



OTEC PARA CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES EXTRANJEROS

Parte II

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

**Alumno: Oscar Canales I.
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Julio 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocios.....	2
II. Análisis de la industria	3
III. Descripción de la Empresa Propuesta de Valor	4
IV. Plan de Marketing.....	5
V. Plan de Operaciones.....	6
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
5.2. Flujo de Operaciones	6
5.3. Plan de Desarrollo e implementación	8
5.4. Dotación	8
VI. Equipo del proyecto.....	9
6.1. Equipo gestor	9
6.2. Estructura Organizacional	9
6.3. Incentivos y compensaciones.....	11
VII. Plan de Financiero.....	12
7.1. Supuestos	12
7.2. Estimación de ingresos	14
7.3. Plan de inversiones (inicial y futuro)	15
7.4. Proyecciones de Estados de resultados (en miles de pesos)	16
7.5. Proyecciones de Flujo de caja.....	16
Tabla 9 – flujo perpetuidad	17
7.6. Cálculo de tasa de descuento	17
7.7. Evaluación financiera	18
7.8. Valor Residual y Valor de venta de los activos al final del período de evaluación..	19
7.9. Balance Proyectado	19
7.10. Capital de trabajo	20
7.11. Fuentes de financiamiento.....	21
7.12. Ratios financieros clave comparados con la competencia o industria.....	22
7.13. Análisis de Sensibilidad.....	23
VIII. Riesgos Críticos	25
IX. Propuesta inversionista.....	26
X. Conclusiones	28
Bibliografía.....	29
Anexos	30

Resumen Ejecutivo

Hoy en día el mercado laboral chileno ha presentado importantes cambios en lo que a contratación de extranjeros se requiere, orientado principalmente a trabajos y labores de baja remuneración. Esta situación, sin duda, señala una oportunidad interesante para la idea de negocio que se presenta.

De esta forma, se plantea la creación de una empresa de capacitación orientada a trabajadores extranjeros, para que estas personas puedan insertarse de mejor forma en sus respectivos equipos de trabajo, logrando que los empleadores perciban los beneficios de contar con trabajadores mejor capacitados y con una clara disminución de brechas tanto en idiosincrasia como en competencias técnicas.

En virtud del estudio que se presenta, la empresa estará orientada a un estricto control de costos, promoviendo la eficiencia y el correcto uso de los recursos a través de las actividades planificadas para llevar a cabo la operación. Adicionalmente, se ha diseñado un proceso que permite un detallado seguimiento de prospectos, así como también un correcto seguimiento post venta a clientes. Se aprovecharán todas las instancias de contacto, de modo tal de proponer una competencia única y distintiva, que entregue un servicio de bajo costo y de alta excelencia en la operación. Por otro lado, se propone una metodología estandarizada de capacitación, así como flexibilidad de elección de los lugares de capacitación, ya sea en dependencias de la empresa como de los clientes.

Asimismo es importante mencionar que, dado que los OTEC actualmente en el país se orientan principalmente a rubros de media o alta capacitación, la propuesta que se entrega presenta un aspecto diferenciador al respecto, dado que el servicio diseñado se dirige a personas de baja calificación.

Finalmente, es posible comentar que el negocio propuesto requiere de una inversión inicial de \$94.042.779, obtenida de endeudamiento. Se utiliza tasa de descuento para cinco años de un 15,647%, resultando un VAN de \$178.136.517 y una TIR de 63,81%. El payback del proyecto es de 1,87 años, y un ROI promedio de 116%. En el caso de la presencia de un inversionista, se proyecta un VAN de \$ 233.136.517 y una TIR de 130,24%, lo cual es un indicador de una inversión atractiva.

I. Oportunidad de Negocios.

Se ha observado en años recientes un aumento del número de inmigrantes en el país, generando un aumento mano de obra, a menores costos, pero con relevantes brechas técnicas y de idiosincrasia. En el Anexo 1, se pueden observar los ocupados extranjeros en Chile, entre septiembre y noviembre 2017.

Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores, el número de inmigrantes en junio del 2017 era de 961 mil personas, equivalente al 5,5% de la población.

De esta información es posible proponer que existe una interesante oportunidad de negocio: el mercado laboral del país ha recibido miles de trabajadores extranjeros, lo cual hace que los empleadores dirijan su mirada a estas personas, las que presentan una brecha con respecto a los trabajadores nacionales, ya sea en términos tanto técnicos como de idiosincrasia. De esta forma se propone la creación de un OTEC que capacite a extranjeros, de tal manera de lograr insertarlos de mejor manera en el mercado laboral y así permitir que los empleadores puedan aprovechar las ventajas de contar con trabajadores de bajo costo y eficientes.

Es importante mencionar que los OTEC están dirigidos a dictar cursos orientados a profesionales de mayores rentas y calificaciones, reduciendo la subvención tributaria. Así se presenta la oportunidad de ofrecer al mercado cursos a trabajadores de menor calificación, con rentas medias y bajas. Se debe tomar en cuenta que, para rentas bajas, la franquicia tributaria podría llegar a un 100% del valor del curso, que sería el caso de la gran mayoría de los trabajadores que está considerados a ser capacitados por el OTEC. (ver Anexo 7 – Funcionamiento de un OTEC y relación con los OTIC).

Mayores detalles de este capítulo ver en **Parte I de este Plan de Negocios.**

II. Análisis de la industria

Industria de la capacitación. La mayor concentración laboral de inmigrantes en el mundo laboral, se presenta en los sectores comercio, actividades en hogares, manufactura, hotelería y restaurantes, actividades agropecuarias y construcción. Este estudio se centrará en construcción, manufactura y hotelería-restaurantes.

La tendencia que se observa es a la necesidad de trabajadores extranjeros, a menores sueldos y de acuerdo a la ubicación geográfica de estas personas, será necesario orientar el servicio a la Región Metropolitana en una primera etapa. En Anexo 1 se puede apreciar la distribución de extranjeros por región. En Anexo 2 es posible apreciar la distribución de extranjeros en los respectivos rubros.

Se ha determinado según datos de la Asociación de Municipalidades de Chile y del INE, que el tamaño de mercado potencial inicial sería del orden de 65 mil personas y que el porcentaje de personas posibles de capacitar en los rubros elegidos es del 7,4 %. Como cifra conservadora, se tomará un 5% que se capacitará y que en un principio la operación será en la Región Metropolitana. Esto implica un universo de 3.200 personas a capacitar en una etapa inicial.

Actores claves del negocio, son los organismos estatales, como el Sence, sectores sindicales de los rubros a los que se hará énfasis, gremios empresariales, Cancillería, Ministerios, Subsecretarías del trabajo y el Gobierno en general.

Para lograr un mejor entendimiento de la industria se realiza un análisis Porter. Al respecto se observa una amenaza de nuevos entrantes alta, dado lo poco complejo desde el punto de vista de las exigencias para crear un OTEC; sustitutos lejanos; bajo poder de proveedores, principalmente de relatores; alto poder de negociación de clientes, donde es posible distinguir entre clientes (empresas de los rubros antes mencionados), usuarios (personas encargadas de contratar extranjeros) e influenciadores (organismos del estado y fundaciones); se observa adicionalmente una alta rivalidad entre competidores ya que hay muchos y de fácil expansión. De esta forma, la conclusión es que si bien el atractivo de la industria es mediano a bajo, la decisión es ingresar dadas las oportunidades ya mencionadas que se observan.

Mayores detalles de este capítulo ver en **Parte I de este Plan de Negocios.**

III. Descripción de la Empresa Propuesta de Valor

Una buena forma de describir la empresa es a través de un CANVAS y su modelo de negocios.

Figura 1 - CANVAS

CANVAS : OTEC PARA CAPACITACION				
Alianzas Clave. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas proveedoras de Servicios de capacitación ✓ Personas inscritas para capacitar ✓ SENCE 	Actividades Claves. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos legales para dictar cursos ✓ Búsqueda y captación de capacitadores certificados ✓ Captación efectiva de clientes ✓ Seguimiento continuo a prospectos y post venta. ✓ Logística ajustada para optimizar capacidad. 	Propuesta de Valor. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de trabajadores extranjeros mejor capacitados a bajo costo. 	Relacionamiento con el cliente. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitadores que imparten los cursos ✓ Fuerza de Venta ✓ Correo electrónico ✓ Redes Sociales. 	Segmento de clientes. <u>Cientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constructoras ✓ Proveedores de la construcción <u>Usuarios:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores independientes ✓ Colaboradores de constructoras o de proveedores de la construcción <u>Influenciadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inmigración, leyes, políticas públicas. ✓ Fundaciones. ✓ Clientes satisfechos (Campañas testimoniales)
	Recursos Clave. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesores Capacitadores ✓ Colaboradores especializados. ✓ Desarrollos Tecnológicos para apoyo a la operación. ✓ Metodología de capacitación ✓ Salas de Capacitación 		Canales. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Canales tradicionales (publicidad) ✓ Canales on line para captación de clientes y mailings masivos. ✓ Reuniones especializadas para explicar propuesta valor ✓ Presencial en Salas 	
Estructura de Costos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de Remuneraciones ✓ Costo de insumos y otros ✓ Costos arriendos oficinas ✓ Costo de Relatores ✓ Costo de venta ✓ Costos tecnológicos 			Flujo de Ingresos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos recibidos por número de trabajadores Capacitados. Módulos de 10 hrs. 120 (Lugares propios) y 150 M\$ (lugar del cliente) 	

Fuente: elaboración propia

La empresa se llamará **CECAEX (Centro de Capacitación para el Extranjero)** y tendrá como misión, la de entregar un servicio de capacitación a inmigrantes y nacionales, su visión es ser la mejor y mayor empresa de capacitación de trabajadores del país siempre pensando en el bien común de la sociedad. Contará con aulas de capacitación que serán arrendadas, así como también existirá la posibilidad de entregar estos servicios en dependencias de los clientes. De esta forma, se busca a través de la correcta coordinación de actividades y recursos, disponer de un proceso lean y de una estructura de costos liviana, que posibiliten la obtención de una competencia única y distintiva que es la de entregar a los clientes y al mercado trabajadores extranjeros, eficientes, capacitados y a bajo costos

Mayores detalles de este capítulo ver en **Parte I de este Plan de Negocios.**

IV. Plan de Marketing.

El plan de marketing busca posicionar a la compañía dentro de los segmentos objetivos como un referente de capacitación a extranjeros.

