



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN  
COMPETENCIAS LABORALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**AMÉRICO RAÚL PACHECO ZÚÑIGA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES

El presente trabajo, se basó en aprovechar una oportunidad de negocio, en la necesidad de los clientes por mejorar sus competencias, a través del ofrecimiento de cursos de capacitación. El proyecto se fundamenta y justifica en factores, como bajos niveles de productividad en nuestro país, con la agravante de tener las jornadas más altas de la OCDE, lo que aqueja principalmente a las empresas medianas, pequeñas y micro. Además, debemos considerar, que hoy en día las organizaciones deben dirigir equipos integrados por distintas generaciones, con un ambiente moderno de igualdad de oportunidades, en género, capacidades diferentes, orientación sexual o nacionalidad. Este aspecto cobra relevancia para un negocio que provea servicios de capacitación especializados en estas materias. Además, existe evidencia e información, que refleja un desarrollo del negocio de capacitación, con un constante crecimiento y una demanda en alza a lo largo de los años.

Por otra parte, numerosos estudios comprueban que una buena gestión de capacitación y entrenamiento del recurso humano otorga ventajas competitivas considerables frente a la competencia. Millennials at work rechaping the workplace. PwC Report señaló que “más del 35% de los Millennials buscan ser contratados por empresas que los capaciten y desarrollen profesionalmente”, IBM The Value of training indicó que “los colaboradores que sienten que no pueden desarrollarse en la empresa son 12 veces más propensos a dejar la empresa”, Right Managment señaló que el “70% de las organizaciones informaron que la rotación del personal tiene un impacto financiero negativo”, por su parte HR Magazine determinó que “las empresas que invierten en capacitación obtienen 24% más ganancia que las que invierten menos”; además The National Center on the Educational Quality of the Workforce (EQW) reveló que un aumento del 10% en el desarrollo de los colaboradores logró un aumento de 8.6% en la productividad de la empresa”. Con esta información inicial, se investigó en detalle este mercado, y se utilizó una metodología basada en el uso de análisis del macro entorno, del atractivo de la industria, y de las capacidades internas, adicionalmente se efectuó un estudio de mercado, para conocer en detalle la oferta y demanda, y en función de lo anterior, establecer una adecuada estrategia, un correcto modelo de negocio, planes de funcionamiento y análisis financiero.

El resultado obtenido con estos análisis permitió determinar que no existieron variables que impidieran llevar a cabo el negocio. Además, a pesar de existir pocas barreras de entrada, la industria se presentó atractiva y se evidenciaron buenas capacidades internas para explotar esta oportunidad. En lo financiero el proyecto se presentó factible, las estimaciones indicaron que con una tasa de descuento del 20%, se obtuvo un VAN de \$ 113.260.024.- al quinto año, un capital de trabajo de \$ 47.674.286.- y una TIR de 88,28% mayor a la exigida de 20%, el periodo de recuperación de la inversión se produjo en el año 2.

Se recomienda realizar el negocio, y ofrecer un servicio con un diseño innovador en metodologías, claridad en el traspaso de competencias, un eficiente modelo en medición y seguimiento y mitigar los riesgos principales.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS .....	3
2.1. Objetivo General .....	3
2.2. Objetivos Específicos .....	3
3. METODOLOGÍA.....	4
4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
5.1. La Capacitación en Chile.....	7
5.2. Definiciones.....	8
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
6.1. Análisis Externo – Macroentorno.....	11
6.2. Análisis Externo – Microentorno.....	12
6.3. Análisis Interno.....	14
7. ESTUDIO DE MERCADO .....	21
7.1. Análisis Del Mercado.....	21
7.2. Mercado Total, Potencial y Meta .....	23
7.3. Investigación De Mercado .....	24
8. FODA .....	27
8.1. Matriz FODA.....	27
8.2. Acciones Estratégicas .....	28
9. MODELO DE NEGOCIO .....	30
9.1. Lienzo De Modelo De Negocio.....	31
9.2. Propuesta De Valor .....	32
10. PLANES FUNCIONALES.....	33
10.1. Plan De Marketing.....	33
10.2. Plan Operacional.....	41

10.3. Plan Organizacional .....	51
11. ANÁLISIS FINANCIERO .....	54
12. CONCLUSION .....	68
13. BIBLIOGRAFIA .....	71

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tanto en Chile como en el resto de Latinoamérica tienen en esencia dos graves retos a superar: por un lado, mejorar los niveles de productividad, y por otro lado mejorar el desarrollo de la calidad de vida de sus habitantes, esto traducido en mejorar las competencias de las personas que trabajan en las empresas de estos países. El primer reto, es mejorar la productividad deficiente que evidencian las economías de América Latina (México y Chile) en comparación con las del grupo OCDE, (ver anexos, gráfico N°1), como se pudo apreciar, los países más desarrollados son comparativamente más productivos, medidos por hora de trabajo por colaborador. Chile está en las peores posiciones, superados sólo por México que está último, y muy detrás de las economías de Norteamérica, Europa y otros.

Por otro lado, si la comparación es con los países de la región, (ver anexos, gráfico N°2) nos vemos como los mejores, pero esto es un premio de consuelo, ya que en su conjunto Latinoamérica tiene las tasas más bajas de productividad a nivel Global. No debemos ser los mejores de los peores, ni los peores de los mejores, debemos enfocarnos en ser, a lo menos, una economía que esté en el promedio de la OCDE. Este problema no quedó sólo en a nivel de comparación con otros países, (ver anexos, tabla N°1), ya que si asociamos el tamaño de las empresas, las grandes empresas mostraron una ventaja muy alta, en términos de productividad, respecto de las empresas medianas, de las empresas pequeñas y sobre todo de las microempresas. Un estudio realizado por el centro de microdatos de la Universidad Católica de Chile y presentado en la Cátedra de Gestión de Personas en 2016, reveló que en Chile, si consideramos la productividad promedio obtenida por las grandes empresas como base 100 para compararlo con la productividad de los otros tamaños de empresa, las empresas medianas lograron un 46% de la productividad que obtuvieron las grandes empresas, es decir, su productividad fue la mitad que la de las grandes, en las pequeñas empresas se logró un 25% de lo alcanzado por las grandes empresas, pero las microempresas sólo lograron un 3% del nivel de productividad que alcanzaron las grandes empresas (ver anexos, tabla N°1).

En la antigüedad se pensaba que estos dos aspectos de productividad y calidad de vida eran opuestos, pues mejorar los beneficios de los empleados representaba únicamente un gasto para las empresas, haciéndolas menos productivas, hoy sabemos que los trabajadores son mucho más que un gasto, representan una fuerza impulsora de mejores desempeños empresariales, y es un activo muy dinámico y moldeable. Lo anterior resulta extremadamente crítico a corregir en empresas de menor tamaño, ya que, en estas empresas trabaja la mayor parte de la población, cerca del 65% de nuestra economía, y el 47% a nivel de Latinoamérica en su conjunto [6]. Ante esta necesidad, es que apareció la idea de una oportunidad de negocio, a partir de mejorar las competencias de las empresas, con un servicio de capacitación efectivo y eficiente. Brindar servicios de capacitación apareció como una actividad crítica de mejora para ambos retos en forma simultánea. La idea de negocio se reforzó, al incorporar otro elemento: el impacto de las capacitaciones en los resultados de las empresas, ya que a pesar de la gran gama de empresas que

ofrecen capacitación, el desempeño no pareció mejorar en forma muy clara, y los métodos de evaluación de impacto en general no se aplicaron.

