formulario una vez terminada la actividad.
2. Aprendizaje: para estos efectos se refiere al hecho de haber comprendido los principios, conceptos y técnicas tratadas durante la capacitación. Se puede evaluar mediante pruebas antes y después del curso.
3. Comportamiento: implica que los aprendizajes obtenidos de la capacitación afectan al comportamiento de los asistentes. A partir de este nivel se hace más compleja la evaluación, la cual implica un análisis sistemático de la situación previa y posterior, que en general debe hacerse desde el tercer mes tras la experiencia e incluir opiniones de todas las personas que trabajan con los participantes del estudio.
4. Resultados: impacto con mayor nivel de complejidad, en donde se debe evaluar el resultado de la capacitación en el desempeño de los trabajadores y por ende en los resultados que se obtienen. Para estas evaluaciones se deben utilizar los mismos indicadores claves del negocio, los que reflejan si existe un aporte real del programa. El desafío en este nivel se relaciona con poder aislar los efectos de la capacitación, para evitar una evaluación deficiente. Este tipo de evaluación se hace al largo plazo.

En 1996 Jack Phillips complementó este modelo con un quinto nivel de evaluación del impacto de las capacitaciones, incorporando un análisis de beneficio económico, permitiendo evaluar de forma muy concreta cada uno de los programas de capacitación.

5. ROI o retorno a la inversión: consiste en comparar los beneficios del programa, incluyendo aquellos que pueden ser intangibles, con respecto a los costos, obteniendo un ratio que indica la rentabilidad de este. (Phillips, 1996)

El proceso se inicia al recolectar data de los diferentes instrumentos de evaluación, como entrevistas, encuestas y evaluaciones de desempeño. Después es necesario aislar los efectos del entrenamiento, esto se puede hacer a través del análisis de diversas herramientas como análisis de tendencias, información de clientes y estimaciones de impacto de diferentes actores. Una vez realizado esto es necesario monetizar la información analizada, transformándola en datos cuantificables en relación a cantidad, calidad, costo y tiempo. En el caso de capacitaciones de habilidades blandas, el autor recomienda utilizar estimaciones de expertos, estudios respecto a las materias y análisis de costos históricos.

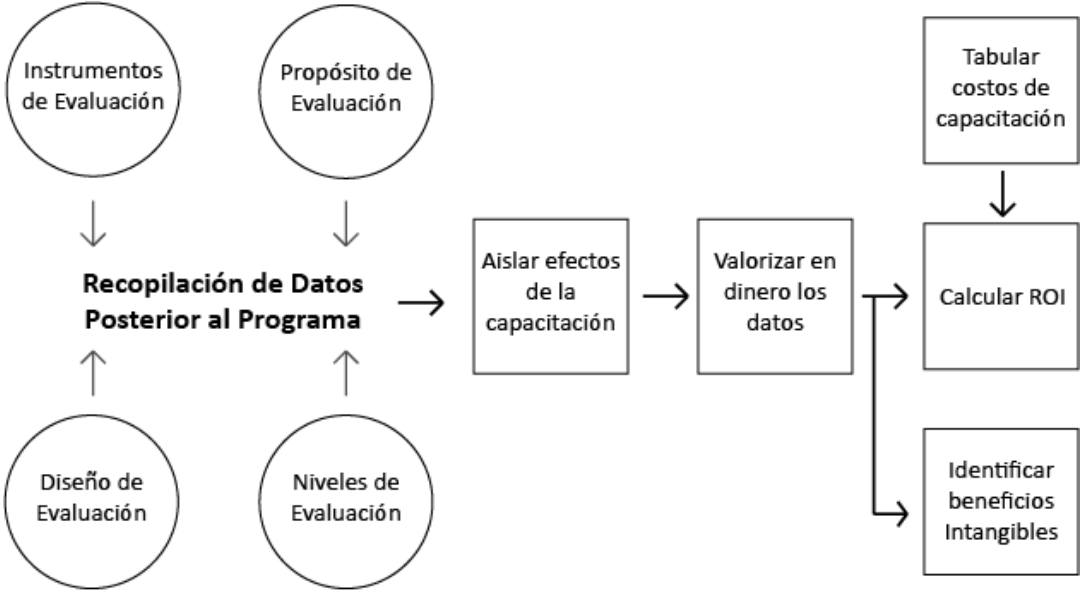


ILUSTRACIÓN 6: PROCESO DE EVALUACIÓN DE ROI. FUENTE: (MEASURING ROI: THE FIFTH LEVEL OF EVALUATION, 1996)

Con estos datos, más los costos del programa, se puede calcular el ROI, el cual debe ser acompañado por los beneficios intangibles que no pudieron ser incorporados al estudio.

En general el proceso de evaluación de ROI se realiza en horizontes anuales, para poder evaluar en base a los resultados generales de la organización y, por lo general, es utilizado en programas que involucran un alto costo o una gran cantidad de participantes.

CAPÍTULO 4. : *LEAN CANVAS* INICIAL

Para presentar los detalles del negocio en el momento previo a iniciar los procesos exploratorios y de experimentación propuestos por la metodología *Lean Canvas*, se presentan los 9 aspectos considerados por dicho modelo para este emprendimiento, cuyo diagrama resumen se adjunta en ANEXO N°1.

Cabe recordar que aunque el proyecto viene siendo trabajado desde antes, no se siguió la metodología Canvas u otra para hacer el proceso, aunque si se utilizaron algunas herramientas como entrevistas, encuestas y flujo de caja para evaluar algunos aspectos. Por esta razón, varios de los enunciados e hipótesis declaradas a continuación serán testeadas.

4.1. Problema

Se define como el problema inicial a la existencia de equipos de trabajo en organizaciones y empresas que tienen dificultades a la hora de trabajar en conjunto y comunicarse efectivamente, lo cual afecta tanto el rendimiento y bienestar de las personas que lo conforman, como la productividad de la institución en su conjunto.

Esta tesis es apoyada por diversos estudios o casos que relacionan una buena implementación del trabajo en equipo con diversos beneficios, como aumentar el empoderamiento de los empleados, lo que lleva a lograr mayor motivación, mejor ambiente laboral y más productividad de los grupos. (Birdi, y otros, 2008) (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2009) (Arriagada-Monzón, Tejero-González, & Ruiz-Barquin, 2012)

Algunas de las soluciones actuales a este problema:

- No hacer nada
- Contratar capacitaciones/talleres tradicionales de trabajo en equipo, liderazgo o comunicación.
- Contratar talleres innovadores o actividades al aire libre para fortalecer lazos de equipo.
- Contratar consultora/asesoría para realización de estudio o asesoría a largo plazo para generar un plan de mejora.

4.2. Clientes

Como primer filtro se consideran a todas las empresas ubicadas en la Región Metropolitana en las cuales existan equipos o grupos de trabajos. Como esta definición es demasiado general, se hace impracticable una caracterización por lo que es necesario acotar más.

Inicialmente se escogen organizaciones de un tamaño mediano a grande, ya que las pequeñas tienen menos presupuesto para destinar a capacitaciones a través de

SENCE, esto según la Séptima Encuesta Laboral, en donde se menciona que el 88,9% de las empresas medianas y el 98,6% de las grandes gasta en capacitaciones, a diferencia del 54,6% y 74,0% de las micro y pequeñas empresas respectivamente.¹²

Para el año tributario 2014, en la Región Metropolitana existen 432.101 empresas, con más de 5.5 millones de trabajadores dependientes.¹³ De esas las que son consideradas medianas y grandes, es decir cuyas ventas anuales superan las 25 mil UF, son solamente el 6% del total, correspondiente a un total de 25.085, y las que tienen cerca de 4 millones de empleados. Las empresas medianas tienen en promedio sobre 36 empleados, y las grandes superan los 100 empleados, por lo que entran en el perfil de empresas con la cantidad de empleados que permiten participar en este tipo de actividades.

No existe registro ni información pública que indique el número de empresas que realizan capacitaciones o talleres utilizando dinero privado, pero se puede obtener información si se busca el gasto de franquicia tributaria publicado por el SENCE.

Para el año 2013, 8.789 empresas utilizaron la franquicia tributaria en la Región Metropolitana, las que en total gastaron más de 12.5 mil millones de pesos en realizar capacitaciones catalogadas como “Administración de Personal”, donde se encuentran temáticas como liderazgo y trabajo en equipo. No existe mayor nivel de detalle sobre las empresas ni el monto específico gastado.

Como primer segmento de clientes quedan estas empresas que realizan capacitaciones de administración de personal a través SENCE.

Por otro lado, existen empresas que buscan mejorar el trabajo en equipo de sus trabajadores, debido a que existe mal ambiente laboral o han tenido problema en el pasado. Este grupo es mucho más complejo de cuantificar, ya que potencialmente cualquier organización puede caer en esta categoría. Así, clientes de empresas que realicen este tipo de talleres o que busquen asesoría en estos temas son potenciales clientes.

En el transcurso de este trabajo se espera acotar de mejor forma esta definición.

4.3. Propuesta de Valor

Como propuesta de Valor para Excap se propone desarrollar las capacidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva, en los trabajadores de organizaciones que buscan potenciar el capital humano y desarrollo de la organización.

Por tanto, mediante actividades lúdicas y desafiantes se pretende sacar a los participantes de sus dinámicas habituales de trabajo y permitir, de esta forma,

¹² Encuesta Laboral ENCLA realizada por el Gobierno de Chile con una muestra de 3153 empresas en el año 2011. Fuente: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

¹³ Fuente: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

interacciones más genuinas y provechosas tanto para los colaboradores como para las instituciones.

4.4. Solución

Se proponen dos servicios diferentes: un taller y una capacitación en trabajo en equipo y comunicación, en la cual se adapta la metodología ABC para incluir el formato de juego denominado “Escape de Habitación”, creando actividades únicas que permiten desarrollar las capacidades laborales antes mencionadas. En la Tabla 2 se encuentran los detalles de ambos.

	Capacitación	Taller
Objetivo	Mejorar la eficiencia de equipos de trabajo mediante el desarrollo de competencias de trabajo colaborativo.	Fortalecer lazos entre equipos de trabajo
Participantes	12 a 24	4 a 8
Duración	16 horas presenciales	2 horas presenciales
Formato	Abierto para todo público o cerrado para una empresa	Solo cerrado para empresa
Lugar	Ambos realizables en salas de clases o directamente en lugar de trabajo.	
Precio	Entre CLP \$ 3.840.000	CLP \$400.000

TABLA 2: DETALLE DE PRODUCTOS DE EXCAP

Como ya se ha mencionado, estos servicios serán los que se evaluarán en los siguientes capítulos, pero teniendo en consideración la necesidad de diversificar los servicios, ya que estos dos productos difícilmente podrán ser mantenidos en el tiempo, sin un cambio o adaptación de lo ofrecido.

4.5. Canales

Se definen una serie de posibles canales para llegar al cliente:

- Asociación con OTIC: permite ofrecer el servicio a la cartera de clientes estable de esta organización.
- Asociación con OTEC: igual que lo anterior pero en este caso solo se escogen OTEC que no puedan imitar la idea u ofrecer un servicio similar al ofrecido por Excap.
- Publicidad Online: en primera instancia mediante *Google AdWords* que lleven al sitio web y campañas de correos masivos.
- Contactos: ya sea aquellos que se han realizado externamente por el equipo de Excap, como aquellos resultantes de investigación, conversaciones y ventas que se realicen.

4.6. Estructura de Ingresos

Se establecen precios para cada uno de los productos siendo \$400.000 pesos para los talleres y de \$3.840.000 pesos para la capacitación. El primer precio está puesto en base a la experiencia del taller realizado el 2014, en donde se pagó \$300.000 pesos por la actividad, considerando que por la propuesta de valor se puede subir ese precio sin afectar la intención de compra.

El precio de la capacitación está basado en el cobro de \$10.000 pesos por hora por persona de capacitación, lo que es el doble de la hora SENCE. Se llega a este monto considerando que la oferta que existe actualmente de cursos SENCE similares es muy variable, variando entre \$5.000 y \$50.000 pesos. En el ANEXO N°2: Ejemplos de Capacitaciones SENCE, se incluyen algunos ejemplos de los cursos ofrecidos junto al valor de cada uno.

Se considera entonces que el precio de 10 mil pesos la hora es adecuado para el servicio, ya que el promedio de cursos enfocados en objetivos similares es de 8 mil pesos, pero tienen un formato con modalidad clásica, en donde no existe una actividad similar a “Escape de Habitación”, por lo que se considera que el valor agregado de ésta es mayor.

4.7. Estructura de Costos

En una primera etapa, en donde se realicen pocas actividades, se establece una estructura que principalmente se incurra en costos variables, incorporando los principales gastos a los costos del taller, incurriendo en estos solamente cuando se realiza una actividad. Se consideran en esto la relatoría, gastos operacionales, gastos administrativos, entre otros. Solo se consideran gastos fijos las inversiones realizadas en equipos, en la formación de sociedad y en gastos operacionales generales.

En una segunda etapa se pretende arrendar oficina estable y considerar puestos de trabajos que consideren las áreas de ventas, operaciones y desarrollo de productos.

En la Tabla 3 se puede ver el resumen de los costos realizados en el análisis inicial. Los detalles pueden encontrarse en

ANEXO N°3: Estructura de Costo Inicial.

Ítem	Costo (CLP\$)
Costos por Taller	\$ 298.500
Costos por Capacitación	\$ 1.733.170
Inversión	\$ 1.330.220

TABLA 3: RESUMEN DE COSTOS (ELABORACIÓN PROPIA)

Si bien el margen del taller es relativamente bajo (aproximadamente 100 mil pesos), se tiene un margen de más del 100% en las capacitaciones, permitiendo mantener el negocio al largo plazo.

4.8. Métricas Claves

Se utiliza el modelo de métricas de Dave McClure¹⁴ propuesta en la metodología *Lean Canvas* para el cual se especifican los siguientes niveles para los dos canales principales, el canal web y el canal presencial.

	Web	Presencial
Adquisición	# de visitas en sitio web	# de contacto vía email o teléfono ofreciendo los servicios.
Activación	% de contacto vía formulario online para solicitar reunión respecto a visitas.	% de respuesta del email/llamada para generar reunión, respecto emails/llamadas realizadas.
Retención	% de re-ingresos al sitio web.	# contacto posterior a reunión para solicitar nueva reunión o mayor información
Compra	(Se realizan presencialmente)	# de venta de taller o capacitación.
Referenciar	% de empresas que facilitan logo para incluirlo en sitio web.	# de contacto o recomendaciones generadas a partir de clientes.

TABLA 4: DETALLE DE MÉTRICAS CLAVES.

4.9. Ventaja Injusta

Este es el aspecto menos trabajado inicialmente, ya que no se cuenta con una real ventaja injusta. Si bien el formato de “Escape de Habitación” no es parte de ninguna empresa de talleres para empresas o capacitaciones, podría ser copiado con relativa facilidad si llega a ser conocido y demandado.

Por esta razón, se propone como ventaja injusta el establecer una relación a largo plazo con los clientes, no solo realizando talleres y capacitaciones, sino que transformándose en consultores que conozcan sus necesidades y la forma de ir trabajando con ellos de forma integral.

¹⁴ Ingeniero en Ciencias Matemáticas, emprendedor, inversionista ángel y fundador de incubadora 500 Startup.

Si bien esta ventaja injusta no podrá ser evaluada en el transcurso de este trabajo, si se podrá desarrollar o modificar, para proponer una forma de evaluar la factibilidad de esta ventaja y así entregar sostenibilidad al proyecto.

4.10. Principales Riesgos

En general, todos los supuestos realizados se basan en información secundaria obtenida de informes, servicios públicos del estado, las experiencias de prueba de la actividad con estudiantes y el cliente que participó en la primera versión de esta actividad el año 2014 y algunas reuniones con personal de la OTIC SOFOFA.

Esto si bien permite obtener una visión general de los aspectos a tener en consideración, carece de la suficiente validez, debido a que solo entrega una visión parcial sin evaluar con demasiada profundidad el fondo del negocio, lo que supone diversos riesgos.

El primero de estos riesgos, y quizás el más apremiante de revisar, es la real existencia del problema que se presenta, ya que si en definitiva no existiera el problema declarado, o si este es inviable de solucionar con el servicio propuesto, todo el modelo carece de sentido.

Si se comprueba que hay un problema, un segundo factor de riesgo se relaciona con poder identificar correctamente a los clientes para poder validar que la propuesta de valor de Excap es atractiva para ellos. Ambos puntos tienen que ver con el proceso de venta: saber a quién llegar y qué ofrecerle, tarea no trivial en este tipo de servicios.

Por supuesto que la estructura de ingresos y costos siempre es un riesgo, considerando que no se ha validado el nivel de demanda por este servicio, lo que puede producir que no sea rentable en el caso que la realidad sea menor que la expectativa.

Por último, se corre el riesgo de no tener una real ventaja injusta, pero no se considera tan relevante en un inicio, ya que primero se tienen que validar los otros supuestos mencionados anteriormente para pensar en proyectarse como una empresa de asesoría o con varias alianzas estratégicas.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Caracterización del Entorno

Para entender el funcionamiento del entorno en el mercado se utiliza la metodología PEST descrita en el capítulo anterior. Cabe mencionar que este análisis se realizará para dos potenciales mercados: el de capacitaciones y el de talleres, que a pesar que son similares y comparten ciertas características, hay distinciones que requieren revisión.

El mercado de capacitaciones, hace referencia a todo lo relacionado con cursos que siguen el formato instaurado y regulado por el gobierno a través del SENCE, teniendo como objetivo el desarrollo de capacidades de los empleados o la instrucción en temáticas específicas.

Por otro lado, se tiene al mercado de los talleres, que son actividades que no están reguladas y que tienen objetivos variados, que pueden ir desde el mero entretenimiento, hasta el desarrollo de cierto conocimiento en un aspecto relacionado o no con su trabajo.

5.1.1. Entorno Político

El entorno político está definido principalmente por la franquicia SENCE explicada en el Capítulo 1 para el mercado de las capacitaciones, siendo de suma importancia todas las normativas y actualizaciones de ésta que publica el servicio público.

Por ejemplo, el año 2014 fue emitido un instructivo que aumentaba el valor de la hora SENCE del tramo más bajo de sueldo desde \$4.000 a \$5.000 pesos para las capacitaciones presenciales, factor que favorece a las empresas que contratan el servicio y a las empresas que lo ofrecen. En esa misma actualización se bajó el valor a la hora de actividades *E-Learning*, desincentivando su contratación posterior a eso.¹⁵

Estos son ejemplos de la importancia para el mercado sobre estas políticas que se actualizan constantemente y dependiendo del gobierno o jefaturas del servicio.

Sobre el mercado de talleres, no existe una regulación por parte del Estado, por lo que el mercado se encarga de ejercer una regulación dependiendo de la oferta y la demanda. Esto queda en evidencia con la gran cantidad de tipos y calidades de talleres que se pueden encontrar en el mercado, análisis que se profundizará más adelante.

5.1.2. Entorno Económico

Hasta el año 2012 Chile se perfilaba como una economía sólida, con un alto nivel de crecimiento para la región y una de las economías con mayor crecimiento de la OCDE, pero en el año 2014 se empezaron a notar los primeros atisbos de desaceleración

¹⁵ Información entregada por Lya Ojeda, ejecutiva de OTIC SOFOFA en una capacitación sobre franquicia tributaria.

económica, la que fue de un 1,9% según datos del Banco Central. ¹⁶ Las últimas cifras sinceradas por el gobierno el año 2015, ubican al déficit fiscal de Chile en el orden del 3%, casi el doble sobre lo esperado por las autoridades.¹⁷

Aún no se tienen cifras oficiales sobre el gasto de capacitaciones en el año 2014 y 2015 por parte del SENCE, por lo que no se puede saber con certeza si el periodo económico afecta a esta actividad a la fecha.

Si bien diversos estudios realizados en distintos países han logrado exhibir que en momentos de recesiones económicas es conveniente mantener el gasto en capacitar y entrenar a los colaboradores (Blundell, Dearden, Meghir, & Sianesi, 1999) (Wilson & Briscoe, 2004); la realidad de las empresas es que muchas de ellas disminuyen el gasto en este ítem en el corto plazo como medida para reducir costos.

No hay información de empresas chilenas referente a este fenómeno, pero en una serie de entrevistas realizadas a empresas en Estados Unidos por la *American Society for Training and Development*, cerca de un 70% de los gerentes dice que revisan y recortan los presupuestos de entrenamiento en periodos lentos de la economía.¹⁸

Por este motivo es de esperarse que hayan empresas que cumplan ambos perfiles: aquellas consientes de las ventajas de las capacitaciones para sus empleados, van a mantener o reducir en poco porcentaje el presupuesto destinado para capacitaciones. Por otro lado, habrá empresas que disminuyan drásticamente este ítem, lo que probablemente impacte negativamente en la demanda de talleres y capacitaciones a nivel nacional.

5.1.3. Entorno Social

El análisis social es sumamente interesante en torno a las tendencias y desarrollo de la industria, afectando a la gestión del capital humano en las organizaciones.

Una de estas temáticas que se ha ido posicionando fuertemente en el mundo de los recursos humanos, es la presencia de diferentes generaciones en el entorno laboral, transformándose en un verdadero desafío a la hora de lidiar con las problemáticas, deseos y comportamiento de cada grupo.

En la Tabla 5 se pueden encontrar algunas de las características de las 3 generaciones que actualmente interactúan en contextos laborales, elaboradas por las Naciones Unidas.

Es claro ver una notoria diferencia en el pensamiento y motivaciones de estas generaciones, en donde los denominados *Baby Boomers* tienen un enfoque tradicional

¹⁶ Fuente: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

¹⁷ Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1813407-deficit-y-bajo-crecimiento-chile-se-sorprende-con-el-freno-a-su-economia>

¹⁸ Fuente: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2009/02/13/cutting-that-training-budget-is-a-no-brainer-right>

de trabajo en largas horas de trabajo, y teniendo como objetivo obtener un buen salario. Esto se contrapone completamente al estilo de los grupos más jóvenes, la *Generación Y*, la que anhela lograr un desarrollo personal más allá del puesto laboral, para lo cual necesita horarios flexibles, buenas relaciones laborales y desarrollo en diferentes trabajos.

Debido a esta notoria diferencia es que se ha transformado en una temática importante todo el manejo de los equipos de trabajos y liderazgos en las organizaciones. Esta realidad queda demostrada en el último Informe Anual de Tendencias Anuales en sueldos, Beneficios y Lugares de Trabajo de Randstad del 2015, en el donde se sostiene que solamente un 24% de las empresas dice estar preparada para enfrentar esta diferencia generacional de los empleados.¹⁹

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	Generación Y
Años de Nacimiento	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Ambiente de Trabajo	Largas Horas – Solo oficina	Oficina, hogar, desea horas flexibles	Oficina, hogar, desea horas flexibles
Motivación	Salario	Seguridad	Mantener vida personal
Guía	No toma bien retroalimentación negativa	No necesita recibir retroalimentación	Necesita retroalimentación constante
Retención en la empresa	Salario	Seguridad/Salario	Relaciones Personales
Objetivos de carrera	Construir una carrera perfecta	Construir una carrera transferible, variedad de habilidades y experiencias	Construir varias carreras simultáneamente, tener varios trabajos simultáneamente

TABLA 5: CARACTERÍSTICAS DIFERENTES GENERACIONES. FUENTE: OVERCOMING GENERATIONAL GAP IN THE WORKPLACE. NACIONES UNIDAS

En dicho estudio se nota que a diferencia de la versión 2014, las empresas están tomando más conciencia con respecto a esta problemática, asumiendo su falta de capacidades para abordar esto. Este cambio de pensamiento puede resultar beneficioso a la hora de proponer actividades y talleres a empresas, ya que están en proceso de generar capacidades para mejorar el trabajo en equipo y liderazgo entre las diversas generaciones.

En 2015 la empresa FirstJob realizó una encuesta a 2000 jóvenes profesionales chilenos, todos pertenecientes a la generación Y, preguntando entre otras cosas por los

¹⁹Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=153734>

atributos que consideran importante a la hora de escoger una empresa para trabajar. El 16% menciona que las oportunidades de desarrollo que ofrece como factor clave y un 15% por el aprendizaje, mientras que en cuarto lugar de preferencias queda la estabilidad de la empresa, con un 10% de preferencias y tan solo un 9% mencionan los beneficios que entrega. (FirstJob, 2015)

Estos resultados se alinean con los perfiles descritos anteriormente, siguiendo las tendencias en donde los jóvenes prefieren empresas que en donde puedan aprender y crecer, en cambio temas como seguridad laboral o beneficio económico quedan rezagados

5.1.4. Entorno tecnológico

Las tecnología ha impactado de forma importante en el desarrollo de capacitaciones y cursos en las organizaciones, principalmente con la incorporación de los cursos no presenciales o “E-learning”, modalidad que se extiende en diversos ámbitos del entrenamiento de personal.

La popularidad de esta modalidad ha ido en aumento en el último tiempo, presentando una tasa de crecimiento del 14,4% en Chile, según el informe de la Online Business School. (Iprofesional, 2015)

Esta modalidad presenta varias ventajas declaradas por las mismas empresas, como por ejemplo, la comodidad a la hora de dictar el curso, ya que no implica transporte ni logística en el caso de tener trabajadores en distintas oficinas o regiones, disminuyendo los costos totales. También se percibe que este tipo de entrenamiento genera un mayor compromiso por parte de los trabajadores y mejora la distribución de conocimiento dentro de la organización, debido a que son accesibles por un mayor número de trabajadores. (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2011)

En la literatura no se evidencia una clara diferencia de calidad entre el formato de capacitaciones presenciales, en comparación con las virtuales, cuando se comparan programas de entrenamientos en empresas. Los beneficios que se han logrado comprobar, están relacionados con el menor costo y mayor eficacia del formato *E-learning*, lo que impacta en los indicadores del negocio. (Berry, 2000) (Conková, 2013)

Con respecto al formato de capacitaciones a distancia relacionadas a habilidades sociales, como el liderazgo y trabajo en equipo, no existen estudios que aborden el desempeño o percepciones de las empresas. Esto se puede explicar en el hecho de que los cursos enfocados en estas temáticas son presenciales en su gran mayoría, debido al enfoque práctico que tienen, lo que se puede observar en particular en los cursos inscritos en el SENCE, en donde un bajo porcentaje es *E-learning* y, los que son presenciales, cuentan tanto con horas teóricas como horas prácticas, como se puede ver en ANEXO N°2.

Otras tendencias relacionadas a los recursos humanos y tecnologías están llegando al país de a poco, lo que pudo comprobarse en la Expo Capital Humano 2014, la cual estuvo enfocada en las tendencias actuales y futuras en esta materia.

Dentro de las temáticas abordadas por los expositores, se pueden mencionar las nuevas formas de acceder a la información con la llegada de los teléfonos inteligentes, los procesos de comunicación más abiertos mediante las redes sociales corporativas, la implementación de plataformas para procesos colaborativos de crowdsourcing, y diferentes instancias en donde la tecnología se ha utilizado para facilitar ciertos aspectos de la gestión de personas.

En esta última categoría, se encuentra la denominada “Gamificación”, que consiste en incorporar diferentes conceptos de los videojuegos a situaciones que no son lúdicas. A diferencia de lo expuesto con anterioridad acerca del “*Serious Game*”, se busca hacer más entretenidas o motivadoras ciertas experiencias, pero sin dejar de lado que el objetivo principal no es jugar. (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011)

Uno de los ejemplos mencionados por el expositor Alex Putman, es una aplicación que va entregando puntaje a los trabajadores, a medida que realizan diversas tareas relacionadas con el proceso de inducción, lo que hace que estos estén más motivados y entretenidos, en un proceso que muchas veces es aburrido y monótono.

5.2. Análisis de 5 fuerzas de Porter

5.2.1. Rivalidad entre competidores

Actualmente existe una muy variada oferta en cuanto a capacitaciones y talleres de habilidades laborales, las cuales no solo difieren en formatos y precios, sino que también en metodologías, objetivos, canales y públicos objetivos.

Para realizar un análisis general de los potenciales competidores, se utiliza la metodología de análisis de grupos estratégicos (Porter, 1980), en donde se dividen en diferentes agrupaciones dadas sus características para tener una visión general del análisis.

A. Empresas/Consultoras Innovadoras

Es uno de los grupos más importantes para este análisis, ya que comparten muchas características con la idea propuesta inicial de solución del emprendimiento en el cual se está trabajando.

Son empresas que utilizan distintas metodologías de juego para lograr diferentes objetivos en las empresas, principalmente construcción de equipos, desarrollo de capacidades laborales y planificación estratégica.

En general no superan los 3 años de funcionamiento, se caracterizan por tener tutores certificados o con experiencia en las diferentes metodologías, y en general, alguno de los socios fundadores o asesores tiene estudios en coaching y/o metodologías afines.

Las siguientes empresas se ubican dentro de esta categoría:

- Bliss Agency (<http://www.blissagency.cl/>)

Consultora formada el año 2013 que ofrece distintos talleres o workshops para trabajar temas como el sentido de equipo, liderazgo, cultura de servicio y autogestión.

Para esto utiliza principalmente la metodología de *LEGO® Serious Play®*²⁰, siendo los únicos capacitadores en esta herramienta en el país. Los socios fundadores poseen estudios en gestión de personas, innovación y creatividad, y tanto ellos como los consultores con los que trabajan están certificados en la metodología LEGO.

Los clientes en general son grandes empresas, como Cencosud, Sodexo, Santader y Codelco entre otras.

- HardFun (<http://www.hardfun.cl/>)

Empresa también formada el año 2013, que incorpora diferentes actividades lúdicas en las organizaciones para fortalecer equipos de trabajos o realizar planificaciones estratégicas.

Principalmente utilizan la metodología de LEGO, pero a diferencia de la empresa anterior posee una mayor gama de experiencias, como talleres de golf, improvisación teatral, buceo y cocina entre otros, los que de todas formas tienen una metodología asociada creada especialmente para las necesidades de la empresa.

Uno de los socios es Coach Ontológico y dentro de sus relatores se encuentran actores reconocidos, golfistas profesionales y expertos en buceos. Esto último facilita en parte la venta de los productos según comenta uno de los socios, ya que genera confianza en los potenciales clientes.

Dentro de los clientes se encuentran Santander, Unilever, Watts y Entel entre otras.

- Coaching & Partners (<http://www.coachingandpartners.cl/>)

Se definen a ellos como una “consultora boutique” en temas relacionados a capacidades laborales, felicidad e innovación aplicada.

²⁰ Metodología desarrollada por LEGO para facilitar las reuniones, comunicación y proceso de resolución de conflictos, a través del armado de un modelo 3D sobre el cual se trabaja guiados por un facilitador certificado. Fuente: <http://www.lego.com/es-ar/seriousplay/the-method>

Poseen una gama diferente e innovadora de actividades que se pueden realizar, siendo la denominada “CSI City” muy similar al formato de “Escape de Habitación”. Consiste principalmente en resolver un caso ficticio de crimen ocurrido en algún lugar público. También tienen una gama de actividades al aire libre (tirollesa, pista de obstáculos), búsqueda del tesoro y cocina.

Dentro del equipo se encuentran facilitadores de LEGO®, coach integrales y coach ontológicos. Utilizan una gama variadas de metodologías incluida la ya mencionada *LEGO® Serious Play®*, junto a *Desing Thinking*, *Team Building* y otras.

Los clientes son más diversos en temas de tamaño (cantidad de empleados), encontrándose empresas como Transbank, H&M, Parque del Recuerdo y Arauco.

- WorkPlay (<http://www.workplay.cl/>)

Empresa similar a las anteriores, que a juzgar por el sitio web es más nueva en el mercado ya que no incluyen clientes ni metodologías demasiado detalladas. Sin embargo también ofrecen servicios de talleres de desarrollo organizacional utilizando la metodología de Lego y Desing Thinking.

Como elemento diferenciador incluyen una experiencia denominada “Taller Creativo DaVinci” para trabajar la creatividad de las organizaciones, grupos y personas.

Los dos fundadores son psicólogos con más de 10 años de experiencia en gestión organizacional y R.R.H.H.

B. Consultoras Tradicionales en R.R.H.H.

Estas empresas si bien apuntan a un objetivo similar que las anteriores, utilizan herramientas y métodos más comunes, asociados principalmente a un servicio más completo de consultoría en el ámbito de recursos humanos o desarrollo organizacional.

Son mucho más heterogéneas en características como años de trayectoria, metodologías, servicios y clientes, lo que las hace un tanto más difícil de caracterizar.

A continuación, se escogen algunas de éstas para analizar en mayor detalle:

- People & Partners (<http://www.partners.cl/>)

Consultora con 14 años de experiencia en el mercado que ofrece asesoría para empresas en temas relacionados a recursos humanos, como programas de ayuda en procesos de desvinculaciones para empresas, liderazgo de cargos ejecutivos y trabajo en equipo. En general, estas actividades están

principalmente enfocadas a los cargos ejecutivos de la empresa, aunque tienen programas que involucran a toda la organización.

Existe un servicio denominado “People Colors”, que puede considerarse como un taller no convencional, el cual involucra diferentes actividades como clases circenses, de canto y baile, para desarrollar el autoconocimiento y expresión de los trabajadores en otros contextos. Si bien esta actividad puede incluirse en la categoría de Empresas/Consultoras Innovadoras, se considera que pertenece a esta categoría ya que el foco está puesto en los otros servicios tradicionales que presta.

Los socios poseen amplia experiencia en temas afines, y según mencionan en su sitio web los consultores promedian 10 años de experiencia. Así mismo, suman más de 450 clientes de los más variados rubros.

- Verbum (<http://www.verbum.cl/>)

Empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado, que nace para ayudar a las empresas en procesos de selección y evaluación de personal, y que con el tiempo han complementado estos servicios con programas de desarrollo de habilidades directivas y coaching para ejecutivos, entre otros servicios.

Estos servicios son creados a la medida de cada cliente, enfocándose en los objetivos particulares en que se quieran enfocar, y en gran medida están enfocados para profesionales con cargos ejecutivos o de liderazgo.

En este caso, siguiendo la línea de este tipo de empresas, los socios fundadores tienen amplia experiencia en temas relacionados a la psicología laboral y poseen una cartera de clientes amplia, que incluye las áreas de consumo masivo, servicios, ingeniería, educación y hotelería, entre otras.

- Otras:

Existen varias otras consultoras, como las listadas abajo, las cuales poseen características similares a las anteriores, siempre manteniendo diferencias en los enfoques y metodologías de sus productos y servicios.

- People First (<http://www.peoplefirst.cl/>)
- Consultora Proactiva (<http://www.consultoraproactiva.cl/>)
- Kpaz (<http://www.kpaz.cl/>)

C. OTEC con capacitaciones de trabajo colaborativo

En este grupo de potenciales se encuentran las OTEC que actualmente ofrecen capacitaciones relacionadas a temas de trabajo colaborativo. El total de OTEC en Chile

asciende a más de 1600²¹, las cuales presentan una amplia gama de enfoques, metodologías, precios y empresas que ofrecen esta clase de servicios. Algunos ejemplos de talleres se pueden observar en el ANEXO N° 2, en donde queda de manifiesto la diferencia de precios que puede existir entre productos que a priori parecen similares.

Como puntos en común todas pueden inscribir códigos SENCE de las capacitaciones, lo que permite a las empresas que compran estas capacitaciones acceder a la franquicia tributaria. Esto las obliga a tener giro único y cumplir un proceso de acreditación frente al organismo estatal.

Si bien todas cumplen estas características, existen varios tipos de OTEC, diferenciadas por el organismo o institución que las crea. Se tienen así, primero las privadas que no pertenecen a ninguna institución, y que solamente prestan servicios de capacitaciones. Ejemplos de estas son la OTEC Procace²² y la OTEC Impulsa²³.

Del mismo modo, están las pertenecientes a universidades o institutos técnicos, las cuales aprovechan a los profesores e instalaciones para ofrecer capacitaciones, además de aprovechar el prestigio que tiene la casa de estudio para así generar confianza con el potencial cliente. Las principales universidades, en particular la Universidad de Chile, tienen una filiar con giro de OTEC.

Además, muchos grupos económicos poseen sus propias OTEC, ya que les resulta más conveniente administrar los recursos de cada empresa del holding y ajustar los cursos a sus propias necesidades. La OTEC del conglomerado AASA, clientes del año 2014, pertenece a esta categoría.

D. Empresas de actividades *Outdoor*

Por último se incluyen a otras empresas que realizan otras actividades de carácter lúdico y de trabajo en equipo, pero que son realizadas al aire libre e incluyen algún deporte o actividad física por parte de los participantes.