- El mercado objetivo será el de extranjeros avecindados en Chile, en los sectores comercio, hotelería, restaurantes, construcción y manufactura en la Región Metropolitana, considerando un porcentaje de captación de mercado objetivo, conservador, del 5% que corresponde a aproximadamente 3.200 personas a capacitar.
- La segmentación se realizará inicialmente por criterio geográfico, concentrándose en empresas ubicadas en la Región Metropolitana, principalmente por un criterio de costos, para luego después de un periodo considerar un escalamiento geográfico a la región de Antofagasta y el Gran Valparaíso.
- Como estrategia de producto/servicio se utilizará la modalidad de capacitaciones modulares en temas como adaptación a la idiosincrasia chilena, adaptación al equipo de trabajo, normativa chilena, seguridad en el trabajo y ordenamiento del lugar de trabajo (5S). Se propone un seguimiento post servicio a través de encuesta y seguimiento.
- Desde el punto de vista de la estrategia de precio, se considerará diferenciado según capacitación en lugar propio y dependencias del cliente.
- La estrategia de distribución, a su vez, será a criterio del cliente, aunque se ofrecerán alternativas según segmento.
- La estrategia de comunicación y ventas, se llevará a cabo a través del uso intensivo de canales remotos tales como mailings, generación de leads y campañas telefónicas (compra de base de datos); la fuerza de venta se dispondrá en terreno que se nutre a partir de los leads y agendamientos generados.

En lo que se refiere al presupuesto de marketing se propone un plan de marketing operacional por un valor de MM\$ 13, funcionando en régimen, así como un plan de lanzamiento como parte de la inversión inicial del proyecto, equivalente a MM\$ 35.

Mayores detalles de este capítulo ver en **Parte I de este Plan de Negocios.**

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El alcance de las operaciones de CECAEX abarca los rubros, de la construcción, hotelería y restaurantes específicamente los sub segmentos de construcción de edificios de altura, otras edificaciones, y hoteles de 4 y 5 estrellas y restaurantes premium. Su capacidad operacional instalada corresponderá a oficinas de administración y a salas de capacitación, necesarias por una parte para cumplir con las especificaciones requeridas para ser un OTEC, específicamente oficinas de administración para los funcionarios que se mencionan más adelante en el presente informe, dos salas de capacitación para efectuar cursos en las dependencias de la compañía, una sala de reuniones e infraestructura tecnológica para capacitación remota si fuese necesario.

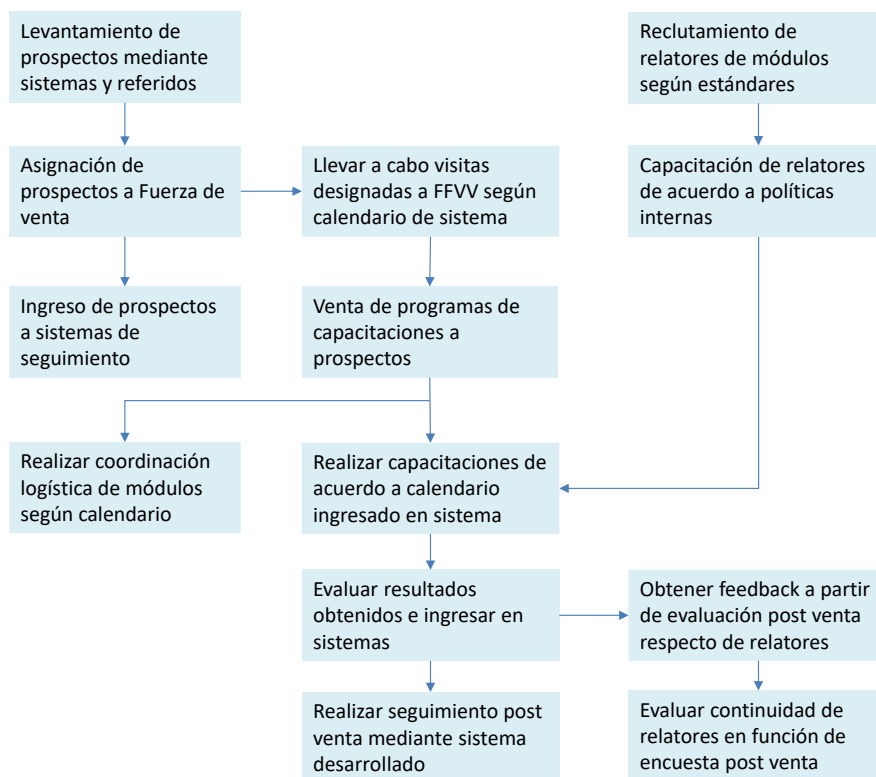
La ruta crítica de los procesos es disponer de una planificación detallada de las capacitaciones que se efectúan, de tal forma de que los cursos se dicten según lo convenido, sin fallas ni atrasos y en los lugares adecuados y acordados.

La escala de las operaciones, se obtendrá en base a los módulos y a la cantidad de personas que se requiere capacitar.

5.2. Flujo de Operaciones

El Flujo de Operaciones en régimen se indica en la siguiente imagen:

Figura 2 – flujo de operaciones



Fuente: elaboración propia

Tal como es posible apreciar, el proceso parte con una prospección de mercado que permitirá encontrar a los clientes dispuestos a adquirir el servicio, luego de eso esos clientes se ingresarán en los sistemas implementados, que permitirá realizar seguimiento de manera centralizada y así aumentar la eficiencia de la venta. Luego se llevarán a cabo las visitas y se realizarán las ventas correspondientes. Una vez realizado esto, se ingresarán las capacitaciones en los sistemas de la compañía para calendarizar los eventos vendidos y luego se llevarán a cabo los cursos. Estos últimos serán realizados por parte de personal subcontratado, pero debidamente preparado mediante la metodología estandarizada, desarrollada por la compañía. Además se contará con apoyo logístico para optimizar los tiempos de los relatores, los cuales a su vez estarán sujetos a una evaluación post venta, dependiendo de la satisfacción de los clientes y del seguimiento a las personas capacitadas. Esto será un feedback fundamental para el Encargado de reclutamiento de relatores, para analizar la continuidad de quienes estén prestando servicio.

5.3. Plan de Desarrollo e implementación

El plan de implementación requiere de dos administradores que generarán el plan y que lo llevarán a cabo. Estos administradores se dividirán la parte de evaluación del proyecto y la implementación. Adicionalmente, esta última se dividirá en implementación de la operación de capacitación de clientes y en la construcción del sistema operativo tecnológico de la empresa.

Una vez finalizada la etapa de planificación, se requerirá la búsqueda de mecanismos de inversión; una vez obtenido los fondos se procederá a la búsqueda de las oficinas comerciales y a las salas de capacitación. Posteriormente se procederá con la búsqueda de los capacitadores.

En forma paralela se comenzará la búsqueda de los clientes. Posteriormente se procederá a la elaboración de contratos tanto para los clientes como para la contratación de los servicios de los capacitadores. Luego de obtenidos los contratos, se procederá a la firma de estos, que deben incluir acuerdos de confidencialidad respecto de las materias tratadas y de las metodologías usadas en la compañía. Una vez teniendo los contratos firmados, los capacitadores reclutados e instruidos, las dependencias funcionando y tecnología implantada, ya se está en condiciones de operar los servicios.

Se muestra Carta Gantt en Anexo 8 para tiempos involucrados en las etapas antes mencionadas.

5.4. Dotación

Se requieren dos administradores que serán durante al menos los tres primeros años los propietarios de la compañía. Estos cuentan con conocimientos de administración, costos, evaluación de proyectos, operaciones, tecnología y aspectos comerciales. Adicionalmente existirán personas dedicadas a tecnología y desarrollo de sistemas, venta de servicios, análisis de contenidos, reclutamiento de relatores y coordinación de módulos. En total, la dotación inicial estimada es de seis personas (recordar que los relatores son externos, y se consideran como proveedores).

