



OTEC PARA CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES EXTRANJEROS

Parte I

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

**Alumno: Rodrigo Saud S.
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Julio 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocios	2
II. Análisis de la industria	3
2.1. Industria	3
2.2. Competidores	8
2.3. Clientes	10
III. Descripción de la Empresa Propuesta de Valor	11
3.1. Modelo de Negocio	11
3.2. Descripción de la empresa	14
3.2.1. Descripción General de los procesos de la empresa	15
3.2.2. VRIO	16
3.2.3. Ventaja competitiva	17
3.2.4. Cadena de Valor	18
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	18
3.4. RSE y sustentabilidad	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1. Objetivos de Marketing	20
4.2. Estrategia de Segmentación	21
4.3. Estrategia de producto / servicio	22
4.4. Estrategia de precio	23
4.5. Estrategia de distribución	23
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	24
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	25
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	26
V. Plan de Operaciones	27
VI. Equipo del proyecto	28
VII. Plan Financiero	29
VIII. Riesgos Críticos	30
IX. Propuesta inversionista	30
X. Conclusiones	31
Bibliografía	33
Anexos	34

Resumen Ejecutivo

La llegada masiva de extranjeros a buscar una mejor calidad de vida ha cambiado drásticamente el panorama del mercado laboral chileno. Esto debido a que dichas personas están siendo contratados para labores de baja calificación, que los trabajadores chilenos no están dispuestos a realizar, al menos por el salario que sus pares internacionales si están aceptando. Lo descrito anteriormente abre una oportunidad única, a partir de la cual el presente informe expone una manera de aprovechar una idea de negocio, que consiste en la creación de una empresa de capacitación orientada a trabajadores extranjeros, de manera que éstos puedan insertarse en forma rápida y eficiente dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Así, se busca que los empleadores puedan percibir los beneficios de contar con trabajadores mejor capacitados y de alta efectividad por el hecho de eliminar barreras asociadas a idiosincrasia, jerga y naturaleza del mercado laboral chileno, así como también, la mejora en competencias técnicas necesarias.

A la luz de los análisis realizados, se propone una empresa de bajo costo, con una alta eficiencia en su funcionamiento y un intensivo seguimiento tanto a prospectos como clientes, de manera de que se aprovechen al máximo todas las instancias de contacto para potenciales ventas, y por último asegurar la calidad del servicio entregado. Así, aprovechando que la mayoría de los OTEC presentes en el mercado se orienta a aquellos trabajadores que cuentan con altos niveles de renta y preparación, esta propuesta va a rubros clásicos como son la construcción, manufactura, hotelería y restaurantes, y a trabajadores de baja calificación y con rentas bajas. La idea es ofrecer capacitaciones tanto en dependencias propias como de los clientes, con una alta coordinación, que busca optimizar la capacidad disponible. Para llevar a cabo lo anterior, se requiere de una inversión inicial de \$94.042.779, obtenido a partir de deuda. Con una tasa de descuento para cinco años de un 15,647%, se obtiene 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%. Para el inversionista, se proyecta un VAN de \$ 233.136.517 y una TIR de 130,24%, lo cual hace atractivo invertir en el proyecto planteado.

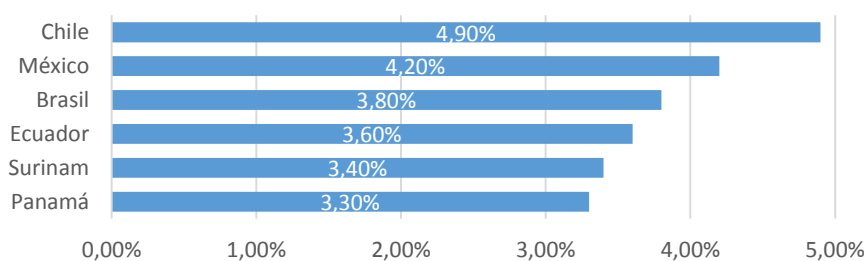
I. Oportunidad de Negocios.

Durante los últimos años, se ha evidenciado un incremento sostenido en el flujo de inmigrantes hacia Chile. Esto genera una oportunidad para el mercado laboral, ya que inyecta mano de obra fresca, y a un costo igual o menor a la nacional. Sin embargo, existe una brecha, que está dada por las características de la idiosincrasia del país, estándares de trabajo, normativa legal e idioma en algunos casos. Para complementar lo anterior, se realizó una investigación respecto de la cantidad de extranjeros que se han trasladado a vivir a Chile durante el último tiempo, así como las principales ubicaciones que han encontrado de acuerdo a su nacionalidad. En el Anexo 1, se pueden observar los ocupados extranjeros en Chile, entre septiembre y noviembre 2017.

Alza en la llegada de extranjero en América Latina

Chile es el país que tuvo la mayor alza en la llegada de inmigrantes entre 2010 y 2015 en América Latina. En la figura 1 se muestra el aumento porcentual promedio durante el período 2010-2015.

Figura 1 - alza inmigración Latinoamérica 2010 a 2015 (%)



Fuente: informe CEPAL y OIT

De acuerdo a cifras entregadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el número de inmigrantes en junio del 2017 era de 961 mil personas, lo que equivaldría al 5,5% de la población. De esa cifra, hay un total de 300.000 que se encontrarían en situación irregular, por lo que no pueden ser considerados dentro del mercado objetivo (al menos mientras estén bajo esa condición). De todas maneras, los restantes 661 mil representan un número muy relevante a considerar en lo que se refiere al tamaño potencial del mercado al cual se quiere acceder.

Con todos los antecedentes antes mencionados, es posible inferir que existe una oportunidad de negocio: el mercado laboral chileno ha recibido miles de trabajadores extranjeros, lo cual genera una brecha entre la dirección natural de los empleadores a contratar personas de menor costo, como son los inmigrantes, y el hecho de que éstos últimos traen consigo una idiosincrasia y métodos diferentes a los que tienen los trabajadores chilenos. Esta brecha finalmente va en detrimento de su eficiencia al momento de llevar a cabo sus labores, lo cual compensa el menor costo de esta mano de obra. Por ello, 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 en sus labores diarias. Por otro lado, como se verá más adelante en el punto 2.2 del presente informe, la tendencia del mercado de OTEC está en dictar cursos orientados a profesionales de mayor rango (y con rentas altas), a mayores precios y accediendo a menor subvención. Esto abre una clara posibilidad de ofrecer al mercado cursos a trabajadores de menor calificación, con rentas medias y bajas. Lo anterior se sustenta en que para rentas bajas, la franquicia cubre en un 100% el valor del curso, que sería el caso de la gran mayoría de los trabajadores que está considerados a ser capacitados por el OTEC que se propone en el presente informe (ver Anexo 7 – Funcionamiento de un OTEC y relación con los OTIC).

II. Análisis de la industria

2.1. Industria

La industria a analizar y estudiar es la Industria de la capacitación. Al respecto, es importante comentar que la mayor concentración laboral de inmigrantes trabajando se presenta en los sectores comercio, actividades en hogares, manufactura, hotelería y restaurantes, actividades agropecuarias y construcción. Sin embargo, para efectos del estudio, los sectores comercio y hogares no se considerarán por la diversidad y complejidad de dichas actividades, así como tampoco el área agropecuaria, dada la dificultad del análisis por el sistema de temporeros que se utiliza en la contratación en dicho sector. De esta forma, el estudio se centrará en construcción, manufactura y hotelería-restaurantes. Como se verá en los siguientes puntos, actualmente no existe una entidad dedicada únicamente a capacitar extranjeros, sin embargo, es altamente factible integrar este servicio. Por otro lado, la industria es altamente atomizada, existiendo un total de 2.686 OTEC a nivel

nacional, con una clara concentración en la Región Metropolitana (donde están más del 50% de los OTEC vigentes en el país).

Tamaño y tendencias de mercado

La tendencia claramente es a la necesidad del mercado de trabajadores extranjeros, quienes por lo general están dispuestos a recibir menores sueldos. Si estos trabajadores, aparte de ser mano de obra de bajo costo, fuesen debidamente capacitados para desempeñar sus labores de forma que puedan adaptarse a sus áreas de trabajo, entender instrucciones en una primera instancia y poder darse a entender asertivamente, podrían ser un real aporte a las compañías a las que pertenecen.

En una primera etapa el negocio deberá orientarse a nivel de Región Metropolitana, para luego avanzar hacia la Quinta Región, el norte del país Primera y Segunda Región. En Anexo 1 se puede apreciar la distribución de extranjeros por región que sustenta lo anteriormente expresado. En línea con lo anterior, hay sectores donde la tendencia es hacia la contratación de extranjeros. Según lo que indica el estudio realizado por la Cámara Nacional del Comercio con datos del INE, el año 2017, de las 8.211.960 personas ocupadas en Chile en el periodo abril-mayo de este año, un 2,1% no son chilenos, es decir, hay 168.815 trabajadores extranjeros. A partir de dicho informe, se desprende que los principales sectores donde trabajan los extranjeros son comercio, con un 25,5% de participación; luego actividades de los hogares como empleadores, con un 12,6%, y en tercer lugar alojamiento y servicio de comidas, con un 10,4%. De esta forma, en conjunto, los sectores comercio y turismo (actividades alojamiento y servicios de comida), concentran un 35,9% de los ocupados extranjeros en Chile, porcentaje que representa a 59.033 personas. Al análisis anterior habría que incorporar un 11% de personas en manufactura y un 7 % en construcción (ver Anexo 2).