Si bien no es una competencia directa con las capacitaciones, si consideran el componente lúdico lo que puede ser considerado como sustituto para algunas empresas que valoren más este ámbito.

Dentro de las actividades de este tipo se consideran las actividades deportivas como el paintball, kayak o montañismo entre otras, las cuales siempre son guiadas y puestas en contexto por los guías y tutores de la actividad, que en muchos casos son profesionales en estas disciplinas, lo que se desprende de las web de estas empresas.

²¹ Anuario Estadístico SENCE 2013 Fuente: <http://www.sence.cl/portal/Docs/Anuario-estadistico/3108:Anuario-estadistico-2013>

²² <http://www.procace.cl/>

²³ <http://www.otecimpulsa.cl/>

También existen talleres en donde se trabaja en base a juegos de menor intensidad física, y que están diseñados para lograr cierto aprendizaje acorde a los objetivos del programa. A modo de ejemplo se mencionan las actividades como “Sigamos al líder” o “Búsqueda del Tesoro”, entre muchas otras menos conocidas.

Cabe mencionar que varias de estas dinámicas pueden formar parte del set de juegos de una intervención del modelo ABC descrito en el Capítulo 2, lo que implica que algunas de las empresas que ofrecen este último tipo de talleres al aire libre podrían utilizar esta metodología también, aunque ninguna lo declara de forma explícita en sus documentos informativos.

Para obtener una visualización gráfica de algunas de las características de estos grupos, se realiza un mapa de posicionamiento en torno a las dimensiones de “Precio” y de “Impacto de Capacitación”, el cual se puede ver en el Ilustración 7.

En el eje X se representa el “Precio”, que como el nombre lo indica, se refiere al costo de los talleres, capacitaciones o consultoría que se ofrece dependiendo del caso. Si bien existen diferencias de precios entre empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico, el objetivo del gráfico es mostrar una diferencia relativa entre los diferentes conglomerados, por lo que se posicionan más a la izquierda aquellos grupos que tienen precios en promedio más baratos y viceversa.

El “Impacto” queda representado en el eje Y, refiriéndose al fruto que deja la intervención en el grupo con el que se trabaja, lo que también puede ser interpretado como calidad de servicio, entendiendo que hay empresas que ofrecen un producto más completo. Al igual que en el eje X, esta dimensión no pretende medir de forma exacta el impacto de cada uno de los grupos, sino servir como punto de comparación para entender la profundidad de la experiencia entre los diferentes conjuntos de empresas. Esta información es levantada en base a los objetivos que ofrecen las empresas en cada subconjunto, siendo en algunos casos entretener y formar lazos, como es el caso de las del grupo D, y en otros casos se busca mejorar los resultados de la empresa, como en las del conjunto B.

En base a información del SENCE se puede ver que en promedio las capacitaciones tradicionales del conjunto C tienen un valor promedio aproximado de \$8.000 pesos por hora y participante, mientras que en base a presupuestos obtenidos de empresas del grupo B se tiene que el valor están por sobre los \$10.000 pesos. En cambio las empresas del grupo D presentan diferentes valores dependiendo de la naturaleza de la actividad, cuyo valor puede ser similar al de las capacitaciones tradicionales, pero incluyen alimentación y otros servicios que hace que finalmente sea relativamente más barato. Los precios de las empresas del conglomerado A dependerán del servicio y tiempo que requiera la actividad, los que según algunos de los entrevistados y las psicólogas del equipo, tienden a ser más altos que los de los otros grupos.

Se puede notar que el grupo B. Consultoras Tradicionales en R.R.H.H. es el que se posiciona como de mayor impacto, debido a que en general sus servicios, por lo general son intervenciones de mediano plazo, y por consiguiente, tiene un precio alto en comparación a talleres o capacitaciones que poseen una duración acotada.

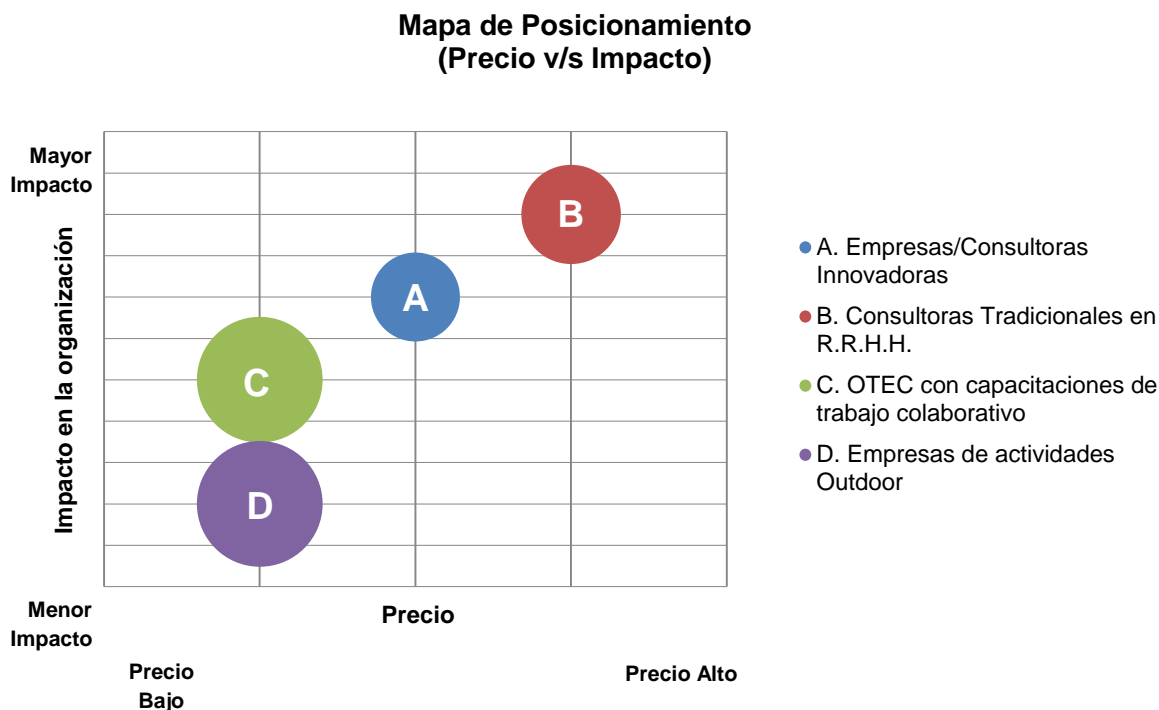


ILUSTRACIÓN 7: MAPA POSICIONAMIENTO DE COMPETIDORES, PARA DIMENSIONES DE PRECIO E IMPACTO DE CAPACITACIONES. (ELABORACIÓN PROPIA)

El conjunto A. Empresas/Consultoras innovadoras, se pueden considerar con un menor impacto que el grupo B, ya que como se menciona con anterioridad, en su mayoría corresponden a talleres innovadores que tienen una duración acotada. Pero a diferencia del grupo C. OTEC con capacitaciones de trabajo colaborativo, los objetivos de los talleres en A son más amplios, pudiendo ayudar por ejemplo a resolver problemas de planteamiento estratégico²⁴, pudiendo impactar de mayor forma a la organización.

Por último, se encuentran el grupo D. Empresas de actividades *Outdoor*, las cuales, entregan en general, un resultado que va de la mano a la entretención y reforzar relaciones personales, el cual es considerado de menor impacto en la organización, lo que va ligado con un precio menor o igual que los otros servicios, dependiendo de la duración, lugar y experiencias que se realicen.

En conclusión, la gran cantidad de competidores, con diversas estrategias, calidades y especialización hace que la fuerza de estos sea muy alta, dificultando la competencia y la entrada de nuevos actores.

²⁴ LEGO® *Serious Play*®, tiene múltiples objetivos, como por ejemplo el trabajo en definiciones estratégicas en grupos o empresas. (Fuente: HardFun)

5.2.2. Poder de Negociación de Clientes

Existen una gran cantidad de clientes, en términos generales cualquier organización o empresa en donde existan grupos de trabajo y que esté interesada en realizar algún tipo de actividad relacionada con el trabajo en equipo, es un potencial cliente de alguna de las empresas caracterizadas con anterioridad. Por esta razón, se considera que tienen es Bajo-Medio, ya que no pueden manejar los precios.

En el Capítulo 6 se estudian con mayor profundidad las características de estos clientes, basados en lo indagado en las entrevistas y pruebas realizadas, permitiendo caracterizarlos de mejor forma.

5.2.3. Poder de Negociación de Proveedores

En la industria de las capacitaciones y talleres no existen proveedores fuertes que puedan ejercer un poder con respecto a sus productos. Algunos ejemplos de servicios y productos de proveedores son las instituciones que arriendan salas de clases, imprentas y agencias que entregan papelería y otros artículos usados en las capacitaciones, empresas TI con soporte web para clases de *E-learning* o seguimiento de las actividades.

Entre las instituciones que arriendan espacios para realizar talleres, se consideran los centros de formación u otras instituciones educacionales, OTEC, hoteles, centros de convenciones y empresas especializadas. Existe una amplia oferta de estas en internet, las cuales principalmente se ubican en lugares de concentración de oficinas, como Santiago Centro o Providencia, haciendo más fácil el traslado.

Los que tienen mayores posibilidades de integrarse y transformarse en competidores directos son las OTEC, ya que tienen la estructura legal y operacional para poder realizarlo, además de contar con salas de clases.

5.2.4. Amenazas de Nuevos Competidores

Ciertamente la amenaza de nuevos competidores es algo que siempre hay que considerar en este mercado dado a las bajas barreras de entradas.

Las OTEC, si bien deben cumplir con un proceso de certificación frente al Estado, este no es un procedimiento complicado y tampoco requiere una gran inversión, de hecho, según el SENCE, para el 2013 existían 1657 solamente en la Región Metropolitana.²⁵ Por otro lado, para ingresar en el mercado de talleres o actividades no acreditadas por el SENCE no hay requisitos ni barreras. Además, como se puede ver con el ingreso de nuevas metodologías como el *LEGO® Serious Play®*, en el país en los últimos años, es probable que nuevas iniciativas continúen desarrollándose cada cierto tiempo.

Por esta razón, se considera la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado como Media-Alta.

²⁵ Anuario Estadístico SENCE 2013.

5.2.5. Amenazas de Sustitutos

Debido a la gran gama de empresas, formatos, metodologías y objetivos de talleres y capacitaciones en torno a trabajo en equipo, la línea que separa a los competidores con los sustitutos no es del todo clara, pudiendo ser competencia directa en un contexto y servicios sustitutos en otro.

A los 4 grupos estratégicos analizados en la sección de competidores, podemos sumar como sustitutos a varios servicios y productos que pueden ser requeridos por las gerencias de recursos humanos y personal de las empresas, como los siguientes ejemplos.

- Capacitaciones y talleres en áreas técnicas, pudiendo ser de habilidades relacionadas con el desempeño del día a día del trabajador, idiomas, programas computacionales, regulación y leyes, etc.
- Capacitaciones y talleres en áreas habilidades laborales que no sean el trabajo en equipo o liderazgo, como por ejemplo el uso del tiempo, orientación al cliente o creatividad.
- Servicios de medición de clima laboral u otro tipo de mediciones, los que permitan tomar decisiones a las áreas de recursos humanos.
- Actividades y talleres deportivos continuos en las empresas, como lo son la gimnasia empresarial o clases de disciplinas deportivas para empleados. Este tipo de iniciativas se han ido tomando fuerza en el último tiempo. El año 2011 la ONG ComunicaRSE sacó una guía con prácticas para gestionar programas de vida saludable en las empresas, donde recomiendan actividades como gimnasia de pausa y disciplinas deportivas.
- Capacitaciones y talleres en formato *E-learning*, en las cuales se enseñen conceptos relacionados al trabajo en equipo y liderazgo. Como se revisó con anterioridad, la tasa de crecimiento para este formato se espera que sea de 14% para el año 2016, por lo que se considera como una real posibilidad

El poder de estos sustitutos puede ir desde Bajo hasta Medio, dependiendo de la cercanía con la temática de colaboración y trabajo en equipo.

5.3. Entrevistas Exploratorias

Se establece este primer proceso como exploratorio, en donde se realizan una serie de entrevistas que permitan entender de mejor forma el mercado y sus características, para posteriormente iniciar el proceso propuesto por la metodología *Lean Canvas*.

Objetivos

1. Conocer las diferentes motivaciones de las empresas para contratar capacitaciones y talleres para sus empleados.

2. Comprender los aspectos más y menos valorados respecto a las capacitaciones de habilidades blandas en las empresas.
3. Profundizar en el entendimiento de la actualidad y futuro del mercado de capacitaciones de habilidades en el país.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las principales motivaciones de las empresas para contratar capacitaciones y talleres para sus empleados?
2. ¿Qué aspectos son los más valorados a la hora de realizar capacitaciones en torno a habilidades blandas? ¿Qué aspectos son los menos valorados?
3. ¿Cómo se está satisfaciendo la demanda de capacitaciones de habilidades blandas?

La pauta base de temas específicos se encuentra en ANEXO N°4: Pauta Entrevista Exploratoria, la cual es adaptada levemente según el perfil del entrevistado.

Si bien en un comienzo se definió una muestra de gran tamaño para cumplir con la representatividad del proceso de muestreo que define la bibliografía clásica de investigación de mercado (Sampieri Hernández, Fernández Collao, & Baptista Lucio, 2006), esto se redujo dado el carácter exploratorio de la entrevista y el desarrollo de entrevistas más especializadas en el proceso de estudio del problema según la metodología *Lean Canvas*. Aun así si se define diferentes perfiles de entrevistados que se escoge para realizar este proceso:

- 2 Gerentes y/o encargados de recursos humanos de empresas.
- 2 Ejecutivos o directivos de OTIC.
- 2 Relatores o directivos de OTEC.
- 1 Empresas de talleres y/o capacitaciones de trabajo en equipo.
- 2 Académicos de áreas afines:

Nombre	Institución/Empresa	Cargo
Jorge Martínez	OTEC Puente	Dueño
Gloria Zavala	U. de Chile - Depto. Psicología	Docente Psicología Laboral
Myriam Alvarado	Grupo AASA	Encargada Capacitaciones
Claudia Catalán	OTIC Corcin	Ejecutiva
Víctor Garrido	Plusconsulting	Subgerente Gestión de Personas
Lya Ojeda	OTIC SOFOFO	Ejecutiva
Sebastián Conde	U. de Chile - Depto. Ing. Industrial	Docente R.R.H.H.
Guillermo Vergara	OTEC Cámara de Comercio de Santiago	Director Ejecutivo Centro de Capacitación CCS
Roberto Eskenazi	HardFun	Dueño

TABLA 6: ENTREVISTADOS PROCESO EXPLORATORIO

Se realizaron un total de 9 entrevistas entre octubre de 2014 y abril de 2015. En la Tabla 6 se pueden ver los nombres y cargos de los entrevistados en este proceso.

El resumen de cada entrevista se puede encontrar en ANEXO N°5: Reportes de Entrevistas Exploratorias, y a continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos.

1. ¿Cuáles son las principales motivaciones de las empresas para contratar capacitaciones y talleres para sus empleados?

Con respecto a la primera pregunta de investigación acerca de las principales motivaciones de las empresas para realizar capacitaciones, la respuesta más recurrente, que es mencionada por 7 de los 9 entrevistados, fue la de mejorar la productividad de los colaboradores al entregarles herramientas para desempeñar el trabajo, lo que se aplica principalmente a habilidades que son técnicas, las cuales pueden ser fácilmente transferibles al día a día y cuyo impacto puede ser visto de forma más directa en el desempeño diario.

Otras razones que algunos de los entrevistados mencionan se relacionan con la necesidad de generar incentivos para que sus empleados estén motivados y sientan que la empresa está interesada en desarrollarlos. En particular uno de los entrevistados menciona que hay veces que los sindicatos proponen planes de capacitaciones.

Con respecto a las capacitaciones y talleres de habilidades blandas, las respuestas no son tan consensuadas: algunos mencionan que nacen de la necesidad de motivar a los empleados a través de actividades diferentes, se menciona también que existen problemas con el trabajo en equipo, por lo que las empresas se están haciendo cargo a través de capacitaciones y talleres.

2. ¿Qué aspectos son los más valorados a la hora de realizar capacitaciones en torno a habilidades blandas? ¿Qué aspectos son los menos valorados?

En términos generales la mayoría menciona que el profesionalismo es algo sumamente importante en esta industria, considerando la gran cantidad y tipos de competidores que existen en el mercado. El dueño de una OTEC menciona que las empresas mediocres se notan con facilidad y que para mantenerse en la industria es necesario responder con servicios de calidad. Otros entrevistados mencionaron que las empresas buscan el respaldo de alguna universidad o institución educacional, de forma de acreditar de cierta forma la calidad de la intervención.

Si bien la calidad es un factor importante, 4 de los entrevistados consideran que la innovación en las actividades es sumamente importante. Roberto Eskenazi, dueño de HardFun menciona que las empresas están preguntando por actividades innovadoras que las ayuden a mejorar aspectos laborales, como la colaboración o planificación estratégica.

Ambos encargados de R.R.H.H. o capacitaciones de la empresa, indicaron que el tipo de actividad lúdica como la experiencia de escape de habitación les parece interesante

y entretenida para sus empleados, pero uno de ellos explico que la empresa es muy anticuada, realizando pocas capacitaciones en habilidades blandas y menos actividades diferentes, por lo que es impracticable de llevar. Esto indica que también existe un factor cultural en donde la organización, partiendo por la gerencia, debe estar interesada en realizar este tipo de iniciativas.

Por último, está el factor monetario, que en algunas empresas es sumamente importante ya que solo utilizan la franquicia tributaria, por lo cual solo pueden asumir el costo de la hora fijado por SENCE, lo que las hace rechazar actividades más caras. También, hay empresas que si gastan en el ítem de desarrollo de competencias para sus empleados, buscando iniciativas y servicios que les ayuden a lograr sus objetivos.

3. ¿Cómo se está satisfaciendo la demanda de capacitaciones de habilidades blandas?

Como se mencionaba, existen muchas alternativas: el dueño de la OTEC Puente más que capacitaciones estandarizadas realiza consultorías a las empresas, planificando junto a ellas las actividades y talleres a realizar en un periodo largo de tiempo. Por otro lado existen OTEC más especializadas en un sector económico, como la OTEC de la Cámara de Comercio de Santiago, que realiza una gama de talleres estándar que ayuden a mejorar la productividad de sus afiliados.

Se comenta también que se realizan consultorías, intervenciones y coaching en las empresas, dependiendo de las necesidades y los presupuestos que se manejan, grupos que fueron mencionados en el análisis de las fuerzas de Porter.

4. Otros aprendizajes

Si bien ambas entrevistadas de OTIC mencionan que las empresas principalmente están ocupando el SENCE como medio de financiamiento, los entrevistados relacionados a OTEC y el profesor del Departamento de Ingeniería Civil Industrial mencionan que la franquicia tributaria es un mecanismo que cada vez está teniendo menor importancia para financiar capacitaciones, habiendo un grupo importante de empresas que prefiere pagar el costo empresa para desarrollar algo que diseñado especialmente para ellos y que muchas veces no es franquiciable.

Además, el dueño de la OTEC puente menciona que recomienda iniciar actividades como OTEC, debido a que no es complejo obtener la certificación, procedimiento que no supera los dos millones de pesos, lo que no es excesivamente caro si se considera el tamaño de la industria.

Por último, de la entrevista con el fundador de Hardfun, se conversó sobre la forma que tienen ellos de evaluar las actividades que realizan, mencionando que en sus talleres solo se limitan a evaluar el nivel de reacción de los asistentes, sin comprometerse a generar algún impacto en las conductas de los trabajadores ni en los resultados de la

empresa. Esto se debe a la dificultad que implica este proceso ya que las metodologías acotadas a un taller puntual no generan cambios necesariamente. En concreto se limitan a generar un plan de acción, diseñado por los mismos asistentes del taller, que les permita de forma interna impactar en otros niveles.

5.4. Análisis FODA

A modo de conclusión de la etapa de análisis de información secundaria y de las entrevistas exploratorias realizadas, se incluye el análisis FODA, incorporando los principales aprendizajes obtenidos en este proceso.

Todos los integrantes del equipo participaron en la consolidación de este análisis, complementando la visión que se tiene del proyecto.

Fortalezas

- Expertiz en desarrollar juegos de “Escape de Habitación” considerando los aspectos técnicos para poder diseñar y preparar la experiencia, y también considerando la metodología de análisis de la experiencia por parte de las psicólogas del equipo. Esto debido a las diversas pruebas realizadas el año 2014, en donde se ajustaron diversos aspectos de las actividades.
Excap es la primera empresa en Chile en ofrecer este formato, por lo que es la única que cuenta con estas habilidades prácticas con estas técnicas, aunque pueden ser replicadas por otra empresa en el futuro, si es que comienza a masificarse el formato.
- Al ser una organización pequeña y compacta, es mucho más adaptable a la realidad de la industria y necesidades de los clientes que una empresa ya establecida, lo que permite hacer cambios e ir probando diferentes opciones de productos, servicios, canales, etc.

Debilidades

- Falta de experiencia en la industria, debido a que todos los participantes del proyecto son estudiantes o se han titulado hace poco. Esto dificulta los procesos de diseño de productos, ya que se puede estar generando algo que nadie quiera, y también complica el proceso de ventas ya que se necesita aprender a cómo vender este tipo de servicios.
- El hecho de tener estudiantes dentro del equipo se transforma en una debilidad importante, ya que solo una persona puede dedicarle tiempo exclusivo al proyecto, mientras que todos los demás tienen que responder a otras responsabilidades, lo que hace más lento el proceso.

- La falta de experiencia se relaciona también con que no se cuenta con una marca potente o respaldo de alguna institución que pueda transferir su estatus a Excap. Esto puede ser de mucha relevancia a la hora de conseguir clientes, los que están buscando instituciones serias.
- No poseer los recursos económicos que den tranquilidad para el desarrollo del proyecto, hace que sea más complejo iniciar. Los socios cuentan con recursos propios que están permitiendo el funcionamiento a nivel básico, pero si se desea desarrollar el proyecto considerando sueldos, arriendos e inversiones, se debe buscar financiamiento.

Oportunidades

- El cambio de paradigma en las empresas, en donde las personas han ido tomando protagonismo es algo que sin duda favorece el ingreso de este tipo de iniciativas. También hay que considerar el cambio generacional que se está viviendo, lo cual abre diversas oportunidades para innovar en el ámbito del desarrollo de trabajo en equipo y liderazgo.
- La franquicia tributaria de Chile también es una oportunidad ya que genera incentivo a las empresas para capacitar a sus empleados, lo que mueve un mercado millonario en el país, siendo lo suficientemente grande y abierto para que nuevos actores como Excap puedan ingresar si es que se ofrece algo atractivo.
Además, también de ser necesario, se puede inscribir la empresa como OTEC para que esta pueda inscribir cursos y participar de la franquicia, en el caso que se considere como una opción económicamente favorable en el futuro.
- El contexto tecnológico también favorece, debido a que el espectro de herramientas disponibles se mantienen siempre en aumento, lo que permitiría generar innovaciones en algún aspecto. Esto también ayuda a que los clientes y asistentes de las capacitaciones estén más receptivos a innovaciones, ya que están insertos en un mundo fluctuante.

Amenazas

- La economía en Chile ha estado decayendo en los últimos años, transformándose en un problema para algunas empresas de la industria ya que los clientes están demandando menos capacitaciones de trabajo en equipo. Este panorama no parece mejorar el 2015, por lo que se espera que las empresas destinen menos dinero a este ítem.

- La legislación sobre franquicia tributaria puede variar en el tiempo, de hecho ya cambió el 2014, en donde se eliminaron algunos códigos de trabajo en equipo, lo que dificulta más la inscripción de cursos relacionados actualmente. Esta política puede mantenerse a lo largo del tiempo, y como varios de los entrevistados mencionaron, cada vez puede empezar a ser menos usada debido a las restricciones que implica.
- Los avances tecnológicos también puede ser considerada como una amenaza, considerando la rápida evolución y el alto nivel de penetración del E-learning, que compite con otras formas de capacitación. En el contexto económico de desaceleración, alternativas como estas que disminuyen los costos, pueden transformarse en una seria amenaza.

CAPÍTULO 6. ESTUDIO MODELO DE NEGOCIO

El estudio del modelo de negocio se divide en 3 pruebas o experimentos realizados siguiendo la metodología *Lean Canvas*, en las cuales se “pivotea” el modelo inicial, dado los resultados que se van obteniendo en cada fase.

6.1. Estudio Problema-Solución

6.1.1. Diseño de Instrumento

Para la evaluación del problema, la metodología *Lean Canvas* propone realizar un proceso denominado “Entrevista-Problema” a los potenciales clientes, el cual permita evaluar la existencia de un problema que valga de solucionar.

Considerando que ya se cuenta con un producto definido se decide incorporar también aspectos la denominada “Entrevista-Solución”, la cual permite entender si la solución propuesta es válida.

Así queda definida la entrevista con los siguientes objetivos:

1. Entender cuál es la real problemática de las medianas y grandes empresas en Chile relacionada al trabajo en equipo de sus empleados.
2. Saber si la solución propuesta cumple con la propuesta de valor y es valorada por los potenciales clientes.

La muestra ideal para las entrevistas según la bibliografía va entre 30 y 50 casos (Sampieri Hernández, Fernández Collao, & Baptista Lucio, 2006), pero dado que se definen entrevistas principalmente con gerentes o subgerentes de recursos humanos de empresas, las cuales son complejas de conseguir, se define un número de entre 15 a 20 entrevistados. Si bien el nivel de error de este tamaño de muestra es cercano al 18% con una confianza del 90%, al ser un proceso cualitativo no se le exige demasiado en términos estadísticos.

Se definen las siguientes cuotas, para tener representación de empresas medianas y grandes, considerando su cantidad de empleados:

- 5 a 10 entrevistados de empresas con más de 1000 empleados.
- 5 a 10 entrevistados de empresas con más de 36²⁶ empleados y menos de 1000.

La pauta de entrevistas se puede encontrar en ANEXO N°6: Pauta Entrevista Problema-Solución, en ella se pregunta por 5 problemas que se cree que existen en las organizaciones, permitiendo que los entrevistados indiquen si lo consideran como tal y

²⁶ Este número es el promedio de empleo de empresas medianas para el año 2013, según el SII.

que expliquen cómo les afecta en el día a día. Junto con esto se indaga sobre cómo solucionan estas problemáticas actualmente las diversas empresas, para revisar así si los competidores y sustitutos mencionados en el Análisis de Porter, efectivamente pueden ser considerados como tales.

- A. Equipos de trabajo con mala comunicación, lo que afecta los resultados y desempeño.
- B. Deficiencia de los trabajadores en capacidades relacionados a habilidades blandas, lo que afecta el desempeño de los individuos y grupos.
- C. Capacitaciones aburridas y monótonas para los empleados.
- D. Empleados poco motivados con el trabajo.
- E. Dificultad para el proceso de inducción de los nuevos trabajadores en los equipos de trabajo.

Por último se incluye una pregunta preguntando sobre la opinión que tienen sobre la actividad de “Escape de Habitación” como respuesta a alguna de estas problemáticas descritas anteriormente.

6.1.2. Proceso de Entrevista

El método para encontrar a los entrevistados fue principalmente utilizar un muestreo por conveniencia, ocupando LinkedIn y las páginas web de cada empresa, en donde se buscaban personas que cumplieran con el requerimiento de cantidad de trabajadores y que tuviera un cargo relacionado con las capacitaciones.

Se intenta conseguir empresas de diversos rubros para poder establecer si los problemas definidos se presentan solo en algunos rubros o si existe un consenso.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de Marzo y Junio de 2015, completando un número de 17 entrevistados, los que se muestran en la Tabla 7.

6.1.3. Resultados y análisis

Las transcripciones completas de las entrevistas se encuentran en el ANEXO N°7: Respuestas Entrevistas Problema-Solución.

La primera parte de la entrevista se relaciona a la validación de los 5 problemas tentativos propuestos, los cuales eran comentados por los entrevistados, los cuales respondían si eran realmente problema y si consideraban que eran relevantes en las organizaciones. Así, se logró jerarquizar cada uno de los problemas, ordenándolos en posiciones del 1 al 5, en donde el problema con el 5 es el de mayor relevancia y viceversa. En base a esto se calculó el promedio

Nombre	Empresa	Cargo	N° de Trabajadores
Frank Grobier	Sacyr Chile	Responsable de R.R.H.H.	2.300
Juan Carlos Vidal	Grupo AASA	Gerente de R.R.H.H.	1.600
Felipe Weinstein	Grupo GTD	Gerente R.R.H.H.	1.900
Víctor Manuel Fuentes	Master7	Gerente Finanzas y RRHH	250
Valeria Ibarra	DHL	HR Country Manager	320
Antonella Vallejos	Corpbanca	Coordinadora Capacitaciones	1.050
José Antonio Candia	PwC	Director Capital Humano	1.450
Marta Castro	Asicom	Gerente de Productividad y D.O.	80
Catherine Railhet	Globalvia	Gerente R.R.H.H.	150
Ivonne Mendicute	Banco Bice	Sub gerente D.O.	1.050
Sonia Cabezas	CeMsa	Jefe D.O.	200
Constanza Imperatore	E-Class	Gerente de Finanzas, Administración y R.R.H.H.	50 - 100
María Marta Gallart	Colgate	Capacitación y Desarrollo	85
Juan Carlos Cubillos(*)	Deloitte	Gerente Senior Human Capital	1.800
Aldo del Rio(**)	Consultora SAP	Consultor	-
Luis Felipe Cubillos	BCI	Gerente Socio Negocios Banco Retail	10.000
Carla Pelegrin	IBM	Team Leader Employee and Labor Relations Professional	1.300 - 1.400

TABLA 7: ENTREVISTADOS EN PROCESO "PROBLEMA-SOLUCIÓN"

(*) Entrevistado pertenece al equipo que asesora empresas en las áreas de R.R.H.H., por lo que no tiene el perfil del cliente, pero aun así conoce las problemáticas de las organizaciones, por lo que puede responder todas las preguntas.

(**) Entrevistado ahora trabaja en consultora pequeña, pero se ha desempeñado en áreas de R.R.H.H. de diversas empresas como JoyGlobal, Cruz Verde y Banco Santander.

En la Ilustración 8: Posición promedio de cada problema evaluado en entrevista. (Elaboración Propia) se pueden ver las posiciones calculadas para cada uno de los problemas, en donde se puede notar que tanto el problema 'A. Equipos de trabajo con mala comunicación' y 'B. Deficiencia de los trabajadores en capacidades relacionados a habilidades blandas' son los que son considerados como principales dificultades por los entrevistados.

Por su parte, la problemática 'C. Capacitaciones aburridas para los empleados' se descartó como problemática real, debido a que según la experiencia de los entrevistados, existen muchos trabajadores que les gusta participar en instancias de aprendizajes, siendo por lo general disputados los cupos de éstas.

Con respecto al problema 'D. Empleados poco motivados con el trabajo', las opiniones se dividen principalmente en dos líneas. Algunas empresas consideran este factor muy relevante dentro de la organización, por lo que se hacen cargo mediante encuestas de clima laboral y diferentes medidas enfocadas en mejorar este aspecto, con lo que tienen el problema cubierto. Por otro lado, existen algunos que no consideran esto como un real problema, pero que tampoco se han dado el tiempo de medirlo, con lo

cual no tienen forma de evaluar si es solamente percepción de ellos o si efectivamente es una dificultad en su organización.

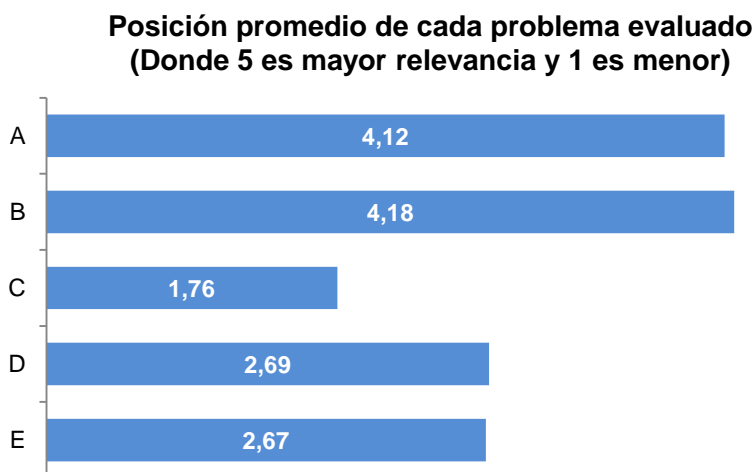


ILUSTRACIÓN 8: POSICIÓN PROMEDIO DE CADA PROBLEMA EVALUADO EN ENTREVISTA. (ELABORACIÓN PROPIA)

El problema E. Dificultad para el proceso de inducción de los nuevos trabajadores en los equipos de trabajo', si bien también es considerado de mediana relevancia por la mayoría, en general está cubierto por los procesos de inducción de la empresa, que es algo que según los entrevistados, todas las empresas grandes tienen. Así se hace difícil ofrecer una alternativa ocupando el formato de "Escape de Habitación" de la forma en que está planteado actualmente, debido a que cada empresa se hace cargo de solucionar este aspecto.

Volviendo a la problemática A, 11 de los 17 entrevistados aseguraron que en caso de problemas al interior de un equipo de trabajo, lo solucionan interviniendo al equipo con reuniones, coaching o entrevistas, debido a que son problemas puntuales que necesitan resolverse en un periodo razonable de tiempo. Si bien los entrevistados consideran importante este tema, la solución que ellos le entregan se aleja de la propuesta de Excap, ya que deben tomar decisiones en el corto plazo, no sirviendo de mucho la realización de capacitación como forma de solucionarlo.

Descartando los otros 4, queda entonces el problema B que hace referencia a la necesidad de desarrollar capacidades en torno al trabajo colaborativo y liderazgo, para acortar las brechas de estas habilidades entre los empleados.

De las empresas consultadas, 9 cuentan con un plan de carrera que incorpora diferentes hitos y planes educativos que debe cumplir para desarrollarse en la empresa. En estos planes se incluyen cursos o capacitaciones relacionados con habilidades blandas. Al preguntar por capacitaciones o talleres de trabajo en equipo o liderazgo, 14 empresas han realizado este tipo de actividades en el último tiempo.

Empresas que han realizado capacitaciones o talleres de trabajo en equipo o liderazgo

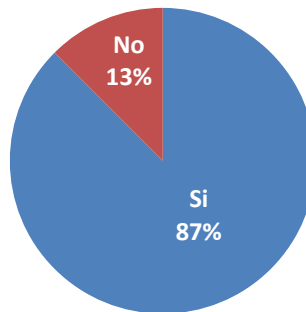


ILUSTRACIÓN 9: GRÁFICO DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO CAPACITACIONES O TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO O LIDERAZGO (ELABORACIÓN PROPIA)

Un aspecto importante a considerar es que en empresas como DHL, el plan de desarrollo y las capacitaciones asociadas a éste están estandarizadas a nivel nacional y/o internacional, contando principalmente con relatores internos que realizan las actividades o cursos online ocupando plataformas de las empresas. Esto viene a confirmar uno de los resultados de las entrevistas exploratorias en donde algunos entrevistados exponían la necesidad de que una empresa que ofrezca servicios en estas temáticas a las empresas, tenga que alinear los objetivos de su actividad con los de la empresa.

Otra conclusión relacionada a esto es que, si bien es necesario trabajar por un producto que se adapte a la estrategia de la empresa en torno al desarrollo organizacional, es necesario generar una propuesta de valor lo suficientemente atractiva o innovadora para que valga la pena pagar a relatores externos por una actividad, ya que de otra forma podrían realizar sus propias actividades internamente.

En el otro lado del análisis están las 7 empresas que no tienen un plan de desarrollo para sus trabajadores, y que en general tampoco cuentan con un nivel de sofisticación alto con respecto a encuestas de clima laboral, alineación de colaboradores u evaluaciones de desempeños.

Dentro de estas empresas se encuentran las únicas 3 empresas productivas o industriales de la muestra (CEMSA, AASA y Sacyr), además de encontrarse las con menor cantidad de empleados, a excepción de E-Class y Colgate. Esto entrega indicios sobre un comentario que dos entrevistados entregaron, mencionando que en base a su experiencia las empresas de servicios son las que más se preocupan por este tipo de aspectos, junto con las empresas de mayor tamaño. Esto último es confirmado por los datos de la encuesta laboral ENCLA 2011 presentados con anterioridad.