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor estará compuesto por dos personas, ambos Ingenieros Civiles Industriales con conocimientos en gestión de empresas, gestión de operaciones, finanzas y Marketing. Este equipo será el responsable de desarrollar el proyecto desde su idea a la generación del respectivo caso de Negocio, elaborando y ejecutando el plan de Marketing, de Inversiones y el modelo de negocios Canvas planteado anteriormente. Estos dos gestores asumirán el inicialmente el rol de Administrador General y de Gestión de Contenidos, ellos serán los responsables del proceso en su totalidad, es decir, de levantar la empresa, conseguir financiamiento y de velar por su funcionamiento en régimen.

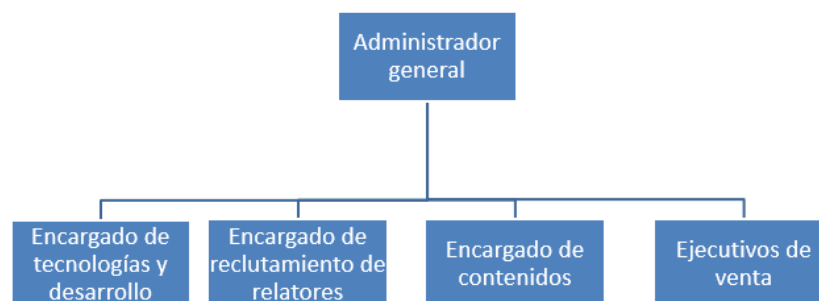
Una vez obtenido el capital de inversión, se conformará el resto de los componentes, cuyos roles se muestran a continuación más adelante en el presente informe.

En términos de capacidad de apropiación de la idea, ambos emprendedores o gestores, dispondrán del conocimiento y la experiencia que les otorgan sus carrera como profesionales, pero también todas las lecciones aprendidas durante el proceso de Generación de Ideas y de su puesta en práctica utilizando todo el marco teórico necesario

6.2. Estructura Organizacional

A continuación se presenta el organigrama de la compañía, correspondiente al período comprendido entre los años 1 y 3

Figura 3 - organigrama inicial



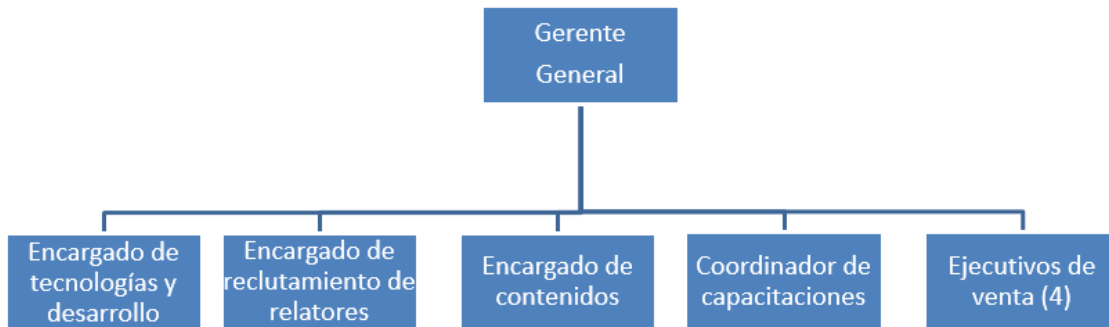
Fuente: elaboración propia

Esta estructura será muy simple y lo más horizontal posible, considerando los cargos mínimos para que el OTEC funcione de manera ágil, con una estructura de costos fijos lo más liviana posible:

- Administrador General: será uno de los socios, y velará por el correcto funcionamiento operacional, comercial y financiero. Deberá estar al tanto de los contenidos a ser tratados en los módulos y deberá monitorear la satisfacción del cliente. Adicionalmente deberá velar por el cumplimiento de las metas de venta del negocio.
- Encargado de tecnologías y desarrollo: deberá establecer sistemas de seguimiento intensivo de prospectos mediante herramientas desarrolladas o de carácter open source, de manera de bajar los costos de la compañía. También estará a cargo de llevar una agenda online de las capacitaciones, con la finalidad de aprovechar de manera óptima la capacidad instalada de la compañía, que en este caso tiene que ver tanto con la infraestructura instalada como con la disponibilidad de HH de los relatores. Deberá proveer de información tanto al Gerente Comercial como General del uso de los recursos de la empresa según lo mencionado anteriormente, para que el primero salga al mercado a ofrecer el servicio hasta copar la capacidad.
- Encargado de reclutamiento de relatores: como se ha mencionado anteriormente, los relatores serán externos, y este cargo deberá seleccionar a quienes mejor se ajusten al perfil que necesita la compañía, esto es, personas que estén de acuerdo con el esquema de capacitación estandarizada y ágil, así como realizar al menos dos cursos diarios.
- Encargado de contenidos: deberá diseñar los módulos a dictar, y será quien fije las pautas a los relatores respecto de los temas a tratar. Será alguien con amplia experiencia en este aspecto, de manera de que los módulos sean precisos, rápidos y con el desafío de mantener en todo momento la atención de las personas a ser capacitadas.
- Equipo de venta: serán quienes visitarán empresas en forma intensiva, generarán iniciativas de campañas y deberán hacer seguimiento a la cartera asignada.

Una vez transcurrido este período se realizará una modificación estructural, de tal forma que el organigrama resultante será el siguiente:

Figura 4 – organigrama final



Fuente: elaboración propia

Se incorporan los siguientes cargos:

- Gerente General: Velará por el correcto funcionamiento operacional, comercial y financiero. Deberá estar al tanto de los contenidos a ser tratados en los módulos y deberá monitorear la satisfacción del cliente.
- Coordinador de capacitaciones: será el apoyo logístico de la compañía, llevando el material de apoyo a cada módulo y los coffee breaks en cada caso.
- Equipo de Ventas crece a 4 personas.

Es importante destacar que la contabilidad de la compañía será externalizada a un costo de \$150.000 mensuales.

6.3. Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones serán en virtud del aporte a los ingresos y al control de los costos. Se generará un plan de venta con incentivos y un plan de ahorro con metas a cumplir en forma semestral y anual, ambas con control mensual. Esto generará una componente Variable para todos los participantes en la compañía. Para el caso del equipo de venta, se les entregará un incentivo variable por curso vendido, que corresponderá a un 10% del monto vendido. Adicional a lo anterior, mediante los desarrollos tecnológicos con que contará la compañía respecto del seguimiento de prospectos y el plan de visitas, se

apuntará a generar un alto volumen de capacitaciones, de manera que los ingresos de la fuerza de venta sean altos por la cantidad vendida más que por una alta comisión. Se evaluará la entrega de bonos por recompra de servicio por parte de los clientes a quienes ya se les haya brindado una capacitación.

VII. Plan de Financiero

7.1. Supuestos

a) Periodicidad de gastos de Marketing y de Ejecución de la Operación.

Tabla 1 - supuestos

Ítem	Periodicidad
Recabar bases de datos	Periódico
Compra de bases de datos	Una vez por semestre
Generación página web	Una vez, mejora semestral (50%)
Agencia digital para realizar SEO	Cada dos meses
Campaña telefónica	Mensual
Diseño de material de apoyo a ventas	Una vez por semestre
Impresión de material de apoyo a ventas	Por visita a cliente
Regalos a prospectos	Por visita a cliente
Campaña testimonial	Una vez por semestre
Relator	Por módulo
Transporte relator	Por módulo
Coffee break	Por asistente
Material módulos	Por asistente
Transporte coordinador	Por módulo
Biometría asistencia a cursos	Por asistente
Arriendo salas	Por módulo

Fuente: elaboración propia

b) Supuestos de Crecimiento y Proyección para el Flujo

Tabla 2 – supuestos de crecimiento

Crecimiento Anual de Ventas	10%
Alumnos que reciben capacitación en instalaciones de CECAEX	35%
Alumnos que reciben capacitación en dependencias del Cliente	65%

Fuente: elaboración propia

El crecimiento anual mencionado anteriormente está sustentado por los incrementos sucesivos en ítems de marketing mencionados en el punto 7.1.e del presente informe, así como el aumento en dotación de ejecutivos de venta descrito en el punto 6.2. De esta manera, este mayor esfuerzo en generación de leads, apoyo telefónico y persuasión de prospectos se traducirá en un aumento sostenido en las ventas.

- c) Factor de Corrección de la Demanda Potencia: para Proyectar la demanda se asumió un factor de corrección para los 5 años, dado que al entrar al mercado no se captará en su totalidad desde un inicio.

Tabla 3 – factor de corrección de la demanda

Año	Factor de Corrección	Cantidad de capacitados
1	50%	569
2	80%	1.001
3	90%	1.239
4	100%	1.514
5	100%	1.665

Fuente: elaboración propia

Este Factor de Corrección impacta positivamente al crecimiento de los ingresos dado a que el precio quedará fijo a lo largo del tiempo, puesto que entre el año 1 y el 5 se triplica la cantidad de personas capacitadas.