De esta forma, considerando los comentarios anteriores, el tamaño de mercado a considerar sería el que se indica en el siguiente cuadro, donde debe recordarse que el trabajo será orientado a los rubros manufactura, hoteles y restaurantes y construcción.

Tabla 1 - cantidad de extranjeros ocupados por rubro

Rubro	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Comercio	42.000	30%
Trabajadores en los hogares	20.160	14%
Manufactura	18.480	13%
Hotelería y restaurantes	16.800	12%
Agroindustria	13.000	9%
Construcción	29.600	21%
Mercado objetivo a considerar	64.880	46%
Total trabajadores extranjeros	140.040	-

Fuente: elaboración propia en base a datos del INE

Entonces el tamaño de mercado potencial inicial sería del orden de 65 mil personas. Para determinar el porcentaje de extranjeros que son el potencial a ser capacitados, se utilizó el estudio de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) de diciembre 2016. En dicho estudio, se tomó a un universo de 106.501 extranjeros avecindados en Chile, y se les clasificó por actividad y nivel educacional. De esta manera, se llegó a que hay un total de 7.903 que se dedican a las labores de obrero, jornalero, cocinero, mecánico, operador y albañil, que además tienen estudios desde ninguno a enseñanza media. Ello lleva a un 7,4% del total de la muestra. 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 clave

Los actores claves, serán los organismos estatales de apoyo, tal como el Sence, sectores sindicales de los rubros a los que se hará énfasis, gremios empresariales, del turismo, manufactura, comercio y construcción, así como también organismos del estado que serán Influenciadores relevantes, tales como Cancillería, Ministerios, Subsecretarías del trabajo y el Gobierno en general.

Otro actor clave son los usuarios y clientes que se describirán en el punto que sigue. Por último, los OTIC juegan un rol fundamental dentro del negocio de la capacitación, puesto que las empresas realizan aportes a dichas instituciones, y a su vez los OTEC, una vez inscritos los cursos que dictan en SENCE, entregan el código asignado a los OTIC y así las

empresas pueden acceder a las capacitaciones y su correspondiente franquicia tributaria (mayor detalle en Anexo 7).

Análisis PESTEL

Para poder analizar el entorno y riesgo al que estará enfrentada la compañía, se realizará un análisis PESTEL, el cual puede ser visto en el Anexo 4. A partir de éste último, se proponen las siguientes medidas para mitigar riesgos, abordar exigencias y aprovechar las oportunidades:

Plan de mitigación de Riesgos: teniendo en consideración que la mayor cantidad de riesgos hace referencia a la disminución en la tasa de ingreso de inmigrantes, o sencillamente la devolución de éstos a sus países de origen, se propone extender el plan de capacitación a trabajadores nacionales, los cuales conviven con los extranjeros como parte de sus labores diarias. Con esto se busca mantener el volumen de personas capacitadas, independiente de su nacionalidad. Esta nueva modalidad tendría como objetivo aumentar el desempeño del equipo como un todo, de manera de incrementar la productividad de la empresa contratante del servicio. Respecto del riesgo tecnológico, es difícil plantear una medida que pudiera mitigar este aspecto, dada la naturaleza del servicio ofrecido. No obstante en este caso, se plantea la posibilidad de ampliar la cantidad de rubros a capacitar, por ejemplo a agropecuario, pero teniendo cuidado de no incluir a trabajadores temporeros dentro del plan a ofrecer a las empresas.

Plan de Operaciones para abordar exigencias: se propone un plan que considere que asegure que las capacitaciones se efectúen en lugares adecuados a las exigencias laborales (Ergonomía, seguridad laboral, Prevención de riesgos), así como también en horarios adecuados y que cumplan la normativa vigente (dentro de la jornada laboral). Adicionalmente, se deberán cumplir todos los estándares legales exigibles, tales como que cada persona a capacitar disponga contrato de trabajo vigente con la empresa mandante de la capacitación.

Planes para aprovechar las oportunidades: se propone un plan de investigación y desarrollo para trabajar con fundaciones y organismos de apoyo social a los inmigrantes, de forma tal de que dichas instituciones influyan en los empleadores para que estos últimos sientan la necesidad de que su personal extranjero sea capacitado para evitar perder a dichos trabajadores por eventuales deportaciones. Por otro lado es importante impulsar un modelo de desarrollo que permita captar la sostenida alza de requerimientos de capacitación para inmigrantes, dada la sólida posición del país en el continente, que lo ha transformado en lugar de inmigración.

Ante el aumento de oleadas inmigratorias, se hace necesario el desarrollo de un plan de Marketing Operacional, que permita dar a conocer el servicio a potenciales clientes, que ante una llegada masiva de inmigrantes se verán con la oportunidad de contar con mano de obra a bajo costo, la cual debe ser capacitada para lograr un rendimiento óptimo dentro de su entorno laboral.

Análisis PORTER

Amenaza de nuevos entrantes: las barreras de entrada a la industria de capacitación son bajas. Esto debido a que la cantidad de OTEC existente en el mercado no está regulada ni restringida, sólo basta con cumplir con lo establecido dentro del manual para el registro de organismos técnicos de capacitación – OTEC. Considerando lo anterior, la amenaza de esta fuerza es alta.

Amenaza de sustitutos: se consideraron como sustitutos la capacitación por canales no presenciales (online) y la contratación de mano de obra capacitada por parte de los empleadores. Dado que el perfil de los trabajadores a capacitar es de baja calificación (en muchos casos de grupos socioeconómicos bajos), y que los empleadores buscan disminuir sus costos, se establece que los sustitutos son lejanos en este caso.

Poder de negociación de proveedores: en este caso, los principales proveedores que podrían tener mayor poder son los relatores de las capacitaciones. Teniendo en consideración que el modelo de negocio que se establece en este caso tiene como una de las bases la estandarización de los cursos, disminuye el poder de esta fuerza debido a que cualquier persona asociada al ámbito de la capacitación podría ser un relator, contando únicamente con el lineamiento central de la compañía. Así, el poder de esta fuerza es bajo.

Poder de negociación de clientes (extendida a influenciadores y usuarios): si bien es cierto que actualmente ninguna entidad se dedica a capacitar exclusivamente extranjeros, es fácil para éstas ampliar su oferta e incorporar capacitación a extranjeros, aprovechando la capacidad instalada existente. Dado lo anterior, los clientes tienen una oferta atomizada y pueden fácilmente cambiar de un proveedor a otro. Otro aspecto a considerar es la integración vertical, esto es, que los clientes incorporen directamente relatores dentro de su staff, en caso de que la necesidad de contar con extranjeros dentro de su personal no calificado sea muy alta (podría ser por un lineamiento centralizado o simplemente para bajar más aún los costos). Con ello, el poder de esta fuerza es alto.

Rivalidad entre competidores actuales: actualmente existe una amplia oferta de entidades que brindan capacitación a empresas. Como se mencionó en el punto anterior, existen

OTEC que podrían rápidamente expandirse a dictar cursos a extranjeros. Por esto, la rivalidad entre competidores es alta.

Poder de complementariedad: uno de los mayores complementos que tienen los OTEC es con los OTIC (Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación), puesto que son intermediarios entre las empresas a ser capacitadas y los OTEC. Así, para poder aprovechar el beneficio tributario SENCE, deben realizar toda actividad de capacitación mediante un OTIC (ver Anexo 3 para mayor detalle sobre la interacción entre las entidades antes mencionadas). Por lo antes expuesto, el poder de los complementadores es alto.

Conclusión: teniendo en consideración lo anteriormente expuesto, se infiere que el atractivo de la industria es mediano a bajo. No obstante se toma la decisión de ingresar a la industria dada las oportunidades que se observan: por una parte existe un gran volumen (y en crecimiento) de trabajadores extranjeros que podrían considerarse como mano de obra no calificada, y adicionalmente se aprecia una industria de la capacitación orientada principalmente a renta medianas altas (que es posible inferir no son las que reciben los trabajadores extranjeros de baja calificación); por ende hay claramente un segmento del mercado poco atendido y en alza, que es donde está la oportunidad de negocio.

Por último es importante disponer de una estrategia orientada a protegerse ante la amenaza de nuevos entrantes que ha sido destacada como alta; para esto, se apunta a alcanzar capacidades distintivas, tales como servicio postventa y seguimiento a trabajadores capacitados, así como también utilizar la estrategia y coordinación de actividades para lograr un modelo de bajo costo, ofreciendo descuentos o promociones estacionales. Todo lo anterior es posible verlo en forma más precisa en el punto 4.3 del presente informe.