Así se distinguen los dos perfiles de empresas diferentes:

- Las preocupadas por el desarrollo organizacional en la empresa, con áreas de Recursos Humanos con una variedad de herramientas, como encuestas de climas o planes de desarrollo profesional. En general son empresas de servicios, de gran tamaño y con una gran cantidad de empleados. Rompen la regla E-Class, una empresa pequeña pero que tiene un enfoque en la flexibilidad laboral y el buen clima, y Colgate que viene con políticas de desarrollo organizacional dictadas a nivel regional.
- Empresas que no tienen el foco en los recursos humanos, pero que reconocen la importancia en ciertos cargos, por lo que realizan o han realizado talleres y cursos relacionados a temáticas de trabajo en equipo y liderazgo, pero que en general no están insertos en un plan estructurado. Estas empresas pueden ser tanto de servicios, como productivas o industriales, y tienen un tamaño mediano en cuanto al número de trabajadores.
Ellos tienen menos presupuesto asignado a este tipo de iniciativa y usan la franquicia tributaria para un gran porcentaje de las capacitaciones.

La empresa constructora Sacyr escapa de ambos perfiles, ya que según el responsable de Recursos Humanos, la empresa no realiza ningún tipo de iniciativas en el ámbito de habilidades sociales, principalmente por que la dirección no considera relevante estos aspectos, considerando que en general en el ámbito de la construcción existe una alta rotación de personal y se privilegian las habilidades técnicas.

Pasando a la segunda parte de la entrevista, en donde se consultaba sobre la propuesta de talleres de Escape de Habitación en un contexto de capacitaciones, todos los entrevistados mencionan que les parece una iniciativa interesante y que puede ayudar a desarrollar las capacidades de los grupos de trabajo, aunque se presentaron diversas aprehensiones sobre las siguientes temáticas:

- 7 de los entrevistados señalan que es importante acompañar actividades como esta de un contexto teórico, que permita que trascienda más allá de lo entretenida o innovadora que pueda ser, para que genere impacto en los colaboradores y sea de utilidad para la organización. Idealmente que se ajuste a los objetivos estratégicos de la empresa.
- El manejo de la frustración es otro aspecto a considerar, dado que la experiencia puede ser un poco extrema para algunos trabajadores, por lo que el enfoque no debiese ser en el encierro, sino en la experiencia colaborativa.
- Algunos mencionaron que quizás los trabajadores de mayor edad pueden ser adversos a este tipo de actividades siendo necesario encontrar una buena forma de introducir la actividad a participantes de diversas edades.

Ahora frente a la pregunta sobre si contrataría la experiencia, solo 2 mencionaron que no lo harían, aunque ambos por razones opuestas. DHL tiene un presupuesto asignado

para actividades internas relacionadas a estas temáticas, por lo que es difícil incorporar nuevas experiencias, sobre todo si estas pueden ser reemplazadas por cursos con relatores propios. El entrevistado de la segunda empresa, Sacyr, menciona que en dicha empresa no se realizan actividades de este tipo, por lo que sería imposible encontrar la posibilidad de hacerla.

Los otros entrevistados están abiertos a la posibilidad de participar en estas iniciativas, para lo cual se le envió más información de los talleres y actividades a modo de piloto esperando ver cuántos de ellos efectivamente participarían de la actividad. Solo la empresa E-Class aceptó la invitación de forma directa, por lo que se comenzaron a planificar la actividad junto a ellos. Las otras empresas aludieron a problemas de tiempo y dificultades para hacer calzar la actividad por este año.

6.1.4. Conclusiones

Con respecto al problema definido inicialmente, que hacía referencia a problemas para trabajar en equipo dentro de las organizaciones, los entrevistados mencionan que se da en la organización, pero que tienen diferentes mecanismos para abordarlos de forma directa y en el corto plazo, por lo que el problema lo tienen solucionado a través de intervenciones con el grupo afectado y una capacitación no sería una forma de solucionarlo. Pero se pudo detectar la necesidad de desarrollar capacidades laborales en los trabajadores, relacionadas con el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo, lo que se condice, en parte con la información sobre el contexto de recambio generacional en las empresas y la forma de trabajar en conjunto. El cambio con respecto a la situación inicial se puede ver en la Ilustración 10: Pivoteo de Problema/Necesidad.

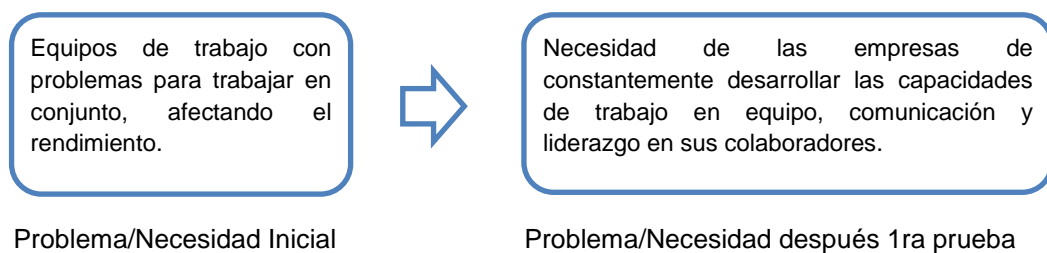


ILUSTRACIÓN 10: PIVOTEO DE PROBLEMA/NECESIDAD

Sobre los clientes, se logró encontrar diferentes características que diferencian a las empresas que son potenciales clientes, permitiendo dividir en dos segmentos con características diferentes. Así se hace necesario trabajar una propuesta de valor diferenciada para uno o ambos segmentos, ya que unos de los focos del modelo *Lean Canvas* es poder satisfacer de mejor manera la necesidad del cliente, y si se es muy general a la hora de definir quién es, se termina cayendo en un servicio que no ayuda a nadie en concreto o que no es validado.

Así en conversaciones desarrolladas por el equipo de Excap, se define como segmento que se quiere abordar el de las empresas que están preocupadas realmente por el desarrollo del capital humano en su organización, los cuales emplean recursos tanto privado como de SENCE a la hora de realizar este tipo de iniciativas, por lo que están dispuestos a pagar por un servicio diferente, siempre y cuando esté acorde a las necesidades de la empresa. Este tipo de empresas está contratando servicios nuevos como los de LEGO y el de las otras empresas de este mercado, considerando que va más relacionado a la actividad de “Escape de Habitación”. Un mayor detalle sobre las características de este segmento se analizará en las siguientes pruebas donde se realizan esfuerzos de venta a potenciales clientes.

Por último, relacionado a la solución, se incorpora la sugerencia de los entrevistados de entregar un servicio que no solo sea la experiencia de “Escape de Habitación”, sino que sea acompañado con un sustento teórico que aporte en mayor medida al equipo de trabajo, lo cual hace más sentido para el segmento que se escoge. Para esto se rediseña el taller que inicialmente es considerado solo de 2 horas, a una actividad más completa con una duración de 4 horas, en donde se puedan trabajar algunas nociones básicas de temáticas como comunicación y trabajo en equipo en situaciones de alta exigencia.


Taller 2 horas			Taller 4 horas	
Objetivo	Fortalecer lazos entre equipos de trabajo		Objetivo	Identificar y fomentar el desarrollo de habilidades grupales de trabajo en situaciones de alta exigencia.
Participantes	4 a 8		Participantes	4 a 8
Duración	2 horas presenciales		Duración	4 horas presenciales
Precio	CLP \$400.000		Precio	CLP \$700.000

ILUSTRACIÓN 11: PIVOTEO DE SOLUCIÓN

Otra razón para escoger el formato de 4 horas o medio día, es el hecho de que actividades similares como LEGO® Serious Play® o actividades al aire libre, por lo que se escoge optar por un servicio con la misma duración.

El precio de 700 mil pesos se establece a dos factores: el taller realizado en la empresa del conglomerado AASA en el año 2014 costó fue cobrado a aproximadamente \$21.400 pesos por hora/participante, mientras que para el taller propuesto de 4 horas, el valor sería de \$21.800 pesos en la misma unidad, por lo que se tiene evidencia de que las empresas pagan ese valor.

Además, una de las empresas competidoras que realiza el taller LEGO, considerado como servicio similar, establece un precio de entre 18 y 31 mil pesos por hora/participante, los que están en el orden de magnitud propuesto para el precio del producto.

6.2. Estudio de Canal Web y Propuesta de Valor

Como primer testeo comercial de los talleres y capacitaciones de “Escape de Habitación”, se realiza mediante la herramienta de *Google AdWords*, un medio de *marketing* digital, que permite desplegar avisaje contextual según las palabras que ingresan los usuarios en el buscador de la compañía.

Se utiliza esta plataforma de publicidad debido a que permite mostrar la propuesta de Excap a las personas que están buscando en Google capacitaciones o actividades relacionadas, permitiendo llegar a los potenciales clientes de una forma directa y sin la necesidad de tenerlos completamente caracterizados. La campaña es realizada simultáneamente con la realización de las entrevistas mencionadas anteriormente, por lo que aún no se ha llegado a identificar claramente a los clientes, lo que hace atingente que se ocupe esta herramienta.

Otra razón importante de esta prueba es que se tiene acceso al *Google Online Marketing Challenge*²⁷, una competencia universitaria en donde se entrega US\$250 (aproximadamente CLP\$150.000) para la realización de una campaña online de 3 semanas de duración, por lo que son recursos gratuitos disponibles que permiten hacer esta prueba para analizar los resultados.

6.2.1. Diseño de Campaña

Como objetivo de este experimento se tiene el de validar la propuesta de valor de Excap entregada vía online a través de los anuncios que llevan a la página web. Para esto se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Producir visitas a nuestro sitio web que lleven a contacto para solicitar información de los productos.
2. Generar conciencia de marca en personas que busquen talleres y capacitaciones empresariales.

Para el logro de este objetivo se diseñó un sitio web (www.excap.cl), el que permite dar a conocer sobre el formato de escape de habitación y los servicios que se ofrece, además de permitir llenar un formulario de contacto para solicitar mayor información.

Algunas de las configuraciones principales de la campaña serán:

- Geo-localizada en Santiago urbano.
- Enfocada solamente en el buscador de Google.

²⁷ <http://www.google.com/onlinechallenge/>

- Configurada para que cobre por cada *click* realizado en el anuncio, de manera de controlar el gasto en el tiempo.

Lamentablemente no se puede saber a priori si las personas que verán el asunto pertenecen al segmento de clientes definidos con anterioridad, pero se verá si hay personas pertenecientes a estos segmentos que contacten.

Se espera como resultados obtener una tasa de conversión cercana al 1%²⁸, Esta tasa se calcula dividiendo las conversiones (llenar el formulario de contacto) con el número de *click* que recibe el anuncio. Junto con 50.000 impresiones, teniendo un costo por *click* que no supere el US \$1 en todas las campañas.

La estrategia de *AdWords* propuesta consta de 3 campañas con un total de 10 *AdGroups*, las cuales se muestran en la Tabla 8. Se planea realizar la campaña por un total de 21 días y se cuenta con un total de US\$250.

La campaña “Marca Excap” busca posicionar a la empresa como innovadora y novedosa, y asociarla al producto principal de “Escape de habitación”.

Tanto las campañas “Talleres” como “Capacitación” buscan generar visitas al sitio que terminen en contactos a través del formulario de la página, las que se esperan que conduzcan a ventas. Se separa la publicidad en los dos productos que ofrece Excap para así lograr tener mejor control de los parámetros de cada una.

Todas las campañas se realizarán en *Google Search Network*, geo-localizadas en Santiago de Chile y disponibles tanto para desktop como para celulares.

Campaña	Marca Excap	Talleres	Capacitación
AdGroups	Escape de habitación	Entretención	Trabajo Colaborativo
	Innovación en Capacitación	Ambiente Laboral	Clima Laboral
	Innovación en Talleres	Trabajo en Equipo	Pack taller - capacitación
GeoTargeting	Excap	Promoción	
	Santiago de Chile	Santiago de Chile	Santiago de Chile
Display	Escritorio y móvil	Escritorio y móvil	Escritorio y móvil
	Escape de habitación, escape room, talleres novedosos, capacitaciones novedosas, actividad para empresa.	Taller trabajo equipo, taller comunicación, taller entretenido empresas,	Capacitación trabajo equipo, capacitación clima laboral, capacitación capacidades laborales.
Negative Keywords	-gratis, -videojuego, -online, -tradicional, -sala de clase,	-gratis, -niños, -jóvenes, -outdoor	-gratis, -niños, -jóvenes, -outdoor,

TABLA 8: DETALLE DE CAMPAÑAS Y ADGROUPS

Las *keywords* y *negative keywords* son generadas mediante con la ayuda de las herramientas como *Google Keywords Planner* y *Google Trends*, las cuales se fueron ajustan a medida el avance de la campaña dependiendo del rendimiento. La idea siempre es posicionarse en búsquedas relacionadas a capacitaciones y talleres de

²⁸ Porcentaje obtenido de los informes de los ganadores del *Google Online Marketing Challenge* de los años 2013 y 2014.

trabajo en equipo, clima laboral y entretenición para empresas, de forma de entender las búsquedas y entender requerimientos.

En opciones de concordancia se ocupará en primera instancia “concordancia de frases” y “concordancia amplia” ocupando frases claves como “taller de trabajo en equipo”, permitiendo aparecer en búsquedas relacionadas. Además se ajustan las *negative keywords* como “gratis” o “niños”, para evitar aparecer en búsquedas que no son del público objetivo. Se busca tener palabras con buen CTR²⁹ en la campaña, reemplazando aquellas que tengan un costo muy alto y bajo rendimiento.

Los anuncios serán llamativos ya que buscan destacar la novedad de la actividad que Excap ofrece, enfocándose en lo lúdico y desafiante de la experiencia. La idea es rotar 3 o 4 anuncios por *AdGroup*, los que serán rotados automáticamente publicando, los que tengan mejor rendimiento. Además, aquellos que tienen mal rendimiento se irán ajustando a medida que avance la campaña.

Trabajo en Equipo	
Taller de escape de habitación http://www.excap.cl/ Vive la nueva experiencia para mejorar el trabajo en equipo	Taller Trabajo en Equipo http://www.excap.cl/ Vive este desafiante y entretenido taller en tu empresa.

TABLA 9: EJEMPLOS DE ANUNCIOS

Se utilizará el formato de cobro por *click* (CPC). El presupuesto se dividirá semanalmente, entregando solo un 20% en la primera semana, lo que servirá para hacer ajustes y así poder mejorar el rendimiento para las dos semanas siguientes, en donde se gastará la mayor parte del presupuesto. A la campaña “Talleres” se le asocia el mayor porcentaje de presupuesto dado que es el producto más fácil de vender y con el cual se pretende lograr el primer acercamiento a los clientes. “Capacitaciones” se queda con 35% y “Marca Excap” con solo 15%, ya que no a pesar de que la posición de marca es importante, sin ventas ni experiencia comprobable es muy difícil mantener el negocio en el largo plazo.

A cada palabra se le asignará un CPC el cual dependerá del análisis utilizando el *Google Keywords Planner* y las recomendaciones de pujas entregadas para que se publique el anuncio, considerando siempre el factor de calidad cada *keyword*.

Con respecto al sitio web, este fue diseñado para que el enfoque esté puesto tanto en el carácter innovador de la actividad, como en entregar un mensaje asociado a mejorar las capacidades laborales y las relaciones de los trabajadores, como fue sugerido por los entrevistados.

²⁹ CTR: Click-through Rate en inglés, es la tasa que divide la cantidad de clicks que se realizan en el anuncio en el número de veces que se muestral o imprime este.

Campaña	% Presupuesto	Semana 1		Semana 2		Semana 3	
		20%		40%		40%	
		Día (USD\$)	Semana (USD\$)	Día (USD\$)	Semana (USD\$)	Día (USD\$)	Semana (USD\$)
Marca Excap	15%	7,5	1,1	15,0	2,1	15,0	2,1
Talleres	50%	25,0	3,6	50,0	7,1	50,0	7,1
Capacitación	35%	17,5	2,5	35,0	5,0	35,0	5,0
Total	100%	50,0	7,1	100,0	14,3	100,0	14,3

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO

6.2.2. Resultados y análisis

La campaña tuvo una duración de 4 semanas, ocupándose un total de 215 dólares. Los resultados económicos de la campaña fueron negativos, no concretizándose ninguna venta a través de este canal. Si bien el CTR superó levemente el 1%, solamente 3 de las visitas terminaron en algún tipo de contacto.

	N° Clicks	N° Impr.	CTR	Costo Promedio de Click (US\$)	Presupuesto (US\$)	Contactos	Compras
Semana 1	109	12926	0.84%	\$0.88	\$96.39	0	
Semana 2	151	24514	0.62%	\$0.27	\$40.17	0	
Semana 3	183	27642	0.66%	\$0.25	\$47.50	0	
Semana 4	166	10773	1.54%	\$0.22	\$26.84	3	
TOTAL	609	53792	1,13%	\$0.35	\$ 215.29	3	0

TABLA 11: RESULTADOS GENERALES CAMPAÑA ADWORDS

El primero de los contactos fue realizado por una empresa que controla diversas viñas en la Región Metropolitana, y se solicitó un presupuesto del taller, el que fue entregado vía email pero no fue contestado. Algo similar sucedió con una pequeña productora de eventos que solicitó información para un taller que incluyera a los 7 empleados. Por último, un organismo estatal completó el formulario consultando si se contaba con sistema de Chile Compra³⁰, pero al responder que no contamos con eso tampoco se produjo respuesta. Cabe mencionar que los presupuestos enviados a ambas empresas, el precio de la primera actividad contratada tenía un descuento de un 50% para incentivar la compra.

En la Tabla 11: Resultados Generales Campaña AdWords se puede ver que en la semana 1 el costo por *click* es casi de 100 dólares, lo que fue demasiado alto considerando la planificación inicial. Esto se debió a un error en la configuración, el que se corrigió para las semanas siguientes. Como consecuencia baja el costo por click a

³⁰ Sistema que permite simplificar la compra de servicios y productos por parte de los organismos estatales, facilitando la participación de proveedores y agilizando el procedimiento.

un en un 60%, ajustándose al presupuesto. Después de realizar varias pruebas de cambios de palabras claves y configuraciones de la campaña durante las semanas 2 y 3, se logró encontrar los términos buscados que tenían una mejor tasa de conversión, resultados que se reflejan en el aumento de la tasa de conversión en la semana 4, además de bajar los costos de cada *click* a su valor mínimo.

En ANEXO N°8: Resultado Palabras Claves Campaña AdWords se puede encontrar las listas con las palabras con mejor CTR y aquellas que produjeron la mayor cantidad de impresiones. Las palabras claves con alta tasa de llevar al usuario a la página web de Excap, como por ejemplo “[capacitación lúdica]” o “[trabajo en equipo dinámica]”, son escasamente buscadas en la web. Los resultados más comunes como “taller para empresas”, “actividades de equipo” y “taller de desarrollo personal” son los que generaron mayor cantidad de impresiones.

De lo anteriormente expuesto se pueden obtener dos conclusiones principales: en primer lugar se puede ver que existen un número considerable de búsquedas relacionadas a talleres y actividades para empresas, ya que se alcanzó el objetivo de llegar a las 50.000 impresiones, lo que no hubiera sido posible si los usuarios no buscaran esta información. Pero por otro lado, se tiene que no todos los usuarios tienen el mismo perfil: unos pocos están buscando actividades innovadoras, mientras que la mayoría busca términos generales y de allí empiezan a ver qué alternativas existen.

Un resultado similar arroja el hecho que más de dos tercios de las impresiones las arrojó la campaña relacionada con los talleres, siendo mucho más buscados que los términos asociados a las capacitaciones o a EXCAP. Esto se relaciona con el hecho de que muchas de las empresas entrevistadas están asociadas a una OTIC, la que hace el trabajo de ofrecer capacitaciones por lo que no tienen que buscar mucho por su cuenta.



ILUSTRACIÓN 122: ESTADÍSTICA GENERAL DE SITIO WEB (INFORMACIÓN DE GOOGLE ANALYTICS)

En un análisis de la información obtenida del sitio web, se puede ver que este recibió una cantidad alta de visitas, pero menos de un 10% de estas terminaron con el usuario

navegando por el sitio web para conocer más de la propuesta de valor, y solo 24 sesiones ingresaron al formulario de contacto.

En el periodo de la campaña el sitio recibió 1.606 visitas, los que en promedio estuvieron 26 segundos en la página, visitando principalmente el “Inicio”.

Los visitantes que pasaron mayor tiempo en la página fueron 139. De estos, 63 visitaron la página de información de capacitaciones, mientras que 64 visitaron la que informaba sobre el taller. Se registraron solo 24 visitas en el formulario de contacto, terminando 3 en contactos reales.

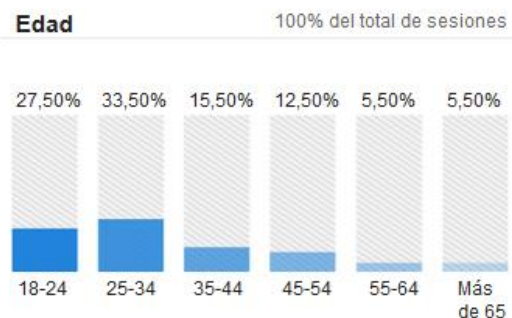


ILUSTRACIÓN 133: GRÁFICO CON EDADES DE VISITAS A SITIO WEB (INFORMACIÓN DE GOOGLE ANALYTICS.)

Además se registran las edades de las sesiones, siendo más de la mitad de las visitas personas de entre 18 y 34 años, casi en un mismo porcentaje de hombres y mujeres. Cerca de un 90% de las visitas se realizaron de un computador, y se registraron mayoritariamente entre 9 y 13 horas, lo que hace sentido con el hecho de que es un producto para empresas. Esto se relaciona con los comentarios de algunos entrevistados que indicaron que este tipo de actividades puede ser más interesante para trabajadores jóvenes.

6.2.3. Conclusiones

Si bien, la campaña terminó con resultados económicos negativos, sí permitió obtener información útil para la validación del modelo.

En relación al canal web, se pudo ver que no es suficiente con tener una página web y una campaña para generar ventas en este mercado, sino que más bien es un canal informativo que permite que los usuarios conozcan de la actividad, por lo que se debe mejorar en este aspecto en el sitio web, tanto en formato profesionalizándolo más con la asesoría de un diseñador web que permita sacar provecho. Además, en términos de contenido se espera trabajar en un video que explique la actividad, pero que por razones de tiempo no se ha podido concretizar.

Sobre la campaña, se pudo ver que si bien existen usuarios buscando talleres y actividades de trabajo en equipo para la empresa, los que más se interesan

porcentualmente en conocer más sobre el formato, son los que buscan por temáticas más específicas, teniendo un mayor retorno que los usuarios que buscan términos generales. Por esta razón, se decide continuar la campaña ocupando el saldo que sobró, pero acotándola solamente a estas búsquedas más específicas, lo que significa un gasto muy bajo de recursos y alcanzar a las personas que puedan estar interesadas. Hasta la fecha esta campaña ha resultado con un contacto de una Municipalidad solicitando más información.

En términos de la propuesta de valor, se pudo ver que no logró convencer a la mayoría de los usuarios, ya que solo se registraron 3 contactos, por esta razón, esta combinación propuesta de valor – canal web es desestimada.

Si se analiza la página web de Excap comparada con los de las empresas competidoras como HardFun, Coaching and Partners y Bliss, se pueden notar dos principales diferencias, además de lo estético. La primera de éstas, hace referencia a que todas estas empresas muestran las experiencias y empresas que han tenido, o dicho en otras palabras las razones para creer. A pesar de la corta experiencia de Excap, en el sitio web se agrega una sección pequeña con el logo de Carnes Santa Ana, el primer cliente de la empresa, y se agregarán potenciales nuevos clientes.

En segundo lugar, las otras empresas muestran al equipo que está detrás, que tiene en general experiencia en estas temáticas, algo que también falta en este equipo.

Así se empieza a comprobar empíricamente la primera debilidad de la propuesta de valor propuesta, que es la falta de sustento que tiene este emprendimiento para hacer confiar a los potenciales clientes a cerca de que el servicio que se entrega cumple con lo prometido. Este punto se ahondará más adelante.

6.3. Propuesta de Valor y Clientes

Como una segunda forma de probar la propuesta de valor, se propone utilizar el método de venta personal a potenciales clientes, a través de su departamento de Recursos Humanos o de Capacitaciones.

6.3.1. Diseño y muestra

Uno de los resultados más importantes de las entrevistas realizadas, es el hecho que el segmento de empresas interesadas en de desarrollo de capital humano resulta difícil de cuantificar, debido a que actualmente no hay estudios o agrupaciones que los caractericen.

Una forma de abordar esta problemática es revisando los diversos rankings y premios en donde se miden algunos factores relacionados con el desarrollo del capital humano en las organizaciones, ya que la intuición dice que las empresas que participan en estas iniciativas tienen un interés en trabajar en temas relacionados a la organización, o al menos quieren mostrarse como tal.

A continuación, se detallan los diversos rankings y reconocimientos que existen a nivel nacional en donde se pueden encontrar empresas interesadas en el desarrollo de capital humano:

- *Best Place to Work* (BPTW): Es una empresa de consultoría a nivel global que entre otros servicios le ofrece a las empresas la posibilidad de evaluarse, desde una óptica de las buenas prácticas en torno a la organización, cultura, beneficios y otros aspectos que sean importantes para definir una institución como un “buen lugar para trabajar”. Con esta información desde el año 2001 generan un ranking con las mejores empresas para trabajar en el país, acorde a su metodología.³¹ Si bien el perfil de las empresas es variado, debido a que es un servicio pagado, se considera que las que aparecen en estos rankings están interesadas en al menos ser reconocidas como empresas comprometidas con sus colaboradores, y en muchos casos teniendo un genuino interés en ir mejorando más allá del mero ranking.
- *Merco Talento*: Merco es un instrumento extendido por diversos países de Iberoamérica para evaluar la reputación de las empresas en diversos niveles. Junto con el ranking completo, para el año 2014 lanzaron el denominado “Marco Talento”, que destaca a las empresas con mejores prácticas en atracción y retención de talento que entrega dado el estudio utilizando su metodología.³² Al igual que en el ranking anterior las empresas tienen un perfil heterogéneo, pero que comparten la necesidad de ser vistas como buenos lugares para trabajar o que tienen políticas enfocadas a la atracción y retención de los colaboradores.
- *Ranking De Sustentabilidad Empresarial PROhumana*: Organización Privada sin fines de lucro que lleva 10 años evaluando la sustentabilidad empresarial en Chile, utilizando una metodología propia que incluye un análisis en 5 dimensiones: proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente y público interno o colaboradores.³³ Por esta última dimensión es que se incluye este ranking dentro de esta lista, ya que si bien no es lo único que se mide, las empresas que se evalúan deben tener políticas en aspectos como el capital humano, clima laboral y desarrollo de carrera.
- *Premio Carlos Vial Espantoso (CVE)*: La Fundación Carlos Vial Espantoso es una organización creada el año 2000 para difundir buenas prácticas que permitan un trabajo en conjunto entre empresarios y trabajadores. Fue creada

³¹ Fuente: <http://www.greatplacetowork.cl/>

³² Fuente: <http://merco.info/cl/>

³³ Fuente: <http://prohumana.cl/>

tras la muerte del personaje a quien debe el nombre, quien fuera abogado y político chileno que trabajó a favor de mejores condiciones laborales. Cada año hacen una convocatoria abierta y gratuita para que las empresas sean evaluadas en diferentes aspectos, por expertos asociados a la Universidad Católica, entregando un premio a la empresa más destacada cada año.³⁴

El perfil de empresas de este premio es variado, pero según Constanza Gardilicic, Directora de la instancia, todas las empresas que se evalúan tienen un interés real en el desarrollo de capital humano, debido a que no está hecho para generar rankings o publicidad, sino como una herramienta para que las empresas puedan mejorar.

- Ranking *Best FirstJob Employers*: FirstJob nace como un emprendimiento apoyado por Start-Up Chile que consiste en una plataforma para que estudiantes o recién egresados puedan acceder a ofertas laborales de diversas empresas en el país, como una bolsa de trabajo pero especializada. El año 2015 lanza los resultados de encuestas realizadas con las 10 empresas preferidas por los jóvenes para realizar prácticas profesionales o como primer empleo.³⁵ Se incluye este ranking debido a que las empresas que buscan atraer a la generación Y deben enfocarse en aspectos relacionados con el desarrollo profesional de los trabajadores.

Así se pueden tomar las empresas mencionadas en los rankings o el premio, para encontrar un grupo de empresas que calzan con el perfil de cliente propuesto. A estas también se le suman las empresas que son clientes de las empresas competidoras que realizan el taller de LEGO. Se consiguen así 200 empresas ubicadas en la RM, las que se listan en el ANEXO N°9: Rankings y Premios en torno a Capital Humano.

Al analizar el perfil de estas empresas, casi dos tercios corresponden al sector de servicios, siendo solo un 8% productivas. Además pertenecen a diversos rubros, destacando el financiero y banca con 34 empresas. La mayoría son grandes empresas, que en promedio tienen cerca de 2.100 empleados.

Se sostuvo una reunión con la directora del Premio Carlos Vial Espantoso, Constanza Gardilicic, uno de los reconocimientos mencionados con anterioridad, con la intención de conocer un poco más acerca el perfil de las empresas que participan en estas evaluaciones.

Concordando con lo que se teorizaba, Constanza comenta que no existe una industria en particular que participe sus evaluaciones, sino que son todo tipo de empresas son las que solicitan ser evaluadas, pero en general son empresas medianas o grandes. En común tienen el interés de evaluarse por un ente externo, que les ayude a detectar

³⁴ Fuente: <http://fundacioncarlosvial.cl/> y reunión con Constanza Gardilicic, Directora Premio Carlos Vial.

³⁵ Fuente: <http://www.bestfirstjobemployers.com/>

puntos de mejora con respecto al personal. Algunas tienen más desarrolladas las políticas con respecto a estas temáticas y son las que disputan el premio, pero muchas otras están recién iniciando este proceso de desarrollo organizacional.

Sector Económico de empresas analizadas

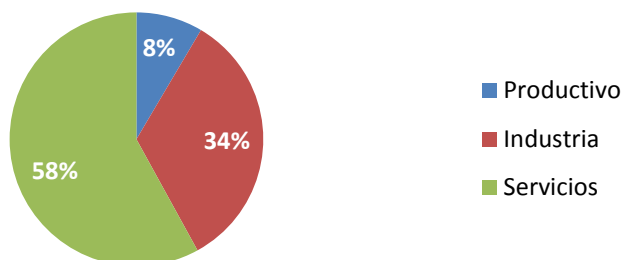


ILUSTRACIÓN 14: DISTRIBUCIÓN DE SECTOR ECONÓMICO DE EMPRESAS ANALIZADAS

Teniendo esto en consideración es que se realizará la prueba de venta personal, tomando a estas 200 empresas como muestra de las que se encuentran en el perfil de entrevistados. Se definen los siguientes objetivos:

- Validar si la propuesta de valor es atractiva para el segmento de clientes definido.
- Comprobar si el canal de venta directa a través de contacto es un buen mecanismo para acercarse a los clientes.

Para la implementación de esto, se realiza la búsqueda de uno o más contactos de trabajadores del área de Recursos Humanos o capacitaciones de las empresas, mediante LinkedIn, búsquedas en la web o telefónicamente e forma directa con el *Call Center* de la empresa. Además se recopila información de la institución, en el caso de tener memorias anuales o sitios web, para poder entender mejor sus necesidades.

Una vez recopilada esta información, se envía un email a la persona encargada con la información de los talleres y capacitaciones, para llamar la atención de este y lograr reuniones en donde se pueda concretar la venta.

6.3.2. Resultados y Análisis

En la Tabla 12 se encuentran los resultados de la prueba, la cual se realizó principalmente en el mes de julio de 2015. En general los resultados se asemejan al de la campaña web en cuanto a que no se logró ninguna venta, ya que de las 82 empresas a las que se logró enviar la información, solamente llevó a tener 1 reunión, la que no generó compra de servicio.

Empresas totales	N° Empresas Contactadas	N° Respuestas	% Activación	N° Reuniones	N° Compras
200	82	7	0,85%	1	0

TABLA 12: RESULTADOS PRUEBA VENTA DIRECTA

En las respuestas de las empresas que contestaron agradecen la información que se les entrega, pero dicen que por el momento no están interesados. Solo una de estas empresas solicitó tener la que pertenece al sector industrial y con presencia global en diferentes industrias.

El objetivo de la encargada de Recursos Humanos principalmente era el de obtener información del formato y equipo que trabajaba en el proyecto. Mencionó que en la empresa realizaban una planificación cada 3 años de las capacitaciones y talleres, por lo que por el momento no podía incorporar nuevas actividades. A pesar de esta respuesta formal se pudo entender por las preguntas que realizaba que la falta de experiencia era la razón principal del rechazo. De todas formas pidió que en el caso de tener novedades con respecto a las actividades se le mantuviera actualizada.

Con respecto al proceso de contacto de estas empresas, se pudo notar que es un proceso complejo debido a que, por lo general, las empresas no entregan los teléfonos de los encargados, y en algunos casos solo permiten enviar información mediante plataformas genéricas vía web, lo que complica llegar al cliente que toma la decisión, razón por la cual solo se logró contactar a 82 de las 200 empresas.

Esto implica que para que este canal sea más efectivo, se debe entregar una propuesta de valor que sea lo suficientemente atractiva para cautivar a los clientes con solamente un mail o información de contacto, lo que no se logró en esta prueba.

6.3.3. Conclusiones

Se confirma a través de esta prueba que la propuesta de valor no lo es suficientemente fuerte como para conseguir clientes, esta vez con el perfil de los clientes. Con la reunión obtenida en este proceso, se pudo ver que hace falta tener experiencia o una alianza que haga creíble la propuesta de valor, ya que si bien la promesa y el formato es interesante, las empresas en este segmento quieren lograr resultados que impacten en el desarrollo de las personas y en los resultados de la empresa, no bastando una actividad lúdica para ello.

Más que descartar algún elemento independiente del modelo de negocio, se puede resumir en que el segmento de clientes al que se apuntó es más estricto y no basta solamente con la propuesta de valor, sino que esta tiene que ser respaldada por información que la haga válida.

Si bien aún falta analizar la última prueba comercial que corresponde a la realización de una capacitación abierta en asociación con una OTEC, en donde se prueba concretamente la asociación con una institución, como propuesta de trabajos futuros se

propone hacer una prueba similar a la recién analizada, pero esta vez teniendo el respaldo de alguna institución que ayude a entregar una razón para creer.

En cuanto a los 9 aspectos del modelo de negocio, se decide eliminar al segmento de clientes antes propuesto. Las siguientes iteraciones del modelo de negocio permiten definir un nuevo segmento acorde a los hallazgos.

6.4. Asociación OTEC y Propuesta de Valor

A comienzos del 2015 se inician conversaciones con la OTEC Legal Training³⁶ para crear una asociación que le permitiera a Excap ofrecer una capacitación dentro del grupo de capacitaciones de ellos. Esta empresa es una subsidiaria de la firma de abogados Pérez de Arce Group, la cual tiene su cartera de clientes para los que hace capacitaciones en temas tributarios y legales.

En su interés de hacer crecer el área de capacitaciones, es que se encontraban receptivos a la hora de generar una alianza que pueda hacer crecer los servicios que les ofrecen a sus clientes, mientras que a Excap le permite probar un nuevo formato y contar con el respaldo de otra institución que pueda transferir algo de prestigio.

Debido a algunos atrasos por parte de la OTEC en temas administrativos, es que se fija la primera capacitación de trabajo colaborativo dictada por Excap para comienzos de octubre de 2015. En caso de resultar exitosa se planea repetir algunas ediciones el próximo año.

El formato de esta capacitación será abierto, es decir que cualquier empresa puede enviar a uno o más trabajadores, al igual que cualquier particular puede inscribirse de forma directa. Se fija un precio de \$200 mil por participante, el cual podrá asistir a 4 sesiones de cuatro horas cada una, lo que corresponde a un valor de \$12.500 por hora.

La OTEC cobra 240 mil pesos por sus cursos financieros y legales, por lo que se opta por cobrar en el mismo orden de magnitud, pero levemente menor para disminuir las barreras de entrada. Si bien la OTEC cuenta con la posibilidad de inscribir esto por SENCE, dado el perfil de los clientes de la firma y el precio que se cobra por la actividad supera lo franquiciable se decide no ofrecer mediante este formato de financiamiento.