- d) Se asume que como parte de la estimación de demanda, los módulos a realizar serán de 15 personas cada uno.
- e) La siguiente Tabla muestra el incremento anual en los distintos ítems, asociados al incremento de ventas.

Tabla 4 – incremento anual en gastos de marketing

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de bases de datos	10%	10%	15%	30%	30%
Generación página web	5%	5%	15%	5%	5%
Agencia digital para realizar SEO	10%	10%	15%	30%	30%
Campaña telefónica	5%	5%	10%	25%	25%
Diseño de material de apoyo a ventas	5%	5%	10%	10%	10%
Impresión de material de apoyo a ventas	10%	10%	15%	25%	25%
Regalos a prospectos	10%	10%	15%	25%	25%
Campaña testimonial	0%	0%	10%	15%	15%

Fuente: elaboración propia

f) Supuestos Financieros

- IPC: No se considerará ni para ingresos ni gastos
- Impuesto: Impuesto a las utilidades, 27% se mantiene durante todo el proyecto
- IVA: No se consideran precios con IVA
- Valores Cálculo de Tasa de Descuento

Tabla 5 – valores para cálculo tasa descuento

Tasa Libre De Riesgo 5 años	4%
Tasa libre de riesgo 30 años (UF)	2,29%
IPC Proyectado (para flujo perpetuo)	3%
Beta	1,15
Premio Mercado	5,78%
Premio Liquidez	3%
Premio Start Up	2%

Fuente: elaboración propia

7.2. Estimación de ingresos

Los ingresos se estiman de acuerdo al factor de corrección antes mencionado, al 5% de captación del mercado global de 65.000 personas por año. Los precios dependerán del lugar donde se lleven a cabo las capacitaciones, esto es, en las salas dispuestas por

CECAEX o en las oficinas de los clientes respectivos. Así, las tarifas son las siguientes por el programa completo (5 módulos, ambos valores incluyen IVA):

- Capacitación en instalaciones de CECAEX: \$120.000
- Capacitación en instalaciones del cliente: \$150.000

Como se puede ver a partir de lo anterior, por política de precio, cuando el cliente solicita servicios en sus instalaciones, tiene un valor un 25% más alto que en las oficinas de CECAEX. Eventualmente se podría negociar la tarifa por un volumen mínimo de alumnos, pero eso se analizará caso a caso, y para efectos del presente estudio, las tarifas son fijas de acuerdo a lo mencionado más arriba.

Teniendo en consideración tanto la estimación de demanda del punto 4.7 del presente informe, los supuestos de los puntos 7.2.b, 7.2.c y 7.2.d y los precios antes mencionados, la estimación de ingresos es la siguiente:

Tabla 6 - estimación de ingresos

Año	1	2	3	4	5
Capacitación Lugar Propio	569	1.001	1.239	1.514	1.665
Capacitación en dependencias Cliente	1.056	1.859	2.301	2.812	3.093
Total capacitados	1.625	2.860	3.539	4.326	4.758
Total valorizado en miles de \$	226.688	398.970	493.725	603.442	663.786
Total valorizado en miles de \$ (sin IVA)	190.494	335.269	414.895	507.094	557.804

Fuente: elaboración propia

7.3. Plan de inversiones (inicial y futuro)

El proyecto contempla la habilitación de las oficinas de CECAEX con espacios para los colaboradores, una sala de reuniones y dos salas de capacitación para 15 personas cada una. Se considera también la compra de equipamiento computacional, proyectores y telones portátiles para llevar a cabo las capacitaciones. Con ello, la inversión inicial es de \$6.496.240 (el detalle de cada ítem puede verse en el Anexo 9) en mobiliarios de oficina, \$15.000.000 en habilitación de oficinas y \$35.000.000 del plan de marketing.

Se estima que dado el crecimiento de ingresos proyectado, en el año 3, se ejecutará un plan de reinversión de los insumos computacionales, equivalente a \$ 2.940.280.

7.4. Proyecciones de Estados de resultados (en miles de pesos)

Tabla 7 – estado de resultados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	190.493.063	335.267.790	414.893.890	507.092.532	557.801.786
Costo variable por módulo en dependencias CECAEX	(8.200.749)	(19.865.679)	(21.852.247)	(24.037.472)	(26.441.219)
Costo variable por módulo en dependencias clientes	(13.148.512)	(31.781.154)	(34.959.270)	(38.455.197)	(42.300.716)
Remuneraciones Variables	(84.198.157)	(103.933.261)	(118.475.526)	(239.348.270)	(263.283.097)
Gasto Venta	(8.019.200)	(8.486.520)	(9.398.706)	(11.267.737)	(13.635.444)
Costo de Administración					
Remuneraciones Fijas	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(58.800.000)	(58.800.000)
Materiales Fungibles	(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)
comunicaciones	(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)
arriendos oficinas	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)
Depreciación	(5.374.060)	(5.374.060)	(5.374.060)	(5.374.060)	(1.624.060)
Amortización	(17.500.000)	(17.500.000)			
Resultado Antes de Impuesto	(5.935.616)	88.339.116	164.846.082	108.221.797	130.129.250
Impuesto (27%)		(22.248.945)	(44.508.442)	(29.219.885)	(35.134.897)
Resultado Después de impuesto	(5.935.616)	66.090.171	120.337.640	79.001.912	94.994.352

Fuente: elaboración propia

7.5. Proyecciones de Flujo de caja

Tabla 8 - flujo a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (Pérdida) después de impuesto		(5.935.616)	66.090.171	120.337.640	79.001.912	94.994.352
Depreciación		5.374.060	5.374.060	5.374.060	5.374.060	1.624.060
Amortización		17.500.000	17.500.000			
CAPEX						
Equipos y bienes	(6.496.240)			(6.496.240)		
Habilitación Oficinas	(15.000.000)					
Plan de Marketing	(35.000.000)					
Capital de Trabajo	(37.546.539)					37.546.539
Valor de Liquidación de los Activos						3.941.504
Flujo de Caja	(94.042.779)	16.938.444	88.964.231	119.215.460	84.375.972	138.106.455

Fuente: elaboración propia

Flujo a perpetuidad

Se considera que desde el año 6 en adelante, se tendrá un valor perpetuo de \$96.618.412.

Tabla 9 – flujo perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto		(5.935.616)	66.090.171	120.337.640	79.001.912	94.994.352
Depreciación		5.374.060	5.374.060	5.374.060	5.374.060	1.624.060
Amortización		17.500.000	17.500.000			
<hr/>						
CAPEX						
Equipos y bienes	(6.496.240)			(6.496.240)		
Habilitación Oficinas	(15.000.000)					
Plan de Marketing	(35.000.000)					
Capital de Trabajo	(37.546.539)					
Valor de Liquidación de los Activos						
Valor presente de los flujos perpetuos						570.457.650
Flujo de Caja	(94.042.779)	16.938.444	88.964.231	119.215.460	84.375.972	667.076.062

Fuente: elaboración propia

7.6. Cálculo de tasa de descuento

La tasa de Descuento se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + P_{liq} + P_{sup}$$

Donde:

r: tasa de descuento a utilizar

r_f : tasa libre de riesgo del Banco Central

β : medida de riesgo sistemático o volatilidad del portfolio respecto del mercado, obtenido de Damodarán para la industria de la educación

$r_m - r_f$: premio por riesgo, de Damodarán para Chile

P_{liq} : premio por liquidez que exige el inversionista por invertir en el negocio, dado por la FEN

P_{sup} : premio por start up, análogo al anterior, estimación propia

Los valores en cada caso son los siguientes:

Tabla 10 – valores para cálculo tasas de descuento

	5 años	Perpetuo
Tasa Libre de Riesgo	4%	5,29%
Beta	1,15	1,15
Premio Mercado	5,78%	5,78%
Premio Liquidez	3,00%	3,00%
Premio Start up	2,00%	2,00%

Fuente: elaboración propia

Con lo anterior y la fórmula antes mencionada, se obtienen las siguientes tasas de descuento:

- 5 años con cierre 15,647%
- Perpetuidad 16,937%

7.7. Evaluación financiera

Los principales indicadores financieros asociados al proyecto son los siguientes:

Tabla 11 – indicadores financieros

Indicador	5 años	Perpetuo
r (%)	15,647%	16,937%
VAN (\$)	178.136.517	396.849.894
TIR (%)	63,81%	82,90%
Pay back (períodos)	1,87	1,87
RBC (%)	181,32%	404,51%
ROI (%)	115,63%	115,63%
Punto de Equilibrio (Alumnos)	891	891

Fuente: elaboración propia

Es posible deducir en una primera mirada, que la TIR es más alta que la tasa de descuento, consistente con el VAN del proyecto mayor a 0, lo que hace recomendable la realización del proyecto.

Pay Back es de 2 períodos lo que se considera un valor adecuado para el nivel de inversión. El VAN tiene un valor que permite inferir que el proyecto no solo recupera la inversión sino que el proyecto genera beneficios para los inversionistas, más que compensando la inversión y gastos asociados a la operación.