2.2. Competidores

Si bien es cierto que actualmente ningún OTEC se dedica a dictar capacitaciones a extranjeros viviendo en Chile, es fácil para estas entidades abrir esta veta. Por ello, se consideran que todas estas entidades son competidores (en el Anexo 6 se pueden observar el total de OTEC por región). La siguiente tabla muestra a los principales OTEC en relación a participantes, gasto y características:

Tabla 2 – principales competidores

Nombre	Participantes	Gasto total	%gasto público	%gasto privado	Horas Promedio presencial	Horas Promedio E-learning	Horas Promedio total	Fortalezas	Debilidades
FUNDACIÓN DE CAPACITACIÓN SOFOFA	36.641	2.254.442.764	82%	18%	14	12	14	-Respaldo de SOFOFA -Oferta de cursos a variadas actividades	-Página web deficiente -No se aprecia foco ni mercado objetivo claro
ESCUELA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ESCATEC LIMITADA	14.085	788.057.172	94%	6%	13		13	-Empresa perteneciente a grupo Walmart	-OTEC enfocada únicamente a la empresa a la cual pertenece
APTO CAPACITACIÓN S0A0	11.776	551.552.380	79%	21%	12		12	-Cuenta con certificaciones -Flexibilidad para prestar servicio en instalaciones de clientes	-Foco en temas técnicos por sobre desarrollo de habilidades blandas de trabajadores -Página web deficiente
ESCUELA DE CAPACITACION DE OFICIOS SUPERMERCADISTA	10.846	334.835.225	72%	28%	8	6	8	-Empresa perteneciente a grupo SMU	-OTEC enfocada únicamente a la empresa a la cual pertenece
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE	10.533	768.299.382	90%	10%	16	58	17	-Trayectoria de más de 18 años y gran número de capacitados	-Página web deficiente -Poca claridad de su oferta, foco y segmento objetivo
ELOGOS S0A0	9.000	511.085.541	77%	23%	12	14	13	-Empresa con trayectoria y clientes de prestigio -Cuenta con partners a nivel internacional	-Foco en trabajadores profesionales
SOCIEDAD OTC CAPACITACION LTDA	8.686	953.005.157	82%	18%	22		22	-Amplia gama de cursos ofrecidos -Metodología de trabajo consolidada	-Principalmente enfocados en temas técnicos
TRASCIENDE GESTIÓN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN LTD	7.253	145.060.000	100%	0%		5	5	-Empresa certificada en actividades de coaching y fortalecimiento de equipos	-Principalmente enfocada en coaching de ejecutivos
SERVICIOS DE CAPACITACION ICSA LIMITADA	5.150	262.405.523	75%	25%	11	6	11	-Empresa perteneciente al grupo Salfa -Amplia gama de cursos disponibles	-Cursos enfocados principalmente en trabajadores de Salfa

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por Sence

Evaluación del desempeño de los competidores

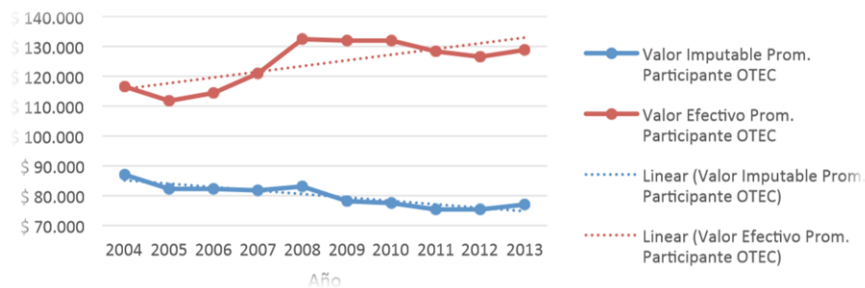
Según lo que se puede observar en el informe “Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile”, los OTEC están dentro de un mercado bastante atomizado, con desempeños financieros bastante ajustados (el estudio menciona altos niveles de endeudamiento y márgenes de utilidad cercanos a cero, que impacta alta tasa de salida), y según el análisis de Porter mencionado anteriormente en este informe, en una industria con un atractivo mediano a bajo.

Los costos de estos organismos están asociados principalmente a infraestructura para dictar los cursos, material didáctico para llevar a cabo los cursos, pago de relator, uso de

equipos, viáticos, coffee break y otros costos generales. De esta manera, la parte variable en la que se incurre es considerable (en relación a la parte fija, compuesta por costos de administración e infraestructura mínima de acuerdo a la exigencia legal).

Respecto de los precios, según el estudio mencionado anteriormente, éstos han experimentado un aumento sostenido, principalmente debido a que los cursos ofrecidos son de mejor calidad y más costosos, orientados a cargos ocupados por profesionales de rentas medias a altas. Esta misma razón explica el motivo por el cual la subvención otorgada por SENCE es menor (en el Anexo 7 se puede observar la forma como funcionan los OTEC, así como bajo qué condiciones se otorga la subvención). El siguiente gráfico muestra tanto la evolución de los precios como de los valores imputables (posterior a la subvención).

Figura 2 - valores efectivos e imputables de cursos OTEC



Fuente: Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile

2.3. Clientes

Identificación

Los clientes son las empresas que requieren a operarios o trabajadores debidamente capacitados en los rubros que se vayan a desempeñar. Sin embargo, en este caso también es relevante el usuario, que corresponde a la persona de cada empresa que tiene como responsabilidad la contratación de los trabajadores, que para este estudio corresponde a los extranjeros, a quienes dicha persona es quien tendrá la necesidad de tenerlos debidamente capacitados para mejorar el desempeño del equipo que tiene a cargo. También las personas capacitadas serán relevantes ya que su opinión y desempeño posterior serán gravitantes para el cliente y el usuario a la hora de re contratar el servicio.

Preferencias y conductas

Los usuarios descritos, sin duda que orientarán sus esfuerzos a contratar personas que cumplan con la combinación de bajo costo y al menos adecuada capacitación, ya que esto disminuye costos de oportunidad muy relevantes. Por ejemplo, en la construcción se requiere mucho personal para finalizar una obra o en el rubro de hotelería y restaurantes, que es estacional, en el período estival se requiere mucho más gente con conocimiento ya que la demanda aumenta en estos casos de manera drástica en zonas turísticas, incrementando la necesidad de trabajar en forma rápida y coordinada.

Adicionalmente el tema contractual es bastante crítico: la ley de subcontratación del año 2006, genera una separación muy fuerte entre personas contratadas y personas subcontratadas, lo cual a la hora de las capacitaciones se hace compleja. Existen rubros en que las personas deben estar capacitadas y en otros donde es más libre. La construcción no tiene imposiciones pero la actual política de RSE exige que los trabajadores dispongan de los estándares mínimos.

Motivaciones

La motivación principal es la de disponer de personas capacitadas que puedan hacer el trabajo de forma adecuada, siguiendo instrucciones y entendiendo lo que se les solicita. Esto redundaría en seguros beneficios para la empresa mandante por mejoras al servicio y el inherente traspaso de esto a ingresos. Adicionalmente, la mayor necesidad de personal capacitado en forma rápida en época de aumento de inversiones o épocas estacionales, es una necesidad hoy día escasamente cubierta.

III. Descripción de la Empresa Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocio

La Propuesta de Valor es posible expresarla bajo el siguiente esquema.

a) **¿Qué** es lo que se busca?

Se requiere entregar el servicio de capacitación a extranjeros que se encuentren trabajando y viviendo en Chile.

b) **¿A quiénes** se entregará el servicio ofrecido?

Clientes: Empresas de Manufactura, del rubro hotelero y restaurantes y construcción. Son estas empresas quienes están dispuestos a pagar por recibir los servicios antes mencionados.

Usuarios. Los usuarios serán las personas respectivas de cada empresa que se dedican a contratar servicios de capacitación o formación para su personal. También son aquellas personas, dentro de las empresas, que deben formar equipos de trabajo, los cuales están compuestos por trabajadores extranjeros y chilenos y que necesitan optimizar su rendimiento.

Influenciadores: Los influenciadores serán la Cancillería, el Ministerio del Trabajo, el Gobierno y las respectivas políticas gubernamentales de Responsabilidad Social empresarial que influirán en este proceso. También es posible contar como influenciadores a fundaciones de apoyo a los inmigrantes.

c) **¿Dónde** se prestará el servicio?

Preliminarmente será en la Región Metropolitana escalando posteriormente a la Quinta Región, luego a la Segunda y Primera Región. Lo anterior debido a que son las regiones del país que más reciben inmigrantes, y por lo tanto es donde mejor podría ser recibido el servicio que se está ofreciendo. Adicionalmente es importante destacar que el servicio se realizará en las dependencias de las empresas o en lugares propios acondicionados para capacitación, dependiendo de las preferencias de los clientes, bajo las condiciones que sean más eficientes para ellos.

d) **¿Cómo** se prestará el servicio?

La metodología y rasgos diferenciadores serán la siguiente:

i) Proceso de levantamiento de necesidades del cliente

a. La empresa se reunirá con el o los clientes de tal forma de conocer sus necesidades. Esto se hará con frecuencia conocida y será equivalente para todos los clientes. Este método formará parte de la propuesta de valor que se ofertará. Para esto elaborará un calendario de visitas para nuevos prospectos y para clientes ya establecidos.

b. Lo anterior es necesario para que la empresa entregue módulos de formación que permitan a los trabajadores extranjeros reducir brechas en procesos críticos, logrando una mejor adaptación de dichos trabajadores a sus respectivos equipos de trabajo, mejorando el desempeño según lo que el cliente requiere.