6.4.1. Diseño de validación

Para realizar la prueba comercial de este formato, se decide ocupar el *marketing* a través de correos electrónicos. Se escoge esto porque es un medio simple para medir el retorno de la campaña, y que según estadísticas obtenidas en base a percepciones de empresas en otros países, tiene un alto retorno.³⁷ Lamentablemente no se encontró información de este tipo en Chile.

³⁶ www.legaltraining.com

³⁷ Estudio realizado por Ecosultancy el año 2015 en Reino Unido. Fuente: <https://ecosultancy.com/reports/email-census>

Así se definen los siguientes objetivos:

- Validar hipótesis de que el formato de actividad y la asociación con una OTEC resulta atractiva para las empresas.
- Comprobar el resultado de las campañas de correo electrónico.

Específicamente se espera conseguir al menos 8 inscripciones al curso, número que si bien es la mitad del número ideal para dictar el curso, permite realizar la actividad y comprobar que existen empresas interesadas en el servicio. Además desde un punto de vista económico, 8 personas es un número en el cual se generan ingresos.

La campaña es realizada mediante la empresa Plan Masivo, a través de la cual se diseña un folleto que es entregado a 375.000 emails pertenecientes a empresas medianas y grandes en la RM, los cuales perteneces a personas ligadas con recursos humanos en las empresas o a gerentes y líderes de equipos. Lamentablemente en este formato no se puede realizar una distinción más precisa de las empresas a la que se le envía la información que permita dividir las en los segmentos caracterizados. Se puede encontrar el anuncio enviado en ANEXO N°10: Anuncio de Campaña Correos Electrónicos.

La inscripción al curso puede realizarse a través de la OTEC mediante su sitio web o llamado telefónico, y también a través directamente del sitio web, email o teléfono de Excap.

6.4.2. Resultados y Análisis

La campaña es lanzada los días lunes 27 y martes 28 de julio, enviando los emails a las 7.00 am de ambos días. Los resultados se pueden ver en la Tabla 13: Resultados Campaña correo Electrónico.

De todos los emails enviados, el porcentaje de abiertos solo fue del 1,66%, los que terminaron solamente en 48 contactos realizados por vía email, contacto de la página web solicitando por el programa o a través del teléfono.

Emails Enviados	Emails Abiertos	% Adquisición	N° Contactos	% Activación	N° Personas Inscritas	% Compra	ROI
375.000	6.222	1,66%	48	0,77%	3	6,25%	462%

TABLA 13: RESULTADOS CAMPAÑA CORREO ELECTRÓNICO

Como resultado, hubo solo 3 personas interesadas en participar en la capacitación. Considerando que los costos de la actividad para 8 personas es de aproximadamente \$800.000 pesos, y que los ingresos serían del doble, se puede calcular el ROI de la campaña el que es de 462%. Ahora bien, hay que considerar que es necesario lograr el mínimo de 8 participantes ya que sino la actividad no puede realizarse, en cuyo caso el ROI sería desfavorable.

Uno de los interesados es el Gerente de Administración y Finanzas de una consultoría y estudios de ingeniería, siendo los otros dos Líderes de Proyecto en una firma de servicios de tecnologías de la información. Todos los procedimientos de inscripción formales, como pago lo está llevando Legal Training.

De las empresas que se contactaron por información, dos tercios son de servicios y representan diferentes tipos de servicios. Aunque no se encontró el número de trabajadores de todas, en general son empresas medianas que no superan los 100 empleados, siendo la más grande una cadena de hoteles. Se puede asumir que están interesadas en el desarrollo humano, pero dado el tamaño y tipo de organización no se espera que tengan políticas demasiado avanzadas con respecto a estas temáticas.

6.4.3. Conclusiones

A pesar de que están estos interesados en participar, los resultados de la campaña están por debajo de las expectativas de tener un mínimo de 8, por lo que no se puede validar la hipótesis de que el sistema de asociación con la OTEC sea exitoso, pero si deja abierta algunas posibilidades para optimizar los resultados en futuras iteraciones.

A diferencia de las pruebas anteriores en esta se modifican dos factores relevantes: primero el formato de la solución, que ya no es un taller para una empresa, sino que es una capacitación abierta, la cual tiene un precio total menor para la empresa y una duración mayor para sus participantes. En segundo lugar, se tiene el hecho de que para esta prueba se cuenta con una asociación con otra institución. Por el momento no se puede separar los efectos de ambos factores, al menos no antes de conversar con los participantes sobre sus motivaciones a la hora de realizar la actividad.

Lo que sí se puede afirmar es que ambos aportan una razón para creer la propuesta de valor. El estar asociado a una OTEC permite dar un factor de seriedad y seguridad con respecto a la capacitación, sintiendo que hay cierto nivel de respaldo, a pesar de que dicha institución no es especializada.

Menos evidente es el aporte a la propuesta de valor del formato de 16 horas. En general en un curso de 4 horas no son muchas las temáticas que se pueden revisar, por lo que queda como una forma de solamente afianzar equipos, pasar un buen momento o generar nociones básicas con respecto a estos temas, según los comentarios de las psicólogas del equipo. En cambio para que un programa pueda entregar herramientas transferibles, deben poder trabajar con el grupo un periodo mayor, lo que hace esta capacitación de 16 horas. A favor de este punto está el hecho de que está disponible el programa completo del curso, con las temáticas y módulos del taller.

Dados los resultados de las validaciones comerciales no se puede asumir que la propuesta de valor asociada al taller sea creíble, por lo que se elimina el taller de la solución. Esta última prueba si entrega indicios de que la solución relacionada a la

capacitación puede satisfacer la propuesta de valor, siempre que esté acompañada de una alianza con una institución.

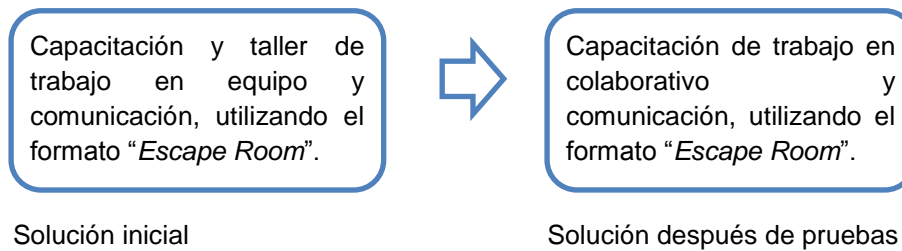


ILUSTRACIÓN 15: PIVOTEO SOLUCIÓN

Eso implica que la ventaja injusta cambia completamente de la declarada inicialmente, cuando se pensaba que una potencial ventaja era la construcción de una relación con el cliente. Todas las pruebas indican que un elemento clave es contar con alguna asociación, aunque hacerlo con una empresa no especializada en este tipo de actividades, como Legal Training, no genera el efecto de asociar calidad y experiencia a la actividad de forma directa.

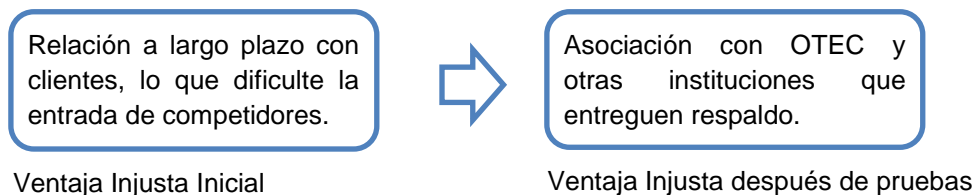


ILUSTRACIÓN 16: PIVOTEO VENTAJA INJUSTA

Como última conclusión importante es necesario referirse a los clientes. Se pudo ver que ninguna de las empresas que contactaron por información pertenecía a las 200 elegidas de los rankings. De hecho tienden a ser principalmente empresas de menor tamaño, que se cree cuentan con menos presupuesto para estas actividades, por lo que prefieren un producto que en total sea más barato, pero que les sirva para que trabajadores de cargos medios o altos puedan aprender sobre estas temáticas, por lo que existe cierto interés en el desarrollo de capacidades sociales.

Así se puede separar el perfil de clientes propuesto con anterioridad en los siguientes segmentos:

- Empresas con enfoque en desarrollo humano, mayoritariamente grandes, las cuales tienen desarrolladas políticas en post del bienestar de los trabajadores, por lo que utilizan diversas herramientas, como encuestas de clima laboral y

evaluaciones de desempeños, con las que pueden implementar políticas a mediano plazo referente a estos temas.

Tienen un departamento de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional empoderado, que puede tomar decisiones y que cuenta con un presupuesto que les permite abordar todas las problemáticas.

Por esta razón, solo utilizan la franquicia tributaria para abordar capacitaciones transversales en aspectos técnicos o administrativos, como idiomas y manejo de software, como es el caso de algunas de las empresas entrevistadas que caen en este conjunto.

Son más exigentes a la hora de contratar de proveedores de servicios, ya que estos tienen que tener una propuesta de valor lo suficientemente atractiva para que valga la pena. Además, prefieren trabajar con instituciones educacionales en talleres y capacitaciones, aunque están receptivas y evaluando siempre nuevas formas de apoyar a los colaboradores en la organización.

De las empresas entrevistadas DHL y Banco BCI son un claro ejemplo de este segmento.

- Empresas que necesitan desarrollar las capacidades sociales de sus empleados pero que no tienen un enfoque aun en estos aspectos, por lo que pueden aplicar encuestas y evaluaciones, al igual que tener experiencias aisladas de charlas o capacitaciones en habilidades blandas, pero no están insertas en una estrategia o política en estos aspectos.

En general, son medianas o grandes, ya que tienen una cantidad de empleados considerable que los motive a invertir en estas temáticas. Tienen menos presupuesto asignado para esto que las empresas del otro segmento, por lo que lo gastan mayoritariamente en capacitaciones con la franquicia tributaria, pero están abiertos a gastar internamente si lo consideran pertinente.

Son menos exigentes con la búsqueda de proveedores ya que no necesariamente se manejan en la industria, pero de todas formas buscan aquellos que les generen confianza.

Este segmento es más fácil de caracterizar ya que como se mencionó, si realizan capacitaciones por SENCE. Como se revisó en el Capítulo 4.3, corresponden a 8.789 en la Región Metropolitana en total.

A este segmento pertenecen las empresas como ASICOM, AASA y posiblemente las que inscribieron personas al curso abierto.

Entonces se decide abordar a este segundo segmento de clientes con el servicio de la capacitación definido anteriormente, debido a que cumple con las características de ser de mayor fácil identificación y acceso, y han demostrado ser los interesados en este tipo de actividad con la compra de unos talleres en el año 2014 por AASA y la prueba recién realizada.

6.5. Validación de Solución

Según la metodología *Lean Canvas* es necesario crear un MVP o Producto de Mínimo Valor, el cual permita probar algunos aspectos claves de la solución con los clientes. Debido a que ya se cuenta con productos armados, se decide utilizar los talleres de 4 horas a modo de MVP.

6.5.1. Diseño de validación

En un inicio se planeaba realizar las pruebas junto a la empresa que fue cliente piloto el año pasado, la que manifestó el interés de realizar algunos talleres este año. Lamentablemente estos comenzaron a ser atrasados por la empresa llegando a un punto en el cual se dejan con fecha indefinida sin realizarse hasta el momento. Se cree que la razón de esto es que, si bien la actividad les gustó, no es una prioridad, por lo que no se realizará mientras no tengan el tiempo para hacerlo.

Por otro lado se planeaba realizar el taller en una OTIC de Santiago, para lo cual se fijó fecha para el mes de Junio. De forma inesperada la institución cancela la actividad unos días antes dando respuestas vagas sobre las razones de esto, y sin la posibilidad de fijar nueva fecha. No se puede aventurar una causa de esto, debido a que la encargada de la OTIC parecía entusiasmada con la idea inicialmente, abriendo la posibilidad en generar una alianza con ellos.

Debido a estos imprevistos es que se decide realizar las pruebas en otras instituciones: la ONG La Ruta Solar, entidad que realiza eventos y actividades en torno a las energías renovables y la empresa de *outsourcing* y suministro de personal ATCOM, la cual también tiene una OTEC.

Cabe mencionar que ATCOM se encuentra en el conjunto de empresas de tamaño mediano que no tiene políticas claras con respecto a capacitaciones, pero que ha realizado algunas actividades relacionadas con esto y que está interesada en explorar estos aspectos.

Se tienen los siguientes objetivos:

- Validar que la propuesta de valor sea percibida por los clientes y participantes de la actividad.
- Corroborar que las experiencias de Escape de Habitación son motivantes para los trabajadores.

Para esto se les realiza una encuesta que fue diseñada en conjunto con las psicólogas, la cual pretende evaluar si la actividad permitió generar conciencia de temas relacionados a el trabajo colaborativo. Se adjunta dicha encuesta en ANEXO N°11: Encuesta final de taller Excap. Se espera que al menos un 75% de las respuestas de los participantes clasifiquen en las categorías de “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”, para considerar como exitosas estas primeras pruebas.

Cabe mencionar que esta evaluación solo evalúa el nivel 1 del Modelo de Evaluación de Capacitaciones de Kirkpatrick, que corresponde a la reacción o satisfacción de los participantes luego de la actividad. Por las características del taller, no se espera que los participantes puedan obtener aprendizajes que impacten los resultados de negocios, por lo que no tiene sentido evaluar la actividad en otros niveles, además de no contar con tiempo suficiente para realizar un análisis serio de estos otros niveles.

Las preguntas incluidas en este formulario buscan evaluar el aspecto general del taller, el cual además de tener la experiencia de “Escape de Habitación”, incluye otras actividades y revisión de contenidos. En ANEXO N°12 Esquema de Intervención Taller 4 horas se adjunta el Esquema de Intervención del taller, en donde se detallan las etapas de este.

Ambas actividades se realizan de forma gratuita. En la empresa ATCOM funciona como muestra del producto, la que en el caso de ser bien recibida se transforma en una capacitación a realizarse a finales de año. Por su parte en la ONG no se espera lograr una compra en futuro, y se ejecuta solamente para que fines de tener una mayor muestra para validar las hipótesis.

6.5.2. Resultados y Análisis

La actividad en la ONG se realizó el día 24 de julio a un grupo compuesto por diferentes coordinadores de proyectos o áreas dentro de la institución. En ATCOM se realizó el día 12 de agosto al equipo de *outsourcing*. El detalle de los participantes y resultado de las encuestas se puede encontrar en ANEXO N°13: Participantes y resultados de encuestas de talleres

Según los resultados de las encuestas finales de los participantes, se puede ver que en general presentan un nivel de satisfacción alto, respondiendo favorablemente a las preguntas sobre relacionadas a diversas temáticas que se revisaron en el taller (preguntas de 1 a 9). En todas estas un 75 o más por ciento los participantes responden “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”, aunque en varias preguntas relacionadas con la capacidad de reconocer sus propias capacidades en torno al trabajo en equipo, algunos participantes marcan la opción “En desacuerdo”.

La pregunta 10 “La experiencia de *Escape de Habitación* me ha ayudado a internalizar conceptos aprendidos” y 11 “La experiencia de *Escape de Habitación* me ha parecido entretenida y motivante” tienen un nivel de aprobación del 83% y 100% respectivamente. Esto muestra que la actividad es considerada entretenida por todos los participantes, pero algunos no creen que la actividad haya ayudado a trabajar los contenidos de la actividad. En general, los cargos más altos son los más críticos a la hora de realizar la evaluación.

En conversaciones con algunos de los participantes, se pudo observar que todos disfrutaron de las actividades, pero algunos sintieron que solamente era una actividad

entretenida que no es transferible a su rutina diaria. Se observó también que existen al menos dos perfiles de participantes: los que están entusiasmados con las actividades y aquellos que parten con ánimo, pero después de un tiempo pierden motivación dada la frustración o falta de interés.

La ONG quedó conforme con la actividad y mencionaron que la recomendarían en el caso de que se dé la oportunidad. Con respecto a ATCOM, uno de los objetivos de esta actividad era mostrar el formato para ver la posibilidad de realizar una capacitación de 16 horas con la empresa. El Gerente de *Outsourcing* de ésta, si bien la consideró una actividad entretenida y con potencial, no mostro un interés claro en realizar la capacitación en el mediano plazo.

6.5.3. Conclusiones

En general, esta prueba termina con resultados positivos en cuanto a la experiencia de los participantes de la actividad, los que pudieron finalizar satisfechos con la intervención, al menos en un nivel de percepción.

En el caso de realizar una capacitación, se considera generar evaluaciones tanto en el nivel de satisfacción como en el de aprendizaje, midiendo con otra encuesta si la capacitación le ayudó para aprender nuevos conceptos y herramientas. Pero lo que respecta al taller, solo se pueden evaluar percepciones, razón por la cual se hace fundamental manejar las expectativas de los clientes y dejar claro desde un principio que las propuestas de valor de ambos productos son diferentes.

Desde el punto de vista comercial, quizás el más importante de esta prueba, se observó que en este caso la propuesta de valor no fue lo suficientemente apreciada por esta empresa, ya que no se contrata ni se programa una capacitación.

El problema radica en que la propuesta de valor es débil para esta empresa, ya que no logra convencer al encargado de tomar estas decisiones, quien considera que el programa no le traerá beneficios concretos, y solo visualiza esto como algo lúdico. Entonces se falló en definir y dar a conocer la propuesta de valor de la capacitación, la cual carece de un resultado concreto que impacte en el negocio.

En un inicio se decidió solamente ocupar los dos primeros niveles de Kirkpatrick a la hora de realizar evaluaciones de las actividades, debido a que tanto un análisis de cambios de conducta e impacto en el resultado de negocios, serían muy complejos de evaluar y aún más difícil de certificar que se cumplirán con estos objetivos, al menos en un comienzo donde no se cuenta con experiencia previa. Pero ante este resultado, se hace necesario reevaluar este aspecto, ya que este tipo de empresas quiere ver algún tipo de resultado que se pueda medir.

Este resultado es independiente del hecho de que la empresa tenga falta de experiencia y cause desconfianza, al menos de forma directa, ya que ellos pudieron

conocer el producto y sacar sus propias impresiones, sin que se mencionara nada respecto a este punto. Así, junto con las razones que avalen de cierta forma la efectividad del producto, es necesario reevaluar la propuesta de valor.

Por último, es necesario recalcar que este análisis se hace en base a una experiencia, la cual debe ser considerada y evaluada para mejorar el modelo de negocio, pero que no necesariamente es compartida por otras empresas, por lo que se deben realizar más pruebas de este tipo para ver si se da en otros contextos.

6.6. Análisis de resultados de pruebas

Dado los resultados obtenidos de las diferentes pruebas, se hace necesario redefinir algunos aspectos modelo de negocio, ya que varios de los supuestos declarados inicialmente no pudieron ser probados.

Tras las entrevistas y la revisión de información secundaria se pudo concluir que el problema es más bien una necesidad de las empresas de constantemente desarrollar las capacidades de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo de sus colaboradores. El porqué de esto depende de la organización: algunas quieren abordar estos temas para evitar conflictos, otras para generar un ambiente laboral de colaboración, otras para evitar la rotación y disminuir los costos de contratación. Pero lo que tienen todas estas razones es finalmente impactar en los resultados económicos de la empresa, ya sea mediante mayor productividad o mediante la reducción de costos.

Como se pudo ver, uno de los aspectos críticos fue la caracterización de clientes dado que en un inicio se tenía una descripción demasiado general, y en las pruebas realizadas no respondieron como se pensó en la elaboración de hipótesis. Como resultado de esto se logró generar una división de los clientes en dos segmentos. En ANEXO N°14: Caracterización de Segmentos se hace un resumen de las características de cada uno en base a la información obtenida de estas pruebas.

Realizada esta separación se puede observar que aunque tengan una necesidad similar, poseen características distintivas, lo que implica que la propuesta de valor y por ende la solución debiera ser diferenciada en el caso de querer satisfacer ambas demandas.

La estrategia para el segmento de las “Empresas con Foco en Desarrollo Organizacional” debiera apuntar a generar confianzas que permitan hacer que la propuesta de valor sea creíble, ya que como se pudo observar, si solo se queda en el papel sin tener un sustento real, no es valorada por estas empresas que saben lo que quieren y tienen un conocimiento del mercado.

Las siguientes alternativas entregan razones para creer a la propuesta de valor, las cuales pueden ser implementadas simultáneamente:

- Demostrar experiencia en la implementación del formato “Escape de Habitación”, con una cartera de clientes mayor a la actual. Esto es algo que se irá desarrollando de a poco, por lo que no se tiene mucho control.
- Generar alianzas estratégicas con entidades educacionales o instituciones que tengan renombre en el tema de capacitaciones. Si bien se tiene una alianza con una OTEC, esta no es suficiente ya que no es especialista en temáticas de desarrollo organizacional.
- Incluir en el equipo un relator o psicólogo con experiencia demostrable en estos ámbitos.

Para este tipo de clientes si bien un taller puede ser una puerta de entrada para conocer la actividad, el enfoque debiera estar puesto en las capacitaciones, debido a que este producto es el que podría generar aprendizajes reales y medibles, respondiendo con la propuesta de valor declarada. También es necesario considerar la posibilidad de generar otro tipo de servicios anexos, como puede ser la generación de un plan de mejora a largo plazo con la empresa en base a los resultados de la capacitación.

Este aspecto es sumamente crítico en este segmento ya que si no se logra una diversificación de los servicios, la empresa está destinada al fracaso, como se revisó en el perfil estas empresas saben muy bien lo que requieren y con un solo producto no se puede construir una relación que permita ser sustentable.

Junto con entregar estas razones para generar confianza en el servicio, se hace necesario reevaluar la propuesta de valor, ya que independiente de estar asociados con una OTEC y al hecho de realizar una muestra del producto a una empresa, no se logró convencer a los potenciales clientes.

Una de las hipótesis propuestas a lo largo de las diferentes etapas de este trabajo, tiene relación con un escenario en el cual las empresas están cada día poniendo más énfasis en las relaciones laborales, lo que se traduce en que cada vez están más exigentes sobre este tipo de servicios, buscando aquellos que impacten de forma positiva en el desempeño de los colaboradores y en el clima laboral.

Para esto se sugirió complementar la actividad de “Escape de Habitación” con contenido teórico que ayude a dar contexto y generar un real aprendizaje. Pero según lo observado, no bastó solo con esto para lograr convencer a los potenciales clientes, demostrando lo débil que es percibida esta propuesta.

Se hace necesario entonces robustecer esta propuesta, para lo cual se propone la evaluación de estas diferentes alternativas de generar un mayor valor, en base a la información recopilada:

- Utilizar tecnologías de la información para complementar los talleres, generando encuestas u otras herramientas online, que permitan conocer más a fondo las necesidades presentes en los equipos de trabajo, previo a la implementación del taller o capacitación. Este formato implica un costo relativamente bajo, cuando se compara a realizar entrevistas u observaciones en el lugar de trabajo, y logra un objetivo similar de conocer la situación previa, junto con mostrar al encargado de tomar la decisión de contratar estos servicios, que Excap se preocupa efectivamente de entregar un servicio personalizado, aspecto que los entrevistados consideran relevante.
- Un formato similar puede ser implementado entre las sesiones de la capacitación, creando un sistema online o aplicación que permita compartir opiniones de cada etapa o creando un espacio donde se pueda ir realizando evaluaciones de aprendizajes.
- De la misma forma sucede para el final de la experiencia, en donde además de evaluar el curso en general desde un punto de vista de reacción y aprendizaje, se puede generar material que permita que los mismos asistentes puedan transformar estos conocimientos en acciones que permitan impactar en el negocio. Esto se basa en lo descrito por una de las empresas que utiliza la metodología de LEGO, a través de la cual ayudan a los asistentes a generar sus propios planes de trabajo a futuro.
- En concordancia con lo anterior, se pueden generar planes a mediano plazo que involucren más de un taller, que permitan por ejemplo, realizar dos experiencias de “Escape de Habitación”, distanciadas con suficiente tiempo como para poder trabajar en aspectos claves y poder evaluar el impacto más tangible de estas experiencias.

Este tipo de cambios en la solución entregada, podrían ayudar a mejorar la propuesta de valor entregada, y entregar mayores seguridades sobre que el trabajo que se hace está acompañado por otro tipo de instancias, que se complementan con el taller y la experiencia de “Escape de Habitación”.

Surge la pregunta de la relevancia de realizar esto mediante herramientas web, en comparación con realizar el esfuerzo de visitar a los participantes para aplicar estas herramientas. El costo de mantener un sistema web simple es relativamente barato, cuando se compara con las horas/hombre de los psicólogos, la que ronda los \$20.000 pesos según información de proyectos que contratan este tipo de profesionales. Desde un punto de vista metodológico, las principales diferencias relatadas en la literatura acerca de realizar encuestas online, se relacionan principalmente con la dificultad de obtener un muestreo similar al de las encuestas presenciales (Díaz de Rada, 2011), pero dado que en este caso la muestra se conocería, no se deben apreciar diferencias de resultados.

En cuanto para el segundo segmento “Empresas interesadas en desarrollar las capacidades laborales de empleados”, la estrategia es un poco distinta ya que si bien alianzas y un relator reconocido puede ayudar a tener mayores ventas, hay otros factores que incorporar, principalmente relacionado con el precio y formato de la actividad.

El taller puede ser una buena herramienta para estas empresas, ya que tiene un costo relativamente bajo y sirve para interiorizar al personal y tomador de decisión con las temáticas de trabajo colaborativo. Esto puede abrir la posibilidad de la realización de más talleres, una capacitación o una asesoría más integral, similar a lo mencionado para el otro segmento.

Con respecto a la capacitación, es necesario generar una, que tenga un valor cercano a los \$5.000 por hora-persona, que sean reembolsables por la franquicia tributaria, para permitir que empresas que no cuentan con gran presupuesto puedan acceder a este tipo de actividades. Estas capacitaciones podrán ser abiertas o cerradas. Requisito indispensable es mantener la alianza con la OTEC o generar nuevas que permitan realizar la inscripción del curso a SENCE, dado que Excap no puede hacerlo.

Para este producto también se pueden agregar herramientas online que permitan complementar el servicio para generar un real impacto en las organizaciones. Estas plataformas debieran ser más simples y baratas, que no agreguen mucha dificultad en su implementación, debido a que se busca que el precio de estos no sea demasiado alto.

La propuesta de valor inicial se ajusta a las características de la capacitación, pero debe ser ajustada cuando se refiere al taller, ya que es necesario dejar en claro que no cumplen los mismos objetivos para poder ajustar las expectativas de los potenciales clientes.

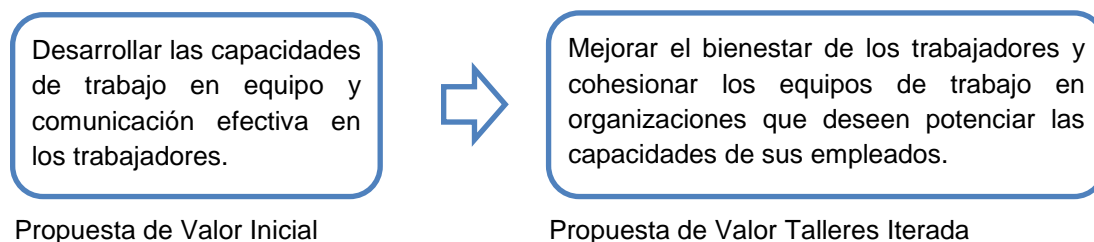


ILUSTRACIÓN 17: PIVOTEO PROPUESTA DE VALOR PARA TALLER

Respecto a los canales de comunicación con el cliente, todas las pruebas fueron desfavorables a la hora de demostrar su eficacia. Estos malos resultados, se pueden explicar, en parte, debido a que la propuesta de valor no era lo suficientemente atractiva como para generar interés. Apoyando esta hipótesis está el hecho de que tanto

mediante el sitio web, como en la campaña de marketing online, se recibieron correos en donde se consulta por los servicios entregados, por lo que se cumple con llegar a un porcentaje de las empresas e instituciones interesadas.

Información recolectada indica que tanto las OTEC, como empresas competidoras que utilizan LEGO, destinan presupuesto a este tipo de publicidad, lo mismo afirman alguno de los entrevistados, que mencionan que reciben muchos correos de actividades.

A pesar de que la información recolectada sugiere que el problema en estos casos se debe a la propuesta de valor, es interesante explorar otras formas de llegar a los potenciales clientes, como participación en ferias y seminarios relacionados con estas temáticas.

Se han identificado dos grandes ferias que se realizan anualmente en Santiago, en donde se abordan estas temáticas: La Expo Capital Humano³⁸ y *Corporate Wellbeing Conference*³⁹, a las cuales se puede asistir para ofrecer el producto. Además diversas universidades realizan diferentes seminarios, que también pueden ser canales aptos para llegar a los clientes.

Por último se puede incorporar como canal, la realización de muestras del producto, en donde ejecutivos de empresas y líderes de áreas puedan conocer sobre la experiencia, para después aplicarlas en sus organizaciones. Este tipo de iniciativas requieren que se cuente con una alianza estratégica con algún actor que pueda contactar eventuales participantes, ya que otras formas de encontrar los clientes han demostrado no funcionar. En el siguiente capítulo se aborda más esta opción.

³⁸ <http://www.expocapitalhumano.com/>

³⁹ <http://seminarium.com/wellbeing/>

CAPÍTULO 7. MODELO DE NEGOCIO FINAL

Antes de definir el modelo de negocio propuesto para el desarrollo de este emprendimiento, es necesario hacer una revisión de un aspecto clave obtenido en base a las diferentes iteraciones: lograr una o más alianzas estratégicas. En base a este análisis se desarrolla el modelo de negocio propuesto, para realizar la evaluación económica.

7.1. Alianza Estratégica

Para las dos propuestas de valor, se plantea como ventaja injusta, la asociación estratégica de este emprendimiento con instituciones que sean reconocidas en el mercado de las capacitaciones, como OTIC o Instituciones educacionales. La idea es poder transferir el prestigio de marca que poseen a Excap, facilitando el acercamiento a nuevos clientes o abriendo nuevos mercados. Se utiliza el método descrito en el marco metodológico para la evaluación de potenciales alianzas.

En primer lugar, se definen los objetivos estratégicos y se correlacionan con objetivos de la potencial alianza, lo que se muestra en la Tabla 14.

Objetivos Estratégicos Excap	Objetivos de Alianza
Fortalecer la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer soluciones más completas a los clientes* • Crear otros servicios más anexos a la actividad • Ofrecer diferentes formatos del producto
Acelerar el acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer nuevos clientes de mercados inaccesibles actualmente* • Aumentar ingresos • Reducir costos financieros iniciales • Aumentar la confianza del cliente * • Reducir costo de venta • Aumentar el conocimiento de las empresas del formato de "Escape de habitación"* • Permitir inscripción de código SENCE
Fortalecer posición competitiva frente a nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Crear reconocimiento de marca rápidamente* • Formar barreras de entrada a competidores • Evitar que competidores obtengan alianzas
Mejorar las prácticas y aprendizajes de Excap	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el conocimiento de la industria* • Mejorar el proceso de creación de producto • Mejorar el proceso de entrega de resultados y propuestas al cliente* • Generar aprendizaje en la venta de productos*

TABLA 14: CORRELATO DE OBJETIVOS DE EXCAP CON OBJETIVOS DE ALIANZA

Los factores críticos de éxito (FCE) de la alianza dependen de qué tan bien se logre cumplir la oferta de valor y en el derribar barreras de entradas para ingresar el mercado, por esta razón se escogen como FCE de mayor relevancia a los objetivos de alianza que están marcados con asterisco.

Para la evaluación se considerarán los siguientes actores como potenciales aliados estratégicos:

- Competidores revisados en el Capítulo 5.2
- OTIC independientes.
- OTIC dependientes de otra entidad, como SOFOFA o la Cámara de Comercio de Santiago.
- OTEC independientes que dictan cursos de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo.
- OTEC independientes que dictan otros cursos.
- OTEC dependiente de alguna empresa o holding.
- Instituciones educacionales (mediante la OTIC u otras formas).
- Empresas que arriendan salas de clases y espacios para realizar capacitaciones

En ANEXO N°15: Evaluación de potenciales aliados se muestra el cuadro de análisis comparativo creado para estas instituciones. En cada caso se asigna un puntaje entre 1 y 10 en cada FCE, en donde 1 representa que el aliado no ayuda para lograr ese objetivo y el 10 significa que es un gran colaborador en ese aspecto. La evaluación, se hace tanto para el momento actual como para el futuro.

Además, a cada factor se le entrega una ponderación, las que suman 100%. En el tiempo presente, el FCE más importante es el de “aumentar la confianza del cliente” con un 24%, pero en el futuro se espera que este factor sea relativamente menos significativo, ya que se contará con mayor experiencia, tomando mayor importancia otros factores, como “proveer soluciones más completas a los clientes” y “Mejorar el proceso de entrega de resultados y propuestas al cliente”.

La asignación de puntaje se realiza en conjunto por todo el equipo de Excap, en base a los resultados obtenidos en las diversas pruebas realizadas y documentadas en el presente trabajo.

En general, a los aliados con más prestigio, como consultoras tradicionales con varios años de experiencia e instituciones educacionales, se les asignó un alto puntaje en “aumento de confianza del cliente” y en “crear conocimiento de la marca Excap”. Mientras que las más alejadas del mercado de capacitaciones, se les asigna menor puntaje. Factores como éstos, tienen mayor importancia en el presente, ya que se espera que con el tiempo se vaya construyendo confianza y reconocimiento en base a las experiencias realizadas.

Otros factores de importancia son los de “aprendizaje de la industria”, “aprendizaje sobre el proceso de ventas” y “mejorar el proceso de entrega de resultados y propuestas al cliente”, los que se logran, en mayor medida, al asociarse con potenciales competidores, esto se debe a que estas empresas ofrecen y realizan cursos para el segmento de clientes en el día a día. Los mayores beneficios de abrir mercados y llegar

a nuevos clientes los entregan las OTIC ya que están especializadas en ir aumentando el número de asociados a quienes entregarles mejores alternativas de capacitación. Por último, se asigna un 70% de importancia al tiempo presente y un 30% al futuro.

En la Tabla 15, se ven los puntajes finales asignados a cada uno de los potenciales aliados, en donde se puede ver que las que obtienen un mayor puntaje son las Consultoras Tradicionales. Esto se debe a que tienen una gran cantidad de experiencia y *Know-How* de la industria, tienen acceso en general a clientes importantes y redes de contacto que los hace buenos candidatos para abrir mercados y pueden ayudar a mejorar el servicio entregado, complementando la propuesta de valor y dando razones para creer en el producto.

Lo siguen las diversas OTIC, las cuales tienen la ventaja de que tienen acceso a una gran base de datos de empresas a las cuales ofrecer el producto, y manejan códigos y conocimientos específicos de la industria. Pueden apoyar relativamente menos en aspectos de mejora del curso, pero de igual forma transfieren confianza de marca.

Las Instituciones Educativas le siguen de cerca, debido principalmente al nivel de prestigio que tienen y la posibilidad de transferirlo a este tipo de talleres. En general, éstas tienen diversos programas de estudios en diferentes disciplinas, en los cuales se podría incluir esta actividad, por lo que da acceso a un grupo de clientes que busca certificaciones y cursos dictados principalmente para tener un título o certificado de participación. Esto hace que el aprendizaje sobre el cliente definido en la propuesta de valor sea levemente menor, pero abre la posibilidad de expandirse y buscar nuevos nichos.

Mención especial tienen las OTEC no competidoras en el mercado de capacitaciones de habilidades blandas, como Legal Training con la cual se tiene una alianza. Su aporte estratégico es considerado bajo, pero los beneficios que entrega están relacionados a la posibilidad de la inscripción de cursos mediante SENCE y el arriendo de salas de clases a precios preferenciales, los cuales no son determinantes ni generan barreras de entrada, pero aporta un beneficio económico en ahorro de capital, al no ser necesario que Excap se forme como OTEC en una primera instancia.

En el caso de consultoras tradicionales y las instituciones educativas, el modelo de alianza se clasifica como subcontrato, en donde se incorporaría el taller de "Escape de Habitación" dentro de algunos de sus productos o servicios, esto aprovechando la versatilidad que ofrece este formato.