La presente propuesta de negocio se basó utilizar la capacitación como palanca de mejores de competencias, explorando la dimensión práctica de esta, con una aplicación y medición en el puesto de trabajo, a fin de garantizar su impacto en la productividad, aspecto totalmente clave en esta industria, que muchas veces se olvidada por los oferentes de estos servicios.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

- 1- Crear un Plan de Negocios para una empresa de Capacitación en Competencias Laborales.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 1- Obtener los datos claves de las condiciones externas, macro y microentorno, y obtener las oportunidades y amenazas, como también el atractivo de la industria de capacitación.
- 2- Determinar las condiciones internas para una empresa de capacitación, expresadas en términos de fortalezas y debilidades presentes, con relación al resto de actores de la industria.
- 3- Determinar las variables claves del mercado y en contraste con las condiciones internas y externas proponer un conjunto de estrategias para el éxito del negocio.
- 4- Determinar el modelo de negocio para el proyecto y desarrollar los planes funcionales: plan comercial, el plan operacional y el plan organizacional para la empresa a desarrollar.
- 5- Determinar la evaluación financiera de la empresa en estudio y obtener los elementos que hacen sensible el desempeño y rentabilidad de la capacitación, señalando las sensibilidades del negocio expresado en el nivel de riesgo de entrar en esta industria y proponer sus posibles mitigaciones.

### 3. METODOLOGÍA

- 1- Para la realización del análisis externo del macroentorno, y determinar el panorama global donde estará inmerso el negocio y que rodea a la economía en su conjunto, se utilizó la herramienta “Análisis PEST”, para establecer cómo estos elementos afectaron el proyecto, sea para facilitar o impedir su desarrollo en este mercado.
- 2- Para la realización de un análisis del entorno más inmediato o microentorno, se realizó un Análisis de la industria, con la herramienta “Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter”, con esto se determinó el atractivo de la industria, expresado en el potencial de desarrollo de esta, que se produce al analizar la rivalidad de la competencia, los potenciales nuevos competidores, los servicios sustitutos, y por el poder de negociación de proveedores y clientes.
- 3- Para la realización de un análisis interno de la empresa, se utilizaron dos herramientas, “La Cadena de valor de Porter” y un “Análisis VRIO”, este último es un Análisis de Recursos y Capacidades”, el resultado fue fortalezas y debilidades internas de la empresa, que determinan su potencial competitivo.
- 4- Para realizar el Estudio del Mercado, y así establecer la oferta y la demanda se recurrió a dos fases con distintas fuentes, un Análisis del Mercado con fuentes secundarias y una Investigación del Mercado con fuentes primarias, mediante la aplicación de una encuesta, con un modelo no probabilístico de muestreo por conveniencia, pero este último aplicado a un marco muestral significativo, que permitió inferencia estadística.
- 5- Para trazar la estrategia, y definir las mejores acciones a tomar, se construirá una Matriz FODA, que sintetice el cruce de circunstancias favorables y desfavorables.
- 6- Para la identificación de los principales factores que le dieron forma al Modelo de Negocio, se utilizó el “Método Lean Canvas”.
- 7- Se Determinó los planes funcionales: Plan Comercial, el Plan Operacional y el Plan Organizacional y una la Evaluación Financiera.
- 8- Se realizó un Análisis de Sensibilidad, Riesgo y Mitigaciones para el proyecto.

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El plan de negocios que se desarrolló corresponde a los servicios de capacitación en competencias laborales, buscó evaluar la factibilidad técnica y económica de la prestación de este servicio dentro del territorio nacional, este abarca la venta de cursos en de habilidades de dirección y gestión de los grupos humanos al interior de una compañía y con los clientes, el siguiente es un listado de los cursos del proyecto:

- 1. Liderazgo:** este curso abarca los diferentes tipos y niveles del liderazgo, desde el auto-liderazgo, el liderazgo de equipos de trabajo, hasta el liderazgo estratégico. Se orienta al desarrollo de habilidades para conseguir alinear la organización y conseguir sus objetivos. Este tipo de curso se basa en talleres prácticos sobre como evaluar las distintas etapas de los colaboradores y como la aplicación equilibrada de dirección y apoyo, impactan en la motivación y nivel de competencias de los equipos liderados.
- 2. Negociación efectiva:** este curso abarca desde reconocer el proceso de negociación necesario en todo momento, hasta los determinantes del éxito en una negociación y búsqueda de acuerdos de gran envergadura. Entrega en forma práctica técnicas, estilos, estrategias, tipos de negociadores, y formas del manejo del conflicto para el logro de objetivos a acordar, poniendo especial énfasis en la correcta planificación de las fases de la negociación y en el cierre de compromisos.
- 3. Planificación estratégica:** Este curso proporciona una metodología práctica sobre como encaminar una organización o un área hacia el cumplimiento de sus objetivos, determinar con eficacia la Misión y Visión, aplicar herramientas de diagnóstico del entorno, análisis de la industria, Análisis internos, determinación de la estrategia del negocio y planes funcionales, junto con un adecuado sistema de control de gestión y seguimiento de estos.
- 4. Trabajo en equipo:** Este curso se enfoca en desarrollar competencias comunicacionales al interior de los equipos de trabajo, abordando los componentes y fases del proceso de comunicación. Este curso propone una definición y caracterización de un equipo de alto desempeño y su diferencia con un grupo de personas, con énfasis en el manejo de conflictos. Este curso es acompañado con ejercicios prácticos en terreno (modalidad outdoor) con dinámicas que propicien la integración de los participantes.
- 5. Servicio al cliente:** Este curso busca desarrollar competencias que permiten a los participantes atender y satisfacer eficientemente las exigencias de los clientes, sean estos externos o internos. Actualmente los clientes demandan

mucha más calidad y un servicio de excelencia. Por lo que es indispensable contar con técnicas y herramientas que generen una experiencia de compra en el cliente lo suficientemente satisfactoria para cumplir con los objetivos planteados.

Estos cursos, entre otros, presentan una tendencia creciente en el país. En los últimos años el gasto total en capacitación creció a tasas del 9% para el periodo del 2014 a 2015 y 18% para el periodo 2015 a 2016, un buen promedio de 14% en dos años. [1].

La importancia del aumento en la demanda de actividades de capacitación se explica, entre otros aspectos, por la visión de distintos directores de empresas, que han puesto especial énfasis en su recurso humano como fuente de ventaja competitiva y también por incentivos tributarios que fomentan su realización, como lo es la franquicia tributaria de capacitación publicada en la ley 19.518 [2].

## 5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 5.1. La Capacitación en Chile

En Chile la actividad de capacitación gira en torno a un sistema interconectado de actores, que dan forma a este mercado, primeramente está el Estado, un actor muy relevante que a través de la ley 19.518 promueve e incentiva a las empresas a capacitar a sus colaboradores, por la vía de descontar del impuesto a la renta hasta un monto equivalente al 1% de las remuneraciones imponibles pagadas al año, en la medida que estas actividades cumplan con ser una actividad de capacitación contratadas a un organismo técnico de capacitación (OTEC). Los OTEC corresponden a todas las empresas que ofrecen cursos de capacitación y que se acogen a la ley 19.518. Para ello el Estado autoriza el funcionamiento de los OTEC por intermedio del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) que depende del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, su misión es “Mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas, con especial foco en las más vulnerables, a lo largo de su vida laboral, a través de una gestión articulada y con calidad de la orientación, capacitación e intermediación laboral, para contribuir a la productividad de Chile y sus regiones”. [7]

Las empresas que desean hacer uso de este beneficio tributario del 1%, funcionan en un programa que actualmente se denomina “Impulsa Personas” y para que las actividades sean reconocidas por SENCE, se deben realizar una serie de trámites con esta entidad, en los plazos que establece la ley. Estos trámites también pueden ser realizados por un tercero, contrato por las empresas, denominados organismos técnicos intermedios de capacitación (OTIC). Para el año 2016, el porcentaje que representan las actividades de capacitación por el programa Impulsa Personas, en relación con el total de inversión en capacitación haciendo al 82%, y donde los últimos 5 años ha mostrado continuos crecimientos, a una tasa promedio del 2% anual, calculado entre el periodo 2004 a 2016, [8] (ver anexo 1).