- ii) Reclutamiento de capacitadores por curso que están disponibles para efectuar clases en los lugares de trabajo.
- iii) Capacidad de efectuar la capacitación donde el cliente y usuario requiera. En caso de ser necesario, se arrendará un lugar acorde a las necesidades del cliente.
- iv) Vital que el capacitador disponga de automóvil, sin embargo se evaluará caso a caso.
- v) La metodología de cómo se impartirán las clases estará debidamente descrita en un procedimiento.
- vi) Cada asignatura o tópico dispondrá de procedimiento y de material para las clases o sesiones estandarizadas.
- vii) Los capacitadores tendrán la flexibilidad de hacer clases presenciales o talleres o incluso clases on line si fuera necesario.
- viii) No se requerirá ningún prerrequisito para los estudiantes, por lo que la flexibilidad de capacidad formadora independiente del grado de conocimiento del o los alumnos será uno de los distintivos.
- ix) Los capacitadores tendrán un Schedule ajustado que les permitirá al menos hacer dos clases al día hasta llegar a 3.
- x) Para esto el modelo es compartir ganancias con los capacitadores de tal forma que ellos estén motivados en el logro de los objetivos.

CANVAS

Según lo expuesto en el punto anterior, es posible representar el modelo de negocios a través de un CANVAS.

Figura 3 - CANVAS

CANVAS : OTEC PARA CAPACITACION				
<p>Alianzas Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas proveedoras de Servicios de capacitación ✓ Personas inscritas para capacitar ✓ SENCE 	<p>Actividades Claves.</p> <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. 	<p>Propuesta de Valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de trabajadores extranjeros mejor capacitados a bajo costo. 	<p>Relacionamiento con el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitadores que imparten los cursos ✓ Fuerza de Venta ✓ Correo electrónico ✓ Redes Sociales. 	<p>Segmento de clientes.</p> <p><u>Clientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constructoras ✓ Proveedores de la construcción <p><u>Usuarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores independientes ✓ Colaboradores de constructoras o de proveedores de la construcción <p><u>Influenciadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inmigración, leyes, políticas públicas. ✓ Fundaciones. ✓ Clientes satisfechos (Campañas testimoniales)
<p>Recursos Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesores Capacitadores ✓ Colaboradores especializados. ✓ Desarrollos Tecnológicos para apoyo a la operación. ✓ Metodología de capacitación ✓ Salas de Capacitación 		<p>Canales.</p> <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 		
<p>Estructura de Costos.</p> <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 		<p>Flujo de Ingresos.</p> <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

3.2. Descripción de la empresa

En primer lugar, se ha definido que la empresa se llamará **CECAEX (Centro de Capacitación para el Extranjero)**.

Figura 4 – logo CECAEX



Fuente: elaboración propia

Este logo busca reflejar la integración de los distintos países latinoamericanos, realidad que hoy se vive en profundidad en Chile.

Se describirá a continuación su Misión, Visión, Valores y Objetivos.

MISIÓN: entregar un servicio de capacitación a inmigrantes y personas del país, disponiendo para ellos un servicio de calidad y único. Para esto se dispone de los excelentes formadores, que entregarán un servicio estandarizado y pensando en una solución óptima y disponiendo las mejores alternativas para las empresas mandantes y sus trabajadores, convirtiéndonos en los mejores aliados de la empresa.

VISIÓN: ser la mejor y mayor empresa de capacitación de trabajadores del país, entregando servicios permanentemente actualizados, renovados, y de alta utilidad a las personas.

VALORES: la entrega del Servicio de Capacitación, será siempre pensando en la bien común de la sociedad como un todo, manteniendo altos estándares éticos en el proceso formativo, respetando a las personas y ayudándolas a sentirse útiles e importantes para la sociedad.

OBJETIVOS: los objetivos principales de CECAEX, se enmarcan en lograr ser percibidos como un socio estratégico de las diferentes empresas mandantes, entregando un servicio único, rápido y simple. De esta forma, la meta es realizar todas las acciones necesarias para ser en un aliado de las empresas mandantes y un prestador de servicios modelo dentro del país.

A continuación se describen ciertos aspectos diferenciadores de la compañía.

3.2.1. Descripción General de los procesos de la empresa

Contará con aulas de capacitación que serán arrendadas a empresas que se dedican exclusivamente a disponer salas de capacitación.

Se dispondrá de la infraestructura mínima requerida por la normativa vigente (NCh2728) para poder ser constituido como OTEC. Lo anterior implica lo siguiente:

- Oficina administrativa en la región donde se haya solicitado registro.
- Dicha oficina deberá contar con mobiliario necesario para prestar un buen servicio, además de: telefonía fija, computador con internet e impresora, y personal de la compañía disponible durante aquellos

horarios de funcionamiento definidos e informados a la Dirección Regional.

La administración efectuará reuniones semanales con los capacitadores en lugares que permitan optimizar el tiempo de éstos (como cafés). Eventualmente se podrían arrendar espacios de co-work para realizar presentaciones que requieran de una sala de reuniones. Tendrá dos administradores, cuyas funciones serán diferenciadas, uno se centrará en los capacitadores y otro en la disponibilidad de salas de capacitación o visitas en terreno. Estos administradores serán los mismos dueños de la empresa y no tendrán, al menos durante el primer año, personas contratadas para la administración de la empresa.

Los administradores serán los encargados de efectuar todo el proceso administrativo y operativo de la empresa. Esto va desde la contratación de los capacitadores para cursos específicos o por periodos más largos, hasta la realización de la planificación y schedule de las sesiones o visitas a clientes, además de realizar toda la administración que esto requiera, es decir, contratos de arriendo de las salas, contratos de servicios para los capacitadores o contratos de otra índole o de cualquier servicio que se requiera para la administración (Servicios Generales si es necesario).

Adicionalmente, los administradores serán los encargados de efectuar los procedimientos de capacitación, que incluirán formato y las materias a tratar en los módulos. La idea de esto es estandarizar el servicio y generar una metodología única, que permitirá bajar el poder de los proveedores y los costos de la compañía (por invertir menos tiempo y recursos en capacitar a los relatores de los módulos a dictar). Esto además permitirá que este se pueda medir, controlar y mejorar.

Los administradores, dos veces al año, efectuarán encuestas a los usuarios y también a los alumnos que hayan tomado cursos. La empresa tendrá debidamente almacenada la información de cada persona que ha recibido cursos.

Los capacitadores deberán firmar un compromiso con la empresa para no divulgar los métodos propios de esta.

El sistema de remuneración será compartiendo los ingresos recibidos, de tal forma que los capacitadores se sientan parte de un modelo de enseñanza de nivel y que estén constantemente proponiendo mejoras y sugerencias.

3.2.2. VRIO

La competencia Central, que está descrita en el punto 3.2.3 del presente informe, será sometida la metodología VRIO, para determinar el grado de Valor que aporta al segmento

de clientes elegido, así como también que tan rara o única es dicha competencia para el mismo segmento, que tan inimitable es para los competidores y el grado de “Ocupabilidad” que tendría el servicio que prestará la empresa

Valor: el segmento de clientes empresas prestadoras de servicios, a quienes se ofertará el servicio, se piensa que percibirá claramente el aporte de valor de esta metodología, tanto por su claridad, simpleza y rapidez.

Raro: para el segmento de clientes este servicio, sin duda representará algo diferente y único a los actuales procesos de capacitación elegidos. El servicio que se presenta dispondrá de características diferenciadoras, en cuanto a rapidez metodología y disponibilidad para realizar el servicio donde sea requerido.

Inimitable: el servicio de capacitación, tiene un grado de inimitabilidad medio. Si bien es posible que este sea imitado, existen algunas particularidades que pueden ser complejas para los competidores. Por ejemplo, disponer inicialmente de una orientación a inmigrantes, puede significar un reto complejo, así como también la rapidez que este servicio propuesto entrega: rapidez en cuanto a la duración de los cursos y rapidez en cuanto a la capacidad de ejecutar una capacitación. Esto debido a la estandarización y a la metodología planteada.

Ocupa: la organización está capacitada para utilizar esta competencia central.

3.2.3. Ventaja competitiva

Con todo lo anterior se dispone de una Ventaja Competitiva, clara que es disponer de un servicio de capacitación, rápido, necesario y único por el uso de recursos y actividades claves diseñadas y además a un precio accesible por las específicas características de los servicios de capacitación y el uso de la franquicia Sence.

De esta forma, las actividades tales como amplio conocimiento de normas y leyes de regulación, búsqueda de capacitadores, precisión en la captación de clientes, seguimiento prospectos y post venta y logística ajustada para optimizar capacidad, todas ellas llevadas a cabo por la correcta gestión de los recursos, ya sean estos relatores de capacitación, colaboradores, desarrollo de tecnologías clave en la gestión y seguimiento de prospectos y post venta, metodología de cursos y los lugares de capacitación, permitirán disponer de un proceso lean y de una estructura de costos liviana, que sin lugar a dudas llevan a 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. En los puntos siguientes de este informe se podrá verificar el sustento de lo anteriormente expuesto

3.2.4. Cadena de Valor

A partir de lo expuesto es posible desarrollar una cadena de valor para la empresa.