Como se revisó anteriormente, las consultoras de recursos humanos ofrecen servicios que van más allá de un taller o intervención en particular, más bien, se hacen cargo de una problemática la cual es trabajada caso a caso y se espera tenga resultados que se puedan medir. El formato de este juego podría ser incorporado como herramienta

práctica para aplicar conocimientos, ver como se desempeñan los grupos en situaciones de estrés o evaluar la intervención de forma entretenida.

Potencial Aliado	Puntaje (Valores entre 1 y 10)
Consultoras Tradicionales	7,4
OTIC Independiente	6,8
OTIC dependiente de otra entidad	6,8
Instituciones Educativas	6,6
OTEC Competidora en Cap. de habilidades blandas	6,5
Empresas Innovadoras	6,1
OTEC de empresas o <i>holdings</i>	4,5
OTEC no competidora en Cap. de habilidades blandas	3,7
Empresas de Actividades <i>Outdoor</i>	3,4
Proveedores de salas de clases	1,4

TABLA 15: PUNTAJE DE ANÁLISIS DE POTENCIALES ALIADOS

Respecto a las instituciones Educativas, su incorporación sería parecida al formato actual, ya que comprendería un módulo dentro de un programa amplio que desarrolle esta u otras capacidades, siendo una suerte de relatores contratados por ésta, para desarrollar esta instancia de juego. Esto funcionaría a modo de difusión del formato, ya que los participantes de estos cursos y diplomados por lo general trabajan, pudiendo llevar el formato a su empresa si es que lo encuentran interesante.

A estos dos potenciales aliados se les estaría entregando una herramienta para diferenciar sus intervenciones con la competencia, sobre todo si se llega a algún acuerdo de exclusividad de trabajo, lo que aumentaría las barreras de entradas de competidores para las dos partes de la alianza.

El caso de las OTIC es diferente ya que, en general, no poseen cursos para las empresas sino que se encargan de manejar sus recursos, por lo que la estructura sería un acuerdo estratégico de cooperación relacionado a la oferta del producto entre sus afiliados.

Así se podría llegar a acuerdos en los cuales se ofreciera el servicio de capacitaciones y talleres con un descuento para los afiliados de ellos, lo que beneficiaría a la OTIC ya que las empresas tendrían incentivos para afiliarse a ella. Este formato de cooperación fue mencionado por la OTIC Proforma en las primeras reuniones que se sostuvieron, pero que finalmente no llegó a concretarse.

Otra forma de colaboración con ellas, es realizar muestras del producto a diversos gerentes de empresas gratuitamente, permitiendo a Excap dar a conocer el producto y generando valor para la OTIC al estar generando actividades entretenidas e innovadoras para sus afiliados.

A continuación, se listan las potenciales empresas, instituciones y OTIC que potencialmente pueden ser aliados estratégicos, analizando los factores de éxito asociados a la primera etapa de implementación de la alianza mencionados en el Marco Metodológico:

1. Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

Centro que tiene como misión *“contribuir a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería”*, para lo cual tienen diversos programas académicos en torno a la organización, gestión de personas y liderazgo.⁴⁰

A comienzos de año se sostuvieron reuniones con profesores de este centro, en donde se propuso la posibilidad de trabajar en conjunto para incorporar este formato en su “Programa de Habilidades Directivas”, pero debido a que nunca se llegó a conversar con el encargado que pudiera promover esta alianza, se fue diluyendo la idea, lo cual es algo que se puede retomar debido a que nunca hubo una conclusión ni cierre de posibilidad por parte del Centro.

Si se logra obtener buena acogida por algún promotor interno, se cumplirían con los 4 factores de éxito, ya que existe complementariedad de recursos, existen metas compartidas y se genera un piso de confianza al ser un centro de la misma institución en la que se formaron los fundadores.

2. OTIC Proforma

Organismo con más de 17 años en la industria, que tiene un especial énfasis en ser vista como una OTIC coherente y vanguardista en aspectos relacionados al capital humano, lo que demuestra en su participación en la evaluación de *Great Place to Work* y por estar acreditándose en base a la Norma Chilena NCh 3262, Gestión de igualdad de género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.⁴¹

Es necesario volver a tener contacto con ella, para entender las razones de por qué se canceló de forma unilateral la actividad e intentar retomar la alianza propuesta.

El único factor crítico con que no se cuenta es el de la confianza, debido a que ninguno de las dos instituciones ha trabajado en conjunto, pero dado que no son competidores directos, existe menor riesgo de que se transformen en competencia

⁴⁰ Fuente: <http://ingenieriaorganizacional.cl/>

⁴¹ Fuente: <http://www.proforma.cl>

3. OTIC Franco Chileno

Institución dependiente de la Cámara de Comercio Franco Chilena, la cual apoya a los socios en diversos aspectos. Se menciona por sobre otras debido a que es una de las OTIC más activas en cuanto a eventos y actividades gratuitas para sus afiliados, notándose el interés que tienen de entregar un buen servicio. Además, cuentan con asociaciones con proveedores para entregar recomendaciones a sus afiliados.⁴²

Es necesario encontrar un promotor dentro de la organización y construir una relación de confianza, pero al considerar los otros factores de éxito para formar alianzas, se ve que es posible compartir una meta y que se poseen habilidades complementarias.

4. Consultora Verbum

Es una consultora que tiene más de 20 años de experiencia, que realiza programas de liderazgo, coaching y servicios de asesorías y recursos humanos. Se escoge debido a que es una empresa chilena que a diferencia de otras multinacionales que importan un modelo estándar, diseña sus propios programas, por lo que tiene mayor grado de flexibilidad para realizarlo.⁴³

Es necesario validar en futuros trabajos si este tipo de empresas tienen la necesidad de agregar actividades lúdicas que los diferencien de la competencia, por lo que este segmento sería el más débil en torno a los factores claves ya que no se puede afirmar que exista una alineación de metas entre ambos.

Otras instituciones que podrían estar interesadas en formar alianzas son:

- Consultoras en Recursos Humanos más nuevas, las cuales necesitan diferenciarse, pero con las cuales existe mayor riesgo de que copien el formato dado que son más flexibles a la hora del diseño de cursos.
- Otras universidades o centros de formación que tengan talleres relacionados y que puedan estar interesados en esto. El factor confianza también es un impedimento para llegar a ellas.
- Algunas de las OTIC del país, como la de la Cámara de Comercio de Santiago o la de la SOFOFA, con quienes se han sostenido reuniones en el proceso de investigación de esta tesis, pero no se cuenta con evidencia para afirmar que sea algo que ellas quieran, pero que sin duda deberá ser estudiado.

⁴² Fuente: <http://www.camarafrancochilena.cl/rrhh/otic-franco-chileno/>

⁴³ Fuente: <http://www.verbum.cl/>

Para la elaboración del modelo de negocios propuesto, se consideran las alianzas solamente con instituciones educacionales y OTIC, ya que los otros potenciales aliados tienen hipótesis más débiles que aún son necesarias de validar.

En el caso de las Instituciones Educacionales, cuentan con el prestigio y actualmente se cuenta con facilidad para contactar al Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile. Las OTIC presentan la ventaja de tener acceso a los potenciales clientes de forma más directa.

No se escogen las empresas competidoras, al menos mientras no exista el factor confianza, ya que les resultaría relativamente fácil copiar el formato, si es que lo desean.

7.2. Lean Canvas Final

A continuación se entrega la versión revisada del modelo de negocios.

7.2.1. Problema/Necesidad

El problema inicial se modifica para dar paso a la necesidad de las empresas de estar constantemente desarrollando las capacidades de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo de sus colaboradores. Esto con el fin de mejorar los resultados del negocio y mejorar el ambiente laboral.

Soluciones actuales al problema:

- No hacer nada.
- Contratar capacitaciones/talleres tradicionales de estas materias.
- Contratar talleres y dinámicas innovadoras de trabajo en equipo.
- Contratar consultora/asesoría para realización de estudio y plan de mejora.
- Realizar plan interno de desarrollo de capacidades, con relatores internos.

7.2.2. Clientes

Como se detalla en el ANEXO N°14: Caracterización de Segmentos, se consideran dos segmentos definidos:

1. Empresas con foco en el desarrollo organizacional, principalmente grandes compañías con operaciones internacionales, que cuentan con políticas claras con respecto al capital humano. Se estima que en Chile este grupo podría estar conformado por 4.600 empresas, pero no se tiene información del presupuesto que destinan a este ítem. Estas empresas participan en rankings o estudios que les permitan medirse en términos de desarrollo organizacional y mostrar a los potenciales trabajadores que son una empresa atractiva para trabajar.
2. Empresas interesadas en desarrollar las capacidades laborales de empleados, las que empresas de mediano y gran tamaño, que no tienen políticas con respecto al tema, pero que han comenzado a trabajar y avanzar en algunos aspectos del desarrollo organizacional, sin alcanzar un nivel de madurez.

Se estima que son aproximadamente 3300 empresas en la Región Metropolitana, las que gastan en promedio 3.845.000 millones de pesos en este ítem anualmente, lo que corresponde a más de dos capacitaciones de 8 horas para 30 trabajadores, a modo de referencia.

Como *early adopters* se definen a las empresas que ya son clientes de los competidores directos, que hayan contratado sus servicios en los últimos 3 años. Este tipo de empresa está receptivo a nuevas experiencias e innovaciones de este tipo. Es un segmento fácil de encontrar, ya que en general sus nombres son publicados por los proveedores.

7.2.3. Propuesta de Valor

Se generan dos propuestas de valor, debido a que los productos están enfocados a entregar diferentes beneficios.

Con el taller se busca mejorar el bienestar de los trabajadores y cohesionar los equipos de trabajo en organizaciones que deseen potenciar las capacidades de sus empleados y lograr un mejor ambiente laboral. Las capacitaciones por su parte pretenden desarrollar las capacidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva en los trabajadores.

Para ambos casos, estas actividades se realizan mediante dinámicas lúdicas y desafiantes que pretenden sacar a los participantes de sus dinámicas habituales de trabajo y permitir, de esta forma, interacciones más genuinas y provechosas tanto para los colaboradores como para las instituciones.

Estas actividades deben ser acompañadas por una plataforma online relativamente sencilla, que permita complementar las actividades prácticas y servir como herramienta de medición de las reacciones y aprendizajes de los participantes, esto con el fin de ayudar a los encargados de recursos humanos, líderes de áreas y trabajadores asistentes a producir cambios reales.

7.2.4. Solución

Ambas soluciones cambian un poco su estructura. Las capacitaciones ahora se realizarán de 8 horas, debido a un cambio en la normativa que establece ese número el mínimo de horas para una capacitación.⁴⁴ Si bien se disminuye la cantidad de horas a la mitad, se considera tiempo suficiente para trabajar algunas de las capacidades de trabajo colaborativo. El precio se fija en \$8.000 pesos la hora por persona para un taller de 24 personas, esto siguiendo una estrategia de asignación de precio en base al mercado, en donde se considera el valor promedio que tienen cursos similares inscritos en SENCE, como se puede ver en ANEXO N°2.

⁴⁴ Resolución Exenta N°5.824 del SENCE.

Como se revisó en la descripción del segmento de clientes que compran por SENCE, estos pueden pagar un valor más alto que el de la franquicia, pero el aporte privado corresponde a un menor porcentaje que el aporte público. En este caso es un 62% público y 38% privado.

Para el caso de la capacitación abierta, el precio es relativamente mayor: se decide mantener las 16 horas hasta tener los resultados de la actividad a realizarse en octubre, y poder decidir tras aquello, si es atractivo el formato o no. El precio es establecido dados los precios de las otras ofertas de la OTEC en donde se dictará, que corresponde a 200 mil pesos por persona.

El taller queda estructurado de 4 horas y con un precio de \$700.000. Como se mencionó con anterioridad, el precio está basado en el monto pagado por el cliente del 2014 y los valores del taller LEGO, que es considerado de un valor percibido similar al servicio de Excap.

	Capacitación Cerrada	Capacitación Abierta	Taller
Objetivo	Mejorar la eficiencia de equipos de trabajo mediante el desarrollo de competencias de trabajo colaborativo.	Mejorar la eficiencia de equipos de trabajo mediante el desarrollo de competencias de trabajo colaborativo.	Identificar y fomentar el desarrollo de habilidades grupales de trabajo en situaciones de alta exigencia.
Participantes	20 a 24	8 a 16	4 a 8
Duración	8 horas presenciales.	16 horas presenciales.	4 horas presenciales.
Formato	Cerrado para una empresa.	Abierto para todo público	Cerrada para la empresa.
Lugar	Realizables en salas de clases o directamente en lugar de trabajo.		
Precio	CLP \$ 1.536.000	CLP \$200.000 por persona	CLP \$700.000

TABLA 16: OFERTA DE SERVICIOS ESTÁNDAR

Existen otros servicios no mencionados, pero cuya estructura dependerá de las necesidades del cliente o características del aliado estratégico. Para poder hacer un análisis económico se realizan algunos supuestos razonables con respecto a estos.

- Módulos dentro de talleres/cursos de aliados estratégicos: se estructuran de forma similar al taller diseñado, con formato de 2 horas que incluyen una breve apertura de la actividad, el desarrollo de aproximadamente una hora, y un cierre del módulo.
- Creación de plan de trabajo y mejora posterior a una capacitación: se apunta generar una relación más estable con el cliente, para lo cual se puede generar y apoyar la implementación de un plan de mejora, que pueda

transferir los conocimientos adquiridos en la capacitación a los puestos de trabajo.

Finalmente, y como se expuso en las conclusiones del proceso de validación del modelo de negocio, se propone incluir un sistema online que permita generar instancias de:

- Pre-evaluación del grupo de trabajo que participará en la actividad.
- Evaluación de los módulos de la capacitación, mediante tareas o pruebas a realizar de forma online.
- Evaluación general del curso a nivel de reacción y aprendizaje.
- Compartir material anexo para empresas que busquen generar mayores conocimientos y cambios en la organización.
- Realizar un seguimiento a largo plazo de los participantes de una actividad, para monitorear como han implementado el plan de trabajo elaborado.

Como no se dispone de información que valide la implementación de este tipo de servicios, solo se enunciará sin incluirse en el estudio económico de forma directa, pero de todas formas se analizará sus potenciales implicancias en el análisis de sensibilidad.

7.2.5. Canales

Para el segmento N°1, se define el canal directo como principal medio de comunicación, debido a que no existe un registro u otro tipo de información secundaria que permita encontrarlos de mejor forma.

Antes de abordarlos es necesario cumplir dos pasos para incrementar la probabilidad de éxito:

1. Obtener alguna alianza que haga creíble la propuesta de valor.
2. Adaptar la propuesta a los objetivos estratégicos de la empresa y política de R.R.H.H, en términos prácticos se refiere a saber qué tipo de iniciativas tiene la organización y qué capacidades están desarrollando, para así poder adaptar levemente los contenidos de la actividad para su realidad. Esta información puede ser conseguida a través de los anuarios de las grandes empresas, así como en investigación.

El segmento N°2 es más fácil de acceder debido a que se encuentran en la plataforma del SENCE o en su mayoría están suscritas a alguna OTIC, por lo que se definen los siguientes canales:

- Inscripción de capacitación de 8 horas en plataforma SENCE, donde las empresas pueden buscar la actividad, esto mediante la OTEC Legal Training.
- Asociación con OTIC que permita dar a conocer el formato a sus afiliados. En concreto, esto sería mediante talleres de prueba que permitan dar a conocer el

servicio y mediante la publicidad de los servicios en los boletines que les envían a los empleados.

- Campaña de correos masivos, que permitan enviar publicidad masivamente a gerentes de recursos humanos o jefes de áreas. Como se comprobó presentan ROI positivo.

Por último, se mantendrá las campañas AdWords para ambos segmentos, apuntando a personal en organizaciones que busquen términos precisos relacionados a talleres y capacitaciones de trabajo colaborativo. Estas campañas pueden mantenerse a bajo costo y con un buen CTR, permitiendo que los interesados ingresen a la página web.

7.2.6. Métricas Claves

Se mantiene la estructura básica de las métricas establecidas inicialmente, pero se hacen ajustes para incluir métricas claves sobre el canal logrado con alianza de OTIC.

	Canal directo/web/correos electrónicos	OTIC
Adquisición	# email enviados o llamados telefónicos a clientes	# de clientes invitadas a talleres gratuito
Activación	% de respuesta del email/llamada para generar reunión, respecto emails/llamadas realizadas.	% de clientes que acepta invitación
Retención	# contacto posterior a reunión para solicitar nueva reunión o mayor información.	% clientes que solicitan información después de participar en el taller.
Compra	# de venta de taller o capacitación.	# de venta de taller o capacitación.
Referenciar	% de Empresas que facilitan logo para incluirlo en sitio web. # de contacto o recomendaciones generadas a partir de clientes.	% de Empresas que facilitan logo para incluirlo en sitio web. # de contacto o recomendaciones generadas a partir de clientes.

TABLA 17: MÉTRICAS CLAVES MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

7.2.7. Estructura de Costos e Ingresos

Este punto se evaluará en detalle en el próximo punto de Evaluación Económica, para analizar las diferentes opciones propuestas y el impacto que tienen en las ganancias.

7.2.8. Ventaja Injusta

Se presentan dos alternativas de ventaja injusta, relacionadas con la formación de alianzas con otras instituciones.

Asociación estratégica con OTIC, que permitan tener acceso preferente a un grupo de clientes, ya sea mediante la realización de actividades de promoción o a través de acuerdos que incluyan preferencias para publicitar los servicios.

Asociación estratégica con entidades educaciones en donde poder incorporar el formato de “Escape de Habitación” como módulo en alguno de sus programas, logrando que potenciales clientes prueben la actividad y la lleven a sus organizaciones.

Es un requisito de ambas es establecer algún grado de exclusividad que dificulte que formatos similares aparezcan y quiten participación de mercado.

7.3. Evaluación Económica

7.3.1. Márgenes de Producción

Para realizar esta evaluación económica primero se tendrán en consideración los diferentes servicios que se ofrecerán, para después revisar su aporte a los ingresos y al VAN de emprendimiento en su conjunto. Finalmente estos quedan de la siguiente forma:

- Capacitación 8 horas
- Capacitación Abierta de 16 horas (mediante OTEC)
- Taller de 4 horas
- Módulos de 2 horas (mediante socio estratégico)

En la Tabla 18 se encuentra el resumen de los costos, precios y márgenes de estos productos. Para la capacitación abierta se presentan dos escenarios: uno con el mínimo de 8 asistentes y otro con el ideal de 16 personas. En cambio, en el módulo de 2 horas se fija el precio en 600 mil pesos, en base al criterio de fijación de precio sobre el costo, al que se le suma un margen de utilidad bajo, que permita poder evaluar un escenario desfavorable.

	Capacitación 8 Horas	Cap. Abierta 16 (8 pers.)	Cap. Abierta 16 horas (16 pers.)	Taller 4 horas	Módulos 2 Horas (Precio \$600)
Costos	\$ 837	\$ 886	\$ 1.522	\$ 386	\$ 381
Precio Total	\$ 1.536	\$ 1.600	\$ 3.200	\$ 700	\$ 600
Margen	\$ 699	\$ 714	\$ 1.678	\$ 314	\$ 219
% Margen	46%	45%	52%	45%	37%

TABLA 18: COSTOS, PRECIOS Y MÁRGENES DE SERVICIOS (EN MILES DE PESOS)

En ANEXOS N°16 se encuentra el detalle de costos de cada uno de estos, los que en general se consideran como máximos a pagar, debido a que se paga la relatoría a un

profesional con experiencia a sueldo de mercado de \$25.000 la hora, pero este costo disminuye cuando se contrata a un profesional tiempo completo.

Se puede ver que los márgenes sobre las ventas están en torno al 40% y 50%, pero siendo los primeros 3 productos los que aportan mayor cantidad neta.

7.3.2. Estimación de Demanda

Para la estimación de demanda se utilizarán diferentes fuentes de información dependiendo del formato del producto. Pero en general, según comentarios de los entrevistados, el negocio presenta una fuerte estacionalidad relacionada con el año laboral. Los meses de enero, febrero y marzo no reportan este tipo de actividades, las cuales a partir de abril van creciendo, hasta llegar al primer punto alto del año en el mes de agosto. En septiembre disminuyen debido a las fiestas patrias, pero remontan rápidamente para llegar a noviembre con un segundo punto alto, para en diciembre disminuir por las fiestas de fin de año.

Según información de uno de los competidores que realiza talleres de LEGO, realizaron cerca de 30 talleres el 2014. Se tomará esta información como referencia para los talleres de 4 horas, ya que comparten un formato similar al propuesto por Excap.

Por lo tanto, se considera para un escenario normal que se llega a vender 30 talleres anuales al tercer año, partiendo de una base de solamente 5 el primer año. Para el caso pesimista se considera realizar solo la mitad de ese monto, y el optimista se considera un 50% más.

Taller 4 horas	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario Normal	5	15	30
Escenario Pesimista	5	8	15
Escenario Optimista	5	23	45

TABLA 19: ESTIMACIÓN DE DEMANDA TALLER EN DIFERENTES ESCENARIOS

Para las capacitaciones abiertas se sigue el formato de la OTEC Legal Training, en la cual se realizan 3 diferentes versiones de cada curso a lo largo del año. El escenario normal corresponde a alcanzar 3 versiones del taller anualmente con 16 participantes. Esto es dada la evidencia de la prueba de venta de este formato que consiguió generar interés, menor al estimado, pero se espera que replicando y mejorando la campaña realizada, junto con el conocimiento que se produzca del formato se pueda producir este nivel de ventas para el año 3. El caso pesimista viene dado con solo la realización de talleres de 8 personas, mientras que el optimista espera lograr abrir una segunda capacitación paralela en la que se revisan otras temáticas.

El volumen propuesto de la demanda para estas actividades no es alto, ya que los resultados obtenidos no permiten asegurar un orden de magnitud mayor en este formato, como el que se ve con los talleres. Se deberán analizar finalmente los

resultados de la capacitación planificada para octubre, para tener nociones más claras respecto a esto.

Cap. Abierta		Año 1	Año 2	Año 3
Escenario Normal	8 pers.	2	3	
	16 pers.			3
Escenario Pesimista	8 pers.	1	2	3
	16 pers.			
Escenario Optimista	8 pers.	2	2	2
	16 pers.		2	4

TABLA 20: ESTIMACIÓN DE DEMANDA DE CAPACITACIÓN ABIERTA EN DIFERENTES ESCENARIOS

Con respecto a las capacitaciones mediante SENCE de 8 horas, la estimación de demanda se puede basar en análisis del potencial del mercado. Como se revisó, el tamaño del mercado es de 3.386 empresas en la R.M. que gastaron en total 13 mil millones de pesos chilenos el año 2013, según el SENCE.

Basado en información histórica, se estima el gasto en capacitaciones usando regresión lineal para estimar el gasto en los próximos años.

Para incorporar el factor relacionado a la desaceleración económica, se toma lo expuesto por una de las entrevistadas perteneciente a una OTIC que mencionaba que se notó una fuerte caída en las capacitaciones del 2014, en torno a un 30%, lo que se condice con estudios citados sobre el descenso de capacitaciones en momentos de inestabilidad económica. Otros entrevistados como OTEC Puente o HardFun mencionaron que no sintieron este efecto, debido a que ofrecen propuestas de valor suficientemente fuertes para superar esto.

Proyección de Gasto Anual Capacitaciones en Administración de Personal en la R.M. (en millones de CLP\$)

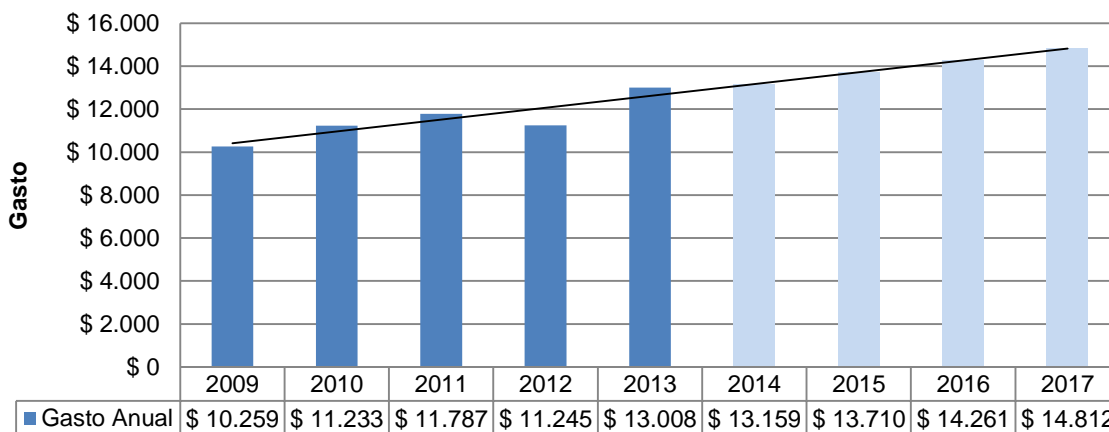


ILUSTRACIÓN 18: PROYECCIÓN GASTO ANUAL EN CAPACITACIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA R.M.

Por eso se decide aplicar un factor de corrección de disminución a la estimación realizada del 15%, en donde se promedian los dos efectos. Esto entrega para el año 2017 un total de \$12.590 mil millones de pesos chilenos de gasto en este ítem.

Ahora es necesario establecer el potencial de ventas⁴⁵ que se tendrá en este mercado objetivo. En el caso de los emprendimientos no es posible ocupar métodos tradicionales para estimar demanda, como lo es la estimación en base a demanda histórica o análisis de factores de mercado. Por esta razón, el valor tendrá que ser estimado para efectos de este ejercicio, además de ser continuamente revisado a medida que se empiecen a producir ventas o que se cuente con mayor información.

Para esto se utilizará nuevamente información obtenida de los competidores, en este caso las 4 empresas que realizan el taller LEGO y la consultora *People & Partners*, que utiliza metodologías lúdicas en sus talleres.

En base a información de sus sitios web y redes sociales, se establece que al menos 60 organizaciones han contratados sus servicios. Si se saca una proporción, dividiendo estas 60 empresas, por el total de empresas en este segmento, se obtiene que 1,2% de las empresas del segmento, soliciten estos talleres. Se toma como supuesto, para este ejercicio, que estas 60 compañías también realizan actividades con franquicia tributaria.

Se divide el 1,2% de empresas que han contratado estos servicios en las 5 empresas, las cuales quedan una participación de mercado individual de 0,24%, valor que se utilizará como potencial de ventas que se quiere alcanzar al tercer año.

En la Tabla 21 se hace el cálculo del monto proyectado de ventas potencial, multiplicando la estimación de demanda en Sence de \$12.590, por el potencial de ventas. Ese monto se divide en el precio de las capacitaciones para estimar el número de capacitaciones correspondiente a cada caso.

Cap. Cerrada	Potencial de Ventas	Monto proyectado de Potencial de Ventas para 2017 (En miles de Pesos)	N° de Capacitaciones Anuales
Escenario Normal	0,24%	\$ 30.216	20
Escenario Pesimista	0,12%	\$ 15.108	10
Escenario Optimista	0,48%	\$ 60.432	39

TABLA 21 : ESTIMACIÓN DE DEMANDA DE CAPACITACIONES CERRADAS EN DIFERENTES ESCENARIOS PARA EL 2017

Se utiliza el 2017 como 3er año de evaluación del proyecto, por lo que se establecen para el primer año solo 5 capacitaciones, 10 para el segundo y 20 para el tercero en el Escenario Normal. Para los otros escenarios se realiza un ejercicio similar.

⁴⁵ Proporción que una compañía lograría satisfacer, del total del mercado potencial en una industria. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Finalmente, se tienen los módulos que resulten de las potenciales asociaciones, pero dado que es un formato propuesto en las últimas etapas de esta investigación, no se cuenta con una validación que permita estimar la demanda. Sin embargo, se pueden realizar algunos supuestos para realizar este cálculo.

En el Centro de Ingeniería Organizacional del DII de la Universidad de Chile, tienen diversos programas en donde se imparten cursos de Habilidades Directivas, en el cual podría calzar el formato de “Escape de Habitación”. Estos programas son:

- Diploma de Postítulo Gerencia Pública
- Diplomado en Habilidades Directivas
- Diplomado de Gestión de Empresas

Estos diplomados se dictan de forma semestral, por lo que hay dos repeticiones anuales, lo que permitiría hacer 6 talleres como máximo en estos planes. Se trabajará en base a este valor en el escenario normal, mientras que el pesimista solo incluye realizar un taller el año 1 el cual no se replica. Mientras que en el caso optimista se analiza la posibilidad de ingresar a otros centros educacionales.

Módulo 2 horas	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario Normal	2	4	6
Escenario Pesimista	1		
Escenario Optimista	2	6	8

TABLA 22: ESTIMACIÓN DE DEMANDA PARA MÓDULOS DE 2 HORAS EN DIFERENTES ESCENARIOS

7.3.3. Inversiones y Gastos Fijos

Las inversiones iniciales se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Equipos: necesarios para el monitoreo de las actividades, como cámaras, micrófonos y otros artículos. Se consideran equipo suficiente para realizar 4 habitaciones de “Escape de Habitación” simultáneamente (para grupos de 30 personas).
- Ambientación de piezas: materiales no consumibles que permiten ambientar las habitaciones. Muebles, pequeños objetos y herramientas.
- Gastos Administrativos: relacionados con el inicio de actividad.
- Sitio Web: dominio, *hosting* y diseño. Los dos primeros se deben renovar cada 2 años.
- Otros materiales: elementos necesarios para realizar las dinámicas y actividades que acompañan el “Escape de Habitación” en las capacitaciones y taller.

El detalle de estos se adjunta en el ANEXO N°17.

Al considerar los gastos fijos se consideró dos momentos del emprendimiento, teniendo en cuenta la realidad actual del proyecto:

1. Periodo de pocas ventas: corresponde al primer año en donde se generan pocas ventas, por lo que no es necesario contratar psicólogos ni asistentes de ventas. Solo se considera el sueldo de un encargado de ventas, que se encarga de la gestión. No se considera arriendo de oficina.
2. Periodo de ventas normales: segundo y tercer año, en donde se incorpora al equipo un encargado de operaciones, psicólogo y vendedor/asistente. En el caso optimista se aumenta el número de asistentes, mientras que en el pesimista no se considera el psicólogo, ya que se le paga solo los honorarios de su relatoría. Se considera arriendo de oficina pequeña, incluyendo gastos fijos relacionados.

En la Tabla 23 se explicitan los gastos fijos. Respecto al valor de los sueldos, se considera aumentar en cien mil pesos los valores de todos los trabajadores para el año 3, pero se parte de una base más baja que los sueldos de mercado.

Junto con estos egresos, existen otros gastos fijos que no se realizan todos los meses:

- *Marketing*: se realizan los meses de marzo hasta noviembre. Cuatro veces al año se hace gasto de campaña de mails, mientras que todos estos meses se deja una campaña AdWords a bajo costo.
- Talleres de Prueba: como se considera en el modelo de negocio, las potenciales asociaciones con OTIC incluyen talleres de prueba para sus afiliados, los que se espera realizar entre 2 y 4 veces en el año.
- Inscripción de Códigos: se inscriben códigos 2 veces al año.

	Periodo Inicial con Pocas actividades (Pesos mensuales)	Ventas Normales (Pesos mensuales)
Sueldos y leyes sociales		
Encargado Ventas	\$ 800.000	\$ 900.000
Encargado Operaciones	-	\$ 900.000
Psicólogo	-	\$ 800.000
Asistente/Vendedor		\$ 450.000
Otros mensuales		
Arriendo de oficina	\$ 0	\$ 250.000
Insumos de oficina	\$ 0	\$ 50.000
Contabilidad	\$ 25.000	\$ 25.000
Gastos de representación	\$ 20.000	\$ 20.000
Cuentas	\$ 0	\$ 100.000
Imprevistos	\$ 0	\$ 50.000
TOTAL	\$845.000	\$3.515.000

TABLA 23: GASTOS FIJOS

7.3.4. Cálculo de Retorno

Considerando todos los aspectos mencionados, se elabora el flujo de caja para poder realizar la evaluación económica del proyecto. En todos los escenarios se calcula el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para comparar los resultados. Se utiliza una tasa de interés de 10%, evaluando a un horizonte de 3 años, por tratarse de un emprendimiento.

En ANEXO N°18 se detalla el flujo completo para el escenario normal. Para los casos optimistas y pesimistas se utiliza la misma base, pero se cambian las demandas y algunos costos ya explicados.

	Escenario Normal	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
VAN (M\$)	-\$ 38.365	\$ 3.317	-\$ 61.408
TIR	-91,3%	3,1%	< -100%

TABLA 24: RESULTADOS EVALUACIÓN ECONÓMICA

Los resultados generales se ven en Tabla 24. Los retornos están por debajo de lo esperado, presentando un VAN positivo solo el caso optimista, de apenas 3 millones de pesos, lo que en términos de inversión no es rentable para el nivel de riesgo.

El principal problema en todos los escenarios, se relaciona con que los costos fijos no logran ser cubiertos con los márgenes de explotación, siendo el factor más relevante el de sueltos. La demanda estimada es demasiado baja para sostener el negocio en estas circunstancias.

Estas demandas fueron calculadas para representar el estado actual de las validaciones, tomando valores que son considerados bajos para sostener el negocio. En el caso de validar con mejor información ésta variable, se podrá hacer el cálculo nuevamente para revisar la factibilidad económica, ya que es posible que se esté subestimando.

7.3.5. Análisis de sensibilidad

Para entender cuáles factores son los más determinantes a la hora de mejorar la rentabilidad, se realizan variaciones de algunos de los factores a fin de determinar el impacto en el VAN del proyecto.

- a) Gastos Fijos: se modifican algunos aspectos relacionados a los costos fijos en el escenario normal: se considera al encargado de operaciones como part-time por el primer y segundo año, ya que la cantidad de horas de talleres no es alta. También se retrasa el arriendo de oficina y el contratar al asistente al año 3. En el caso optimista no se pueden hacer estos supuestos, ya que la cantidad de actividades hace necesaria la mano de obra.

		Reducción de Costos Fijos
Escenario Normal	VAN (M\$)	-\$ 16.929

TABLA 25: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL REDUCIR COSTOS FIJOS

El resultado sigue siendo negativo respecto al VAN, pero se redujo en más de la mitad su valor.

- b) Precio: se aumenta el precio de todos los productos en un 20%, para los escenarios normales y optimistas.

		Precio 20% Mayor
Escenario Normal	VAN (M\$)	-\$ 19.641
Escenario Optimista	VAN (M\$)	\$ 38.377

TABLA 26: ANÁLISIS SENSIBILIDAD AL PRECIO

En este caso el VAN sigue siendo negativo para el caso normal, por lo que no es una buena estrategia aumentar el precio en esas magnitudes si se quiere rentabilizar el negocio. En el caso optimista se puede ver que el retorno aumenta en un 179%, transformándose en un proyecto atractivo.

- c) Demanda: se aumenta la demanda en un 50% para los mismos escenarios.

		Demanda mayor en 50%
Escenario Normal	VAN (M\$)	-\$ 3.702
Escenario Optimista	VAN (M\$)	\$ 55.642

TABLA 27: ANÁLISIS SENSIBILIDAD A LA DEMANDA

En este caso, mejora considerablemente el escenario normal, ubicándose muy cercano al punto de cambio de signo. El caso optimista también mejora considerablemente.

- d) Precio y Demanda: se aumentan ambos factores, el precio un 20% y la demanda un 50%, esta vez solo para el caso normal, dado que para el caso optimista es claro que habrá un crecimiento en el retorno.

		Demanda mayor en 50% y precio mayor en 20%
Escenario Normal	VAN (M\$)	\$ 13.140

TABLA 28: ANÁLISIS SENSIBILIDAD A LA DEMANDA Y PRECIO

Se alcanza un VAN positivo, con una TIR de 35%, resultado bastante positivo si se considera el punto inicial, con un VAN inferior a los -30 millones de pesos.

- e) Precio y gastos fijos: se aplican las mismas medidas del punto a), agregando un aumento del 20% en el precio.

		Reducción de Costos Fijos
Escenario Normal	VAN (M\$)	\$ 1.795

TABLA 29: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL PRECIO Y REDUCCIÓN COSTOS FIJOS

También da un valor positivo para el escenario normal, aunque este es bajo y tiene TIR del 17%.

- f) Demanda y gastos fijos: se aumenta la demanda en 50% y se toman los supuestos del punto a).

		Reducción de Costos Fijos
Escenario Normal	VAN (M\$)	\$ 8.180

TABLA 30: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD A LA DEMANDA Y REDUCCIÓN DE COSTOS FIJOS

Por último, este escenario también resulta positivo, pero con un VAN más bajo que el caso en donde se modifica el precio y demanda.