7.8. Valor Residual y Valor de venta de los activos al final del período de evaluación

El valor de venta de los activos al final del período se calcula según la siguiente tabla:

Tabla 12 – valor de venta de los activos

Valor Venta (M\$)	6.000
Valor Libro (M\$)	1.624
Resultado AI (M\$)	7.624
Impuesto 27%	(2.058)
Resultado DI (M\$)	5.566
Valor Libro (M\$)	(1.624)
Valor Liquidación (M\$)	3.942

Fuente: elaboración propia

Los flujos futuros perpetuos, traídos al año 5, corresponden a \$570.457.650. Este valor, descontado a valor presente es igual a \$ 260.893.746.

7.9. Balance Proyectado

Se considera representativo el balance del año 3, por lo tanto es el que mostrará:

Tabla 13 – balance

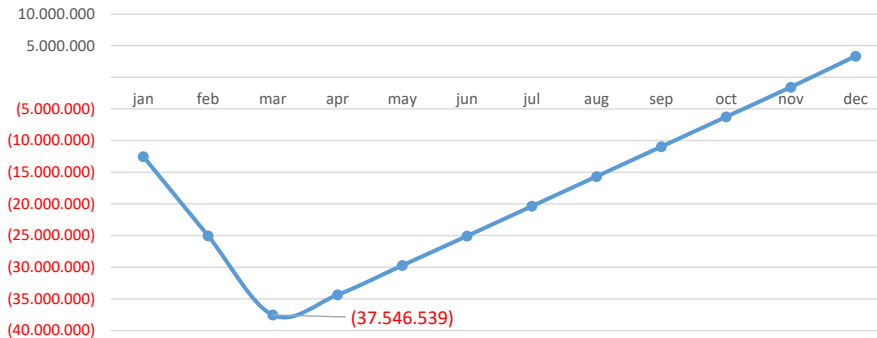
Activos		Pasivos	
Activo Circulante		Pasivo Corriente	
Caja	119.215.460	Cuentas por pagar	19.488.000
Bancos	36.101.292	Impuestos por pagar	44.508.442
Cuentas por Cobrar	84.236.348		
Total Activo Circulante	239.553.100	Total Pasivo Circulante	63.996.442
Activo Fijo		Pasivo LP	
Equipos y Mobiliarios	11.870.300	Créditos Bancarios	40.389.206
Intangibles		Documentos por Pagar	26.700.112
Total Activo Fijo	11.870.300	Total Pasivo de Largo Plazo	67.089.317
		Patrimonio	
		Capital Social	
		Utilidades retenidas	
		Utilidades del Ejercicio	120.337.640
		Dividendos	
		Total Patrimonio	120.337.640
Total de Activos	251.423.400	Patrimonio +Pasivos	251.423.400

Fuente: elaboración propia

7.10. Capital de trabajo

El Capital de Trabajo corresponde al máximo déficit operacional par el primer año de funcionamiento, el cual es posible apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 5 - utilidad (pérdida) acumulativa durante el primer año



Fuente: elaboración propia

7.11. Fuentes de financiamiento

La fuente de Financiamiento principal será vía deuda. Esta deuda permitirá obtener los montos necesarios de inversión y el gasto de capital en general, las inversiones en equipos, habilitaciones, capital de trabajo, así como también las inversiones en marketing. De esta forma, la deuda deberá ser equivalente a todo el monto de inversión inicial, incluyendo el capital de trabajo. Si bien no es siempre recomendable financiar capital de trabajo con créditos de corto o mediano plazo, se tomará ese riesgo para no tener más de una fuente de financiamiento, ya que para el Capital de Trabajo se podría recomendar una Línea de Crédito; pero para efectos del análisis se considerará un solo crédito a 5 años.

De esta forma se tomará un crédito a 5 años, cuotas anuales que presenta el siguiente detalle:

Tabla 14 – datos crédito

Préstamo (\$)	94.042.779
N° Cuotas	5
Interés	5%
Cuota anual (\$)	(21.721.512)

Fuente: elaboración propia

De esta forma se calculará el VAN de la deuda, de tal forma de conocer su aporte al VAN puro y obtener el VAN con Deuda.

Tabla 15 – tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	94.042.779	77.023.406	59.153.065	40.389.206	20.687.154	
Cuota		21.721.512	21.721.512	21.721.512	21.721.512	21.721.512
Interés		4.702.139	3.851.170	2.957.653	2.019.460	1.034.358
Amortización		17.019.373	17.870.342	18.763.859	19.702.052	20.687.154

FLUJO DE LA DEUDA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros		(4.702.139)	(3.851.170)	(2.957.653)	(2.019.460)	(1.034.358)
Resultado antes de impuesto		(4.702.139)	(3.851.170)	(2.957.653)	(2.019.460)	(1.034.358)
impuesto 27%		1.269.578	1.039.816	798.566	545.254	279.277
Resultado después de impuesto		(3.432.561)	(2.811.354)	(2.159.087)	(1.474.206)	(755.081)
Amortizaciones		(17.019.373)	(17.870.342)	(18.763.859)	(19.702.052)	(20.687.154)
crédito	94.042.779					
FLUJO DE CAJA	94.042.779	(20.451.934)	(20.681.696)	(20.922.946)	(21.176.258)	(21.442.235)

Tasa de interés crédito 5%

VAN de la Deuda 3.509.499

Fuente: elaboración propia

Este VAN conceptualmente es el valor presente del ahorro tributario y aporta al proyecto un apalancamiento relevante. A partir de lo anterior, es posible obtener el VAN ajustado, que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16 – valores VAN

VAN puro (\$)	178.136.517
VAN de la deuda (\$)	3.509.499
VAN con deuda (\$)	181.646.016

Fuente: elaboración propia

7.12. Ratios financieros clave comparados con la competencia o industria

A partir de los datos proyectados, es posible obtener los siguientes indicadores de margen. Además, a partir del estudio “Análisis Financiero por Industrias para la Economía Chilena” del año 2007, se obtienen valores para la industria de la Enseñanza, que se usará como valor comparativo:

Tabla 17 – ratios financieros

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Ind. Enseñanza
Margen de explotación	47,3%	60,5%	63,9%	45,8%	45,6%	24,0%
Margen operacional	15,8%	42,7%	49,5%	30,0%	31,2%	9,0%
Margen de utilidad neta	-3,1%	26,3%	39,7%	21,3%	23,3%	-1,0%

Fuente: elaboración propia

A partir del cuadro, se puede inferir que los indicadores proyectados presentan un buen comportamiento en relación a la industria.

7.13. Análisis de Sensibilidad

Sensibilización con respecto al precio.

Se utilizará como variable de sensibilización el precio sin IVA de efectuar capacitaciones en lugares propios. El Precio definido para el VAN puro es \$100.840. Al ejecutar un proceso de sensibilización para llegar al VAN 0, el precio resultante es \$78.739, que es un 21,91% más bajo que aquél usado para la evaluación. Hay que tener en consideración que, tal como se mencionó en el punto 7.2, el precio cuando se presta servicio en las instalaciones de los clientes es un 25% más alto que en las oficinas de CECAEX. Esta relación directa en la tarifa implica que ambos precios se ven afectados por la sensibilización. Por ello, la baja en el precio en un 21,91% que hacen que el VAN sea 0 aplica a ambas modalidades tarifarias, que para el caso cuando se capacita en dependencias del cliente baja a de \$126.050 a \$98.424.

Sensibilización con respecto al porcentaje de Captación del Mercado.

Se definió según lo expresado un porcentaje de 5% de captura de mercado. Al buscar nuevamente VAN igual a 0, resulta en una mínima disminución de este porcentaje pasando desde 5% a 3,96%. Es un dato relevante ya que este 5% es un valor que se ha considerado conservador en su determinación (según lo expuesto en el punto 2.1 de este informe, se podría acceder a un 7,4% del mercado, sin embargo se fijó en un 5%). Es importante recordar que este 5% representa a 3.250 trabajadores a ser capacitados anualmente, mientras que el 4 a 2.572.

Sensibilización con respecto al valor de corrección de captación del mercado.

Se utilizó el factor de corrección del primer año, que era equivalente a 50%, es decir, el proyecto considera que el primer año sólo se captará el 50% del segmento de mercado. El proceso de sensibilización indica que este valor podría disminuir a más de 0%, es decir, es un indicador de que se han tomado decisiones conservadoras, lo cual es recomendable en este tipo de proyectos donde hay financiamiento con créditos. Incluso se podría inferir que el proyecto sigue siendo rentable si el primer año la captación de clientes fuera muy baja.

Sensibilización con respecto al porcentaje de capacitados en salas CECAEX o en lugares propios de los clientes.

Los valores utilizados fue considerar que el 35% se capacitaba en lugares de CECAEX y el 65% en lugares de los clientes. Se calcularán los indicadores financieros considerando

que el 35% corresponde a capacitaciones en lugares de los clientes y el 65% en CECAEX. Los valores resultantes son los siguientes (comparados con los originales).