Otro aspecto que mejorar con capacitación es la reducción de las horas de trabajo, ya que Chile se encuentra dentro de los países con más horas de trabajo al año. Si bien, en los últimos años se ha reducido la cantidad horaria, sigue siendo insuficiente al comparar con las economías avanzadas, que logran ser más productivos, pero con menos horas laborales [4]. También se tiene otro elemento donde la capacitación en competencias laborales cobra relevancia, y que se ha hecho más importante para las empresas, el “factor generacional” y la “diversidad”, en el que resulta un completo desafío para las organizaciones disponer de las herramientas necesarias para gestionar un correcto liderazgo, y donde el escenario actual busca la integración de colaboradores con diversidad de género, igualdad de oportunidades en capacidades diferentes, diversidad de culturas y nacionalidades y la tarea pendiente de igualdad de género.

Números estudios comprueban que una buena gestión de capacitación y entrenamiento del recurso humano, destacándolo como elemento central de las organizaciones, otorga ventajas competitivas considerables a las empresas frente a la competencia, logrando generar más ganancias y ser más productivas, a modo de ejemplo estudios señalan que “más del 35% de los Millennials buscan ser contratados por empresas que los capaciten y desarrollen profesionalmente”, “los colaboradores que sienten que no pueden desarrollarse en la empresa son 12 veces más propensos a dejar la empresa”, “70% de las organizaciones que la rotación del personal tiene un impacto financiero positivo”, “las empresas que invierten en capacitación obtienen 24% más ganancia que las que invierten menos”; otro estudio reveló que un aumento del 10% en el desarrollo de los colaboradores logró un aumento de 8.6% en la productividad de la empresa”. [5]

## 5.2. Definiciones

Todas las definiciones que se presentan a continuación son las que se consideran validadas y autorizadas por Sence [9]

- Capacitación: Actividad relacionada con las necesidades institucionales, funcionales o de competencias laborales, en que la formación, el perfeccionamiento, la complementación, son conceptos que identifican la capacitación en el entorno laboral. Además, la capacitación comprende actividades de instrucción extraescolar, que permite a los trabajadores desarrollar competencias laborales acordes con una actividad, ocupación u oficio. Las empresas podrán efectuar actividades de capacitación de sus trabajadores, tendientes a facilitar la movilidad laboral de éstos a otras actividades productivas, dentro de las mismas o en otras distintas. (Título III, Párrafo I, Art. 7º, del Reglamento de la LEY N° 19.518).

a) Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía. (Ley N° 19.518, Art. 10 – Ley del SENCE).

b) Aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador en una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales. En este concepto se incluyen también las acciones de reconversión laboral.

c) El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. (Ley N°18.834 Art. 21, Estatuto Administrativo)

1- Competencia Laboral: Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar (norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga.

2- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber – hacer.

- Franquicia Tributaria para la Capacitación: Incentivo a las empresas, contribuyentes de la 1era Categoría de la Ley sobre la Renta, que invierten en capacitación de sus recursos humanos, cuyo monto máximo anual es del 1% de las remuneraciones imponibles pagadas por la empresa en el mismo lapso, o de 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en el caso que el 1% sea inferior a esa cifra. (Art.36 de la Ley N° 19.518, de 1997, SENCE)

- Organismos Técnicos de Ejecución de la Capacitación (OTEC): Instituciones, con personalidad jurídica, que están facultadas por SENCE para impartir capacitación ocupacional a través de acciones o cursos. Integran también esta calidad, por derecho propio, los Centros de Formación Técnica; Institutos Profesionales y Universidades.

- Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC): Corporaciones de derecho privado sin fines de lucro organizados sectorial o regionalmente, y reconocidos por SENCE, que tienen como objetivo primordial otorgar apoyo técnico a sus empresas adherentes en la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación ocupacional, no pudiendo ellos impartir directamente acciones de capacitación. Se constituyen por reunión voluntaria de a lo menos 15 empresas, las cuales deberán, por una parte, reunir, en conjunto, a lo menos 900 trabajadores permanentes y por otra, disponer de una planilla de remuneraciones mensuales imponibles no inferior a 10.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM); o, por un grupo de empresas, cualquiera sea su número, que cuenten con el patrocinio de una organización gremial de empleadores, empresarios o trabajadores independientes.

- Participante de Capacitación: Persona y/o trabajador que asiste a una acción de capacitación

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 6.1. Análisis Externo – Macroentorno

- Análisis PEST:

1. Entorno Político

- Estabilidad política para establecer el proyecto.
- Oportunidad derivada de la Reforma Laboral, por ampliación de materias para negociar colectivamente, las empresas deben desarrollar competencias de negociación, liderazgo efectivo y comunicaciones eficientes.
- El Gobierno sigue impulsando programas de emprendimiento y financiamiento, como Capital Semilla.
- Oportunidad derivada de la Ley sobre riesgos psicosociales en las empresas (ISTAS21), por capacitaciones para un buen clima laboral y salud ocupacional.
- Ley 19.518, el gobierno mantiene políticas de fomento a la capacitación a través de su incentivo Tributario del 1%.
- El Gobierno pretende implementar un sistema de certificación de competencias laborales en conjunto con Chile Valora.

2. Entorno Económico

- Estabilidad financiera en materias de capacitación y franquicia tributaria, no tienen riesgo de cambiar.
- La inversión total en capacitación ha crecido un 6% en 4 años al 2016 [1] (ver anexo 1).
- Se desvanece la desaceleración en nuestra economía, Chile retomaría en el 2018 la posición de liderazgo en la región. [11]
- Mejora en la estimación del Crecimiento Económico para el 2018, ubicándose en 3%, el mejor desde el 2013. [12]
- Bajos niveles de Productividad, esto es una oportunidad para revertirlo con mejores competencias vías capacitación (ver gráfico 1).

3. Entorno Social

- Problema de imagen de los Otecs en relación con la efectividad de la capacitación en la productividad y los resultados del negocio.
- Desconocimiento de gran parte de las empresas que no capacitan a sus trabajadores.
- Desarrollo Social de clases medias, tendencia creciente de la sociedad por obtener mejores competencias para su desempeño personal y profesional.

- Sociedad más informada y exigente por calidad y eficiencia en los servicios que se le entregan, disponen de plataformas en redes sociales donde califican la calidad.
- Sindicalismo creciente, ofrecer mecanismos a las empresas para mejorar de las competencias para el manejo de las relaciones con sus sindicatos.

#### 4. Entorno Tecnológico:

- La tecnología se está aplicando más en la industria de capacitación, el Libro de Clases electrónico (LCE), da cuenta de ello con lector biométrico para registro de asistencia.
- Aumento desde el 2008 de actividades virtuales de capacitación, como cursos a distancia, e-learning y mezcla de presencial con e-learning [1].
- Aumento de Innovación y desarrollo TIC en Chile, se creará un Ministerio de Ciencia y Tecnología, oportunidad para integrar esta variable en la operación del negocio.
- Buena Infraestructura tecnológica, Chile es el primero en la región según el Ranking de competitividad Mundial 2016 y ser los números 36 a nivel Global.
- Actualmente los usuarios personales y empresariales están demandando con mayor frecuencia el uso de canales online, oportunidad poder integrarlo al modelo de negocio.
- Mayor uso de Smartphone como plataforma online, hoy día están disponibles a la mano de cada ciudadano, es también un canal de distribución.