En general, el factor demanda es el más relevante a la hora de mejorar los resultados, tanto de forma individual como combinada. Por esta razón se debiera validar con información más precisa este punto, si se desea continuar el modelo de negocio. Como se mencionó, es posible que se esté subestimando la demanda, pero mientras no se encuentren evidencias claras de que son superiores, no se pueden cambiar.

De esta forma se puede concluir que el modelo de negocios, como está estructurado, no representa un proyecto económicamente viable. De todas formas se incluyen la estructura de costos e ingresos para dejar plasmado el modelo en la estructura *Lean Canvas* en el ANEXO N°19 *Lean Canvas* Final.

Es interesante analizar el caso en el que se aumente el precio un 20%, ya que está ligado a la posibilidad de ofrecer un servicio más completo, que involucre la plataforma web mencionada con anterioridad, permitiendo elevar el valor percibido por los clientes, y por ende, los precios a cobrar por las actividades. Es razonable suponer, que en el caso de que esta propuesta de valor más robusta sea aceptada, también involucre un aumento en la demanda del producto, por lo que en condiciones ideales se podría alcanzar un VAN positivo, como lo demuestra el escenario d).

Pero para que esto sea posible, es necesario demostrar primero, que esta propuesta de valor satisface las necesidades de los clientes, mediante futuras iteraciones.

7.4. Próximas iteraciones de modelo de negocio

En la metodología se definió inicialmente desarrollar un plan de crecimiento y diseño de estructura organizacional, pero esto no resulta de utilidad para un modelo de negocio que no puede sostenerse económicamente, por lo que se analizará vías alternativas para validar de mejor forma los supuestos.

Si se llegase a probar que la demanda se comporta de manera similar a la estimada en el escenario optimista, el proyecto sería rentable, el cual con algunos ajustes de factores, como precios, podría mejorar su VAN.

Para esto se proponen dos líneas principales de acción, a la hora de testear las interrogantes resultantes del análisis, que pueden ser implementadas de forma rápida.

1. Complementar propuesta de valor: se propone evaluar la eficacia de una propuesta de valor más robusta, mediante la incorporación de herramientas online que permitan hacer un seguimiento del taller y generar un mayor aporte a la empresa.

En este sentido se propone hacer un MVP que incluya los aspectos fundamentales de lo propuesto, para realizar una prueba con la empresa E-Class, con la que ya se ha planificado una actividad piloto.

Para esto se propone evaluar las siguientes hipótesis:

- H1: Las empresas valoran positivamente la adaptación de la experiencia del taller, dados los resultados de encuestas previas a los participantes.
- H2: Las empresas valoran positivamente la evaluación de la actividad, en términos de reacción y aprendizaje.
- H3: Las empresas valoran la disponibilidad de información que les permita trabajar en base a los aprendizajes obtenidos.
- H4: Se valora por parte de los asistentes el complemento de la actividad mediante herramientas web.

Para esto se diseñará una estructura simple en el sitio web, la cual permita desplegar formularios hechos con herramientas gratuitas, como Google Drive, las cuales puedan ser procesados de forma manual por Excap para realizar la evaluación, y posteriormente desplegar esta información, para el acceso de las partes interesadas.

También es necesario desarrollar contenido sobre herramientas para producir cambios dentro de la organización, en base a lo aprendido y observado en los talleres, para lo cual se desarrollará un material básico, pero accionable, en conjunto con las psicólogas del equipo. Esta información debe ser relevante

tanto para asistentes de la actividad, como para la persona que toma la decisión en la empresa.

Por último, sobre el proceso de adaptación de la actividad, se propone modificar la experiencia “Escape de Habitación”, dada la realidad de los asistentes y sus expectativas de la experiencia.

Para evaluar las hipótesis se incorporarán preguntas relacionadas en la encuesta posterior a la actividad, a fin de conocer las percepciones de los participantes y los tomadores de decisiones.

Pero quizás lo más relevante se traduce siempre en la información que se pueda obtener del punto de vista comercial, en donde se busca que la empresa quiera extender la actividad a otros trabajadores o generar un plan de mediano plazo, en donde se pueda asesorar o seguir con actividades similares.

2. Alianzas Estratégicas: paralelamente, es necesario probar la hipótesis que postula que encontrar una alianza estratégica con algún actor que sea conocido en el mercado, va a generar confianza en este nuevo producto. Tras el análisis de potenciales aliados, se escogen las siguientes entidades.

- a. Prueba para formar alianzas claves con OTIC

En Santiago existen 15 OTIC, por lo que se puede contactar directamente a todas con el objetivo de formar una alianza estratégica. Esta alianza depende de que podamos agregar valor a la OTIC, por lo que se debe estructurar beneficios que sean relevantes para ellos.

Como objetivo principal, se establece la formación de alianzas claves con al menos 3 OTIC, las que permitan obtener mejores canales de acceso para ofrecer productos. Objetivos secundarios implican conocer el feedback de estas instituciones sobre el formato presentado, ya que conocen el funcionamiento del mercado y las necesidades de las empresas.

Para realizar este procedimiento se utilizará el método de venta personal descrito en el Capítulo 3, considerando a las OTIC como potenciales clientes a los cuales se le debe vender el proyecto, para lo cual se realizará un proceso de investigación de cada una, para detectar el segmento de clientes que satisface e identificar las personas que toman las decisiones, con respecto a la oferta de cursos y alianzas. En base a esto se puede crear la mejor forma de transmitir la propuesta de valor del producto y de conocer sus aprehensiones y comentarios.

- b. Prueba de asociación con instituciones educacionales

Se requiere que sean un canal de difusión de Excap, por lo que se deben preferir instituciones con programas en donde participen ejecutivos de medianas y grandes empresas. Cumplen estos requisitos los programas de diplomado en torno a gestión empresarial de diferentes universidades, como la Universidad de Chile, Universidad Católica o Universidad Adolfo Ibáñez, las cuales especifican que tienen programas pensados para ejecutivos de este perfil. A estas también se les puede contactar una por una.

Se propone un objetivo similar al caso anterior, estableciendo al menos 3 alianzas estratégicas con centros educacionales, en donde incluir el formato de “Escape de Habitación”.

El procedimiento será realizado de la misma forma que el anterior, teniendo en cuenta las diferencias de necesidades y de perspectivas propias de las instituciones educacionales.

CAPÍTULO 8. : CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

8.1. Conclusiones y Discusión

Ciertamente, estamos en uno de los momentos históricos que favorece la innovación y el emprendimiento como herramientas para crear valor en la sociedad. En gran medida, se debe a los avances de la tecnología, los cuales permiten lograr cosas que hace algunos años atrás eran inimaginables, pero también es necesario considerar el cambio de mentalidad que se está produciendo en la sociedad, impulsado por las generaciones jóvenes, que de a poco se están cuestionando el *statu quo*, atreviéndose a cambiar la forma de pensar las cosas.

Estos cambios de paradigmas que vienen de la mano de las nuevas generaciones, vienen acompañados con el desafío de saber adaptarse a un entorno en donde comparten diferentes personas, pertenecientes a culturas y generaciones diferentes.

En particular esto sucede en las organizaciones laborales, en donde se hace necesaria una buena interacción entre los colaboradores para asegurar el desarrollo y crecimiento. Por esta razón cada vez se valora más las habilidades sociales, otrora llamadas “blandas”, que permiten desenvolverse de buena forma en el contexto actual.

Teniendo esto como contexto, las conclusiones de este trabajo pueden ser abordadas desde dos puntos de vista: el primero desde la perspectiva de la investigación con los resultados obtenidos y, por otro lado, desde el proceso que involucró entremezclar las visiones del emprendimiento con un proceso de estudio académico.

Referente al primer aspecto, se pudo observar que efectivamente en el país se está viviendo este cambio de paradigma, en donde algunas empresas están poniendo un mayor énfasis en el contexto colaborativo y relacional de la organización.

Se logró separar a las organizaciones en dos segmentos: aquellas que ponen en el centro del negocio al capital humano, como motor para el desarrollo de la organización, y otras que están intentando mejorar sus políticas en torno a estos temas de a poco, pero que aún no tienen una política a largo plazo con respecto a esto.

El primer segmento no se pudo cuantificar de forma exacta, pero se logró identificar un porcentaje de ellos mediante análisis de diversos rankings, que arrojó más de 200 empresas en Santiago. En cambio para el segundo segmento, se estimó su tamaño de 3.386 empresas en la Región Metropolitana, en base a la información obtenida del SENCE en donde se establece un promedio de gasto de \$3.800.000 pesos anuales para talleres usando la franquicia tributaria.

A lo largo de este trabajo no se pudo validar en base a evidencia empírica, si estos segmentos están interesados en el producto ofrecido o no, aunque la evidencia sugiere que estos resultados se deben a que no se propone una oferta de valor suficientemente

atractiva para estos, ya que como se mencionó con anterioridad, estas empresas si realizan gastos en servicios similares al ofrecido.

Las diversas pruebas comerciales del modelo de negocios propuesto, no lograron buenos resultados, lo que más que ayudar a probar las distintas hipótesis, permitieron refutarlas, demostrando que carecían de fundamentos sólidos.

De las pruebas comerciales, se concluyó que no bastaba con generar experiencias entretenidas y novedosas en este mercado, ya que se espera que el resultado tenga un impacto positivo en la organización. Así, se hace necesario entregar al cliente una o más “razones para creer” que el tipo de talleres y capacitaciones propuestas, van a generar este impacto.

Una táctica de abordar esto, es complementar el servicio propuesto, incorporando servicios de evaluación de experiencia de forma más explícita para los clientes, de forma que en base a los resultados obtenidos de las actividades puedan tomar acciones y lograr ese impacto deseado.

Una empresa nueva, con profesionales sin experiencia, no puede generar por si sola una confianza que permita creer en la propuesta, por lo que se hace fundamental contar con una alianza estratégica, que permita derribar esta barrera, para que se puedan generar ventas, por lo que se hace necesario la rápida evaluación de potenciales aliados.

La evaluación económica se realizó de forma conservadora, considerando los malos resultados de las diversas experimentaciones, arrojando la inviabilidad económica del proyecto, al menos en su etapa actual. El factor determinante en este resultado, fue la baja demanda por estos productos que se logró estimar en base a los resultados. Así, en base a toda esta información el proyecto Excap propuesto a evaluación en este trabajo, resultó no ser factible desde un punto de vista económico y comercial, por lo que es desestimado como modelo de negocio.

A pesar de esto, se debe destacar que el formato del juego y la metodología ABC, en las que se basa el modelo, tienen las ventajas de ser sumamente flexibles, abriendo las posibilidades para formular nuevas hipótesis y realizar pruebas en otros contextos y mercados.

Por esta razón, el equipo ejecutor del proyecto, realizará en lo que queda de año 2015 las pruebas de mejora de propuesta de valor y formación de alianza estratégica, con el fin de evaluar un modelo de negocio en donde se presente un producto y propuesta de valor más completa y atrayente al cliente.

Desde el punto de vista del emprendedor que desarrolla un proyecto, se obtuvieron aprendizajes importantes, tal como dice el dicho popular, uno aprende más de las caídas.

Una de las principales dificultades a la hora del desarrollo de este proyecto, fue el poder compatibilizar el proyecto que ya estaba en formación previo a este trabajo, con el desarrollo de un estudio de carácter académico.

El primer punto que jugó en contra fue el débil proceso de creación del proyecto, el cual fue concebido en base a una serie de supuestos que no fueron validados ni respaldados por información, por lo que parte del trabajo se dedicó a evaluar estos aspectos claves del negocio, que debieron estar resueltos mucho antes de la creación del producto.

Otro factor que contribuyó fueron los resultados positivos que se obtuvieron el año 2014, que hacían esperable un auspicioso 2015, en base a promesas de compras que nunca se concretaron. En ese proceso se cayó en el problema de haber vendido el primer taller, sin saber bien el por qué, lo que evidentemente fue un grave problema que impactó en el proyecto.

En el transcurso de este trabajo se intentó corregir estas falencias iniciales, realizando investigaciones referentes a las problemáticas de las organizaciones y aspectos relacionados, que permitieran justificar la existencia del proyecto. Dados los tiempos acotados del proyecto y el hecho de que ya se contaba con un producto, se decidió trabajar paralelamente en las validaciones comerciales de éste, incorporando cambios y ajustes, dados los resultados obtenidos de entrevistas y análisis iniciales.

Al realizar este proceso de forma simultánea, no fue posible incorporar cambios importantes en aspectos como la solución y propuesta de valor, y de esta forma se cerró la posibilidad de presentar nuevas soluciones que puedan complementar o reemplazar el formato de “Escape de Habitación”.

Estos errores causan que finalmente no se haya podido comprobar como cierta ninguna de las hipótesis planteadas en este trabajo, aunque si se pudiera refutar gran parte de lo planteado inicialmente, logrando generar un conocimiento mucho más acabado del mercado, que permite al equipo ser mucho más cauto con las expectativas puestas en el proyecto.

Por esta razón, se considera el desarrollo del presente trabajo como un aporte para el equipo emprendedor, pudiendo comprobar que un emprendimiento no se basa en instinto ni conjeturas sin justificación, sino que el verdadero trabajo está en poder combinar y ajustar de forma coherente todos los conocimientos, metodologías e instrumentos que se manejen, para ir creando un camino propio que sea el óptimo para abordar las problemáticas que se presentan.

8.2. Trabajos Futuros

Junto con las líneas ya propuestas de investigación sobre formas de generar una nueva propuesta de valor más completa y validada, el desarrollo de este trabajo abrió posibilidades para desarrollar nuevos modelos de negocios, en mercados que no estaban considerados de forma inicial.

Debido al contacto con ciertas instituciones públicas en algunas de las pruebas comerciales, principalmente municipalidades, es que surge la idea de explorar las necesidades propias presentes en esas organizaciones, para comprender si tienen problemáticas por las cuales vale la pena invertir trabajo en el desarrollo de un modelo de negocio, que puede o no aprovechar la experiencia del “Escape de Habitación”.

Otro potencial mercado es la industria del entretenimiento, ofreciendo el servicio de juego para públicos masivos, principalmente jóvenes y familias, y también para las empresas y equipos de trabajo. Teniendo este enfoque mixto se pueden aprovechar sinergias que se generan, al poder compartir costos fijos de infraestructura, y tener una demanda que involucre a más de un solo tipo de clientes.

Este formato de juego se mencionó brevemente en el Capítulo 1, explicando que el modelo no había resultado atractivo al momento de realizar la evaluación, pero dada la llegada de una empresa similar a Chile, se cuenta con mayor información respecto a la demanda observada, que junto a la incorporación del componente empresarial del negocio, puede transformarse en un modelo de negocio atractivo.

Otro punto a favor de esto, es que ambos modelos tienen una estacionalidad diferente: en trabajos previos se pudo probar que el modelo de entretenimiento obtiene mayores visitas en vacaciones y fines de semana, similar a lo que ocurre con los cines, mientras que el modelo a empresas funciona en meses laborales y días hábiles, según los entrevistados.

En este caso, se debe reevaluar la problemática que se busca solucionar en el contexto de ofrecer esto a empresas, debido a que el grupo de participantes que vaya a asistir a un lugar de juego de “Escape de Habitación”, no necesariamente es el mismo que busca capacitaciones, y ciertamente pueden tener necesidades completamente diferentes.

Es necesario recalcar que cualesquiera sean las potenciales líneas de investigación para desarrollar estos o nuevos modelos de negocios, estos deberán partir del estudio de la problemática, y de ahí comenzar a construir un modelo de negocio coherente, y no al revés.

BIBLIOGRAFÍA

- Aberdeen Group. (Enero de 2013). *Human Capital Management Trends 2013*. Obtenido de <http://www.aberdeen.com/assets/report-preview/8101-RA-human-capital-management.pdf>
- Abt, C. C. (1970). *Serious Game*. New York: Viking Press.
- Arriagada-Monzón, P., Tejero-González, C., & Ruiz-Barquin, R. (Octubre de 2012). Programas de formación "Adventure Based Counseling". Un estudio sobre el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo. *Anales de psicología*, 28. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Banco Mundial. (Abril de 2015). *Chile Panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Bates, R. (Agosto de 2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341-347.
- Berry, J. (2000). Corporate Training. *Interweek*, 61-644.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., & Wood, S. (2008). The Impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 467 - 501.
- Blank, S. (Mayo de 2013). *Why Lean Start-up Changes Everything*. Obtenido de www.hbr.org
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 1-23.
- Brehuer, J., & Bente, G. (2010). Why so serious? On the Relation of Serious Games and Learning. *Eludamos. Journal for Computer Game Culture*, 7-2.
- Bronson, J. (1992). Evaluation of Team Development in a Corporate Adventure Training Program. *Journal of Experiential Education*, 50-53.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques. 72 Essential Tools for Success*. Chippenham: British Informatics Society Limited.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (Octubre de 2013). *PESTLE analysis*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>
- Collins, R. (2010). *Is there a better way to analyse the business environment?* Tesis para optar al grado de Master en Administración de Negocios, University of Reading.
- Conková, M. (Diciembre de 2013). Analysis of Perceptions of Conventional and E-Learning Education in Corporate Training. *Journal of Competitiveness*(5.4).

- Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. (2012). *Encla 2011. Informe de resultados. Séptima Encuesta Laboral*. Santiago de Chile.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, 9-15.
- Díaz de Rada, V. (2011). Ventajas e inconvenientes de la encuesta. *Papers 2012*, 193-223.
- Econsultancy. (31 de Marzo de 2014). *Email remains the best digital channel for ROI*. Obtenido de <https://econsultancy.com/blog/64614-email-remains-the-best-digital-channel-for-roi/>
- FirstJob. (2015). *Best First Job Employers 2015*. Obtenido de <http://www.bestfirstjobemployers.com/>
- Fletcher, T. B., & Hinkle, J. (s.f.). Adventure based counseling: An innovation in counseling. *Journal of Counseling and Development : JCD(80(3))*, 277-285.
- Free Management Ebooks. (2013). *SWOT Analysis. Strategy Skills*.
- Gall, A. L. (1987). You Can Take the Manager out of the Woods, but... *Training & Development Journal*, 54-59.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (Mayo de 2009). Teamwork, Productive Potential and Employee Welfare. *SKOPE Research Paper(84)*.
- Great Place to Work Institute. (2015). *Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile>
- Grünewald, F. (25 de Julio de 2015). *Cae la economía y llega la austeridad a Chile*. Obtenido de La Nación.: <http://www.lanacion.com.ar/1813407-deficit-y-bajo-crecimiento-chile-se-sorprende-con-el-freno-a-su-economia>
- Holmberg, S., & Cummings, J. (2009). Building Successful Strategic Alliances. *Long Range Planning*, 164e193.
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI International.
- i4cp. (13 de Febrero de 2009). *Cutting That Training Budget Is a No-Brainer, Right?* Obtenido de i4cp: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2009/02/13/cutting-that-training-budget-is-a-no-brainer-right>
- Inkpen, A., & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 132-148.
- Ipofesional. (07 de Octubre de 2015). Obtenido de El e-learning crece a un ritmo anual del 15% en la región latinoamericana : http://www.iprofesional.com/notas/220416-El-e-learning-crece-a-un-ritmo-anual-del-15-en-la-regin-latinoamericana?page_y=0
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, 33(6), 78-92.

- Malhortra , K. N. (2008). *Investigación de Mercados*. (M. E. Ortiz, Trad.) México: Pearson Educación.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- McClure, D. (08 de Agosto de 2007). *Startup Metrics for Pirates: AARRR!!!* Recuperado el 12 de 05 de 2015, de <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Patillo, M. d. (15 de Junio de 2015). El 64% de las empresas en Chile no se sienten preparadas para trabajar con tres generaciones. *Economía y Negocios. El Mercurio*, pág. 9.
- Phillips, J. (1996). Measuring ROI: The fifth Level of Evaluation. *Technical & Skills Training*, 10-13.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (Septiembre de 2011). *El avance del e-learning en Chile*. Obtenido de <http://aula.virtual.ucv.cl/wordpress/el-avance-del-e-learning-en-chile/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Ransom-Wiley, J. (15 de Enero de 2007). *New MOTAS levels to point and click thru*. (joystiq) Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.joystiq.com/2007/01/15/new-motas-levels-to-point-and-click-thru/>
- Sampieri Hernández, D., Fernández Collao, D., & Baptista Lucio, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Sapag, N. (2001). *Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*. Argentina: Pearson Education S.A.
- Sawyer, B. (2007). *The Serious Games Landscape*. Camdem, USA.
- Schoel, J., Prouty, D., & Radcliffe, P. (1988). *Islands of healing: a guide to adventure based counseling*. Project Adventure, Inc.
- SCRAP. (2014). *What is REAL ESCAPE GAME?* Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://realescapegame.com/whatisreg/>
- SENCE. (2014). *Franquicia Tributaria*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/Franquicia-Tributaria/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stokking, K. (Summer de 1996). Levels of Evaluation: Kirkpatrick, Kaufman and Keller, and beyond. *Human Resource Development Quarterly*, 179.

- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 123-148.
- United Nations Joint Staff Pension Fund. (s.f.). *Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together*. New York.
- Wilson, R. A., & Briscoe, G. (2004). The impact of human capital. *Impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe: background report*.
- Wohlstetter, P., Smith, J., & Malloy, C. (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. *The Policy Studies Journal*, 4419-440.
- Zyda, M. (Septiembre de 2005). From Visual Simulation to Virtual Reality to Games. *Computer*.

ANEXO N°1: LEAN CANVAS INICIAL

<p>Problem</p> <p>Equipos de trabajo con problemas para trabajar en conjunto, afectando el rendimiento.</p> <p>Existing Alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hacer nada. • Contratar consultorías. • Contratar cap. tradicionales 	<p>Solution</p> <p>Capacitación y taller de trabajo en equipo y comunicación, utilizando el formato "Escape Room".</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Desarrollar las capacidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva en los trabajadores mediante actividades innovadoras y motivantes para los participantes.</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Relación a largo plazo con clientes.</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Empresas que realizan capacitaciones de habilidades blandas.</p> <p>Empresas con problemas de relaciones de equipos de trabajo o mal clima laboral.</p> <p>Early Adopters</p> <p>Empresas que actualmente contratan talleres similares.</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Inversión Inicial: CLP \$1.3 MM Costo Capacitación: CLP \$1.7 MM Costo Taller: CLP \$300 M</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Venta Taller: CLP \$400 M Venta Capacitación: CLP \$3.9 MM</p>		

ANEXO N°2: EJEMPLOS DE CAPACITACIONES SENCE

OTEC	Nombre del Curso	Valor Hora-Participante	Horas Teóricas	Horas Prácticas	Gasto Personal de Instrucción	Gasto en Personal / horas de taller	Utilidad
Chile Tic Capacitación Limitada	Curso de Trabajo en Equipo	\$ 11.250	7	1	\$ 200.000	\$ 25.000	\$ 950.000
Servicios De Capacitación Juan Pablo Olmos E.I.R.L	Curso de Trabajo en Equipo	\$ 7.000	3	5	\$ 350.000	\$ 43.750	\$ 500.000
Universidad Santo Tomas (Mt)	Trabajo en Equipo	\$ 5.400	7	5	\$ 486.000	\$ 40.500	\$ 437.400
Gestión Y Capacitación Integral Limitada.	Trabajo en Equipo	\$ 7.500	5	11	\$ 1.088.000	\$ 68.000	\$ 640.000
Servicios De Capacitación Del Instituto Nacional Del Comercio Limitada	Coaching Trabajo en Equipo	\$ 6.500	2	8	\$ 487.500	\$ 48.750	\$ 585.000
Consultoría Integrada En Capacitación Sociedad Limitada	Trabajo en Equipo	\$ 16.694	3	5	\$ 1.866.668	\$ 233.334	\$ 1.000.000
Sociedad De Capacitación Captec Limitada	Comunicación y Trabajo en Equipo	\$ 7.000	3	5	\$ 537.600	\$ 67.200	\$ 420.000
Fundación De Capacitación Sofofa	TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	\$ 11.496	4	4	\$ 626.000	\$ 78.250	\$ 856.000
E-Syste Capacitación Limitada	Trabajo En Equipo Y Liderazgo	\$ 8.000	8	16	\$ 1.958.400	\$ 81.600	\$ 1.152.000
Avello Y Utz Capacitación Y Entrenamiento Limitada	Curso de desarrollo personal, técnicas para el trabajo en equipo.	\$ 8.144	5	3	\$ 411.840	\$ 51.480	\$ 300.707
Empresa De Capacitación Computronic Limitada	Taller de Liderazgo y Trabajo en equipo	\$ 7.212	0	8	\$ 160.000	\$ 20.000	\$ 422.215
Apto Capacitación S.A.	Liderazgo y Trabajo en Equipo	\$ 8.000	3	5	\$ 390.000	\$ 48.750	\$ 390.000
F&H	Trabajo en Equipo y Liderazgo Outdoor	\$ 6.625	1	7	\$ 500.000	\$ 62.500	\$ 400.000
Sociedad Otc Capacitación Ltda	Trabajo en Equipo	\$ 8.000	3	5	\$ 403.200	\$ 50.400	\$ 672.000
Fundación Instituto Profesional Duoc Uc	Técnicas de Trabajo En Equipo	\$ 8.000	6	10	\$ 921.600	\$ 57.600	\$ 1.152.000
Proyecto Humano Capacitación Limitada	Técnicas Trabajo En Equipo.	\$ 8.513	7	9	\$ 1.760.000	\$ 110.000	\$ 750.000
Capacitación Para Ejecutivos Quinta Era Limitada	Técnicas para trabajo en Equipo colaborativo	\$ 9.542	7	9	\$ 1.800.000	\$ 112.500	\$ 300.000
Sociedad De Capacitación Encap Limitada	Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo	\$ 15.104	6	10	\$ 1.500.000	\$ 93.750	\$ 2.350.000
Edutraining Capacitación Limitada	Trabajo En Equipo Y Liderazgo En Las Organizaciones	\$ 5.000	8	12	\$ 500.000	\$ 25.000	\$ 750.000
Laura Núñez Ursic Capacitación E.I.R.L.	Técnicas De Liderazgo Y De Trabajo En Equipo	\$ 9.375	7	9	\$ 1.300.000	\$ 81.250	\$ 1.300.000
Capacitación Selectiva	Técnicas de	\$ 11.167	2	6	\$ 900.000	\$ 112.500	\$ 200.000

Limitada	Comunicación y Trabajo en Equipo						
Alliance Capacitación Limitada	Desarrollo De Competencias Para El Trabajo En Equipo	\$ 6.875	7	9	\$ 1.200.000	\$ 75.000	\$ 720.000
Vissnet Chile Capacitaciones Limitada	Desarrollo De Competencias Para El Trabajo En Equipo	\$ 9.375	4	4	\$ 787.500	\$ 98.438	\$ 750.000
Capacitación Integral Office Teachers Limitada	Trabajo En Equipo Y Liderazgo Efectivo	\$ 6.882	9	15	\$ 1.500.000	\$ 62.500	\$ 1.000.000
Centro De Capacitación Uct Limitada	Trabajo En Equipo Y Comunicación Efectiva En La Empresa	\$ 6.000	8	8	\$ 400.000	\$ 25.000	\$ 440.000
Sociedad De Capacitación Lezana Y Flores Limitada	Técnicas Para Trabajo En Equipo Colaborativo	\$ 5.417	2	6	\$ 500.000	\$ 62.500	\$ 100.000
Cala Capacitación Y Consultoría Limitada	Optimización Del Trabajo En Equipo	\$ 5.000	4	8	\$ 299.170	\$ 24.931	\$ 299.209
E- Motiva Capacitación Limitada	Técnicas de trabajo en equipo para optimizar la productividad organizacional	\$ 7.875	3	5	\$ 300.000	\$ 37.500	\$ 640.000
Factor Cinco S. A.	Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo	\$ 7.000	5	7	\$ 900.000	\$ 75.000	\$ 600.000
Cala Capacitación Y Consultoría Limitada	Técnicas de Trabajo En Equipo	\$ 10.000	2	6	\$ 398.898	\$ 49.862	\$ 398.935
Centro De Capacitación Laboral Capacitar	Desarrollo De Competencias Para El Trabajo En Equipo	\$ 5.625	7	9	\$ 400.000	\$ 25.000	\$ 900.000
Centro De Capacitación Cahuala Limitada	Desarrollo De La Competencia Trabajo En Equipo	\$ 12.249	4	12	\$ 1.000.000	\$ 62.500	\$ 2.313.600
Capacita Atiempo Limitada	Técnicas Para Trabajo En Equipo	\$ 6.667	7	11	\$ 936.000	\$ 52.000	\$ 792.000
Empresa En Movimiento Sociedad Anónima	Desarrollo De Competencias Para El Trabajo En Equipo Y Liderazgo	\$ 8.000	4	12	\$ 1.382.400	\$ 86.400	\$ 403.200
	PROMEDIO	\$ 8.280	5	8	\$ 800.158	\$ 63.932	\$ 784.402

ANEXO N°3: ESTRUCTURA DE COSTO INICIAL

Tabla 2.1. Estructura Inicial de Costo de Talleres

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (CLP\$)	Subtotal (CLP\$)
Personal					Subtotal	\$ 142.500
Relator	1	Pers.	6	Horas	\$ 20.000	\$ 120.000
Asistentes	1	Pers.	6	Horas	\$ 3.750	\$ 22.500
Operacionales					Subtotal	\$ 156.000
Salas Chica	2	Salas	1	Medio Día	\$ 35.000	\$ 70.000
Camioneta	1	Unid.	1	Día	\$ 50.000	\$ 50.000
Bencina	15	Km.	2	Viajes	\$ 200	\$ 6.000
Materiales					\$ 20.000	\$ 20.000
Otros					\$ 10.000	\$ 10.000
					TOTAL	\$ 298.500

Tabla 2.2. Estructura Inicial de Costo de Capacitaciones

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (CLP\$)	Subtotal (CLP\$)
Personal						\$ 610.000
Comunicación						
Ayudantes Relator	2	Pers.	4	Horas	\$ 15.000	\$ 120.000
Asistentes Operacionales	3	Pers.	8	Horas	\$ 3.750	\$ 90.000
Operacionales						\$ 966.000
Salas Chica	3	Salas	2	Medio Día	\$ 35.000	\$ 210.000
Salas Grande	1	Sala	4	Medio Día	\$ 75.000	\$ 300.000
Camioneta	1	Unid.	2	Día	\$ 50.000	\$ 100.000
Bencina	20	Km.	4	Viajes	\$ 200	\$ 16.000
Regalos	1	Unid.	24	Pers.	\$ 5.000	\$ 120.000
Imprevistos	1		1		\$ 100.000	\$ 100.000
Materiales Escape de Habitación	3	Salas	2	días	\$ 10.000	\$ 60.000
Varios de Ambientación	3	Salas	2	días	\$ 10.000	\$ 60.000
Materiales						\$ 157.170
					TOTAL	\$ 1.733.170

Tabla 2.3. Inversiones iniciales

	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (CLP\$)	Total (CLP\$)
Equipo				\$ 540.960
Walkie Talkie	2	Set	\$ 25.000	\$ 50.000
Micrófono Inalámbrico	4	Unid.	\$ 1.990	\$ 7.960
Cable RCA (hembra) - Mini plug	2	Unid.	\$ 1.000	\$ 2.000
Cable RCA 3 metros	4	Unid.	\$ 10.000	\$ 40.000
Conector DC para batería	2	Unid.	\$ 500	\$ 1.000
Camera IP HD Wide Angle	2	Unid.	\$ 171.000	\$ 342.000
Cable de Red 5 metros	2	Unid.	\$ 10.000	\$ 20.000
Tarjeta de Memoria Micro SD 32GB	2	Unid.	\$ 20.000	\$ 40.000
Disco Duro (500GB)	0	Unid.	\$ 38.000	\$ 38.000
Artículos Eléctricos				\$ 15.000
Escenario Escape de Hab. 1				\$ 243.770
Escenario Escape de Hab. 2				\$ 266.360
Administrativos y Legales				\$ 38.130
Libro de Compras/Ventas	1		\$ 4.630	\$ 4.630
Talonario de Facturas (25)	1		\$ 14.000	\$ 14.000
Copias Legalizadas	1		\$ 5.000	\$ 5.000
Boleta Rut	1		\$ 4.500	\$ 4.500
Sociedad	1		\$ 10.000	\$ 10.000
Web				\$ 26.000
Hosting	1		\$ 16.000	\$ 16.000
Dominio (1 año)	1		\$ 10.000	\$ 10.000
Material Capacitaciones				\$ 200.000
			TOTAL	\$ 1.330.220

ANEXO N°4: PAUTA ENTREVISTA EXPLORATORIA

El diseño de la entrevista es en base a preguntas que introducen diferentes temas relevantes para la investigación, a partir del cual se discute con el entrevistado. Además se listan diferentes tópicos dentro de cada pregunta que sirven para indagar en diferentes aspectos de las temáticas en el caso de ser necesario.

1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?
 - a. Productividad
 - b. Mantener contentos a los empleados
 - c. Permanencia de empleados
 - d. Talleres

2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas?

3. ¿Cómo se está satisfaciendo la demanda de capacitaciones de habilidades blandas?
 - a. Realidad Actual
 - b. Futuro, consideración especial por franquicia tributaria en el futuro.

4. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?
 - a. Tipo de capacitaciones
 - b. Empresas de capacitaciones
 - c. Innovaciones/nuevas propuestas

5. ¿Cómo se financian las capacitaciones?
 - a. Costo empresa
 - b. Franquicia tributaria

6. Propuesta EXCAP
 - a. *Adventure Based Model*
 - b. Curso SENCE
 - c. Taller

ANEXO N°5: REPORTES DE ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

Entrevista N°1		Fecha: 6-10-14
Datos de Entrevistado		
Nombre:	Jorge Martínez	Institución: OTEC Puente
Cargo:	Dueño	
Experiencia	Psicólogo de la U. Católica, con experiencia en relatoría y asesoría a empresas.	
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?		
Todas las empresas capacitan, una razón importante son los sindicatos que están exigiendo cada día mejores condiciones, lo que incluye a las capacitaciones.		
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?		
Empresas grandes y chicas buscan trabajar habilidades blandas. Hay consultorías, asesorías, coaching y talleres, una gran gama de oferta de productos, con diferentes calidades.		
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?		
Buscan seriedad en la oferta, prefiriendo empresas y/o relatores con experiencia. Recomienda iniciar OTEC debido a que le entrega seriedad a la empresa, considerando que debe pasar una certificación. Dice que las empresas que no son profesionales mueren de a poco, debido a que los clientes no vuelven a contratarlas.		
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?		
Cada vez más las empresas están destinando recursos propios en		
5. Opiniones de propuesta EXCAP		
Tiene sus dudas, dado que solo es una actividad entretenida, pero si no se acompaña de contenido y un contexto que le sea de utilidad a la empresa, se queda solamente como una experiencia.		

Entrevista N°2		Fecha: 14-10-14
Datos de Entrevistado		
Nombre:	Gloria Zavala	Institución: Universidad de Chile
Cargo:	Profesora Psicología del Trabajo y las Organizaciones	
Experiencia	Doctora en psicología con experiencia en docencia y consultorías de diversos tipos en las organizaciones.	
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?		
Existen diversas razones: mejorar los resultados del negocio, como herramienta para motivar a los empleados, desarrollar el capital humano dependiendo de la cultura de la empresa.		
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?		
Cada vez es más común ver a empresas preocupándose por las personas, realizando capacitaciones o pidiendo consultoría. Hay muchos tipos y calidades de servicios, algunos mediocres que no aportan a las organizaciones y otros profesionales.		
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?		
El profesionalismo es importante, empresas serias con buenas recomendaciones. También buscan actividades diferentes, que sean motivantes para los empleados, pero que se acompañen de contenido y objetivo claro para la organización.		
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?		
Tanto por la franquicia tributaria como presupuesto de la empresa.		
5. Opiniones de propuesta EXCAP		

Le parece una actividad innovadora y entretenida, que resulta interesante para las empresas. Considera que es correcto enmarcarlo en la metodología ABC, ya que permite hacer un trabajo más serio.