Figura 5 - cadena de valor CECAEX

Infraestructura: inmuebles básicos para prestar el servicio de capacitación, así como para cumplir con la normativa vigente respecto de formación de OTEC: oficinas administrativas, salas de reuniones y salas de capacitación. Eventual uso de infraestructura tecnológica que permita capacitación remota y videoconferencias.			
Gestión de Recursos Humanos: disponer de personas capacitadas, con muy buen trato de forma de prestar el servicio requerido. Plan de capacitación para transmitir metodologías de la empresa. Sistema de incentivo hacia los capacitadores que permita fidelizarlos.			
Desarrollo de Tecnología: disponer de permanente apoyo para la aplicación de tecnologías en el proceso de capacitación. Uso de sistema que permita hacer seguimiento a clientes para servicio post venta. Contar con sistema de asistencia exigido por SENCE. Desarrollo de sistema de georeferenciación de potenciales clientes.			
Compras: disponer de todo el material y elementos necesarios para la correcta entrega del servicio: salas equipadas, material de apoyo para personas a ser capacitadas, tecnologías necesarias para llevar a cabo las capacitaciones así como para el servicio posterior.			
Operaciones: disposición de actividades necesarias para entregar el servicio de capacitación a tiempo y según lo comprometido. Planificación de cursos, desarrollo de metodologías únicas de capacitación a relatores, uso de metodología común de capacitación a quienes destinen los clientes.	Marketing: plan de marketing y revisión constante del plan: segmentación de mercado, política de precios, promoción del servicio, elección de oficinas acorde a concentración de mercado objetivo con posibilidad de prestar el servicio en dependencias de los clientes.	Venta: plan de ventas y metodología de oferta del Servicio. Disponibilidad de prospectos en sistemas informáticos de manera de no dejar potenciales negocios sin atender. Desarrollo de plan de visitas a clientes según tecnología de georeferenciación.	Post Venta: constante revisión de la satisfacción de los clientes mediante seguimiento de personas capacitadas. Oferta de garantía post venta a contratantes del servicio como parte integral del servicio. Nueva capacitación sin costo a elementos que no presenten el desempeño esperado.

Fuente: elaboración propia

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El crecimiento o escalamiento, se orientará a capacitar a trabajadores chilenos y a tomar otros sectores industriales. También se considera aprovechar otras situaciones de cambio del mercado laboral, tales como la ley de inclusión que implica que el 1% de la masa laboral declarada por parte de las empresas deben presentar capacidades diferentes. Así, se podría estudiar capacitaciones para este tipo de personas, dada la necesidad de absolutamente todas las empresas de cumplir con lo anteriormente mencionado.

Etapas de escalamiento

Tal como ya se ha comentado, se comenzará con la construcción y como primera etapa de escalabilidad, luego se continuará con hoteles y restaurantes, y posteriormente manufactura. Esta primera etapa debería ser durante el primer y segundo año.

Como segunda etapa de escalamiento, en aproximadamente un horizonte de dos años, se evaluará la adquisición o arriendo de oficinas con al menos 4 salas de capacitación, si es que algún parámetro o indicador así lo sugiriera. Es decir, se evaluará adquirir o arrendar infraestructura que haga más diferenciador el servicio. Las encuestas que se realizarán post servicio serán los indicadores clave para esta decisión.

En una tercera etapa de escalamiento, con un horizonte de dos a tres años, se evaluará la incorporación de personas del país; esto abre todo un espectro para aumento de inversiones, aumentos de capacitadores y posiblemente la incorporación de personas contratadas ya que el servicio de administración se verá fuertemente impactado.

Una cuarta etapa será abrir todo un servicio de capacitación de nivel mayor, orientada a profesionales con formación a lo menos técnica. Para desde ahí buscar profesionales con formación de pregrado que requieran cursos de mayor nivel.

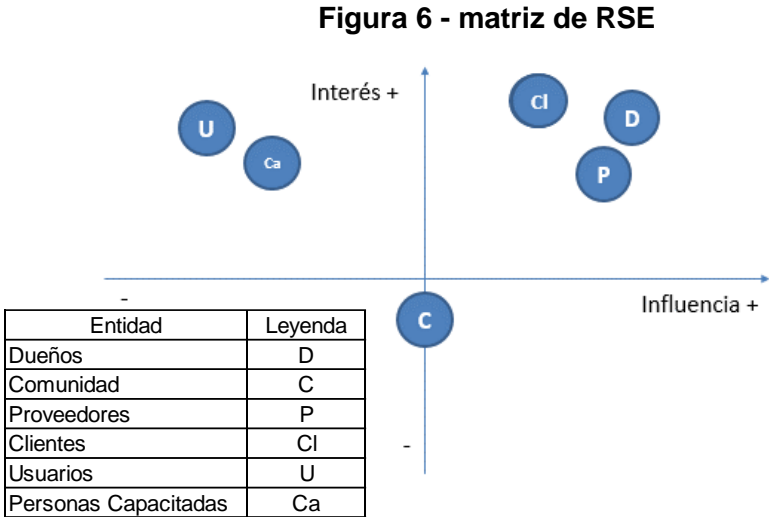
En forma paralela, tal como ya se ha mencionado, se evaluará un crecimiento fuera de Santiago, abarcando las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Valparaíso (no necesariamente en ese orden). El motivo para la elección de dichas regiones es una mezcla de un alto porcentaje de extranjeros respecto del total de habitantes y una gran cantidad de extranjeros por OTEC respecto del promedio nacional. Estas cifras pueden apreciarse en el Anexo 6.

Todos los cursos se realizarán con la metodología de **CECAEX**, es decir, flexibilidad de horarios, flexibilidad de lugares, capacitadores comprometidos, procedimientos y metodologías claras y debidamente escritas.

3.4. RSE y sustentabilidad

La empresa claramente tiene un rol vital para la sociedad y la economía y su conjunto. La posibilidad de efectuar cursos de capacitación a bajos costos en virtud del servicio entregado y con un claro aspecto diferenciador de calidad y metodologías claras que permitirán que personas que no han sido capacitadas y formadas regularmente, sientan ese aspecto diferenciador. Esto se notará en su trabajo y por ende los clientes y usuarios deberían mostrar predisposición a la contratación de los servicios de CECAEX.

A partir de lo anterior se desarrollará la Matriz de Responsabilidad Social Empresarial. Para esto se utilizará el mapa de Stakeholders que se muestra en Anexo 5, lo que resulta en la siguiente Matriz de RSE:



Fuente: elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Se busca posicionar a la compañía dentro de los segmentos objetivo como un referente de capacitación a extranjeros, de manera de estar en el top of mind de quienes busquen este tipo de servicio ofrecido y ser percibida como una compañía eficiente, con un servicio de respuesta rápida y moderno. Dado que es el primer OTEC orientado a extranjeros, la propuesta de valor debe ser tal que se transforme en un referente de capacitación. De esta manera, se estima que la meta será en función de la cantidad de personas capacitadas, que, considerando tanto los sistemas de apoyo que se utilizarán como la logística detrás del desarrollo de las capacitaciones, apunta a un alto volumen de personas de rentas bajas, para que las empresas aprovechen la franquicia Sence y así el gasto sea percibido como marginal. Teniendo en consideración lo antes mencionado, el indicador a utilizar será de personas por mes capacitadas, que se fijó en 270 (18 módulos mensuales).

4.2. Estrategia de Segmentación

La macro segmentación se realizará inicialmente por criterio geográfico, concentrándose principalmente en empresas ubicadas en la Región Metropolitana. Esto tiene como justificación un tema netamente de costos, ya que en una primera etapa se debe partir con un ámbito de acción acotado. Además, para efectos de la operación, se buscarán instructores dentro de dicha región, con la finalidad de mantener un mayor control de la forma en que se entrega el servicio. Una vez que se avance en la curva de aprendizaje, se podría evaluar una expansión hacia otras regiones con polos de construcción atractivos, como Gran Valparaíso, región de Antofagasta e Iquique, lo cual quedará para la etapa de escalamiento como parte del desarrollo de la compañía, que puede ser visto en el punto 3.3 del presente informe. La microsegmentación de clientes se realizará según industria y sub rama dentro de ésta. De esta manera, se planifican los siguientes segmentos de mercado como parte del plan de marketing estratégico:

Tabla 3 - segmentos de mercado elegidos

Industria	Subrama	Motivo	Tamaño (cantidad de empresas)
Construcción	Edificación en altura	Masividad en contratación de extranjeros, posibilidad de alcanzar escala mínima de operación en forma más rápida. Eventual poca necesidad de salas de clases.	550
Construcción	Otras edificaciones	Con el know how obtenido en la etapa anterior, es posible ampliarse a otras ramas de la construcción (strip centers, habitacional, comercial y otros).	1.652
Hoteles y restaurantes	Restaurantes prime	Disponibilidad a pagar por parte de dueños y administradores de este segmento. Necesidad de optimizar recursos, contar con equipo de trabajo afiatado y entender instrucciones de manera rápida.	175
Hoteles y restaurantes	Hoteles 4 y 5 estrellas	Disponibilidad a pagar por parte de dueños y administradores. Necesidad de que todo el personal esté alineado y bajo los mismos estándares de calidad.	525

Fuente: elaboración propia, según lo indicado en Anexo 3

Nota1: Suponiendo un total de 302 mil empresas que facturan al año más de 800 UF.