En resumen, se puede indicar que no se presentaron variables que hayan sido un obstáculo para la realización del negocio. En lo político resultó muy potente el beneficio tributario en capacitación y las tendencias hacia la certificación de competencias laborales, así mismo en el ámbito económico se encontró un mejor pronóstico de crecimiento para el 2018, lo que aparece como ambiente favorable, en lo social se evidenció que desde la visual de los usuarios no existen grandes garantías de la efectividad de la capacitación en el desempeño del negocio, sin embargo, esto puede ser aprovechado para establecer un mecanismo diferenciador en el negocio, que se haga cargo de esta problemática.

## 6.2. Análisis Externo – Microentorno

- **Análisis de la industria mediante las 5 Fuerzas de M. Porter**

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores - Alta

Si bien existen ciertas barreras, como por ejemplo la certificación por la Norma Chilena 2728:2015, la obligación del uso del LCE o el Registro de Infraestructura, no representan barreras entradas significativas.

Por otro lado, el negocio es de fácil instalación, y libre acceso a canales de distribución, a tecnológicas y a materias primas, además no existe una identificación de marca que lidere sobre el resto, también existe una baja diferenciación del servicio (procesos muy similares), en tanto el costo de cambio y requerimientos de capital son bajos, y no resultan determinantes, lo relevante son las metodologías utilizadas. Por último, es importante en este negocio el efecto experiencia.

## 2. Poder de negociación de los proveedores - Bajo

El relator es muy importante en prestación y al trabajar por proyecto su costo de cambio es bajo, sin embargo, su figura no es clave en la gestión comercial, además existe gran diversidad de ellos, mayormente del mundo de la psicología y sociología, lo que facilitaría la negociación para el OTEC.

Por otro lado, la amenaza de integración hacia delante de proveedores es poco probable, dado que montar un OTEC les generaría en el corto plazo, mayores gastos que asumir la relatoría, finalmente el grado diferenciación del servicio ofrecido por ellos es bajo, lo que resulta favorable a la hora de negociar con ellos. No obstante, todo lo anterior, es recomendable reducir cualquier grado de dependencia.

## 3. Poder de negociación de los clientes – Alto

Si bien la amenaza de integración hacia atrás es poco probable (sólo cursos internos), para una empresa nueva, el número de clientes al comienzo será más reducido, haciéndolos altamente imprescindibles para el negocio, además su costo de cambio es bajo, y no existe un grado diferenciación importante en el servicio, lo que hace mayor el poder del comprador. Por último, señalar que los clientes demandan, cada vez más, de un servicio de capacitación de calidad.

## 4. Amenaza de Servicios Sustitutos – Baja

Existen capacitaciones de carácter interno, pero están menos validadas a diferencia de una empresa tercera certificada, además requiere de mucho esfuerzo interno, las empresas prefieren externalizar. Otros casos son los softwares de autogestión, sin embargo, resulta una amenaza menor, ya que las empresas privilegian más el trabajo guiado de un profesional que un software. Por último, están los servicios profesionales directos, pero al no estar bajo la ley de Sence los hace caros.

## 5. Grado de intensidad de la competencia – Medio

Industria está caracterizada por empresas de diverso tamaño y recursos, es un mercado muy segmentado, y si bien al servicio se le percibe casi sin diferencia, no existe guerra de precios al existir un mercado suficientemente distribuido entre oferentes, existe un ritmo de crecimiento de la industria rápido, que ha impedido un nivel competencia mayor. La calidad del servicio y la habilidad comercial determinan la forma de competir.

En síntesis, al analizar la industria se pudo apreciar que su potencial de atractivo y rentabilidad es medio, ya que los aspectos negativos fueron una alta amenaza de nuevos competidores, al no existir barreras de ingreso importantes, como también un alto poder negociación de los clientes, producto de un gran número OTEC existentes. Sin embargo, también se evidenciaron aspectos positivos como la nula amenaza de sustitutos, y el bajo poder de los proveedores principales (los relatores), a lo que se debe incorporar que la competencia no es agresiva, estableciéndose como de nivel medio, se encuentra muy micro segmentada, y el crecimiento de la industria ha impedido un mayor grado. Lo anterior contribuyó a la recomendación de continuar con el análisis del proyecto, ya que una industria que tiene un potencial de atractivo medio, resulta bueno para una incursión de nueva empresa. Además, su notable crecimiento con el paso de los años sugiere aprovechar las oportunidades de este mercado, destacando el beneficio tributario existente. La clave para ser competitivos descansa en tener una buena calidad del servicio, una potente habilidad comercial y establecer elementos de diferenciación para crear capas de aislamiento contra competencia.

### 6.3. Análisis Interno

#### 1. Análisis de Cadena de Valor de M. Porter

El análisis de Cadena de valor se usa para conocer qué elementos a lo largo de la cadena del servicio agregan mayor valor, y en consecuencia pueden generar fuentes de ventaja competitiva.

La herramienta original establece que cada actividad genera valor por sí misma, pero además producto de las interconexiones entre las mismas.

La composición del modelo de Michael Porter muestra una síntesis de la empresa en virtud de actividades llamadas primarias, que son: logística de entrada, operaciones y procesos, logística de salida, marketing y ventas y servicios de post venta, y otro grupo de actividades llamadas secundarias o de soporte, que son: compras y abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de RR. HH e infraestructura y que son las que permiten la ocurrencia y despliegue de las

actividades primarias. Sin embargo, el planteamiento del modelo original hace referencia a la realidad de las empresas manufactureras, propias de la época industrial en que nace, por lo que para nuestro plan de negocios, que es un servicio adoptaremos lo propuesto por Palermo (2008) [13], que a su vez consideró elementos de la obra Servucción (1987), de Pierre Eiglier y Eric Langeard, donde las actividades primarias quedan en el siguiente orden: Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Prestación, Clientes y Otros Clientes, que para el caso de capacitación cambiaremos clientes y otros clientes **por una nueva actividad que denominaremos “medición, efectividad y retroalimentación”**, esto último formará parte importante de la propuesta de valor del modelo de negocio. Para el resto de las actividades de soporte se continuaron utilizando las originales.

#### a) Actividades Primarias

- Marketing y Ventas

Las funciones de Marketing y Ventas serán realizadas los Socios por su experiencia en este rubro y su formación en ingeniería comercial y psicología respectivamente, quienes acudirán en un principio a las redes de contactos en el mundo de recurso humano para establecer sus potenciales clientes, paulatinamente se ampliará esta responsabilidad a consultores de capacitación. Los que serán seleccionados en función de su experiencia en venta de cursos en competencias laborales y que puedan contar con una cartera de clientes que sume al negocio. En esta actividad resulta clave para el negocio y se tiene como ventaja contar con la experiencia en ventas y disponer de múltiples plataformas digitales para promocionar el servicio. Cabe mencionar que el formato es B2B, por lo que se efectuará con los clientes que contraten el curso.

- Personal de Contacto

El personal de contacto serán principalmente los relatores contratados por proyecto, quienes realizarán los cursos a los clientes usuarios (participantes), esta función de relatoría también podrá ser ejecutada por uno de los socios (psicología) quien tiene dominio sobre las materias de los cursos que se venderán, Además será personal de contacto quienes brinden el servicio de cafetería en los break de cursos y quienes serán también contratados por proyecto y seleccionados para asegurar la calidad del servicio, cada una de estas actividades será medida en su desempeño al final del curso por los alumnos.

- Soporte Físico y Habilidades

El negocio dispondrá en modalidad de arriendo, un lugar que contará con toda la

infraestructura necesaria para desempeñar el servicio tendrá una oficina administrativa y para consultores de capacitación y hasta 7 salas de diferente capacidad de alumnos según el proyecto lo requiera. Además de disponer del equipamiento físico e insumos para la implementación de los cursos, como montaje de papelógrafos, equipos como computadores, proyectores, lectores biométricos, manuales, grabadoras, etc. que será adquirido por pedido según la contratación del servicio. La correcta selección y medición de relatores asegurara disponer de las habilidades necesarias para resguardar la calidad del servicio. En tanto las habilidades de Dirección y Diseño de cursos se tienen al interior del equipo.