Tabla 18 – indicadores financieros sensibilizados

Indicador	Valor Sensibilizado	Valor original
r (%)	15,647%	15,647%
VAN (\$)	137.933.113	178.136.517
TIR (%)	54,52%	63,81%
Pay back (períodos)	2,05	1,87
RBC (%)	142%	181%
ROI (%)	98%	116%
Punto de Equilibrio (Alumnos)	891	891

Fuente: elaboración propia

Se observa una disminución del VAN en 22,5%, de la TIR, un aumento del payback, una disminución del ROI. Es posible comentar que si bien baja la rentabilidad, el proyecto sigue siendo atractivo.

Otra sensibilización relevante es considerar que todas las capacitaciones se realizan en dependencias de CECAEX entregando los siguientes resultados financieros:

Tabla 19 – indicadores financieros sensibilizados

Indicador	Valor Sensibilizado	Valor original
r (%)	15,647%	15,647%
VAN (\$)	91.029.143	178.136.517
TIR (%)	42,79%	63,81%
Pay back (períodos)	2,29	1,87
RBC (%)	96%	181%
ROI (%)	77%	116%
Punto de Equilibrio (Alumnos)	891	891

Fuente: elaboración propia

De esta forma es posible apreciar que bajo la condición supuesta el proyecto continúa siendo atractivo.

VIII. Riesgos Críticos

Tabla 20 - riesgos internos.

Riesgo	Comentarios
Alza en los Costos de operación	La mitigación de este riesgo es el uso de la estrategia elegida, en base a que todas las actividades que se han diseñado para el funcionamiento de la compañía apuntan en ese sentido, que hacen posible un modelo Low Cost. En este aspecto se deberá tener un seguimiento especial de costos y del proceso de operaciones que se ejecutará para llevar adelante el servicio y para operar correctamente.
Errores en Proceso de Capacitación de clientes y usuarios.	Es posible observar una ruta crítica al respecto. Su mitigación va en el sentido de realizar los esfuerzos necesarios por cumplir el 5% de captura de mercado y mantener el precio de \$120.000, factores que presentan una baja holgura en cuanto a variación (según lo visto en el análisis de sensibilidad).
Fallas en la Comunicación de la Estrategia	La mitigación es producto del desarrollo y la capacidad de comunicar la estrategia y la metodología hacia los relatores que son reclutados. En este sentido se observa una clara ruta crítica y de riesgo en lo que se refiere al proceso de captación de los capacitadores.

Fuente: elaboración propia

Riesgos externos.

Tal como se vio en el análisis PESTEL del punto 2.1, existen riesgos externos, ante los cuales existe el plan de mitigación mencionado en ese capítulo. Asimismo, ese análisis se puede apreciar en el Anexo 4. En el mismo capítulo mencionado anteriormente, el análisis de Porter entrega aquellas fuerzas que podrían afectar a la compañía.

Tabla 21 – riesgos externos

Riesgo	Comentarios
Irrupción de nuevos entrantes	Se mitiga con la utilización de estrategia planteada mediante todas las actividades de la compañía, que hacen posible un modelo Low Cost (estandarización de servicios, seguimiento acucioso de prospectos mediante sistemas, uso de relatores externos y estructura liviana en costos fijos).
Alza en la Rivalidad de competidores	Mismo comentario de punto anterior.
Aumento del poder de los compradores	Esta es mitigada con el plan de seguimiento y post venta que es parte del diseño del servicio. Esto hace que los clientes se sientan amarrados para hacer valer la garantía que se ofrece.

Fuente: elaboración propia

IX. Propuesta inversionista

Preliminarmente la estrategia de financiamiento considera que este sea vía deuda, sin embargo, no es descartable la opción de la incorporación de un inversionista que está dispuesto a financiar del orden de 55% de la inversión inicial. Si se incorpora un inversionista que financie \$55.000.000 (Inversión original a financiar de \$ 94.042.779), el VAN mejora en un 55% respecto del financiamiento vía 100% deuda.

Tabla 22 – flujo inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		190.493.063	335.267.790	414.893.890	507.092.532	557.801.786
Costo variable por módulo en dependencias CECAEX		(8.200.749)	(19.865.679)	(21.852.247)	(24.037.472)	(26.441.219)
Costo variable por módulo en dependencias clientes		(13.148.512)	(31.781.154)	(34.959.270)	(38.455.197)	(42.300.716)
Remuneraciones Variables		(84.198.157)	(103.933.261)	(118.475.526)	(239.348.270)	(263.283.097)
Gasto Venta		(8.019.200)	(8.486.520)	(9.398.706)	(11.267.737)	(13.635.444)
Costo de Administración						
Remuneraciones Fijas		(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(58.800.000)	(58.800.000)
Materiales Fungibles		(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)	(2.100.000)
comunicaciones		(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)	(1.488.000)
arriendos oficinas		(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)
Depreciación		(5.374.060)	(5.374.060)	(5.374.060)	(5.374.060)	(1.624.060)
Amortización		(17.500.000)	(17.500.000)			
Resultado Antes de Impuesto		(5.935.616)	88.339.116	164.846.082	108.221.797	130.129.250
Impcto 27%			(22.248.945)	(44.508.442)	(29.219.885)	(35.134.897)
Resultado Después de impuesto		(5.935.616)	66.090.171	120.337.640	79.001.912	94.994.352
Depreciación Local		5.374.060	5.374.060	5.374.060	5.374.060	1.624.060
Amortización		17.500.000	17.500.000			
CAPEX						
Equipos y bienes		(6.496.240)		(6.496.240)		
Habilitación Oficinas		(15.000.000)				
Plan de Marketing		(35.000.000)				
Capital de Trabajo		(37.546.539)				37.546.539
Inversionista	55.000.000					
Valor de Liquidación de los Activos						3.941.504
Flujo de Caja	(39.042.779)	16.938.444	88.964.231	119.215.460	84.375.972	138.106.455

Fuente: elaboración propia

Así, los indicadores en este caso son los siguientes:

Tabla 23 – indicadores para flujo Inversionista

Indicador	Valor
r (%)	15,65%
VAN (\$)	233.136.517
TIR (%)	130,24%
Pay back (períodos)	1,25
RBC (%)	512%
ROI (%)	279%
Punto de Equilibrio (Alumnos)	891

Fuente: elaboración propia

X. Conclusiones

El proyecto es rentable y los números obtenidos de VAN, TIR, Payback y otros lo indican claramente. Los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el éxito del negocio son:

- Mantener un permanente y estricto control de costos, de tal forma de no poner en riesgo la estrategia elegida.
- Los factores precio de capacitación y la estimación de porcentaje de captación de mercado son parte relevante de la ruta crítica del proyecto. Como se vio en el punto 7.14, es de vital importancia respetar la política de precios y la participación de mercado.
- Disponer de una clara competencia central que diferencie a este negocio de sus competidores es un factor clave de éxito. En este sentido, la definición de dicha competencia central asociada a este proyecto ha sido muy relevante. La capacidad de efectuar capacitaciones en forma rápida, estandarizada y al menor costo posible en un mercado que, según la tendencia en los OTEC, está descuidado en pos de capacitaciones de mayor precio, a trabajadores de un perfil más alto, es un aspecto diferenciador que debería permitir la permanencia de la empresa en el tiempo.
- Considerar la participación de un inversionista, ya que mejora considerablemente los indicadores financieros y hace aún más atractivo el proyecto.
- Considerar que existe holgura en lo que se refiere a precio de las capacitaciones, de tal forma de considerar problemas iniciales en la captación de clientes.

Por todo lo expuesto anteriormente, se recomienda llevar a cabo el proyecto presentado, que es la constitución del OTEC CECAEX.

Bibliografía

- “661 mil inmigrantes en Chile”

Fuente: <http://www.latercera.com/nacional/noticia/gobierno-cifra-mas-millon-numero-inmigrantes-estan-chile/121733/>

- Donde Trabaja los extranjeros en Chile

Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/08/07/870056/De-donde-son-y-en-que-sectores-trabajan-los-extranjeros-en-Chile.html>

- Empleo Migrante en Chile

Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/26/892681/Empleo-migrante-en-Chile.html>

- Proyecciones Económicas

Fuente: 24 Horas Noticia, economía.

- Manual para el registro de organismos técnicos de capacitación - OTEC

http://www.sence.cl/601/articles-3289_archivo_01.pdf

- “Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile”, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.

- Manual Para El Registro De Organismos Técnicos De Capacitacion - Otec, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

- Inmigrantes con permanencia definitiva en las comunas de Chile: caracterización de edades, estudios y principales profesiones para el período 2005 – 2015. Asociación de Municipalidades de Chile, diciembre 2016.