Nota 2: solo en RM (61%)

4.3. Estrategia de producto / servicio

Como se ha mencionado anteriormente, el servicio ofrecido es el de la capacitación a trabajadores extranjeros de baja calificación, cuyos empleadores tienen la necesidad de que estén nivelados respecto de sus pares nacionales y extranjeros que llevan más tiempo en Chile. De esta manera, la idea es ofrecer capacitaciones modulares orientadas a las necesidades de adaptación y de rendimiento, el cual podría verse afectado por barreras idiomáticas (no tan sólo por eventualmente hablar un idioma distinto, sino también de jerga utilizada en cada industria o simplemente por el día a día), de idiosincrasia o de normativa legal. Teniendo en consideración lo anterior, los módulos a dictar serán los siguientes:

- Adaptación a la idiosincrasia chilena
- Adaptación al equipo de trabajo
- Normativa chilena
- Seguridad en el lugar de trabajo
- Orden y Mantenimiento Lugar de trabajo (5S)

La idea es que una vez que los trabajadores pasen por estos módulos, no tengan problemas en seguir órdenes por parte de sus superiores, y que a su vez entiendan el motivo de dichas órdenes. Esto les permitirá trabajar de mejor manera en pos de lograr los objetivos del proyecto, ya que tendrán conocimiento de por qué realizan las labores solicitadas. También la idea es que estos módulos sean lo más adaptables posible a otras industrias (por ejemplo, módulo de seguridad en el lugar de trabajo y adaptación al equipo de trabajo, los cuales con enfoques levemente modificados pueden dictarse para otras industrias/segmentos). A su vez, como parte de la estrategia de servicio, se han ideado dos mecanismos que permitirían mejorar el programa de capacitación y simultáneamente fidelizar a los clientes:

- Encuesta post servicio: conocer la opinión de los contratantes y/o compradores del servicio. De esta manera se podrá tener un proceso de mejora continua. Esto implicará escuchar al cliente, el cual al ver que su opinión es tomada en cuenta, entrará en un proceso de fidelización. Se debe tener en cuenta que el propósito de esta encuesta es mejorar el desempeño de la compañía, y que como segunda derivada fidelizar al cliente.

- Seguimiento post servicio: complementario a lo anterior, se busca un plan de acompañamiento uno a uno con los clientes que hayan contratado el servicio de capacitación para sus empleados. Esto tiene como objetivo ir midiendo las brechas que inicialmente se buscaban disminuir en cuanto a desempeño de los empleados y cohesión dentro de los equipos donde están inmersos. Así, si estas brechas se mantienen, se ofrecerá a los clientes una nueva capacitación a los empleados en aquellos módulos que se consideren más débiles. Es importante que las variables donde se considere mayor falta de fiato deben ser medidas claramente y de manera objetiva, para evitar aprovechamiento por parte de los contratantes del servicio, y con ello mayores costos a la compañía por servicio post venta.

4.4. Estrategia de precio

El precio fijado será por módulo, y para los clientes que compren el programa completo se ofrecerá un descuento. Por otro lado, se fijó un precio diferenciado dependiendo si la capacitación se lleva a cabo en las salas dispuestas por CECAEX o en las dependencias de los clientes. Así, dada la logística de mover recursos tanto propios como subcontratados (relatores), se cobrará un precio mayor cuando las capacitaciones sean fuera de las salas de la compañía (es decir, donde el cliente). Adicionalmente, es muy relevante considerar que las empresas podrían adherir a los beneficios tributarios de la franquicia Sence (como puede verse en detalle en Anexo 7), por lo cual su disposición a pagar podría verse afectada en forma positiva. Lo anterior no tiene efecto sobre los ingresos del proyecto, ya que esto actúa sobre el precio que paga el cliente y no sobre CECAEX, que recibe todo el ingreso, salvo que una parte lo paga el cliente y otra el Estado, dado el descuento que existe en los impuestos por lo invertido en capacitación.

4.5. Estrategia de distribución

Como se mencionó previamente en el presente informe, la estrategia de distribución variará según el segmento al cual se esté prestando el servicio, lo cual es parte de la propuesta de

valor a entregar a cada uno de ellos. En el siguiente cuadro se muestran las distintas opciones, dependiendo del segmento al cual la compañía se esté dirigiendo:

Tabla 4 - estrategia de distribución

Industria	Subrama	Estrategia de distribución	Motivo
Construcción	Edificación en altura	Cursos en las dependencias del contratante	Se justifica por la masa crítica mínima de trabajadores a ser capacitados en cada proyecto
Construcción	Otras edificaciones	Cursos en las dependencias del contratante o en salas de capacitación dispuestas por la compañía	En caso de existir escala mínima de trabajadores por proyecto, podría ser en ese lugar. De lo contrario, se juntarán trabajadores de dos o más proyectos en dependencias de la compañía
Hoteles y restaurantes	Restaurantes prime	Salas de capacitación dispuestas por la compañía	Dependencias de la compañía, por lo atomizado del segmento
Hoteles y restaurantes	Hoteles 4 y 5 estrellas	Salas de capacitación dispuestas por la compañía	Dependencias de la compañía, por lo atomizado del segmento
Manufactura	Empresas Medianas Metalmecánicas	Salas de capacitación dispuestas por la compañía	Dependencias de la compañía, por lo atomizado del segmento

Fuente: elaboración propia

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

La forma de comunicar el servicio, en un principio, será de manera remota, principalmente mailings masivos y campañas telefónicas, donde será clave el uso de los sistemas que la compañía dispondrá para realizar seguimiento a los prospectos, y una vez que éstos se hayan transformado en clientes para efectos de post venta. Dado que es una venta B2B, el objetivo es recabar prospectos para luego concertar reuniones y dar a conocer el servicio de manera presencial. Para ello, se recurrirá a influenciadores y entidades con las cuales se podría trabajar como partners, como la Cámara Chilena de la Construcción u otras entidades gremiales.

Comunicación: obtención de bases de datos por segmento objetivo, las cuales pueden ser recogidas a través del portal Mercantil.com (que es gratis). Una vez generada la base de datos e ingresada en los sistemas dispuestos por la compañía para realizar seguimiento a todos los esfuerzos de venta que se lleven a cabo, se realizarán campañas telefónicas,

proceso que podría ser lento ya que se debe lograr dar con la persona responsable de esta área dentro de las empresas. También se debe contar con una página web robusta, que permita lograr un SEO de tal manera que la empresa esté dentro de los primeros lugares de búsqueda dentro de la materia ofrecida.

Venta: una vez obtenidos los contactos relevantes, se debe iniciar el proceso de venta del servicio. Tal como se mencionó anteriormente, la modalidad B2B es más lenta, producto de los distintos actores que deben tomar la decisión de comprar el servicio. Se debe contar con material de apoyo, estudios y estadísticas que reafirmen la necesidad de contar con este servicio. Una vez realizadas algunas capacitaciones y sus correspondientes procesos post venta, se contará con publicidad testimonial, que reafirmará los beneficios de este servicio, y de cómo la empresa realiza un completo seguimiento de la capacitación vendida. En todo momento se usará el sistema de gestión y seguimiento de prospectos y ventas, desarrollado para estos fines. La idea es poder darle un tratamiento a los registros tal que nunca se agoten instancias de contacto, y que la información no quede en manos de las personas sino que de la compañía. Esto permitirá hacer barridos de base de datos de manera ordenada y con criterios centralizados, y no depender así de la memoria de la fuerza de venta.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para el año 2018, según proyecciones realizadas por la Cámara Chilena de la Construcción, se pronostica un crecimiento de un 2,4% en la inversión, lo cual viene a recuperar las bajas consecutivas de los años 2015, 2016 y 2017 de un 0,6%, 0,7% y 1,8% respectivamente. Cruzando los datos de los puntos anteriores con esta proyección de 3.612 empresas, se podría proyectar que aumentará el número de empresas en un orden de 2,4%, pudiendo llegar a 3.700 empresas de la construcción. Lo anterior concuerda con las proyecciones del Banco Central de crecimiento económico ajustado, cuya proyección aumentó del 2,5% al 3%.

De esta forma, es posible establecer un supuesto de crecimiento económico de 2,5% durante el 2018, lo cual impacta a todos los rubros elegidos en una primera etapa, es decir, construcción, luego hoteles y restaurantes y posteriormente manufactura.

Asumiendo un crecimiento de esta magnitud, se puede contar con alrededor de 3.250 personas mensuales a capacitar en RM, considerando lo expuesto en punto 2.1 del presente informe. Asimismo, se asumirá un crecimiento anual en las ventas de un 10%, por

concepto de mayores esfuerzos y recursos comerciales, mejora reputacional y afinamiento del sistema de recorrido de prospectos. De esta manera, se llega al siguiente cuadro de estimación de demanda:

Tabla 5 - estimación de demanda

Año	1	2	3	4	5
Demanda potencial	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Factor de corrección	50%	80%	90%	100%	100%
Total a capacitar	1.625	2.860	3.539	4.326	4.758
Total valorizado	226.687.500	398.970.000	493.725.375	603.442.125	663.786.338

Fuente: elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Teniendo en cuenta todas las variables y acciones presentadas previamente, a continuación se presenta un cronograma con las actividades a realizar, cuyo objetivo es poder entrar en el mercado y darse a conocer dentro de los segmentos objetivos. Es importante destacar que existen costos que en primera instancia no se incluirán, pero que se agregarán en la medida que la compañía incremente su presencia en el mercado. Estos costos son la contratación de una agencia digital, las cuales cobran un porcentaje sobre la inversión en publicidad, que es alrededor de un 5% a 7%. También un fee mensual para apoyo en redes sociales, incluyendo un community manager y producción gráfica, por un valor estimado de \$1.500.000 mensual.