- Prestación

Es una actividad clave, que será organizada en su ejecución según una pauta de desarrollo que asegure el cumplimiento de los requisitos del cliente, con un protocolo de chequeo y un procedimiento. Esta actividad se estableció como ventaja por tenerse mucha experiencia en la prestación.

- Medición y Efectividad y Retroalimentación

Esta es una nueva actividad que se propone y buscará destacar como elemento diferenciador del resto de OTEC, adicional a la medición del curso por parte de los alumnos (sobre el relator, los contenidos y de la implementación), se creará un informe emitido por el relator, identificando inconvenientes y oportunidades de mejora, también se medirá el servicio por parte del cliente principal por medio de una encuesta y finalmente cada curso tendrá un taller final que implique llevar al puesto de trabajo las herramientas adquiridas, este taller será evaluado con posterioridad al término y entregará de manera objetiva una muestra de la efectividad de la capacitación y del mejor rendimiento para la empresa contratante. Finalmente se entregará un informe consolidado con toda la información como retroalimentación al cliente y para la mejora continua del propio OTEC.

#### b) Actividades Secundarias

- Dirección General y de Recursos Humanos

Esta función se realizará por los socios en especial por el Ingeniero Comercial, en esta actividad se puede señalar como ventaja el disponer de formación especializada en Dirección de empresas MBA y Dirección de Recursos MRH, ya que muchos OTEC no tienen totalmente profesionalizado su administración.

- Organización Interna y Tecnología

Para organizar internamente los procesos se implementará un sistema de gestión de calidad basado en la norma chilena NCH2728:2015, la cual toma forma a partir de la norma ISO 9001:2008, por su parte la tecnología necesaria estará en el uso del lector biométrico para toma de asistencia en el LCE, a futuro se usarán plataformas arrendadas para cursos en modalidad E-learning y a Distancia, actualmente representa una desventaja por no tenerlos internamente.

- Infraestructura y Ambiente

A diferencia del modelo original, esta actividad se ligará al lugar en donde se realizará el servicio de capacitación, y estos serán variados dependiendo de cada servicio y requisitos del cliente, podrá ser el lugar del OTEC (como las salas del soporte físico) o un lugar del propio cliente, hoteles, salones, incluyendo espacios abiertos con intervenciones en trabajo en equipo, por ejemplo, jornadas outdoor en montañas y cerros, que serán pensados como el mejor ambiente para el desarrollo de ciertas habilidades, o talleres, simuladores de espacios físicos en los que habitualmente se desempeñan los colaboradores, etc.

- Abastecimiento

Se creará un área de logística y abastecimiento que se encargará de las búsquedas de mejores proveedores para la implementación de cursos, creando una base de proveedores suficientes para ofrecer distintas categorías de precios y variedad de opciones, apertura de convenios, y arriendo de plataformas a distancia y e-learning

En Síntesis, el resultado de la cadena de valor indicó que se tienen fuentes de posibles ventajas competitivas en Marketing y Ventas, dada la experiencia previa en este negocio, en Administración y Recursos Humanos producto de la formación profesional y postgrados en maestría de dirección de negocios y en dirección de recursos humanos (MBA y MRH), y en la prestación que resulta clave, donde se tienen muchos años de experiencia en la ejecución de actividades de capacitación. A futuro, se puede explotar como fortaleza la actividad propuesta de medición y seguimiento, al ser un elemento diferenciador del resto de OTEC. Finalmente, se evidenciaron desventajas a considerar en infraestructura y ambiente.



*Figura N°1 – Aplicación Cadena de Valor, en estrella las posibles fuentes de ventaja competitiva fuente: elaboración propia a partir del análisis estratégico interno.*

## 2. Análisis De Recursos Y Capacidades (Análisis VRIO)

El Análisis VRIO es una herramienta que nos sirve para determinar que recursos o que capacidades internas de nuestro negocio pueden convertirse en una ventaja competitiva, ya sea temporal o sostenida en el tiempo, para ello se deben evaluar individualmente 4 aspectos de los recursos o capacidades y que guardan relación con la sigla VRIO (Valioso, Raro, Imitable y Organizado) [14]:

- Valioso: El recurso o capacidad es valioso, si es capaz de aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas del exterior, esto posiciona a la empresa a la par de sus competidores.
- Raro: El recurso o capacidad es raro, si sólo muy pocos competidores tienen el mismo recurso o capacidad, de lo contrario significa que es algo común, del cual no podremos obtener una ventaja competitiva temporal.
- Imitable: Si el recurso o capacidad es difícil de imitar, será porque para la competencia es difícil de desarrollar o comprar, sea por costo o porque es algo único que no pueden diseñar, si tenemos un recurso que sea valioso, raro y difícil de imitar, estaremos frente a una posible fuente de ventaja competitiva sostenida en el tiempo, para lograrlo habrá que estar organizado de tal forma de poder utilizarlo al máximo.
- Organizado: Si el recurso se encuentra gestionado de tal forma que los procesos

y políticas que lo afectan puedan darle el soporte necesario para su utilización al máximo, aseguraremos que el recurso, se convierta finalmente en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### Matriz N° 1 – Aplicación Análisis VRIO a Recursos Tangibles

Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICANCIA ESTRATEGICA	CONDICION PARA ANALISIS
Tangibles	Recursos Financieros Propios	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Tangibles	Capacidad de obtener financiamiento	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Tangibles	Equipos tecnologicos de punta	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Tangibles	Ubicación geografica privilegiada	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Tangibles	Proceso de producción innovador	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza
Tangibles	marcas registradas, patentes, derechos de autor	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Tangibles	Sistemas de control de calidad	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Tangibles	Infraestructura	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad

**Matriz N°1 – Aplicación análisis Vrio a recursos tangibles fuente: elaboración propia a partir del análisis estratégico interno.**

### a) Recursos Tangibles

Como se puede apreciar, los recursos tangibles identificados como fortaleza al interior del negocio, y de los cuales se puede obtener una ventaja sostenida es el Proceso de producción innovador.

Por otro lado, se identificaron debilidades, que pueden llevar a tener una posición de desventaja competitiva, producto que no se cuenta con una infraestructura propia. Además, existen también recursos que nos mantienen en paridad competitiva, como tener recursos financieros propios de los socios, la capacidad de obtener financiamiento vía sistema bancario o levantamiento de capital, contar con una ubicación geográfica privilegiada, ya que el grupo objetivo se centra en Santiago que es donde existe la mayor concentración empresarial y por último tener los conocimientos en sistemas de control de calidad y normas ISO:9001:2015.

### Matriz N°2 – Aplicación Análisis VRIO a Recursos Intangibles

Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICANCIA ESTRATEGICA	CONDICION PARA ANALISIS
Intangibles	Experiencia en el rubro	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Intangibles	Capacidades de los colaboradores	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Intangibles	motivacion del equipo de trabajo	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Intangibles	Habilidades Gerenciales	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Intangibles	procesos internos novedosos y propios	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza
Intangibles	Habilidades Tecnicas	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Intangibles	Capacidad de Innovacion	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza
Intangibles	Marca reconocida	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Intangibles	Confianza de proveedores	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Intangibles	buena imagen ante clientes	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva	Debilidad
Intangibles	Flexibilidad	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza

**Matriz N°2 – Aplicación análisis Vrio a recursos intangibles fuente: elaboración propia a partir del análisis estratégico**

## b) Recursos Intangibles

Al aplicar el análisis a los recursos o capacidades intangibles, también se encontró situaciones donde los recursos nos reportan fortaleza como lo son el caso de tener diseños internos novedosos y propios en términos de modelos, contar con la capacidad de innovación, y por sobre todo tener la capacidad y la conciencia de la relevancia de la flexibilidad en la prestación del servicio como elemento diferenciador y de beneficio para los clientes.