Entrevista N°3		Fecha: 22-10-14	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Myriam Alvarado	Empresa	Empresas AASA
Cargo:	Encargada Capacitaciones		
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
En AASA cumplen dos objetivos: mejorar la productividad mediante el desarrollo de capacidades específicas, y el de mejorar el ambiente laboral. En particular habían tenido problemas en las evaluaciones como área, por lo que intentan hacer actividades que motiven a los empleados.			
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
Se realizan talleres más que capacitaciones, no tienen recursos para pagar capacitaciones tan costosas, por lo que prefieren talleres lúdicos que no sean tan caros.			
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
Precio, innovación de la actividad y perfil de los relatores. En el caso del formato de escape de habitación, privilegió lo novedoso de la experiencia.			
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
Solo franquicia tributaria. Ellos poseen una OTEC por lo que les facilita inscribir cursos de proveedores que no pueden.			
5. Opiniones de propuesta EXCAP			
Quiso probar el servicio porque es una propuesta nueva y entretenida para su empresa, cree que es un formato fácil de incorporar a sus propios programas.			

Entrevista N°4		Fecha: 1-11-14	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Claudia Catalán	Institución:	OTIC Corcin
Cargo:	Ejecutiva		
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
En su experiencia muchas empresas lo hacen ya que existe el beneficio estatal por lo que no tienen que desembolsar dinero. Ellos saben que empleados con mejores habilidades rinden más en la empresa. Ejemplo de esto es la alta demanda de cursos de inglés y Excel como ejemplo.			
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
Han bajado el número de empresas que hacen este tipo de capacitaciones, porque el SENCE el año 2014 rechazó varias temáticas, en donde se incluyeron las de trabajo en equipo, aludiendo que era una forma simular una capacitación con actividades al aire libre. Es por eso que ahora están más estrictos con la entrega de códigos SENCE. Pero las empresas están preguntando por este tipo de actividades.			
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
El precio es importante ya que muchas empresas solo funcionan con costo SENCE y la experiencia del equipo también es valorada.			
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
Al trabajar en una OTIC, su enfoque son las que tienen solo costo SENCE.			
5. Opiniones de propuesta EXCAP			
Cree que es una buena idea, ya que las empresas están buscando actividades diferentes para sus empleados, para poder entretenerlos y sentir que la empresa se preocupa por ellos. Recomienda mantener el costo SENCE y conseguir una OTEC para inscribir el taller y hacerlo franquiciable.			

Entrevista N°5		Fecha: 13-11-14	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Víctor Garrido	Institución:	Pluscounseling
Cargo:	Subgerente Gestión de Personas		
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
Primero para entregar herramientas técnicas a los empleados y mejorar su productividad y desarrollo. En segundo lugar para desarrollar habilidades blandas, lo que repercute en el clima.			
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
El tema de las generaciones que se han incorporado al mundo laboral y su diferencia con las previas, han hecho que estos temas tengan mayor importancia, pero lamentablemente los directores de la empresa aun no ven la utilidad de este tipo de capacitaciones en la empresa.			
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
Se busca el respaldo de una institución seria como una universidad. También se necesita innovación y un relator con experiencia.			
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
90% SENCE y 10% costo empresa. Las búsquedas las realiza a través de las OTIC.			
5. Opiniones de propuesta EXCAP			
Personalmente encuentra muy atractiva la actividad, pero en su empresa tienen una mentalidad muy tradicional que dificulta que innove en este tipo de actividades.			

Entrevista N°6		Fecha: 16-10-15	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Lya Ojeda	Institución:	OTIC Sofofa
Cargo:	Ejecutiva		
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
Varias empresas están incorporando evaluaciones en los empleados, con lo que diseñan planes de capacitaciones en conjunto a los jefes, desarrollando así un plan de carrera. Así generan incentivos para trabajar en la empresa y mejoran la productividad.			
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
Si, con la incorporación de estas evaluaciones y el empoderamiento de las áreas de R.R.H.H., hay mayor demanda por estas actividades. Algunas empresas hacen capacitaciones, otras buscan consultoras que intervengan de forma más continua. Esto se da mucho en empresas de servicios.			
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
Tamaño y conocimiento de la institución relatora, y los costos de estos no deben ser muy elevados.			
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
En su mayoría con costo empresa, pero las empresas están más dispuestas a gastar recursos propios en sus planes. Menciona que se ha notado una disminución de las capacitaciones por el contexto económico, bajando los ingresos en aproximadamente un 30%			
5. Opiniones de propuesta EXCAP			
Le parece innovador, por lo que lo tendrá en consideración si empresas le solicitan alguna capacitación de trabajo en equipo.			

Entrevista N°7		Fecha: 08-01-15	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Sebastián Conde	Institución:	Universidad de Chile
Cargo:	Profesor Adjunto		Departamento de Industrias
Experiencia	Vicepresidente Corporativo de R.R.H.H. en Codelco. Profesor áreas de Finanzas, Proyectos, Operaciones y R.R.H.H.		
6. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
Para entregar competencia a sus empleados y así lograr que sean más eficientes en sus trabajos, aunque tiene algunos efectos nocivos como favorecer el cambio de empleo de un trabajador que ahora está más capacitado, por lo que puede optar a otros cargos y empresas.			
7. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
Si se realizan, aunque principalmente apoyadas por universidades, aunque hay una disociación entre el requerimiento de la empresa y los programas de las casas de estudio. Son planes muy rígidos. Falta mayor efectividad en la evaluación del impacto de las capacitaciones, los que tienen que estar más relacionados con los resultados del negocio.			
8. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
Flexibilidad del proveedor dada la estrategia de la empresa, aunque tenga un costo más alto. Considera que es difícil vender este tipo de servicios.			
9. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
Depende de la organización pero hay presupuesto asignado a este tipo de actividades.			
10. Opiniones de propuesta EXCAP			
Considera que es positivo el aprendizaje a través de la acción, y que la experiencia de escape de habitación puede ser buen complemento para taller habitual.			

Entrevista N°8		Fecha: 10-03-15	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Guillermo Vergara	Institución:	Cámara de Comercio de Stgo.
Cargo:	Director Ejecutivo Centro de Capacitación CCS		
1. ¿Por qué las empresas realizan capacitaciones?			
Tienen diversos objetivos, pero a fin de cuentas todo tiene que ver con mejorar la productividad.			
2. ¿Las empresas realizan capacitaciones en habilidades blandas? ¿Cómo se están satisfaciendo esta demanda?			
Sí, hay talleres de este tipo en el mercado y las empresas los están solicitando. La oferta va desde educación, con diplomados y continuidad de estudios, hasta las capacitaciones y talleres.			
3. ¿Qué se busca al momento de elegir una capacitación?			
Particularmente la OTEC de la CCS forma alianzas con la Universidad Finis Terrae, para tener el respaldo de institución con profesores calificados. Hay muchas OTEC de diferentes tamaños y niveles de profesionalismo, por lo que las empresas buscan a las con mejores relatores y más experiencia.			
4. ¿Cómo se financian las capacitaciones?			
La mayoría de las empresas grandes ocupan el tope del 1% de franquicia tributaria, para realizar todo tipo de capacitaciones. Algunas de ellas tienen presupuesto extra.			
5. Cómo funciona el Centro de Capacitación de la CCS			
Es una OTEC particular, ya que nace de una organización que tiene como por objetivo ayudar a sus afiliados, por lo que todo el trabajo es para sus afiliados. Tienen seminarios, cursos, diplomados y programas de consultoría para sus socios.			

ANEXO N°6: PAUTA ENTREVISTA PROBLEMA-SOLUCIÓN

1. Introducción

2. Datos Demográficos:

- Empresa
- N° de Trabajadores.
- Industria
- Porcentaje de Capacitaciones que realizan de habilidades Blandas.
- Financiamiento de Capacitaciones.

3. Problema

A continuación, se listan diferentes problemas para los cuales se pide identificar si realmente afectan a la empresa, su nivel de relevancia y cómo se hacen cargo actualmente:

- A. Equipos de trabajo con mala comunicación, lo que afecta los resultados y desempeño.
- B. Deficiencia de los trabajadores en temas relacionados a habilidades blandas.
- C. Capacitaciones aburridas y monótonas para los empleados.
- D. Empleados poco motivados con el trabajo.
- E. Dificultad para el proceso de inducción de los nuevos trabajadores en los equipos de trabajo. (Agregado desde entrevistas de mayo de 2015)

4. Solución

Se muestra la actividad de Excap y dependiendo de las respuestas entregadas en la sección del problema se pregunta si metodología y productos ofrecidos ayudan a solucionar estos problemas.

5. Cierre y agradecimiento.

ANEXO N°7: RESPUESTAS ENTREVISTAS PROBLEMA-SOLUCIÓN

Entrevista N°1		Fecha: 10-03-15	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Marta Castro	Empresa:	Asicom
		Cargo:	Gerente Productividad y D.O.
Caracterización de Empresa			
Rubro:	TI – Financiero.		
N° Trabajadores	80		
¿Hacen capacitaciones?	Si, principalmente temas técnicos relacionados a aspectos financieros		
Financiamiento:	Tanto SENCE como		
Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor	
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	1	Medio-Alto	
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	3	Bajo	
C - Capacitaciones aburridas	4	Bajo	
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	2	Medio	
Comentarios Problema:			
En ASICOM han tenido problemas de comunicación y trabajo en equipo, para lo cual han contratado servicio de coaching y asesoría, que permita entregar herramientas para solucionar esto. Sobre el problema B, asume que muchas personas en el ámbito de las TI necesitan estar más preparada para lidiar con equipos, pero a pesar de esto no realizan capacitaciones formales en este aspecto, solo las asesorías mencionadas anteriormente, por lo que el problema C tampoco lo ve demasiado.			
Esta empresa ha lidiado con problema de poca motivación de empleados, los cuales hacen un trabajo cumpliendo solamente con el mínimo o produciéndose una gran rotación. En los últimos años han empezado a aplicar encuestas de desempeño y clima, permitiendo tomar mejores decisiones con respecto a este aspecto, pero aún no tienen medidas concretas en cuanto a mejorar el clima.			
Solución: Capacitación Trabajo en Equipo			
¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Si, lo considera entretenido y diferente.		
¿Compraría el servicio?	Lo probaría		
Comentarios Solución	Le gustaría que fuera adaptable a la realidad de las empresas y que se pueda trabajar el tema más atingente para ellos complementariamente al taller.		
Entrevista N°2		Fecha: 24-04-15	
Datos de Entrevistado			
Nombre:	Juan Carlos Vidal	Empresa:	AASA
		Cargo:	Gerente R.R.H.H.
Caracterización de Empresa			
Rubro:	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura		
N° Trabajadores	1600		
¿Hacen capacitaciones?	Si, 20% de habilidades blandas.		
Financiamiento:	SENCE mayoritariamente		
Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor	
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Bajo – Medio	
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio – Alto	
C - Capacitaciones aburridas	2	Medio	
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Bajo -Medio	
Comentarios Problema:			

El problema A se soluciona con coaching personalizado, ya que son casos puntuales y se resuelven caso a caso.

El problema B que es el más prioritario, lo solucionan con capacitaciones tradicionales y otras más actividades alternativas como obras de teatro.

Solución: Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si

¿Compraría el servicio? Sí, pero siempre depende del precio y de los servicios y asesoría entregada anexos a la actividad.

Comentarios Solución Entretenida, activa, buena experiencia

Entrevista N°3 Fecha: 07-05-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Catherine Ralhet Empresa: Globalvia
Cargo: Gerente R.R.H.H.

Caracterización de Empresa

Rubro: Transporte e Infraestructura
N° Trabajadores 150 trabajadores en Chile
¿Hacen capacitaciones? Si, planes de inglés y otras habilidades. De vez en cuando liderazgo y trabajo en Equipo.
Financiamiento: SENCE mediante OTIC Cámara Chilena de Comercio

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	2	Medio – Alto
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	3	Medio
C - Capacitaciones aburridas	5	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Bajo
E – Dificultad al realizar proceso de inducción	1	Medio – Alto

Comentarios Problema:

Los dos de mayor importancia son el A y el F, siendo ambos relevantes para la organización. El primero se nota principalmente para personas de diferentes áreas de trabajo y no tanto en el equipo en sí. El problema F afecta la alta rotación de los nuevos empleados, y se genera por la dificultad de transmitir la visión y misión de la empresa al nuevo empleado.

Solución: Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si

¿Compraría el servicio? Si, dependiendo del acompañamiento teórico que se tenga.

Comentarios Solución Puede ser entretenido y útil. Enfocado en profesionales

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? No, no le parece tan útil para esta problemática.

¿Compraría el servicio? No

Comentarios Solución Se podría adaptar para que se relacione muy bien con el proceso de la empresa.

Entrevista N°4 Fecha: 07-05-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Felipe Weinstein Empresa: Grupo GTD
Cargo: Gerente R.R.H.H.

Caracterización de Empresa

Rubro: Telecomunicaciones
N° Trabajadores 1900
¿Hacen capacitaciones? Si, de todos los tipos.

Financiamiento: El 50% mediante SENCE, OTIC de la SOFOFA

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	2	Medio
C - Capacitaciones aburridas	5	Nada
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	1	Medio
E - Dificultad al realizar proceso de inducción	4	Medio - Bajo

Comentarios Problema:

Menciona que problema A, B y D son los que más se ven, sobre todo después de un cambio de estructura interna en la organización, que causó un poco de temor por parte de los colaboradores, afectando su trabajo. Ellos tienen un departamento que realiza planes anuales de talleres y actividades, dependiendo de la necesidad de capacitación de cada jefatura.

Tuvieron que intervenir en el proceso de cambio de la empresa, con charlas y reuniones para sobrellevarlo de buena manera.

El problema C no lo considera como tal, ya que tienen buen nivel de evaluación las capacitaciones que realizan.

El proceso de inducción si bien es una problemática, ya estandarizaron el procedimiento lo que ha dado buenos resultados

Solución: Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?

Si

¿Compraría el servicio?

Si, aunque depende si calza con el plan anual.

Comentarios Solución

Puede ser útil para incorporar a las generaciones más jóvenes, aunque no le gusta el concepto de encierro, es muy extremo. Cree que los mayores tendrán problema aceptando la actividad.

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?

Puede ser

¿Compraría el servicio?

No

Comentarios Solución

Si bien puede ser de utilidad, es necesario que tenga trasfondo la experiencia, si es solo por jugar hay opciones más simples.

Entrevista N°5

Fecha: 07-05-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Víctor Fuentes

Empresa: Master 7

Cargo: Gerente Adm. y Finanzas

Caracterización de Empresa

Rubro: Educación

N° trabajadores 250 tutores y 60 trabajadores administrativos.

¿Hacen capacitaciones? Si, principalmente a los consultores que van a colegios en temas técnicos, aunque también se realizan de habilidades blandas

Financiamiento: Principalmente SENCE.

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	1	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	2	Medio - Alto
C - Capacitaciones aburridas	3	Bajo-Medio
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	5	Bajo
E - Dificultad al realizar proceso de inducción	4	Bajo

Comentarios Problema:

El problema A lo solucionan principalmente con reuniones con el gerente para buscar soluciones, en tanto el B con capacitaciones. El Problema C no lo viven dado que preparan capacitaciones para contextos reales dentro de colegios. Dado que trabajan en educación, se preocupan de tener personas motivadas, por lo que D no es problema. Finalmente cuentan con procesos de inducción muy estructurados en donde se capacita en todos los ámbitos a los empleados, por lo que el

problema F no es relevante.

Solución: Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Para el problema B sí.

¿Compraría el servicio? Sí, pero tienen restricciones presupuestarias por mal año en rubro educacional (reformas del gobierno).

Comentarios Solución Le parece entretenida y quiere ver la posibilidad de incluirla en sus capacitaciones.

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? No, no le parece tan útil para esta problemática.

¿Compraría el servicio? No

Comentarios Solución Se podría adaptar para que se relacione muy bien con el proceso de la empresa.

Entrevista N°6

Fecha: 20-05-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Juan Carlos Cubillos Empresa: Deloitte
Cargo: Gerente Senior Human Capital

Caracterización de Empresa

Rubro: Consultoría
N° trabajadores 1800
¿Hacen capacitaciones? -
Financiamiento: -

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	1	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	2	Alto
C - Capacitaciones aburridas	3	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Bajo
E – Dificultad al realizar proceso de inducción	5	Nulo

Comentarios Problema:

Los dos primeros son considerados como reales problemas por el entrevistado, sobre todo porque ha habido un cambio en la hora de conformar equipos, siendo estos más horizontales y con personas de diferentes edades y especialidades. Las empresas buscan desde capacitaciones hasta coaching más transversal, que les permita solucionar esto.

El problema C se da, pero es algo que depende de la valoración de cada cliente, por lo que es algo que depende de la empresa.

Sobre la problemática D, admite que si bien se puede ver, no es algo que no es tan importante para las empresas ya que no es una situación generalizada en todos los empleados.

El problema E no lo considera existente, debido a que las empresas más grandes ya lo tienen resuelto.

Solución: Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si

¿Compraría el servicio? -

Comentarios Solución Recomienda salir fuera de la empresa, ojala que desconecte a los empleados, eso se valora. Es importante incorporarlo a un plan que sea un proceso y no solo una actividad puntual

Entrevista N°7

Fecha: 16-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Aldo del Río

Empresa:

Cargo: Asesor R.R.H.H.

Entrevistado ha sido Gerente de R.R.H.H. en empresas mineras y farmacéuticas.

Caracterización de Empresa

Rubro: Consultoría

N° Trabajadores 50

¿Hacen capacitaciones? Si, aunque las de habilidades blandas se asocian a cargos de mayores ingresos.

Financiamiento: Tanto SENCE como costo empresa

Problemas**Prioridad****Nivel de Dolor**

A - Equipos de trabajo con mala comunicación

1

Medio

B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores

2

Medio

C - Capacitaciones aburridas

5

Bajo

D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo

3

Bajo -Medio

F - Dificultad al realizar proceso de inducción

4

Bajo

Comentarios Problema:

Comenta que la gran mayoría de empresas hacen capacitaciones de habilidades blandas, aunque éstas están asociadas a cargos de mayor ingreso. Empresas más operativas utilizan más franquicia SENCE. El problema A siempre es necesario estar vigilando y evaluando para tomar medidas. El problema B es trabajado por las empresas que tienen áreas de R.R.H.H. bien empoderadas, las que generan planes para cubrir brechas en habilidades de empleados, lo que puede resultar en la capacitación u otra opción. Otros problemas son menos accionables con capacitaciones.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si, teniendo en claro que el taller de menos horas no logra mejorar el trabajo en equipo. Cada producto debe manejar los resultados y expectativas de resultados finales.

¿Compraría el servicio? Si, aunque falta concretizar más los resultados.

Comentarios Solución Es necesario que las actividades y relatores se vean profesionales y todo el material sea de buena calidad. Pero el mercado agradece ideas nuevas.

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? No.

¿Compraría el servicio? No

Comentarios Solución Las empresas grandes tienen el proceso de inducción estandarizado y funcionando correctamente.

Entrevista N°8

Fecha: 19-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Frank Grobier

Empresa:

Sacyr

Cargo:

Responsable de R.R.H.H.

Entrevistado ha sido Gerente de R.R.H.H. en empresas mineras y constructoras.

Caracterización de Empresa

Rubro: Construcción

N° Trabajadores aprox. 2300

¿Hacen capacitaciones? Si, aunque en un 100% son temas técnicos

Financiamiento: Tanto SENCE como costo empresa

Problemas**Prioridad****Nivel de Dolor**

A - Equipos de trabajo con mala comunicación

1

Medio

B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores

2

Medio

C - Capacitaciones aburridas

5

Bajo

D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	3	Bajo
F – Dificultad al realizar proceso de inducción	4	Bajo

Comentarios Problema:

Personalmente considera que capacidades relacionadas a liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son una problemática para las organizaciones ya que afectan el rendimiento, pero en su experiencia las constructoras no se preocupan mucho de habilidades sociales, tan solo hacen desayunos o reuniones para conversar algunos de los temas, sin hacer capacitaciones. Sobre el problema D, se puede notar en la empresa, pero ya que no hacen encuestas de clima no pueden hacer mucho de forma informada.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Tendría que verlo, pero las actividades experienciales son positivas.
¿Compraría el servicio?	No sin probarlo.
Comentarios Solución	Prefiere actividades al aire libre.

Entrevista N°9

Fecha: 18-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre:	Ivonne Mendicute	Empresa:	Banco Bice
		Cargo:	Subgerente de D.O.

Caracterización de Empresa

Rubro:	Servicios Financieros
N° Trabajadores aprox.	1050
¿Hacen capacitaciones?	Si, mediante OTIC de SOFOFA y de manera interna
Financiamiento:	Tanto SENCE como costo empresa

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	2	Medio-Alto
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio-Alto
C - Capacitaciones aburridas	4	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	5	Bajo
E – Dificultad al realizar proceso de inducción	3	Medio

Comentarios Problema:

El banco en los últimos dos años ha tomado medidas para abarcar estos temas, incluyendo encuesta de clima laboral y desempeño, con indicadores que les permitan tomar acciones. Así detectan equipos con problemas de mala comunicación (Problema A) y capacitaciones que no cumplen con estándares de la empresa (Problema C). El problema B lo detectan principalmente en ejecutivos de cuenta, para los cuales es necesario habilidades sociales. En cuanto a la motivación de los empleados, no lo consideran un problema ya que es algo que ya están solucionando. Por último sobre el proceso de inducción y "On Boarding" asegura que hay mucho que se puede hacer aún para solucionar esto.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Si, los juegos ayudan a trabajar temáticas aplicables a la empresa
¿Compraría el servicio?	Bice está abierto a este tipo de iniciativas.
Comentarios Solución	Es necesario enfocarse en el logro colectivo, e idealmente que sea complicado para que no lo logren. Además debe ser más que solo una experiencia entretenida.

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	No.
¿Compraría el servicio?	No
Comentarios Solución	Tendría más valor un proceso de Assesment Center, en donde pueden evaluar capacidades de los nuevos miembros para predecir su relación con compañeros en el futuro.

Entrevista N°10 **Fecha: 18-06-15**

Datos de Entrevistado

Nombre:	José Antonio Candia	Empresa:	Pricewaterhouse Coopers
		Cargo:	Generalista de RRHH

Caracterización de Empresa

Rubro:	Consultoría
N° Trabajadores aprox.	1450
¿Hacen capacitaciones?	54 Horas por empleado anualmente, de las cuales un 25% son en habilidades blandas.
Financiamiento:	Principalmente interno.

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio-Alto
C - Capacitaciones aburridas	5	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Medio
E – Dificultad al realizar proceso de inducción	2	Medio

Comentarios Problema:

Problema A se nota en los resultados de negocios, aumento de rotación y ausentismo, y en la encuesta de clima. En general realizan intervenciones internas para solucionar problemas específicos. Para el problema B, tienen el Programa Habilidades de Reclutamiento, en el cual se trabajan las habilidades de los nuevos empleados, con planes a largo plazo. Las capacitaciones aburridas no lo considera relevante, pero el problema D sí cree que es importante, lo que se nota en la tasa de rotación. El proceso de *on-boarding* es algo que han trabajado con políticas internas, por lo que lo tienen solucionado.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Sí, pero hay que cuidar la frustración y el trabajo.
¿Compraría el servicio?	Lo probaría
Comentarios Solución	Novedoso.

Entrevista N°11 **Fecha: 18-06-15**

Datos de Entrevistado

Nombre:	Antonella Vallejos	Empresa:	Corpbanca
		Cargo:	Subgerente de D.O.

Caracterización de Empresa

Rubro:	Servicios Financieros
N° Trabajadores aprox.	1050
¿Hacen capacitaciones?	Si, mediante OTIC de SOFOFA y de manera interna
Financiamiento:	Tanto SENCE como costo empresa

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	2	Medio-Alto
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio-Alto
C - Capacitaciones aburridas	4	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	5	Bajo
E – Dificultad al realizar proceso de inducción	3	Medio

Comentarios Problema:

El banco en los últimos dos años ha tomado medidas para abarcar estos temas, incluyendo encuesta de clima laboral y desempeño, con indicadores que les permitan tomar acciones. Así detectan equipos con problemas de mala comunicación (Problema A) y capacitaciones que no cumplen con estándares de la empresa (Problema C). El problema B lo detectan principalmente en ejecutivos de cuenta, para los cuales es necesario habilidades sociales. En cuanto a la motivación

de los empleados, no lo consideran un problema ya que es algo que ya están solucionando. Por último sobre el proceso de inducción y “On Boarding” asegura que hay mucho que se puede hacer aún para solucionar esto.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si, los juegos ayudan a trabajar temáticas aplicables a la empresa
 ¿Compraría el servicio? Bice está abierto a este tipo de iniciativas.
 Comentarios Solución Es necesario enfocarse en el logro colectivo, e idealmente que sea complicado para que no lo logren. Además debe ser más que solo una experiencia entretenida.

Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? No.
 ¿Compraría el servicio? No
 Comentarios Solución Tendría más valor un proceso de Assessment Center, en donde pueden evaluar capacidades de los nuevos miembros para predecir su relación con compañeros en el futuro.

Entrevista N°12 Fecha: 22-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Sonia Cabezas Empresa: CEMSA
 Cargo: Encargada Bienestar y Cap.

Caracterización de Empresa

Rubro: Venta mayorista y minorista de calefones.
 N° Trabajadores aprox. 197
 ¿Hacen capacitaciones? Si, aunque principalmente en habilidades duras.
 Financiamiento: 100% SENCE

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	2	Bajo-Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio
C - Capacitaciones aburridas	4	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	3	Bajo
F – Dificultad al realizar proceso de inducción	5	Bajo

Comentarios Problema:

La mala comunicación se nota a nivel inter-áreas más que en el interior de áreas. Para solucionar esto realizan reuniones o trabajo con psicólogos laborales. Sobre las competencias, trabajan en educar a la gente, pero el presupuesto es acotado para realizar capacitaciones y coaching. El problema C no es relevante ya que en general todos los cursos poseen alta demanda. En cuanto al problema D, considera que es algo poco relevante que se da en un pequeño grupo de empleados. El problema F no es relevante tampoco debido al proceso de inducción interno.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si
 ¿Compraría el servicio? No, debido a que escaparía del presupuesto asignado.
 Comentarios Solución Prefiere actividades Outdoor que en la oficina.

Entrevista N°13 Fecha: 22-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre: Valeria Ibarra Empresa: DHL
 Cargo: HR Country Manager

Caracterización de Empresa		
Rubro:	Transporte y Logística	
N° Trabajadores aprox.	320	
¿Hacen capacitaciones?	Si, programa interno con relatores de compañía a nivel Latinoamérica.	
Financiamiento:	Principalmente interno	
Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Medio-Bajo
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio
C - Capacitaciones aburridas	5	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Bajo
F – Dificultad al realizar proceso de inducción	2	Medio-bajo
Comentarios Problema:		
Esta empresa tiene un plan bastante avanzando en 3 aspectos: Atracción de talento, Retención y Desarrollo, el cual incluye aspectos relacionados a capacitaciones dado las necesidades y evaluaciones de desempeño. Así considera relevante los problemas A, B, D y E, al punto que tiene políticas transversales en estos aspectos. Esto hace que solo inglés, Excel y aspectos legales sea desarrollado por relatores externos.		
Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo		
¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Si, bajo el supuesto de que se acompañe del trabajo posterior adecuado	
¿Compraría el servicio?	No, ya que tienen políticas internas.	
Comentarios Solución	Es necesario entender la necesidad particular de cada empresa.	
Solución: Taller de Inducción de nuevos empleados		
¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Sí, pero es cara para este proceso, no vale la pena.	
¿Compraría el servicio?	No	
Comentarios Solución	No es tan novedosa en este mercado.	
Entrevista N°14		
Fecha: 24-06-15		
Datos de Entrevistado		
Nombre: Constanza Imperatore	Empresa: E-Class	
	Cargo: Gerente de Finanzas, Administración y R.R.H.H.	
Caracterización de Empresa		
Rubro:	Educación	
N° Trabajadores aprox.	Entre 50 y 100	
¿Hacen capacitaciones?	Si	
Financiamiento:	SENCE y costo empresa	
Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	2	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	3	Medio
C - Capacitaciones aburridas	5	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	1	Bajo
F – Dificultad al realizar proceso de inducción	4	Bajo
Comentarios Problema:		
En E-Class están muy enfocados en el clima laboral y bienestar de los trabajadores, por lo que realizan encuestas de climas, evaluaciones de desempeño con feedback, y otras herramientas que permiten tomar decisiones. Es por esto que no nota los problemas A, B y D en el día a día, pero siempre están monitoreando.		
Comenta que en su experiencia los retail y empresas productoras están más atrasadas en estas materias, mientras que en las de servicios hay un enfoque hacia las personas.		
Sobre el reclutamiento, es un proceso estándar que realizan siempre, por lo que no tiene dificultad con respecto a eso.		

Sobre el problema C, no es un tema para ellos.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si

¿Compraría el servicio? Si, le gustaría probar la experiencia

Comentarios Solución Considera que las actividades novedosas y prácticas son útiles para este tipo de temáticas.

Entrevista N°15**Fecha: 25-06-15****Datos de Entrevistado**

Nombre: María Marta Gallart Empresa: Colgate
Cargo: Capacitación y Desarrollo

Caracterización de Empresa

Rubro: Venta de productos masivos
N° Trabajadores aprox. 85
¿Hacen capacitaciones? Si, tienen un plan regional (Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile)
Financiamiento: SENCE y actividades internas

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Medio-Bajo
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio
C - Capacitaciones aburridas	4	Nada
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	2	Medio

Comentarios Problema:

Tienen como política potenciar a los empleados, diseñando un plan de carrera para los trabajadores en los primeros meses de trabajo, abordando el problema B. Sobre el problema A, menciona que hay falencias en comunicación, por lo que desarrollar habilidades blandas es indispensable para seguir creciendo laboralmente. El problema C no lo nota. Sobre el clima, hacen mediciones constantemente, por lo que abordan el tema.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado? Si

¿Compraría el servicio? En Colgate los presupuestos son acotados al plan regional, por lo que no es fácil agregar nuevas actividades.

Comentarios Solución El factor psicológico es importante, pero considera que es una actividad entretenida y que puede ayudar.

Entrevista N°16**Fecha: 25-06-15****Datos de Entrevistado**

Nombre: Carla Pelegrin Empresa: IBM
Cargo: Team Leader Employee and Labor Relations Professional

Caracterización de Empresa

Rubro: TI
N° Trabajadores aprox. Entre 1300 - 1400
¿Hacen capacitaciones? Si
Financiamiento: Principalmente SENCE

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	1	Medio

B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	2	Medio
C - Capacitaciones aburridas	3	Bajo
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	4	Bajo

Comentarios Problema:

Para medir el problema A, tienen métricas como el número de quejas que se reciben de los trabajadores, que en el caso de ser un número alto resulta en intervenciones por parte de R.R.H.H., como lo pueden ser reuniones y planes de trabajo. El problema B lo abordan con un programa de mejora en el caso de encontrar que alguien está deficiente en algún punto, el cual se evalúa caso a caso. Tanto el problema C como el D se presentan pero en casos puntuales de personas que encuentran las capacitaciones aburridas o que no están motivados, pero al ser poco porcentaje no es una preocupación.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Si
¿Compraría el servicio?	Siempre y cuando esté alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.
Comentarios Solución	Dice que puede ser bueno para menores de 30, generación Y. Se necesita controlar el ambiente a fin de que no produzca efecto adversos

Entrevista N°17

Fecha: 31-06-15

Datos de Entrevistado

Nombre:	Carla Pelegrin	Empresa:	BCI
		Cargo:	Team Leader Employee and Labor Relations Professional

Caracterización de Empresa

Rubro	Financiero
N° Trabajadores aprox.	10.000
¿Hacen capacitaciones?	Si
Financiamiento:	Sence y costo empresa

Problemas	Prioridad	Nivel de Dolor
A - Equipos de trabajo con mala comunicación	3	Medio
B - Deficiencia de habilidades blandas de trabajadores	1	Medio-Alto
C - Capacitaciones aburridas	4	Nada
D - Empleados poco motivados con la empresa/trabajo	2	Medio-Alto

Comentarios Problema:

Menciona que para es importante mantener a los colaboradores felices ya que disminuye la rotación, mejora el ambiente y desarrollo del trabajo, por lo que D es una constante preocupación. La empresa realiza capacitaciones y talleres en torno a habilidades blandas, como liderazgo y trabajo en equipo, pero estos principalmente se hacen con planes internos. Para esto realizan diagnósticos de las personas para evaluar si requiere alguna capacitación y si esta es rentable para la empresa. Estas capacitaciones en general se realizan a alta gerencia. El problema C no es considerado como tal.

Solución: Taller/Capacitación Trabajo en Equipo

¿Considera que soluciona el problema principal mencionado?	Sí, pero tienen que analizarse muy bien el foco que se le dé y que esté alineado con el objetivo de la empresa.
¿Compraría el servicio?	Ya tienen un plan definido para este tipo de actividades.
Comentarios Solución	Interesante, sobre todo con el problema de cambio generacional, en donde hay un choque de diferentes grupos en la oficina.

ANEXO N°8: RESULTADO PALABRAS CLAVES CAMPAÑA ADWORDS

Tabla 8.1: Lista de palabras con mejor CTR.

Keyword	Campaña	Clicks	Impresiones	CTR	Costo promedio (\$USD)
[capacitacion ludica]	Capacitación	1	1	100.00%	\$0.15
[juego de escape de habitaciones]	EXCAP	1	3	33.33%	\$0.09
[actividades para empresas trabajo en equipo]	Capacitación	2	11	18.18%	\$0.18
[curso trabajo en equipo]	Taller	16	107	14.95%	\$0.12
[trabajo en equipo dinamica]	Taller	3	29	10.34%	\$0.12
[capacitacion innovadora]	Capacitación	1	10	10.00%	\$0.29
[cursos de trabajo]	Taller	1	10	10.00%	\$0.15
[cursos de trabajo en equipo]	Taller	2	21	9.52%	\$0.09
[curso de trabajo en equipo]	Taller	4	46	8.70%	\$0.18
[capacitación de trabajo en equipo]	Capacitación	2	25	8.00%	\$0.10
[capacitaciones para empresas]	Capacitación	1	13	7.69%	\$0.18
taller de trabajo en equipo	Taller	12	157	7.64%	\$0.13
[dinamicas grupales]	Taller	2	27	7.41%	\$0.06
[dinámicas trabajo en equipo]	Taller	2	27	7.41%	\$0.06

Se incluye palabras con faltas de ortografías, ya que muchas veces las personas no buscan los términos de forma bien escrita.