Así, de esta forma es posible proponer el siguiente plan de lanzamiento y de marketing operacional.

Tabla 6 - plan de marketing operacional

Ítem	Periodicidad	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de bases de datos	Una vez por semestre	\$ 100.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 278.300	\$ 361.790	\$ 470.327
Generación página web	Semestral	\$ 200.000	\$ 315.000	\$ 330.750	\$ 380.363	\$ 399.381	\$ 419.350
Agencia digital SEO	Cada dos meses	\$ 400.000	\$ 2.640.000	\$ 2.904.000	\$ 3.339.600	\$ 4.341.480	\$ 5.643.924
Campaña telefónica	Mensual	\$ 50.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 727.650	\$ 909.563	\$ 1.136.953
Diseño de material de apoyo	Una vez por semestre	\$ 70.000	\$ 147.000	\$ 154.350	\$ 169.785	\$ 186.764	\$ 205.440
Material de apoyo a ventas	Por visita a cliente	\$ 1.000	\$ 633.600	\$ 696.960	\$ 801.504	\$ 1.001.880	\$ 1.252.350
Regalos a prospectos	Por visita a cliente	\$ 1.000	\$ 633.600	\$ 696.960	\$ 801.504	\$ 1.001.880	\$ 1.252.350
Campaña testimonial	Una vez por semestre	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.265.000	\$ 1.454.750
Total			\$ 8.019.200	\$ 8.486.520	\$ 9.398.706	\$ 11.267.737	\$ 13.635.444

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, para el lanzamiento de la compañía, se realizará una inversión inicial fuerte en bases de datos, página web, sistemas computacionales (elemento primordial para el funcionamiento de la compañía en cuanto a seguimiento de prospectos y de potenciales negocios) y marketing digital. Así, la siguiente tabla muestra la inversión inicial en estos ítems:

Tabla 7 – inversión inicial en marketing y sistemas

Ítem	Periodicidad	Costo	Total anual
Compra de bases de datos	Una vez por semestre	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Desarrollo de sistema computacional	Una vez	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Generación página web	Una vez, mejora semestral (50%)	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000
Agencia digital para realizar SEO	Cada dos meses	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
Campaña telefónica	Mensual	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Diseño de material de apoyo a ventas	Una vez por semestre	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Impresión de material de apoyo a ventas	Por visita a cliente	\$ 7.250	\$ 4.176.000
Regalos a prospectos	Por visita a cliente	\$ 7.250	\$ 4.176.000
Total			\$ 35.052.000

Fuente: elaboración propia

El gasto total antes mencionado sería para la compañía funcionando en régimen, esto es, abarcando los 3.250 alumnos considerados. Como se verá en el presente informe, existe un alza escalonada en la demanda, por lo que los costos serían menores. Como se puede apreciar en el cuadro, existen costos fijos, otros que son variables según módulo y otros según asistentes. Por ello, no son pocas las variables que inciden en el costo total en el que incurrirá la empresa.

V. Plan de Operaciones

Tal como se ha mencionado previamente en el presente informe, el alcance de CEAEX comprende los rubros de la construcción, hotelería y restaurantes y comercio en una primera etapa. Para llevar a cabo su negocio, deberá disponer de salas adecuadas para impartir las capacitaciones así como instalaciones administrativas mínimas para poder

funcionar como un OTEC. Asimismo, su funcionamiento debe ser altamente coordinado y planificado para así aprovechar la capacidad instalada.

Respecto del flujo operacional, se plantea desde la prospección de mercado hasta el seguimiento post venta, todo con un seguimiento exhaustivo mediante los desarrollos tecnológicos planteados como parte de la implementación de esta idea de negocio.

La implementación de este proyecto implica personal dedicado a la operación de la compañía, que implica captación de clientes, y a la construcción de los sistemas tecnológicos que apoyarán tanto a gestión comercial como la evaluación posterior a quienes han sido capacitados. En el Anexo 8 se muestra la carta Gantt asociada a los tiempos involucrados en la puesta en marcha de CECAEX.

Finalmente, se contará con una dotación dedicada principalmente a administración, desarrollos tecnológicos, venta, reclutamiento de relatores y gestión de contenidos.

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

VI. Equipo del proyecto

El equipo a cargo de llevar a cabo el proyecto está comprendido por dos personas, que en base a su experiencia y conocimientos podrán llevar a cabo el plan descrito en el presente informe.

Respecto del organigrama, se propone una estructura con bajos costos fijos, apuntando a incentivos variables, y lo más horizontal y pequeña posible. Así, en un inicio se contará con un administrador general, un encargado de tecnologías, un encargado de reclutamiento de relatores, un encargado de contenidos y dos ejecutivos de venta. A partir del año 4, se propone un aumento a cuatro ejecutivos de venta y un coordinador de capacitaciones, cuya misión será optimizar la logística de los cursos impartidos. Para cada uno de ellos, se plantea un sistema de remuneraciones con parte variable.

Para mayores detalles respecto del perfil y función de cada integrante del equipo, se recomienda ver la **Parte II de este Plan de Negocios**.

VII. Plan Financiero

Para llevar a cabo el plan financiero asociado a CECAEX, se toman en consideración una serie de supuestos que involucran los siguientes tópicos:

- Gastos de marketing y operacionales
- Crecimiento anual de ventas y porcentaje de cursos impartidos tanto en instalaciones de CECAEX como en dependencias de los clientes
- Factor de corrección de la demanda, que es un porcentaje creciente de captación de mercado al avanzar en los años de evaluación del proyecto
- Cantidad de alumnos por módulo
- Incremento anual de gastos en marketing
- Supuestos financieros y valores para cálculo de tasa de descuento

También se estiman los ingresos, fijando el precio de los módulos, tanto para capacitaciones en las instalaciones de CECAEX como en las dependencias de los clientes, y el volumen a capacitar según el criterio antes mencionado. Finalmente, con estos datos y con el plan de inversiones para todo el período del proyecto, se realizan las proyecciones de estados de resultados, flujo de caja (para el horizonte del proyecto y a perpetuidad) y cálculo de la tasa de descuento llegando a un VAN de \$178.136.515 y una TIR de 63,81%, usando una tasa de descuento de 15,65%, todo esto a 5 años. Para llevar a cabo el proyecto, se toma una opción de financiamiento vía préstamo por un monto de \$94.042.779, lo cual genera un valor presente de los ahorros tributarios por \$3.509.499. Así, el VAN del proyecto es el siguiente:

Tabla 8 – valores VAN

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

Fuente: elaboración propia

Finalmente, los análisis de sensibilidad que se realizan dan cuenta de una holgura respecto del precio, tanto para capacitaciones en el lugar del cliente como en instalaciones de CECAEX, captación de mercado, corrección de captación de mercado y forma de impartir las capacitaciones (porcentajes en lugar propio y del cliente), siendo en todos los casos favorable. Para mayores detalles, se recomienda ver la **Parte II de este Plan de Negocios**.

VIII. Riesgos Críticos

Riesgos internos.

Tabla 9 - riesgos internos.

Riesgo	Comentarios
Alza en los Costos de operación	Estrategia Low cost y control de costos.
Errores en Proceso de Capacitación de clientes y usuarios.	Apuntar a cumplir el 5% de captación de mercado y tener en cuenta el análisis de sensibilidad realizado sobre este parámetro.
Fallas en la Comunicación de la Estrategia	Implementación de metodología de instrucción a relatores y correcto reclutamiento de éstos.

Fuente: elaboración propia

Riesgos externos.

Tabla 10 – riesgos externos

Riesgo	Comentarios
Irrupción de nuevos entrantes	La estrategia Low Cost permite hacer frente a esta amenaza.
Alza en la Rivalidad de competidores	Aplica punto anterior.
Aumento del poder de los compradores	Un buen sistema de fidelización, como el planteado para seguimiento post servicio, baja el poder de los compradores.

Fuente: elaboración propia

Para mayores detalles, se recomienda ver la **Parte II de este Plan de Negocios**.

IX. Propuesta inversionista

Como alternativa al financiamiento vía deuda propuesto en el capítulo VII del presente informe, se evalúa la opción de realizar el proyecto con la inclusión de un inversionista, que aporte con el 58,5% de la inversión inicial requerida, que corresponde a \$55.000.000. Con

ello, y usando la misma tasa de descuento que en el capítulo VII, se llega a un VAN de \$233.136.517 y una TIR de 139,24%.

Para mayores detalles, se recomienda ver la **Parte II de este Plan de Negocios**.

X. Conclusiones

Según los análisis de mercado realizados, cifras obtenidas e indicadores de rentabilidad asociados al proyecto, se puede inferir que es posible llevar a cabo el OTEC CECAEX.