En tanto se evidenciaron situaciones de debilidad frente a los competidores, como no tener una marca reconocida y no disponer de la confianza con los proveedores. También se encontraron situaciones en donde los recursos están en paridad con el resto del mercado, como contar con capacidades de los colaboradores, la capacidad para motivar a los equipos de trabajo, tener habilidades técnicas y gerenciales dentro de los integrantes del negocio.

Matriz N°3 – Aplicación Análisis VRIO a Capacidades

Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICANCIA ESTRATEGICA	CONDICION PARA ANALISIS
Capacidades	Servicio al Cliente	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza
Capacidades	Eficiencia en la prestación del servicio	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Capacidades	Eficiencia en los procesos	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica
Capacidades	Innovación en el servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza
Capacidades	Habilidad para contratar, motivar y retener talentos humanos en el equipo de trabajo	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	No aplica

*Matriz N°3 – Aplicación análisis Vrio a capacidades fuente: elaboración propia a partir del análisis estratégico interno.*

## c) Capacidades

Respecto a las capacidades se identificó que internamente se tienen fortalezas en demostrar una eficiencia en la prestación del servicio apuntando a los resultados posteriores a la capacitación, también la innovación, se puede aprovechar esta condición, para destacar con un modelo donde el cliente se sienta acompañado y realmente asesorado por un consultor, que haga la diferencia en el tipo de relación que pueda establecerse, así mismo y en esta misma línea, el servicio al cliente se transforma en una ventaja competitiva temporal, que con el tiempo puede ser imitada por otros, pero que constantemente puede actualizarse para hacer de esta ventaja una característica sostenible en el tiempo. Por su parte existen capacidades que están a la par de los competidores como la, la eficiencia en los procesos, y la habilidad para contratar, motivar, y retener los talentos humanos en el equipo de trabajo.

## **7. ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1. Análisis Del Mercado**

#### **a) La Oferta**

La oferta la componen un gran número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), de calidad similar, son alrededor de 1.800, un gran número de estos son muy pequeños, y sólo el 1% de los OTEC son de mayor tamaño, estos últimos, concentran el 28,87% del total de participantes, una concentración muy baja comparada con otros mercados. Aquellos OTEC más grandes se caracterizan por tener una gran cantidad de ventas por medio del sistema de franquicia tributaria, en general las ofertas de capacitación de estos OTEC, contemplan cursos con bajo costo para las empresas, ya que la tendencia es llegar al valor que bonifica Sence anualmente. [16]

Se visualizaron dos tipos de OTEC: aquellos que cuentan con gran reconocimiento, enfocadas al desarrollo de recursos humanos, con gran número de capacitaciones, y aquellos denominados administradores de subsidios públicos, que ofrecen cursos gratis y que eventualmente ofrecerían cursos con menos calidad. [16].

Los principales criterios de contratación de OTEC son:

- Las recomendaciones de otras empresas
- La experiencia previa con dichos oferentes
- Los relatores
- La flexibilidad en los horarios

#### **b) Modelo de negocio de los OTEC**

En general confeccionan la oferta con base en anticipar las necesidades del mercado, desarrollando cursos para luego ofrecerlos, también ofrecen cursos solicitados a la medida por los clientes, y por último existen OTEC creados con oferta exclusiva para ciertos grupos de empresas grandes, que prefieren tener una oferta interna especializada con gastos inter-empresas.

Los OTEC para promocionarse recurren bastante a visitas de presentación, sin embargo, por parte de los clientes ven que los OTEC tienen mayor preocupación en estas reuniones por vender el producto, sin hacerse cargo de los resultados en forma posterior.

### **c) La Demanda**

La demanda está compuesta mayoritariamente por empresas, que capacitan a sus colaboradores bajo el incentivo tributario de capacitación, siendo las ramas de Administración las más demandadas [16]. Si bien la teoría expuesta por Becker (1964), los empleadores no tendrían incentivos para capacitar en habilidades ajenas a las propias y técnicas del negocio y no utilizables en otras empresas, las competencias de administración son unas de las transversales a todos los negocios.

Un actor importante en la interacción de oferta y demanda, son los organismos técnicos intermedios de capacitación (OTIC), que son entidades sin fines de lucro y que funcionan como proveedor para las empresas, el trabajar con OTIC les genera una ventaja de poder traspasar todo el monto del 1% disponible por ley, para gasto en capacitación al año siguiente, bajo la figura de excedentes, el comportamiento al respecto indica que las empresas más grandes son quienes trabajan más con OTIC y por su envergadura dejan un monto mayor de excedentes, las empresas más pequeñas son quienes invierten menos en cursos y dejan en proporción más recursos sin uso en los OTIC, evidenciando una dificultad para capacitar.[16]

### **d) Segmento de cursos demandados**

Acorde con la información estadística de Sence, los cursos de capacitación más demandados son de Administración con un 35% del total de horas de capacitación y el 43% del total de personas capacitadas, por medio del incentivo de franquicia tributaria, también un grupo importante de cursos son los pertenecientes al desarrollo de competencias técnicas y específicas [16]. Los cursos que tienen mayor carga horaria y longitud son los de idiomas y mineros.

### **e) Capacitación por sector económico y mercados más relevantes**

Los sectores más participativos en la capacitación vía franquicia tributaria son el Comercio, Minería, Servicios de intermediación financiera y Transporte, sin embargo, salvo el sector minero, no se advierte una demanda altamente concentrada en algún tipo de curso en particular, lo que nos muestra que los oferentes tienen carteras de clientes muy diversificadas entre los sectores, lo cual tiene sentido si pensamos que gran parte de la capacitación es en competencias transversales. [16]

## 7.2. Mercado Total, Potencial y Meta

### a) Mercado total

El mercado total corresponde a todos aquellos trabajadores asalariados, que pueden ser capacitados por sus empleadores en competencias laborales y pertenecientes a la región metropolitana, región muy importante por concentrar el 56% de los cursos totales y al sector comercio que es el que capacita más (18%), en consecuencia, el mercado total para el año 2016 fueron 728.770 personas. Este mercado tiene una tasa de crecimiento del 2,7% respecto al periodo anterior, por lo que esperamos el número suba en 19.677 personas para el año 2018 (ver anexo 2), es decir, **un total de 748.447 trabajadores asalariados**.

Por otro lado, es importante mencionar, que la inversión total en capacitación a nivel país registró un positivo aumento a lo largo de los años, situándose para el año 2016 en 1.223.224 personas, que en montos representan \$ 128.814.165.609 pesos (un promedio de \$ 105.307 por alumno), (ver anexo 3) de los cuales un 82% fueron vía franquicia tributaria, es decir, \$ 106.031.025.790 pesos (ver anexo 4), situándose esto último como un mecanismo muy importante de financiamiento para las empresas (un 77% en promedio desde el 2004 al 2016) (ver anexo 5).

Respecto a la tasa de crecimiento en capacitación, esta fue particularmente importante los últimos 2 años, en promedio alcanza 14% para la cantidad de personas, 14% para el monto total invertido y 16% para el caso de la franquicia tributaria (ver anexo 1), por lo que esperamos cifras de 1.589.702 personas, \$ 167.406.889.625 pesos en total invertido y \$142.675.348.303 pesos en franquicia tributaria para el año 2018.

**El sector comercio abarcó en promedio un 18%** (entre el año 2004 y 2015) del total país (ver anexo 6) y que **en el 2016 alcanzó 207.555 personas**, y una inversión total de \$197.769.739.438 pesos de los cuales \$ 14.873.022.775 pesos correspondieron a franquicia tributaria, sus tasas de crecimiento en promedio para los últimos dos años, fueron 11%, 5% y 8% respectivamente, por lo que **para el año 2018 se estima sean 255.729 personas capacitadas, \$ 19.591.137.730 pesos de total inversión y \$ 17.347.893.765 de franquicia tributaria**.