- “Análisis Financiero por Industrias para la Economía Chilena” - Daniel Marchant S, 2007

- Betas by Sector (US), Damodaran

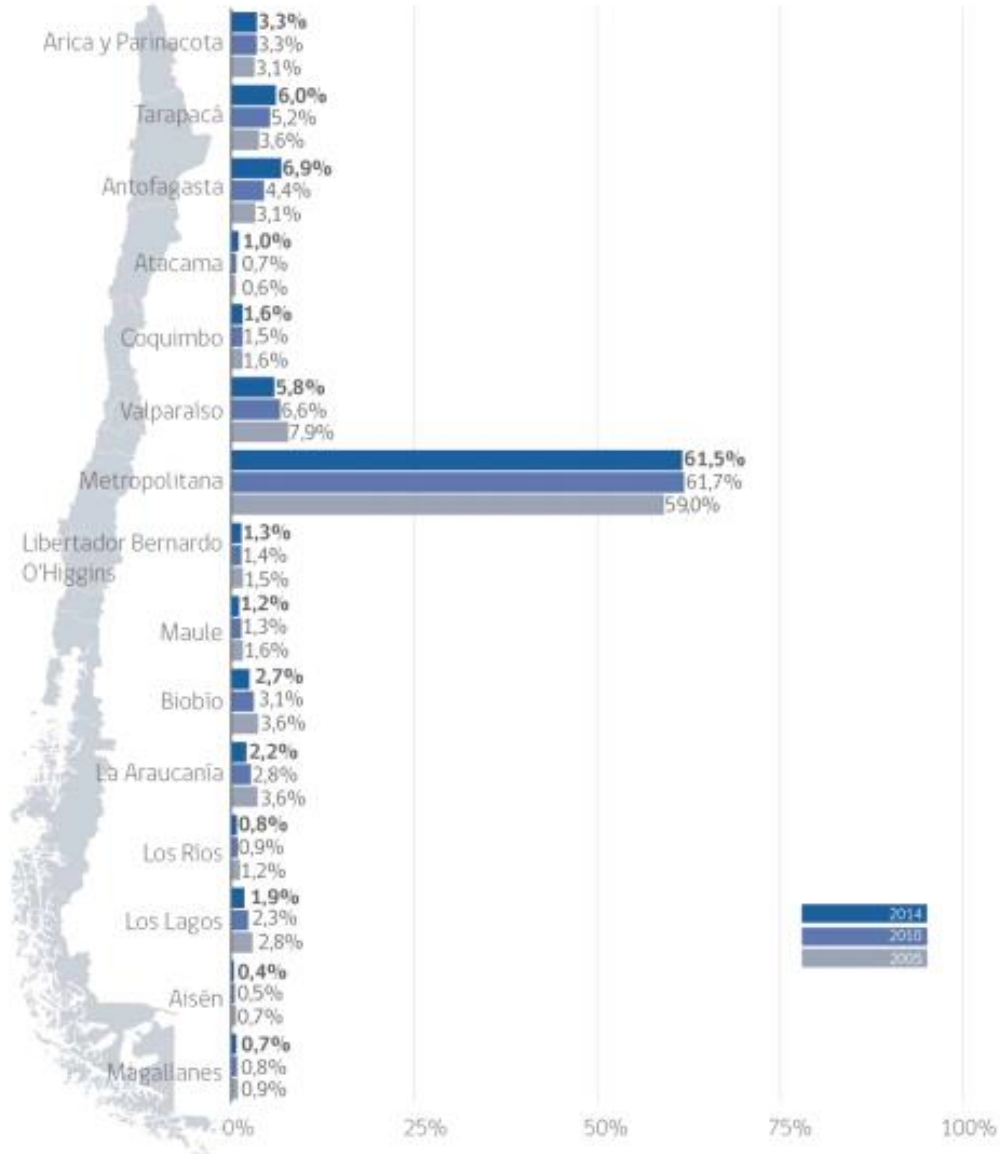
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Country Default Spreads and Risk Premiums, Damodaram

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

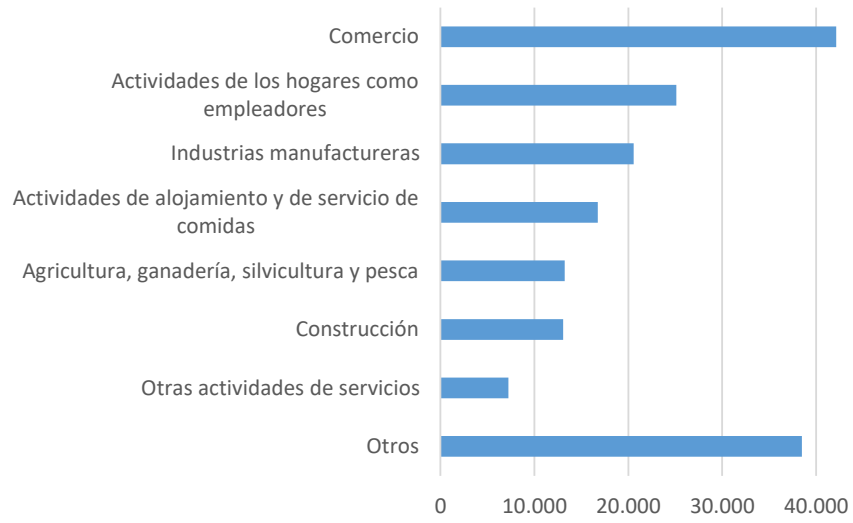
Anexos

Anexo 1. Distribución de extranjeros en el país



Fte: Informe Extranjería Gobierno de Chile. 2016

Ocupados extranjeros en Chile – período septiembre a noviembre 2017



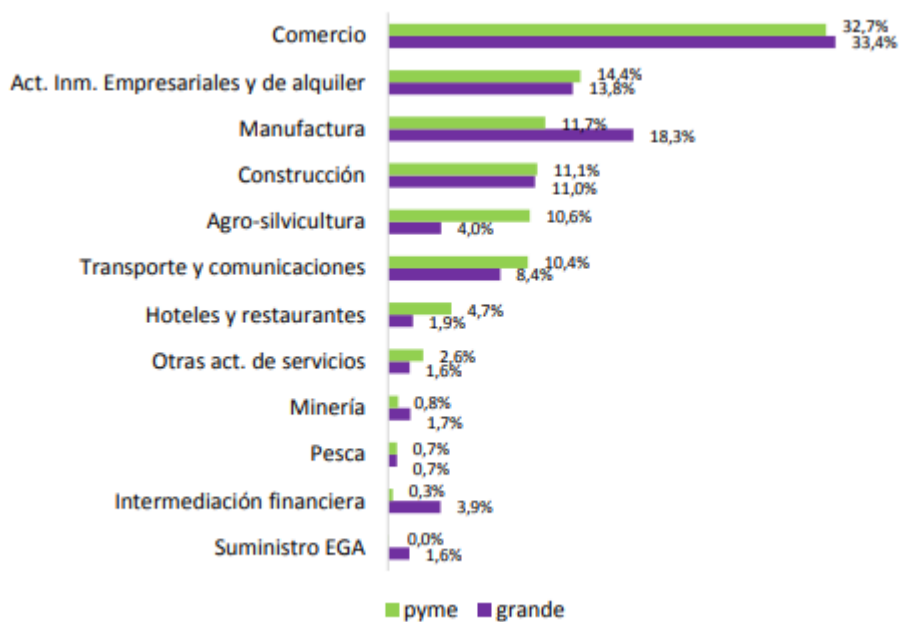
Fuente: informe CNC en base a datos INE

Anexo 2 .Ocupaciones de extranjeros en Chile.

Ocupados extranjeros por actividad económica (septiembre - noviembre 2017)	
Actividad	Nº de ocupados extranjeros
Comercio	42.145
Actividades de los hogares como empleadores	25.112
Industrias manufactureras	20.570
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	16.771
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13.225
Construcción	13.053
Otras actividades de servicios	7.243
Enseñanza	7.186
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.186
Transporte y almacenamiento	6.808
Actividades de atención de la salud humana	6.057
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3.370
Explotación de minas y canteras	3.084
Información y comunicaciones	2.760
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	2.709
Actividades inmobiliarias	1.891
Administración pública y defensa	1.488
Actividades financieras y de seguros	1.445
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.329
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	273

Fuente: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/26/892681/Empleo-migrante-en-Chile.html>

Anexo 3. Composición de empresas en Chile



Fuente. Informe de Resultados Empresas Chilenas. Ministerio de Economía Fomento y Turismo.