Tabla 8.2. Lista de palabras con más impresiones

Keyword	Campaña	Clicks	Impresiones	CTR	Costo promedio (\$USD)
taller para empresas	Taller	24	2,051	1.17%	\$0.24
actividades de equipo	Taller	37	1,711	2.16%	\$0.32
taller de desarrollo personal	Taller	13	1,184	1.10%	\$0.30
cursos trabajo en equipo	Taller	16	875	1.83%	\$0.39
trabajo en equipo taller	Taller	17	670	2.54%	\$0.15
[curso capacitación]	Capacitación	3	583	0.51%	\$0.30
[dinamicas de trabajo en equipo]	Taller	4	420	0.95%	\$0.19
talleres para empresas	Taller	7	234	2.99%	\$0.22
taller para trabajo en equipo	Taller	5	220	2.27%	\$0.29
taller sobre liderazgo y trabajo en equipo	Taller	4	160	2.50%	\$0.22
taller de trabajo en equipo	Taller	12	157	7.64%	\$0.13
taller de liderazgo y trabajo en equipo	Taller	3	153	1.96%	\$0.20
[dinámicas de trabajo en equipo]	Taller	0	136	0.00%	\$0.00
curso trabajo en equipo	Taller	5	126	3.97%	\$0.22
[dinamicas para trabajo en equipo]	Taller	0	120	0.00%	\$0.00
[curso trabajo en equipo]	Taller	16	107	14.95%	\$0.12

ANEXO N°9: RANKINGS Y PREMIOS EN TORNO A CAPITAL HUMANO

N°	Empresa	Ranking /Premio	N°	Empresa	Ranking/Premio
1	ACHS	GPTW Merco Talento Prohumana Cliente Bliss	101	Salcobrand	GPTW
2	VTR	GPTW Merco Talento Prohumana Cliente Harfun y Bliss	102	SAP Chile	GPTW
3	BBVA	GPTW Merco Talento Prohumana	103	SC Johnson	GPTW
4	BCI	GPTW Merco Talento Prohumana	104	Scotiabank Chile	GPTW
5	Coca-Cola de Chile	GPTW Merco Talento Prohumana	105	Sinacofi	GPTW
6	Falabella Retail	GPTW Merco Talento Prohumana	106	Sun Microsystem	GPTW
7	Forestal Mininco S.A.	GPTW Merco Talento Prohumana	107	Terra Networks Chile	GPTW
8	Gerdau AZA	GPTW Merco Talento Prohumana CVE	108	Anglo American	Merco Talento
9	3M	GPTW Merco Talento	109	Apple	Merco Talento
10	Banco Estado y sus filiales	GPTW Merco Talento	110	Banco de Chile	Merco Talento
11	Grupo Security	GPTW Merco Talento	111	Bhp Billiton	Merco Talento
12	Movistar	GPTW Merco Talento	112	Clínica Alemana	Merco Talento
13	Banco Estado Microempresas	GPTW Prohumana	113	Clínica Las Condes	Merco Talento
14	Chilectra	GPTW Prohumana	114	Collahuasi	Merco Talento
15	Essbio–Nuevosur	GPTW Prohumana	115	Consortio	Merco Talento
16	Mall Plaza	GPTW Prohumana	116	Constructora el sauce	Merco Talento
17	Microsoft	GPTW Prohumana	117	Derco	Merco Talento
18	Oriencoop	GPTW Prohumana	118	El mercurio	Merco Talento
19	Transbank	GPTW Prohumana	119	Carozzi	Merco Talento
20	Grupo Chilquinta	GPTW Cliente Bliss	120	Empresas Copec	Merco Talento
21	Nielsen Chile	GPTW Cliente C&P	121	Enersis	Merco Talento
22	Parque del Recuerdo	GPTW Cliente C&P	122	Finning	Merco Talento
23	Philips	GPTW Cliente Harfun y Bliss	123	Habitat	Merco Talento
24	DHL Express Chile	GPTW FirstJob	124	Ibm	Merco Talento
25	Hewlett Packard	GPTW FirstJob	125	Kaufmann	Merco Talento
26	MetLife Seguros	GPTW FirstJob	126	Metro de Santiago	Merco Talento
27	Telefónica Chile	GPTW FirstJob	127	Nestlé	Merco Talento
28	CAP	Merco Talento Prohumana	128	Pontificia Universidad Católica	Merco Talento
29	CCU	Merco Talento Prohumana	129	Salfa	Merco Talento
30	Sodimac	Merco Talento Prohumana CVE	130	Toyota	Merco Talento
31	Banco Itau	Merco Talento Cliente Bliss	131	Tresmontes Lucchetti	Merco Talento
32	Codelco	Merco Talento Cliente Bliss	132	TVN	Merco Talento
33	Adidas	Merco Talento Cliente C&P	133	Viña concha y toro	Merco Talento
34	Unilever	Merco Talento Cliente Harfun	134	Xstrata Copper	Merco Talento
35	Entel	Merco Talento Cliente Harfun y Bliss	135	Aguas Andinas	Prohumana
36	Santander	Merco Talento Cliente Harfun y Bliss	136	Autopista Vespucio Norte	Prohumana
37	CorpBanca	FirstJob Meco Talento	137	Banco Santander	Prohumana
38	Accor Chile	GPTW	138	Basf Chile	Prohumana
39	AES Gener	GPTW	139	CGE	Prohumana
40	AFP Provida	GPTW	140	Cía. Siderúrgica	Prohumana

93	ProVida compañía MetLife	AFP,	GPTW	193	Embotelladora Andina	CVE
94	Ripley Financiero	Negocio	GPTW	194	Laboratorio Chile	CVE
95	Ripley Retail		GPTW	195	Copefrut	CVE
96	Rotter & Krauss		GPTW	196	Minera Los Pelambres	CVE
97	Royal & Sun Alliance Chile		GPTW	197	B.Bosch	CVE
98	RSA Seguros Chile		GPTW	198	Elecmetal	CVE
99	Saesa		GPTW	199	Minera El Tesoro	CVE
100	Saitec		GPTW	200	Transelec	CVE

GPTW: Great Place to Work

CVE: Premio Carlos Vial Espantoso

Cliente C&P: Cliente de empresa Coaching and Partners

ANEXO N°10: ANUNCIO DE CAMPAÑA CORREOS ELECTRÓNICOS



CAPACITACIÓN TRABAJO COLABORATIVO ESCAPE DE HABITACIÓN



¿Necesitas crear espíritu de colaboración en tu equipo?
¡Hazlo de forma entretenida!

La capacitación de EXCAP está enfocada en desarrollar las competencias relacionadas al trabajo en equipo y comunicación efectiva, mediante la realización de diferentes experiencias prácticas, entretenidas y desafiantes, incluido el juego de "Escape de Habitación".





"Escape de Habitación" es una experiencia en la cual los participantes están en una habitación de la cual deberán escapar utilizando su ingenio, perspicacia y comunicación para resolver las pistas y acertijos que los llevarán a encontrar la salida.

INFORMACIÓN GENERAL

DURACIÓN: 16 HRS
VALOR DEL CURSO: \$200.000
FECHAS: 8, 9, 15 Y 16 DE OCTUBRE 2015
LUGAR: OTEC LEGAL TRAINING
(METRO PARQUE BUSTAMANTE)

CONSULTAS E INSCRIPCIONES

 (2) 28398454

CONTACTO@EXCAP.CL

WWW.EXCAP.CL

ANEXO N°11: ENCUESTA FINAL DE TALLER EXCAP

A continuación, se presenta una serie de enunciados y en su lado derecho las casillas en las que deberá marcar con una cruz, según su grado de acuerdo o desacuerdo con el enunciado.					
N	Considero que esta sesión de trabajo:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Me ha permitido comprender la importancia de los procesos de comunicación dentro del trabajo en equipo.				
2	Me ha permitido valorar el proceso de comunicación, como una instancia enriquecedora y fomentadora de progreso.				
3	Me ha permitido comprender la importancia del trabajo colaborativo.				
4	Me ha entregado las herramientas necesarias para generar estrategias de trabajo colaborativo.				
5	Me ha permitido comprender conceptos que puedo aplicar en mi trabajo diario.				
6	Me ha permitido reconocer mis habilidades de trabajo en situaciones de estrés, en un trabajo conjunto con otras personas y una meta común.				
7	Me ha permitido ampliar mis formas de comunicación al momento de trabajar en equipo.				
8	Me ha permitido identificar maneras óptimas de organización grupal.				
9	Me ha permitido identificar mis habilidades para trabajar bajo esquemas de una organización grupal				
10	La experiencia de "Escape de Habitación" me ha ayudado a internalizar conceptos aprendidos.				
11	La experiencia de "Escape de Habitación" me ha parecido entretenida y motivante.				

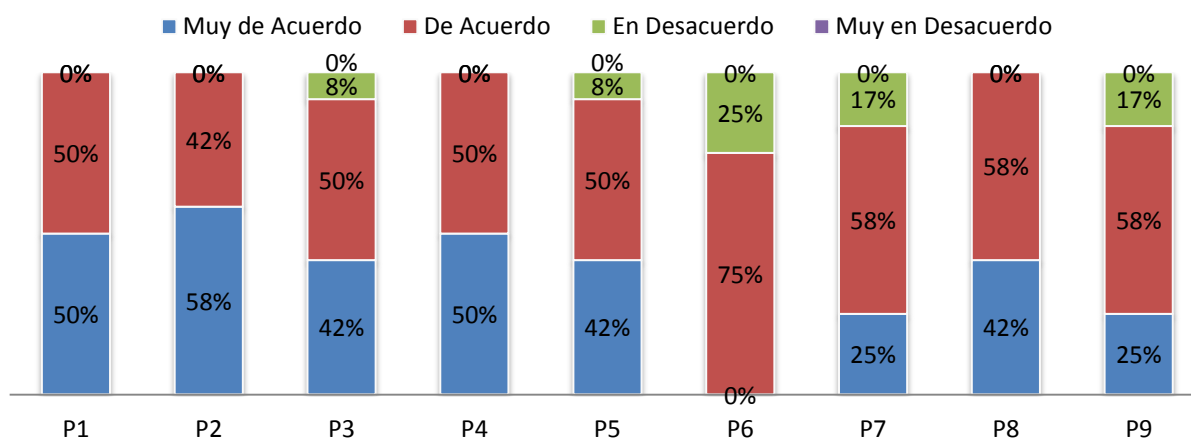
ANEXO N°12 ESQUEMA DE INTERVENCIÓN TALLER 4 HORAS



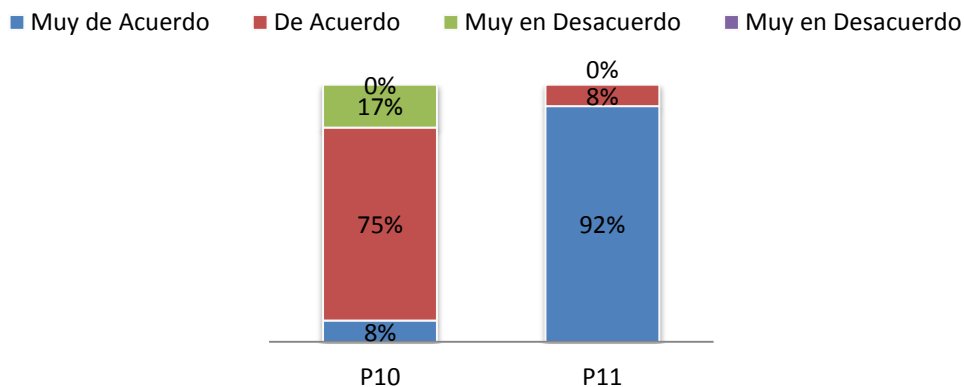
ANEXO N°13: PARTICIPANTES Y RESULTADOS DE ENCUESTAS DE TALLERES

Empresa/Institución	Nombre	Cargo
ONG La Ruta Solar	Jazmín Soto	Coordinadora de Administración
	Leandro Valencia	Director General
	José Galleguillos	Coordinador de Proyecto
	Mauricio Zanotti	Coordinador General Construye Solar
	Clara Jové	Coordinadora de Taller Solar
	Ricardo Wolter	Coordinador Producción
ATCOM	Jaime Astudillo	Gerente Área Outsourcing
	Pablo Ramírez	Subgerente Área Outsourcing
	Rosa Zenteno	Jefa Área Ventas Outsourcing
	Karem Soto	Ejecutiva de Ventas
	Andrea Troncoso	Ejecutiva Reclutadora
	Ángela Correa	Ejecutiva Reclutadora

Respuestas Encuesta (Preguntas 1 a 9)



Respuestas Encuesta (Preguntas 10 y 11)



ANEXO N°14: CARACTERIZACIÓN DE SEGMENTOS

		Segmento	
		Empresas con foco en Desarrollo Organizacional	Empresas interesadas en desarrollar las capacidades laborales de empleados.
Variables de Segmentación	Demográficas	En general empresas grandes (más de 100 empleados), pertenecientes al sector terciario de la economía y en su gran mayoría de origen internacional o con presencia en otros países.	Empresas medianas y grandes que tienen sobre 30 empleados, también pertenecientes al sector de servicios, pero también pueden ser empresas industriales o productoras. Son empresas locales principalmente.
	Psicográficas	Tienen políticas enfocadas en el desarrollo del capital humano, como planes de crecimiento profesional, mediciones de clima, sistemas internos de capacitación, etc. Cuentan con un área de R.R.H.H. empoderada y con recursos que les permite hacer relatoría interna o contratar capacitaciones a proveedores externos, sin la necesidad de usar la franquicia SENCE. Son instituciones que van más a la vanguardia en temas de personal.	No tienen políticas definidas con respecto al capital humano, pero si han avanzado en algunos aspectos como realizar talleres o capacitaciones en torno al trabajo colaborativo. Las áreas de R.R.H.H. tienen menos recursos para enfrentar esto, por lo que gastan un alto porcentaje en capacitaciones mediante franquicia SENCE. Son empresas más tradicionales que han tenido que incorporar estas actividades por necesidad.
	Conductuales	Buscan proveedores que se puedan adaptar a las necesidades de ellos, que pueda resultar como buen complemento para las actividades que ya realizan al interior de la empresa. Para esto buscan metodologías y proveedores que les den confianza, ya que saben muy bien los resultados que quieren lograr. Pueden realizar actividades periódicamente o contratar servicios por un tiempo acotado, por lo que no necesariamente existe fidelidad con proveedores.	Buscan actividades que les generen beneficios pero que no sean de costo excesivo. Pueden gastar dinero de la empresa si es que consideran que el servicio vale la pena, pero el factor económico es importante. No siempre tienen claro que resultados esperan y no necesariamente se manejan en el lenguaje de la industria de las capacitaciones. Como utilizan más la franquicia tributaria, se estima que efectúan las actividades con mayor periodicidad.

Otras características	Tamaño	Según el SII, existen en la RM 9.263 empresas grandes. No hay información en Chile sobre la cantidad de empresas que cumplan el perfil, pero en un estudio de Aberdeen Group en donde evaluaron a 253 organizaciones a nivel global, establecieron que un 50% de las empresas tienen buenas prácticas en torno a la gestión del capital humano. ⁴⁶ Si bien en Chile se va un poco más atrasado en estos aspectos, al menos ubica una cota superior del tamaño de este segmento en 4.632 empresas.	Según el SENCE, 8.789 empresas que utilizaron la franquicia tributaria el año 2013. De la cantidad de horas en total, un 38% son de capacitación de Administración de personal, por lo que se estima un total de 3.383 empresas que invirtieron en estas actividades.
	Gasto	No se puede determinar.	El mismo servicio indica que se gastaron más de 13 mil millones de pesos en actividades de Administración de Personal. De esto un 71% fue mediante la franquicia, en cambio el 29% restante fue dinero que desembolsó la empresa. El gasto promedio corresponde a 3.845 millones de pesos.
	Canales de adquisición	De forma directa	OTIC, OTEC, SENCE y de forma directa.
	Ejemplo de empresa entrevistada	Banco BCI, Banco Bice, Colgate.	AASA, Asicom, Master7.

⁴⁶ Human Capital Management Trends 2013, Aberdeen Group.

ANEXO N°15: EVALUACIÓN DE POTENCIALES ALIADOS

Factor Crítico de Éxito	Ponderación		Puntaje Clientes									
	Presente (70%)	Futuro (30%)	Empresas Innovadoras	Consultoras Tradicionales	OTEC Competidora	Empresas de Actividades Outdoor	OTIC Independiente.	OTIC dependiente de otra entidad	OTEC no competidora	OTEC Cliente	Instituciones Educativas	Proveedores de espacio.
Fortalecer la propuesta de valor												
Proveer soluciones más completas a los clientes	10%	20%	5	8	5	2	4	4	5	6	5	1
Acelerar el acceso a mercados												
Atraer nuevos clientes de mercados inaccesibles actualmente	15%	14%	3	6	6	3	9	9	3	4	6	1
Aumentar la confianza del cliente	24%	15%	6	10	8	4	8	8	5	4	10	2
Aumentar el conocimiento de las empresas del formato de "Escape de habitación"	10%	10%	7	5	5	4	7	7	3	4	6	2
Fortalecer posición competitiva frente a nuevos entrantes												
Crear reconocimiento de marca rápidamente	6%	10%	4	4	4	3	10	10	5	5	7	2
Mejorar las prácticas y aprendizajes de Excap												
Aumentar el conocimiento de la industria	10%	8%	7	8	8	4	6	6	3	4	5	1
Mejorar el proceso de entrega de resultados y propuestas al cliente	10%	15%	8	8	7	2	5	5	3	4	5	1
Generar aprendizaje en la venta de productos	15%	8%	9	7	7	5	5	5	2	5	6	1
	Promedio Presente		6,2	7,5	6,6	3,5	6,8	6,8	3,7	4,4	6,7	1,4
	Promedio Futuro		5,9	7,2	6,2	3,1	6,6	6,6	3,8	4,6	6,3	1,4
	Promedio Final		6,1	7,4	6,5	3,4	6,8	6,8	3,7	4,5	6,6	1,4

ANEXO N°16 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCTOS

Tabla 16.1. Estructura de Costo de Capacitaciones 8 Horas.

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Personal						\$ 435.000
Relator	1	Pers.	12	Horas	\$ 25.000	\$ 300.000
Asistentes relator	2	Pers.	2	Horas	\$ 10.000	\$ 40.000
Asistentes operacionales	3	Pers.	4	Horas	\$ 3.750	\$ 45.000
Comisión de Ventas	1	Pers.			\$ 50.000	\$ 50.000
Operacionales						\$ 402.000
Salas relatoría	1	Salas	2	Medio Día	\$ 35.000	\$ 70.000
Salas "Escape Habitación"	3	Sala	1	Medio Día	\$ 35.000	\$ 105.000
Camioneta	1	Unid.	1	Día	\$ 35.000	\$ 35.000
Bencina	15	Km. Promedio	2	Viajes	\$ 200	\$ 6.000
Obsequios participantes	1	Unid.	24	Pers.	\$ 2.000	\$ 48.000
Ambientación habitaciones	3	Salas	1	días	\$ 30.000	\$ 90.000
Materiales Relatoría	1	Taller	24	Pers.	\$ 2.000	\$ 48.000
					TOTAL	\$ 837.000

Tabla 16.2. Estructura de Costo de Capacitaciones Abiertas (8 personas).

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Personal						\$ 415.000
Relator	1	Pers.	12	Horas	\$ 25.000	\$ 300.000
Asistentes relator	0	Pers.	3	Horas	\$ 10.000	\$ 0
Asistentes operacionales	1	Pers.	4	Horas	\$ 3.750	\$ 15.000
Comisión de Ventas	1	Pers.			\$ 100.000	\$ 100.000
Operacionales						\$ 471.000
Salas relatoría	1	Salas	2	Medio Día	\$ 35.000	\$ 70.000
Salas "Escape Habitación"	1	Sala	1	Medio Día	\$ 35.000	\$ 35.000
Camioneta	1	Unid.	2	Día	\$ 35.000	\$ 70.000
Bencina	15	Km. Promedio	4	Viajes	\$ 200	\$ 12.000
Obsequios participantes	1	Unid.	8	Pers.	\$ 8.000	\$ 64.000
Ambientación habitaciones	3	Salas	2	días	\$ 30.000	\$ 180.000
Materiales Relatoría	1	Taller	8	Pers.	\$ 5.000	\$ 40.000
					TOTAL	\$ 886.000

Tabla 16.3. Estructura de Costo de Capacitaciones Abiertas (16 personas).

	Cantida d	Unidad	Cantida d	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Personal						\$ 820.000
Relator	1	Pers.	24	Horas	\$ 25.000	\$ 600.000
Asistentes relator	1	Pers.	6	Horas	\$ 10.000	\$ 60.000
Asistentes operacionales	2	Pers.	8	Horas	\$ 3.750	\$ 60.000
Comisión de Ventas	1	Pers.			\$ 100.000	\$ 100.000
Operacionales						\$ 702.000
Salas relatoría	1	Salas	4	Medio Día	\$ 35.000	\$ 140.000
Salas "Escape Habitación"	2	Sala	2	Medio Día	\$ 35.000	\$ 140.000
Camioneta	1	Unid.	2	Días	\$ 35.000	\$ 70.000
Bencina	15	Km. Promedio	4	Viajes	\$ 200	\$ 12.000
Obsequios participantes	1	Unid.	16	Pers.	\$ 5.000	\$ 80.000
Ambientación habitaciones	3	Salas	2	Días	\$ 30.000	\$ 180.000
Materiales Relatoría	1	Taller	16	Pers.	\$ 5.000	\$ 80.000
					TOTAL	\$ 1.522.000

Tabla 16.4. Estructura de Costo de Talleres 4 horas.

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Personal						\$ 228.750
Relator	1	Pers.	7	Horas	\$ 25.000	\$ 175.000
Asistentes	1	Pers.	5	Horas	\$ 3.750	\$ 18.750
Comisión de Ventas	1	Pers.	1		\$ 35.000	\$ 35.000
Operacionales						\$ 157.000
Salas	2	Salas	1	Medio Día	\$ 35.000	\$ 70.000
Camioneta	1	Unid.	1	Días	\$ 35.000	\$ 35.000
Bencina	15	Km. Promedio	2	Viajes	\$ 200	\$ 6.000
Obsequios participantes	1	Unid.	8	Pers.	\$ 2.000	\$ 16.000
Ambientación	1	Habitación	1	Días	\$ 30.000	\$ 30.000
Materiales	1	Taller	8	Pers.	\$ 2.000	\$ 16.000
					TOTAL	\$385.750

Tabla 16.5. Estructura de Costo de Módulos 2 horas.

	Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Personal						\$ 220.000
Relator	1	Pers.	4	Horas	\$ 25.000	\$ 100.000
Asistentes Relator	3	Pers.	2	Horas	\$ 10.000	\$ 60.000
Asistentes operacionales	4	Pers.	4	Horas	\$ 3.750	\$ 60.000
Operacionales						\$ 161.000
Camioneta	1	Unid.	1	Día	\$ 35.000	\$ 35.000
Bencina	15	Km. Promedio	2	Viajes	\$ 200	\$ 6.000
Ambientación	4	Habitación	1	Día	\$ 30.000	\$ 120.000
Otros	1	Taller			\$ 20.000	\$ 20.000
				TOTAL		\$ 381.000

ANEXO N°17 INVERSIONES MODELO DE NEGOCIO

	Cantidad	Unid.	Precio Unitario	Subtotal
Equipamiento Piezas				\$ 1.788.960
Walkie Talkie	4	Set	\$ 25.000	\$ 100.000
Micrófono Inalámbrico	4	Unid.	\$ 1.990	\$ 7.960
Cable RCA (hembra) - Mini plug	2	Unid.	\$ 1.000	\$ 2.000
Cable RCA 3 metros	2	Unid.	\$ 10.000	\$ 20.000
Conector DC para batería	4	Unid.	\$ 500	\$ 2.000
Cámara IP HD Wide Angle	4	Unid.	\$ 55.000	\$ 220.000
Cable de Red 5 metros	4	Unid.	\$ 10.000	\$ 40.000
Tarjeta de Memoria Micro SD 32GB	4	Unid.	\$ 20.000	\$ 80.000
Computador	1	Unid.	\$ 200.000	\$ 200.000
Disco Duro (500GB)	1	Unid.	\$ 38.000	\$ 38.000
Materiales Electrónicos	1	Unid.	\$ 15.000	\$ 15.000
Ambientación Piezas	4	Piezas	\$ 266.000	\$ 1.064.000
Administrativos y Legales				\$ 38.130
Libro de Compras/Ventas	1		\$ 4.630	\$ 4.630
Talonario de Facturas (25)	1		\$ 14.000	\$ 14.000
Copias Legalizadas	1		\$ 5.000	\$ 5.000
Boleta Rut	1		\$ 4.500	\$ 4.500
Sociedad	1		\$ 10.000	\$ 10.000
Web				\$ 226.000
Otros materiales				\$ 200.000
			TOTAL	\$ 2.253.090

ANEXO N°18: FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL (EN MILES DE PESOS)

	0	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
Ventas brutas totales	\$ 0	\$ 0	\$ 2.737	\$ 3.375	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.542	\$ 4.565	\$ 2.661	\$ 2.661
Ventas netas totales	\$ 0	\$ 0	\$ 2.300	\$ 2.836	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.136	\$ 3.836	\$ 2.236	\$ 2.236
IVA débito	\$ 0	\$ 0	\$ 437	\$ 539	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 406	\$ 729	\$ 425	\$ 425
Capacitación 8 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.536	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536
Precio Capacitación 8 Horas	\$ 0	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536
Número Capacitación 8 Horas				1						1	1	1	1
Cap. Abierta (8pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600	\$ 0	\$ 0
Precio Cap. Abierta (8pers.)	\$ 0	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
Número Cap. Abierta (8pers.)			1								1		
Cap. Abierta (16pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Precio Cap. Abierta (16pers.)	\$ 0	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
Número Cap. Abierta (16pers.)													
Taller 4 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 700	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Precio Taller 4 horas	\$ 0	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Número Taller 4 horas			1	1							1	1	1
Módulos 2 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Precio Módulos 2 Horas	\$ 0	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Número Módulos 2 Horas				1						1			
Costo de producción bruto	\$ 0	\$ 0	\$ 2.096	\$ 2.056	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.073	\$ 1.830	\$ 954	\$ 954
Costo neto de producción	\$ 0	\$ 0	\$ 1.762	\$ 1.728	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 902	\$ 1.538	\$ 802	\$ 802
Capacitación 8 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 876	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 576	\$ 576	\$ 576	\$ 576
Cap. Abierta (8pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 1.336	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 736	\$ 0	\$ 0
Cap. Abierta (16pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Taller 4 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 426	\$ 426	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 226	\$ 226	\$ 226
Módulos 2 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 426	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 326	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IVA crédito	\$ 0	\$ 0	\$ 335	\$ 328	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 171	\$ 292	\$ 152	\$ 152
Margen de explotación bruto	\$ 0	\$ 0	\$ 641	\$ 1.319	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.468	\$ 2.735	\$ 1.706	\$ 1.706

Margen de explotación neto	\$ 0	\$ 0	\$ 538	\$ 1.108	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.234	\$ 2.298	\$ 1.434	\$ 1.434
Gastos de explotación													
Sueldos y leyes sociales	\$ 0	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250
Arriendo de oficina	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Contabilidad	\$ 0	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
Gastos de representación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Insumos de oficina	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Cuentas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Imprevistos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Taller de Prueba		\$ 200							\$ 200				
Publicidad y <i>marketing</i>	\$ 0	\$ 65	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 65	\$ 20	\$ 65	\$ 20	\$ 65
Inscripción códigos		\$ 30						\$ 30					
Total gastos brutos de explotación	\$ 0	\$ 770	\$ 495	\$ 495	\$ 495	\$ 450	\$ 450	\$ 480	\$ 3.010	\$ 2.765	\$ 2.810	\$ 2.765	\$ 2.810
Inversiones	\$ 1.990	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 250	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de trabajo	-\$ 6.858	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IVA débito del período	\$ 0	\$ 0	\$ 437	\$ 539	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 406	\$ 729	\$ 425	\$ 425
IVA crédito del período	\$ 0	\$ 0	\$ 335	\$ 328	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 171	\$ 292	\$ 152	\$ 152
IVA neto del período	\$ 0	\$ 0	\$ 102	\$ 211	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 234	\$ 437	\$ 272	\$ 272
Pago de IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 102	\$ 211	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 234	\$ 437	\$ 272	\$ 272
Flujo neto de explotación en el período	-\$ 8.808	-\$ 770	\$ 43	\$ 613	-\$ 495	-\$ 450	-\$ 450	-\$ 730	-\$ 3.510	-\$ 1.531	-\$ 512	-\$ 1.331	-\$ 1.376
Depreciación instantánea	\$ 0	\$ 1.990	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 250	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad bruta	\$ 0	2.760	\$ 43	\$ 613	-\$ 495	-\$ 450	-\$ 450	-\$ 480	-\$ 3.260	-\$ 1.531	-\$ 512	-\$ 1.331	-\$ 1.376
Utilidad bruta acumulada	\$ 0	2.760	2.717	2.104	2.599	3.049	-\$ 3.499	-\$ 3.979	-\$ 7.239	-\$ 8.770	-\$ 9.282	10.613	11.989
Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad neta acumulada	\$ 0	2.760	2.717	2.104	2.599	3.049	-\$ 3.499	-\$ 3.979	-\$ 7.239	-\$ 8.770	-\$ 9.282	10.613	11.989
Flujo de caja del período	-\$ 8.808	-\$ 770	\$ 43	\$ 613	-\$ 495	-\$ 450	-\$ 450	-\$ 730	-\$ 3.510	-\$ 1.531	-\$ 512	-\$ 1.331	-\$ 1.376
Flujo acumulado	-\$ 8.808	-\$ 9.578	-\$ 9.534	-\$ 8.921	-\$ 9.416	-\$ 9.866	-\$ 10.316	-\$ 11.046	-\$ 14.556	-\$ 16.087	-\$ 16.599	-\$ 17.930	-\$ 19.306

	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	Año 3
Ventas brutas totales	\$ 833	\$ 5.398	\$ 6.750	\$ 833	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.661	\$ 5.398	\$ 4.922	\$ 5.322	\$ 8.654	\$ 78.683
Ventas netas totales	\$ 700	\$ 4.536	\$ 5.672	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.236	\$ 4.536	\$ 4.136	\$ 4.472	\$ 7.272	\$ 66.120
IVA débito	\$ 133	\$ 862	\$ 1.078	\$ 133	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 425	\$ 862	\$ 786	\$ 850	\$ 1.382	\$ 12.563
Capacitación 8 Horas	\$ 0	\$ 1.536	\$ 3.072	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 3.072	\$ 3.072	\$ 30.720
Precio Capacitación 8 Horas	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536	\$ 1.536
Número Capacitación 8 Horas		1	2					1	1	1	2	2	20
Cap. Abierta (8pers.)	\$ 0	\$ 1.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600	\$ 0
Precio Cap. Abierta (8pers.)	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
Número Cap. Abierta (8pers.)		1							1			1	
Cap. Abierta (16pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.600
Precio Cap. Abierta (16pers.)	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
Número Cap. Abierta (16pers.)													3
Taller 4 horas	\$ 700	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 700	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 21.000
Precio Taller 4 horas	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Número Taller 4 horas	1	2	2	1				1	2	2	2	2	30
Módulos 2 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 1.200	\$ 4.800
Precio Módulos 2 Horas	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Número Módulos 2 Horas			2							2		2	8
Costo de producción bruto	\$ 269	\$ 2.099	\$ 2.685	\$ 269	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 954	\$ 2.099	\$ 1.999	\$ 1.909	\$ 3.560	\$ 28.451
Costo neto de producción	\$ 226	\$ 1.764	\$ 2.256	\$ 226	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 802	\$ 1.764	\$ 1.680	\$ 1.604	\$ 2.992	\$ 23.908
Capacitación 8 Horas	\$ 0	\$ 576	\$ 1.152	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 576	\$ 576	\$ 576	\$ 1.152	\$ 1.152	\$ 11.520
Cap. Abierta (8pers.)	\$ 0	\$ 736	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 736	\$ 0	\$ 0	\$ 736	\$ 0
Cap. Abierta (16pers.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.000
Taller 4 horas	\$ 226	\$ 452	\$ 452	\$ 226	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 226	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 6.780
Módulos 2 Horas	\$ 0	\$ 0	\$ 652	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 652	\$ 0	\$ 652	\$ 2.608

IVA crédito	\$ 43	\$ 335	\$ 429	\$ 43	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152	\$ 335	\$ 319	\$ 305	\$ 568	\$ 4.543
Margen de explotación bruto	\$ 564	\$ 3.299	\$ 4.065	\$ 564	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.706	\$ 3.299	\$ 2.923	\$ 3.413	\$ 5.093	\$50.232
Margen de explotación neto	\$ 474	\$ 2.772	\$ 3.416	\$ 474	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.434	\$ 2.772	\$ 2.456	\$ 2.868	\$ 4.280	\$42.212
Gastos de explotación													
Sueldos y leyes sociales	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.550	\$ 3.450	\$ 3.450	\$ 3.450	\$ 3.450	\$ 3.450	\$41.400
Arriendo de oficina	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 300
Gastos de representación	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 240
Insumos de oficina	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
Cuentas	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1.200
Imprevistos	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
Taller de Prueba		\$ 200					\$ 200					\$ 200	\$ 600
Publicidad y <i>marketing</i>	\$ 20	\$ 20	\$ 65	\$ 20	\$ 65	\$ 20	\$ 65	\$ 20	\$ 20	\$ 65	\$ 20	\$ 65	\$ 465
Inscripción códigos													\$ 30
Total gastos brutos de explotación	\$ 2.765	\$ 2.965	\$ 2.810	\$ 2.765	\$ 2.810	\$ 2.765	\$ 3.310	\$ 3.965	\$ 3.965	\$ 4.010	\$ 3.965	\$ 4.210	\$ 48.435
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 280	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 560
Capital de trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.858
IVA débito del período	\$ 133	\$ 862	\$ 1.078	\$ 133	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 425	\$ 862	\$ 786	\$ 850	\$ 1.382	\$12.563
IVA crédito del período	\$ 43	\$ 335	\$ 429	\$ 43	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152	\$ 335	\$ 319	\$ 305	\$ 568	\$ 4.543
IVA neto del período	\$ 90	\$ 527	\$ 649	\$ 90	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 272	\$ 527	\$ 467	\$ 545	\$ 813	\$ 8.020
Pago de IVA	\$ 90	\$ 527	\$ 649	\$ 90	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 272	\$ 527	\$ 467	\$ 545	\$ 813	\$ 8.020
Flujo neto de explotación en el período	-\$ 2.291	-\$ 193	\$ 606	-\$ 2.291	-\$ 2.810	-\$ 2.765	-\$ 3.590	-\$ 2.531	-\$ 1.193	-\$ 1.554	-\$ 1.097	\$ 70	\$ 75
Depreciación instantánea	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 280	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 560
Utilidad bruta	-\$ 2.291	-\$ 193	\$ 606	-\$ 2.291	-\$ 2.810	-\$ 2.765	-\$ 3.590	-\$ 2.531	-\$ 1.193	-\$ 1.554	-\$ 1.097	\$ 70	-\$ 6.783
Utilidad bruta acumulada	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
	14.280	14.473	13.867	16.158	18.968	21.733	25.323	27.854	29.047	30.601	31.698	31.628	38.411
Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Utilidad neta acumulada	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
	14.280	14.473	13.867	16.158	18.968	21.733	25.323	27.854	29.047	30.601	31.698	31.628	38.411
Flujo de caja del período	-\$ 2.291	-\$ 193	\$ 606	-\$ 2.291	-\$ 2.810	-\$ 2.765	-\$ 3.590	-\$ 2.531	-\$ 1.193	-\$ 1.554	-\$ 1.097	\$ 70	\$ 75
Flujo acumulado	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
	21.597	21.790	21.184	23.475	26.285	29.050	32.640	35.171	36.364	37.918	39.015	38.945	38.871

ANEXO N°19 LEAN CANVAS FINAL

MODELO PARA CAPACITACIÓN

<p>Problem</p> <p>Necesidad de estar constantemente desarrollando las capacidades de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo de sus colaboradores.</p> <p>Existing Alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> No hacer nada. Contratar consultorías. Contratar cap. tradicionales 	<p>Solution</p> <p>Capacitaciones lúdicas d habilidades de trabajo colaborativo y comunicación, utilizando la metodología ABC.</p> <p>Key Metrics</p> <p># empresas que contraten % empresas contraten más de una vez % empresas que referencien.</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Desarrollar las capacidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva en los trabajadores mediante actividades innovadoras y motivantes para los participantes.</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Asociaciones estratégicas con centros educativos y OTIC</p> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> OTIC O TEC Publicidad Online Contacto directo SENCE 	<p>Customer Segments</p> <p>Empresas con foco en el desarrollo organizacional y capital humano.</p> <p>Empresas que contratan capacitaciones en torno a capacidades laborales a través del SENCE</p> <p>Early Adopters</p> <p>Empresas que hayan contratad talleres similares en los últimos 3 años.</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Inversión Inicial: CLP \$9 MM Costos Fijos CLP \$4 MM Costo Cap. Abierta: CLP \$837 M Costo Cap. Cerrada: CLP \$886 a \$1.500 M</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Precio Cap. Abierta: CLP \$200 M por persona Precio Cap. Cerrada: CLP \$ 1.536 M por grupo</p>		

MODELO PARA TALLER

<p>Problem</p> <p>Necesidad de estar constantemente desarrollando las capacidades de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo de sus colaboradores.</p> <p>Existing Alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> No hacer nada. Contratar consultorías. Contratar cap. tradicionales 	<p>Solution</p> <p>Taller de trabajo en equipo y comunicación, utilizando el formato "Escape Room".</p> <hr/> <p>Key Metrics</p> <p># empresas que contraten % empresas contraten más de una vez % empresas que referencien.</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Mejorar el bienestar de los trabajadores y cohesionar los equipos de trabajo en organizaciones, mediante dinámicas lúdicas y desafiantes que pretenden sacar a los participantes de sus dinámicas habituales de trabajo.</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Asociaciones estratégicas con centros educativos y OTIC</p> <hr/> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad Online Contacto directo Instituciones Educativas 	<p>Customer Segments</p> <p>Empresas con foco en el desarrollo organizacional y capital humano.</p> <hr/> <p>Early Adopters</p> <p>Empresas que hayan contratad talleres similares en los últimos 3 años.</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Inversión Inicial: CLP \$9 MM Costos Fijos CLP \$4 MM Costo Taller: CLP \$386 M</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Venta Taller: CLP \$700 M</p>		