### b) Mercado potencial

El mercado potencial es un subconjunto del mercado total, está compuesto por la diferencia entre la cantidad total de personas estimada para el año 2018 en la región metropolitana y del sector comercio y aquellas que fueron capacitadas en el mismo sector, esto es, **748.447 trabajadores asalariados menos 255.729 personas capacitadas, sin embargo, de las personas capacitadas sólo 174.381 lo hicieron en áreas de competencias laborales y de recursos humanos tales**

como liderazgo, trabajo en equipo, etc., para el año 2015 y desde el año 2004 estas temáticas crecieron a una tasa promedio de 5 % (ver anexo 7), por lo que esperamos el número suba a 192.255 personas al 2018. En consecuencia, **el mercado potencial corresponde a 748.447 trabajadores asalariados menos 192.255 capacitadas, lo que se obtiene es 556.192 potenciales alumnos a un promedio de \$ 105.307 pesos cada uno, se tiene un mercado estimado, que puede valorarse en \$ 58.570.963.616 pesos.**

### c) Mercado meta

El mercado meta es una fracción del mercado potencial, un grupo de clientes a los cuales satisfacer sus necesidades y fidelizar. **En este negocio se aspira a capturar 1.823 alumnos anuales, que es el 0,31% del mercado potencial**, un mercado meta valorado en \$ 192.000.000 anual.

## 7.3. Investigación De Mercado

Con la información levantada en el análisis de mercado, se pretende profundizar en los gustos y preferencias de usuarios identificados como mercado objetivo, para ello se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue determinar, que cursos son los deseados por los clientes, que opinión tuvieron respecto de la efectividad de los oferentes de capacitación, entre otros aspectos relevantes, que sirvieron para confeccionar la propuesta de valor del negocio de cara al cliente.

Para lo anterior se consideró una muestra del mercado a quienes se aplicó un instrumento que permitió obtener información cuantitativa respecto los objetivos de esta investigación.

- a) **Tipo de Investigación e instrumento: cuantitativa**, mediante **encuesta**. (ver anexo 11).
- b) **Tipo de Muestreo: no probabilístico**, esta técnica se utilizó, ya que a pesar de que no permitió las mismas oportunidades de selección a los individuos población, si se pudo considerar sus entregables como apropiados para iniciar el plan de marketing y el modelo de negocio a seguir.
- c) **Tipo de muestra: Intencional o Discrecional**. Será utilizó este tipo de muestra por el conocimiento que tiene el grupo a investigar, al ser profesionales del área recursos humanos, expertos en las tendencias actuales de desarrollo de competencias y por su condición de potenciales clientes.

**d) Tamaño de la muestra:** Este dato es muy relevante, pues decretó el nivel de credibilidad de los resultados de la investigación, para su cálculo se usó la fórmula de población conocida (del mercado potencial):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

**Donde, N= 447.447**, fue el tamaño de la población o universo.

**Z: = 1,65, para un 95% de confianza**, es una constante que depende del nivel de confianza elegido. **e: es el error muestral deseado = 5%** que es muy común por ser exigente y por eso se utilizó. **P = 0.9**, es la proporción de individuos que tuvo en la población la característica de estudio, en este caso la característica fue ser profesionales de recursos humanos, con perfil decisor en la contratación del servicio de capacitación, estos fueron escogidos en su condición de potenciales clientes, mediante el muestreo intencional sabemos que el 90% de ellos tuvo la característica. **q = 0.1 (es 1-p)**, es la proporción de individuos que no tuvieron esa característica. **n = 98 es el tamaño de la muestra**, es el número de encuestas que se hizo para la investigación.

Los resultados de la aplicación del instrumento de investigación (ver anexo 12), indicaron que la mayoría de los posibles clientes, trabajan en empresas grandes y medianas (75,4%). Prácticamente todos ellos, consideraron que la capacitación mejora la productividad (98,4%) y que el elemento humano es el recurso más valioso para una empresa (96,8%), estos puntos fueron parte de la justificación de este plan de negocios. Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de los encuestados (61,5%) desconocieron todos los beneficios que les brinda la franquicia tributaria de capacitación, prueba de ello, es que un altísimo porcentaje (80%), no ha utilizado los beneficios de la modalidad precontrato de capacitación. Además, es interesante observar que el campo de las tecnologías e-learning ha ganado mucho terreno, y en cuanto a preferencia el mercado presenta variadas opiniones, dándole un espacio importante respecto del global de capacitaciones, pero llama la atención que el porcentaje más alto de las preferencias optaría por hacer la mitad de sus cursos en modalidad e-learning (21,5%).

Respecto de la eficacia de los cursos y su impacto en el puesto de trabajo, si bien, la mayoría opinó que tienen eficacia, un porcentaje no menor (32,3%), dijo que no se tradujo en beneficios prácticos para el negocio, además un número similar de encuestados consideró que los conocimientos entregados no llegaron al puesto de trabajo (27,7%), esto va de la mano que a juicio de la mayoría de los consultados (61,6%) no se realizaron mediciones, ni seguimientos adicionales con posterioridad al término de la actividad por parte de los OTEC.

En tanto, dentro de los componentes de un curso, la metodología fue el ítem más importante, seguido de cerca por el relator, y en último lugar quedó la infraestructura. Por otro lado, los cursos con mayor interés y en orden de preferencia por los clientes fueron: trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, administración del tiempo, servicio al cliente, negociación y supervisión efectiva.

Por último, mencionar que, del listado seleccionado como competidores en el análisis del mercado, los encuestados trabajaron mayormente con Icare (30,8%), y luego en menor medida con Vgroup Spa, Advance Spa, Proacción S.A y Capacitaciones Proactive Ltda.

### **e) Información de los competidores**

Actualmente, existe un número de 1.783 oferentes de cursos de capacitación, de los cuales 1.147 lo hacen en la región metropolitana (ver anexo 8), el total país hace sólo pocos años era un tercio más, cerca de 2.663 (ver gráfico 9), y su reducción es el resultado del aumento de dos exigencias principales, la obligatoriedad de tener una certificación en base a la ISO 9001:2003 que se produjo en el año 2004 y en el 2014 con la implantación del Libro de clases electrónico, que eliminó posibles adulteraciones en la asistencia. Se consideró a los competidores que actualmente tienen para el año 2016 el mismo monto de ingresos seleccionado como mercado meta, es decir hasta \$ 192.000.000 anual, y que se encuentren especializados en cursos de competencias laborales con lo que se llegó a un listado de 308 competidores, de los cuales finalmente, **sólo 63 prestan sus servicios en la región metropolitana.** (ver anexo 10).