Tabla promedio

Rubro	%
Comercio	35%
Construcción	11%
Actividades empresariales de alquiler	14%
Manufactura	15%
Agro	7%
Transporte	9%
Hoteles	4%
Otras	5%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Anexo 4 - Análisis PESTLE

PESTLE	Riesgo	Exigencias	Oportunidades
Político	Nuevo gobierno de tendencia conservadora, con promesas de impulsar el empleo para chilenos (políticas proteccionistas de empleo)		Tendencia de extranjeros a ser mano de obra calificada para evitar deportaciones y calificar a mejores trabajos ante nuevos cambios regulatorios en políticas migratorias
Económico			Ciclos económicos que impulsan contratación de mano de obra de bajo costo
Social	Presión por parte de sectores de la sociedad anti inmigrantes Retorno de inmigrantes a sus países de origen o a otros destinos	Disponer estándares mínimos de condiciones laborales para los inmigrantes	Oleadas migratorias producto del auge económico chileno
Tecnológico	Tareas menores podrían verse amenazadas por innovaciones tecnológicas (ejemplo: nuevos canales de venta online que reemplazan canales tradicionales presenciales)		
Ecológico			
Legal	Cambios en las políticas migratorias del gobierno implicarían mayores trabas a ingreso de inmigrantes, bajando el volumen de extranjeros en el país	Exigencia a extranjeros avecindados en Chile para contar con un contrato de trabajo	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5 - Stakeholders

Stakeholders	Objetivo	Interés	Influencia	Acciones posibles		Estrategias
				Impacto positivo	Impacto Negativo	
Dueños	Rentabilidad y aporte social	Alto	Alta	Desarrollo profesional de los capacitados	Desmotivación	Política de revisión de contenidos. Revisión permanente de carrera profesional de los capacitados. Revisión de Resultados y Rentabilidad
Comunidad	Disponer servicio de Capacitación para personas de escasa formación	Medio	Baja	Mejor acogida de trabajadores extranjeros por parte de la sociedad Aceptación de la diversidad	Desinterés en la iniciativa	Solicitar proactivamente este tipo de iniciativas para que mejore la inserción y adaptación de los trabajadores extranjeros
Proveedores	Respetar acuerdos y contratos	Alto	Alta	Pagar oportunamente Llevar a cabo la labor asignada	No pagar oportunamente Llevar a cabo las capacitaciones de manera inadecuada	Reuniones periódicas y constante retroalimentación
Clientes	Disponer de personal capacitado a bajo costo	Alto	Alta	Permanente mejora de planes de capacitación y aumento de disciplinas	Capacitaciones deficientes y poco variadas Poco interés en capacitar a nuevos trabajadores	Verificar permanentemente efectividad de las capacitaciones y mejoras de productividad en Clientes
Usuarios	Disponer alta variedad de cursos de fácil implementación	Alto	Baja	Reuniones con clientes y evaluación de resultados	No realizar seguimiento a la satisfacción de los usuarios	Política de medición de satisfacción
Personas Capacitadas	Mejorar competencias permitiendo avance social	Alto	Baja	Mejorar adaptación de extranjeros al medio nacional, y aumentar su productividad	Desinterés en los capacitados sólo preocupándose de clientes y usuarios Posible aislación y alejamiento de la sociedad	Mediciones de satisfacción del tipo cliente incógnito Encuesta de satisfacción y seguimiento post servicio

Fuente: elaboración propia

Anexo 6 – Distribución regional de extranjeros y OTECS en Chile

Región	Extranjeros	% del total	% de la región	Población región	OTEC	Habitantes por OTEC	Extranjeros por OTEC
Arica y Parinacota	25.537	2%	11%	225.991	38	5.947	672
Tarapacá	58.736	5%	18%	331.842	23	14.428	2.554
Antofagasta	104.817	9%	17%	605.879	78	7.768	1.344
Atacama	17.999	2%	6%	285.698	30	9.523	600
Coquimbo	26.951	2%	4%	748.639	85	8.808	317
Valparaíso	63.154	6%	4%	1.804.400	247	7.305	256
Metropolitana	704.133	63%	10%	7.112.455	1.384	5.139	509
O'Higgins	22.031	2%	2%	917.958	116	7.913	190
Maule	22.035	2%	2%	1.049.286	128	8.198	172
Biobío	25.745	2%	1%	1.980.385	256	7.736	101
Araucanía	15.616	1%	2%	976.000	97	10.062	161
Los Ríos	5.822	1%	2%	388.133	136	2.854	43
Los Lagos	15.781	1%	2%	830.579	42	19.776	376
Aysén	3.295	0%	3%	102.969	9	11.441	366
Magallanes	7.965	1%	5%	165.938	17	9.761	469
Tota nacional	1.119.617		6%	17.526.151	2.686	6.525	417

Fuente: elaboración propia

Anexo 7 – Funcionamiento de una OTEC y relación con las OTIC

Definiciones

Previo a realizar los análisis de mercado correspondiente, es importante realizar definiciones previas respecto de conceptos que se utilizarán en adelante en el presente informe.

Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo): es un organismo técnico descentralizado del Estado, que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Sus principales objetivos son aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, por medio de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, ligados a un proceso de formación permanente.

Franquicia tributaria SENCE: es un incentivo tributario, establecido en la ley N° 19.518, que ha permitido desarrollar programas de capacitación al interior de las empresas. Consiste en que las empresas clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos como Contribuyente de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, pueden hacer uso de un descuento o rebaja tributaria, u obtener la recuperación de la Inversión en Capacitación durante el 2016, al momento de presentar su declaración anual de impuestos a la renta en el SII. Así, aquellas empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM podrán optar a rebaja tributaria y los montos son los siguientes:

- De 0 a 34,99 UTM: 0 UTM
- De 35 a 44,99 UTM: 7 UTM
- De 45 a 900 UTM: 9 UTM
- Desde 900,01 UTM: 1% de planilla anual de remuneraciones imponibles

OTEC (Organismo Técnico de Capacitación): son instituciones acreditadas por Sence que tienen la exclusividad para ejecutar actividades de capacitación (las cuales están orientadas principalmente a promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores) que pueden ser imputadas a la franquicia tributaria. Los únicos cursos no ejecutados por un OTEC que podrán imputarse a la franquicia tributaria son los cursos internos y los interempresas.

OTIC (Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación): corresponden a personas jurídicas sin fines de lucro, cuyo objetivo es servir de nexo entre las empresas afiliadas y

las OTEC. Así, deben dar apoyo técnico a las empresas adheridas a través de promoción, organización y supervisión de programas de capacitación. Estos organismos no pueden impartir y ejecutar directamente las actividades de capacitación laboral.

Funcionamiento de las OTEC

Para que las empresas puedan acceder al beneficio tributario mencionado previamente, deben realizar aportes a las OTIC en un monto que tiene como tope el 1% de la planilla de remuneraciones anual. Por su lado, los OTEC deben inscribir los cursos que desean impartir en SENCE. Una vez inscritos, se les asigna un código, el cual se sube a las OTIC para que así estén disponibles para las empresas y éstas tengan acceso a las capacitaciones que necesitan para sus trabajadores. Finalmente, las empresas inscriben los cursos en las OTIC (nunca directamente con los OTEC).

Respecto de los montos que las empresas pueden cubrir contra el fondo administrado por las OTIC, es en función de la renta de los trabajadores capacitados. A continuación se muestran los topes de coberturas:

- Rentas imponibles menores a 25 UTM: 100% afecto a franquicia
- Rentas imponibles mayores a 25 UTM y menores a 50 UTM: 50% afecto a franquicia
- Rentas superiores a 50 UTM: 15% afecto a franquicia

De lo anterior, se desprende que para rentas bajas, los cursos son cubiertos íntegramente por el sistema de franquicia SENCE.

Anexo 8 - Carta Gantt

Actividad	Realizado	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Actividad	Realizado																		
Estudio de factibilidad																			
Estudio de mercado																			
Estudio de factibilidad técnica																			
Estudio financiero																			
Crear empresa mediante modalidad SPA																			
Recabar bases de datos de prospectos																			
Arrendar oficinas administrativas																			
Adequar oficinas para funcionamiento																			
Constitución como OTEC																			
Contratación Encargado de tecnologías																			
Desarrollo de sistema de seguimiento de prospectos																			
Desarrollo de sistema de seguimiento a ventas																			
Desarrollo e integración de sistema de satisfacción																			
Implementación de plataforma de llamados																			
Contratación servicios básicos oficina																			
Contratación Fuerza de Venta																			
Contratación Encargado de contenidos																			
Desarrollo de contenidos de módulos																			
Contratación Encargado de redutamiento de relaciones																			
Redutamiento relaciones externos																			
Contratación Jefe de Finanzas																			
Contratación Coordinador de capacitaciones																			
Creación e implementación de campañas via mailing																			
Generación de reuniones a partir de respuesta a mailing																			
Plan de visitas por parte de FFVV a clientes potenciales																			
Venta servicios ofrecidos y realización capacitaciones																			
Evaluación post servicio con clientes y medición de resultados																			
Seguimiento a capacitados usando sistemas desarrollados																			
Creación de campañas testimoniales																			
Mejora de módulos en base a resultados obtenidos																			

Anexo 9 – Inversión inicial en activos

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Total
Estantes para archivadores	2	44.990	89.980
Closet para documentos	1	99.990	99.990
Papeleros	8	1.990	15.920
Sillas de visita	4	24.390	97.560
Escritorios staff	6	42.990	257.940
Mesa salas de reuniones	1	439.990	439.990
Escritorios Gerentes	2	285.990	571.980
Sillas staff	6	29.990	179.940
Sillas Gerentes	2	79.990	159.980
Desktops	3	223.090	669.270
Notebooks staff	3	281.290	843.870
Notebooks Gerentes	2	379.990	759.980
Multifuncional laser	1	59.990	59.990
Sillas salas de reuniones	8	24.390	195.120
Proyectores	3	339.990	1.019.970
Telón muro	1	46.590	46.590
Telón portátil	3	85.490	256.470
Sillas salas de capacitaciones	30	24.390	731.700

Fuente: elaboración propia en base a precios de Sodimac y PC Factory