Para ello, es relevante tener en cuenta lo siguiente:

- Las actividades que se lleven a cabo como parte de la implementación y operación de CECAEX deben girar en torno a la estrategia Low Cost, de manera de asegurar una posición competitiva respecto de las fuerzas de Porter analizadas en el capítulo II del presente informe.
- Asegurar el cumplimiento del plan de marketing operacional en forma acuciosa: establecer módulos de capacitación valorables por los clientes, usuarios y compradores, llevar a cabo la encuesta y seguimiento post servicio, fijar precios competitivos (ayudados por la franquicia Sence podrían llegar a ser \$0 para los compradores) y establecer un buen seguimiento a los prospectos y gasto eficiente en marketing.
- En línea con lo anterior, los desarrollos tecnológicos juegan un rol fundamental en el éxito del proyecto: se hace necesario contar con un software que permita hacer seguimiento a quienes han recibido capacitación, para dar valor agregado al servicio, otro para realizar un exhaustivo seguimiento a los prospectos generados, para generar todas las instancias posibles de poder vender el servicio, y un sistema de agenda automatizado para maximizar la capacidad instalada de CECAEX en cuanto a cantidad de módulos a impartir.
- Uso intensivo de estrategia de marketing digital para dar a conocer el servicio, y así llegar en forma eficiente al segmento objetivo.
- El reclutamiento adecuado de relatores es clave para que las capacitaciones sean lo más estándar posible y respetando la logística que CECAEX requiere.

- La competencia central se debe tener siempre en cuenta como factor clave de éxito: la capacidad de llevar a cabo los módulos de capacitación en forma estandarizada, con una logística altamente eficiente y a un bajo costo apuntando a un mercado que actualmente los OTEC han dejado de lado, que son los trabajadores de rentas bajas y de menor calificación. Este aspecto diferenciador permitirá la subsistencia de la compañía en el tiempo.

Por todo lo expuesto a lo largo de este informe, se recomienda constituir el 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

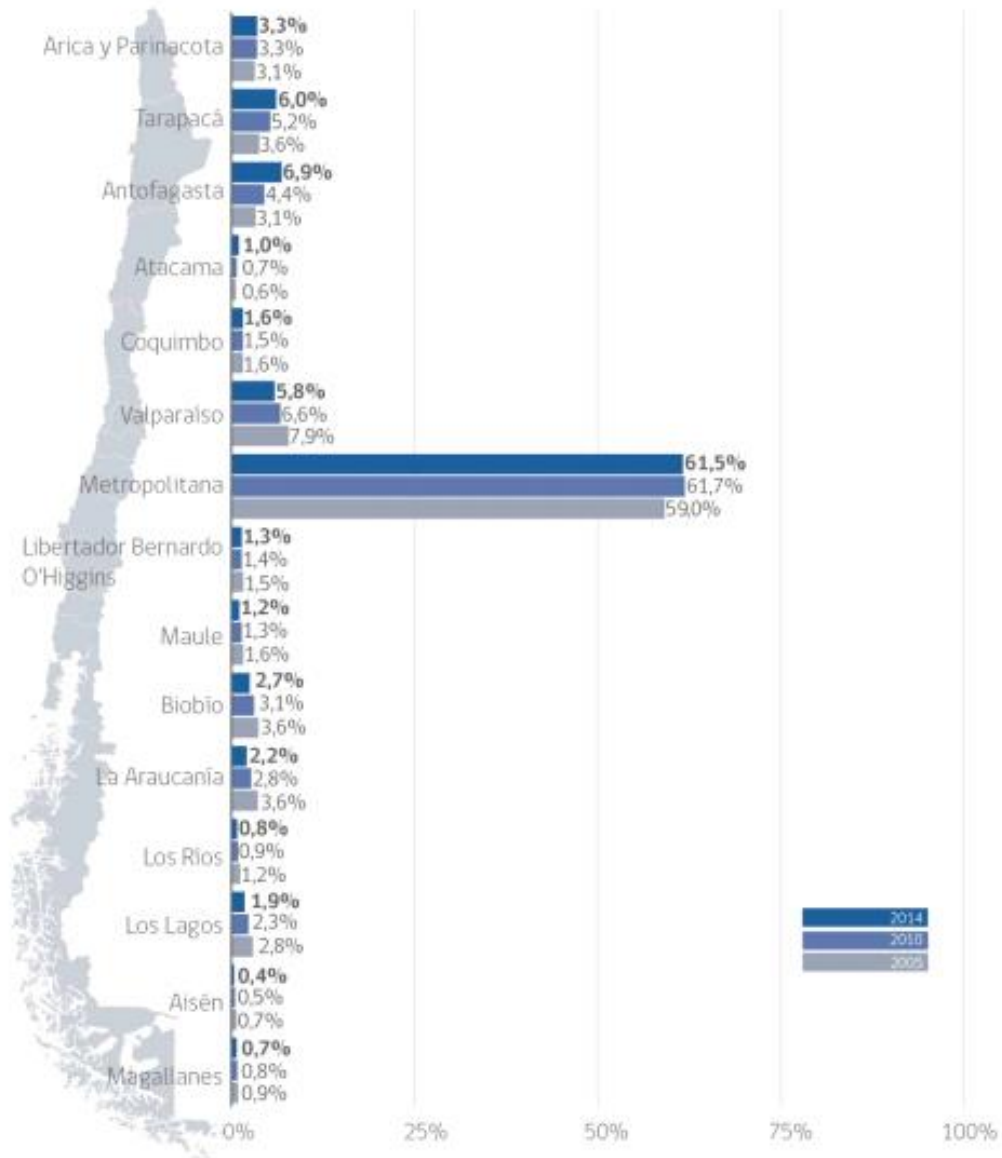
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Country Default Spreads and Risk Premiums, Damodaram

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

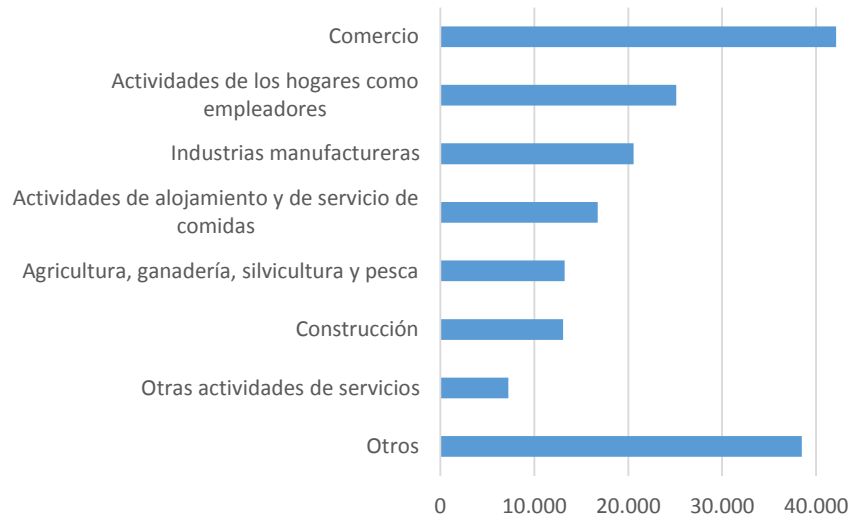
Anexos

Anexo 1. Distribución de extranjeros en el país



Fte: Informe Extranjería Gobierno de Chile. 2016

Ocupados extranjeros en Chile – período septiembre a noviembre 2017



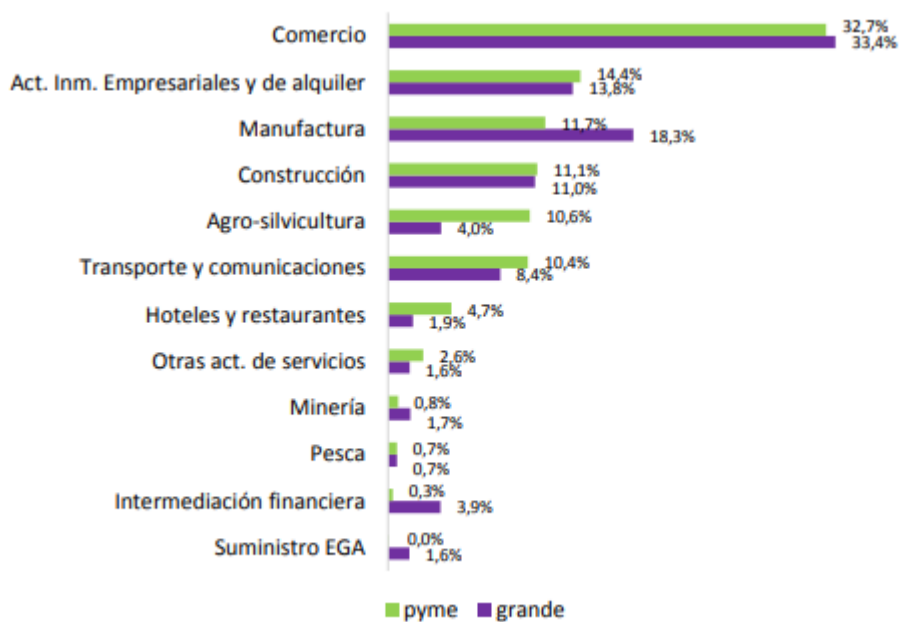
Fuente: informe CNC en base a datos INE

Anexo 2 .Ocupaciones 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	6.067
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	2.708
Actividades inmobiliarias	1.981
Administración pública y defensa	1.483
Actividades financieras y de seguros	1.445
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.328
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 - Stakeholdres

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 reclutamiento de relatores																			
Red utamiento relatores 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