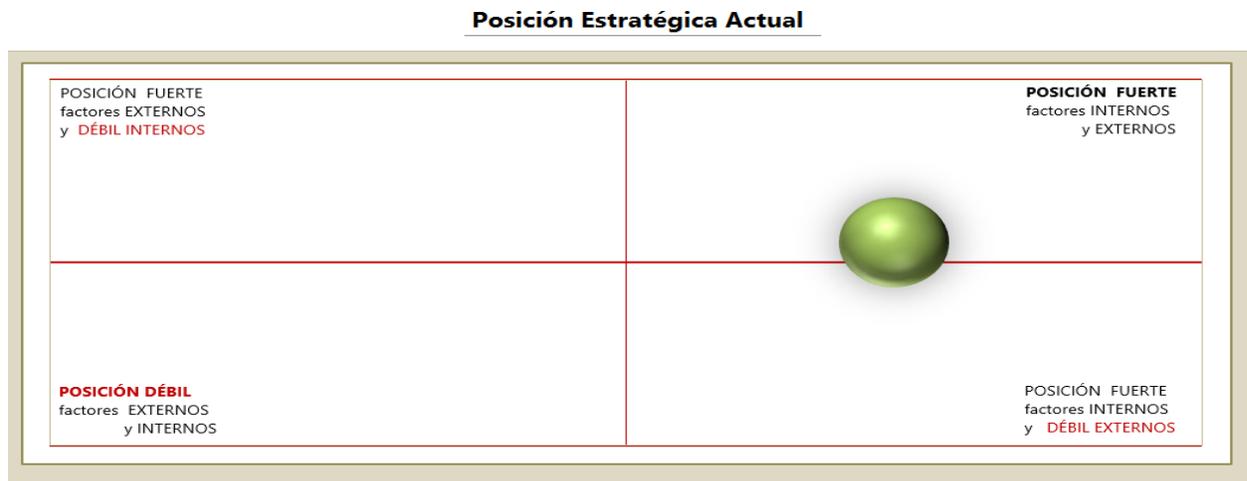
En resumen, se puede comentar que la resultante de analizar e investigar el mercado, nos iluminó hacia donde enfocar la oferta, en este caso hacia las grandes y medianas empresas, nos confirmó que para los clientes resultó importante capacitar su elemento humano, consideraron que la capacitación mejoró la productividad de estos. No obstante, nos señaló posibles amenazas, como que los clientes no supieron todos los beneficios legales de capacitación y que la eficacia de los Otecs no fue la suficiente, no existió claridad sobre que el conocimiento que se adquirió llegó al puesto de trabajo, tampoco se realizaron mediciones ni seguimientos posteriores, este aspecto es de principal importancia para este proyecto, ya que pretende sea uno de los ejes diferenciadores y actividades claves en la propuesta de valor. Finalmente decir, que el capítulo de estudio de mercado permitió conocer las cuáles son los cursos que se deben ofrecer en función de la preferencia de los clientes y conocer los principales competidores que los clientes prefirieron.

## 8. FODA

### 8.1. Matriz FODA

D		Fortalezas	
1	NO DISPONER DE UNA MARCA RECONOCIDA POR LOS CLIENTES	1	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN MARKETING Y VENTAS EN MERCADO DE CAPACITACION
2	NO DISPONER DE INFRAESTRUCTURA PROPIA, EN SALAS, EDIFICIOS Y OFICINAS	2	ESPECIALISTAS EN DISEÑO Y METODOLOGIAS DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION
3		3	HABILIDADES DE DIRECCION ESTRATEGICA EMPRESARIAL
4		4	HABILIDADES ESPECIALISTAS EN GESTION DE CAPITAL HUMANO
5		5	HABILIDAD DE INNOVACION EN PROCESOS INTERNOS, CONOCIMIENTO NORMA 2728
6		6	EXPERIENCIA EN LA OPERACIÓN Y PRESTACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION
A		Oportunidades	
1	COMPLICADO ESCENARIO ECONOMICO, PERO SE ESPERA REPUNTE EN EL 2018	1	REFORMA LABORAL (SINDICALISMO CRECIENTE) Y SISTEMA CERTIFICACION COMP. LABORALES
2	BAJO NIVEL DE CRECIMIENTO PROYECTADO ULTIMOS AÑOS, PERO SE ESPERA 3% EN 2018	2	PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO Y LEY FRANQUICIA TRIBUTARIA DE CAPACITACION
3	GRAN NUMERO DE COMPETIDORES EN EL MERCADO	3	LEY PARA RIESGOS PSICOSOCIALES ISTAS 21
4	REFORMA TRIBUTARIA COMO EJE DE DESINVERSION EMPRESARIAL	4	TENDENCIA A INTEGRACION DIVERSIDADES SOCIALES, GENERACIONES, NACIONALIDAD, Y GENERO.
5	AMENAZA ALTA DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES POR BAJAS BARRERAS	5	CRECIENTE DEMANDA POR CURSOS E-LEARNING Y A DISTANCIA
6	ALTO NIVEL DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	6	CRECIMIENTO TECNOLOGICO EN CAPACITACION: LCE, LECTOR BIOMETRICO
7	BAJOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD GENERAL DE LAS EMPRESAS	7	RAPIDO CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE CAPACITACION
8	PROBLEMA DE IMAGEN DE LOS OTEC EN RELACION A LA EFECTIVIDAD DE LOS CURSOS	8	NIVEL MEDIO DE INTENSIDAD EN LA COMPETENCIA Y BAJO NIVEL DE SERVICIOS SUSTITUTOS
9	DESCONOCIMIENTO DE EMPRESAS SOBRE EL USO DE LA FRANQUICIA TRIBUTARIA DE CAP.	9	DESARROLLO CLASES MEDIAS Y SOCIEDAD DEMANDANDE POR MEJORES COMPETENCIAS
10	PROBLEMA DE IMAGEN DE OTEC EN POST-SERVICIO, FALTA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIONES	10	CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA DEMANDA DE CAPACITACION

Gráfico N°4 – Posición Estratégica Actual frente a factores interno y externos



**Gráfico N°4 – fuente: Elaboración Propia a partir de la información recabada en el análisis estratégico Pest , Cadena de Valor, Análisis Vrio y estudio de mercado.**

En General se evidenció una posición muy favorable en factores internos, es decir, mayores fortalezas que debilidades y una posición más equilibrada frente a factores externos, levemente inclinada a una posición más fuerte que débil. Sobre este escenario base es que se tomaron acciones para conseguir estar mejor posicionados, el ideal será alcanzar el cuadrante superior derecho donde existe una posición muy fuerte en factores internos y externos.

## 8.2. Acciones Estratégicas

**1. Estrategias Ofensivas:** con estas acciones se buscó aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas:

- Diseñar metodologías para cursos, que ayuden a los clientes a cumplir con la ley de riesgos psicosociales, y manejar las diversidades actuales.
- Aprovechar el conocimiento y experiencia comercial para vender cursos de negociación y comunicación efectiva y que permitan a los clientes enfrentar el fortalecimiento de facultades de sindicatos (reforma laboral).
- Utilizar el conocimiento de gestión de personas para diseñar actividades en modalidad a distancia y e-learning, dada la creciente demanda por canales online.
- Usar habilidades de dirección empresarial para acceder a programas de emprendimiento.
- Aprovechar el conocimiento y experiencia comercial junto con las de gestión de personas para innovar en el diseño de competencias laborales en un mercado en crecimiento.
- Utilizar canales online para un marketing digital al ofrecer los servicios.

**2. Estrategias Defensivas:** con estas acciones se buscó aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.

- Aprovechar las habilidades de diseño metodológico para crear una oferta única y diferenciadora que atenúe el alto nivel de negociación de clientes, y el gran número de oferentes existentes.
- Utilizar un servicio flexible en el diseño cursos, que permita levantar barreras de entrada vía diferenciación.
- Generar una estrategia de marketing que difunda los beneficios tributarios de capacitación para reducir la fracción de mercado que desconoce su uso.
- Utilizar las habilidades de innovación para proponer un modelo medición, y seguimiento que otorgue objetividad sobre el real aporte en la mejora del desempeño de los participantes y su productividad, y que nos separe del problema en la imagen de Otecs respecto de la efectividad y traspaso de competencias al puesto de trabajo.

**3. Estrategias de Reorientación:** con estas acciones se buscó minimizar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

- Aprovechar los canales online para difundir la marca, y hacerla reconocida por los clientes.
- Aprovechar el crecimiento de la industria de capacitación para encontrar buenas relaciones precio-calidad, con proveedores de salas y oficinas, llevando este ítem

a un costo variable según los requerimientos del cliente, reduciendo la carencia de instalaciones propias.

- Aprovechar el aumento de la demanda por cursos en modalidad a distancia y e-learning, donde no se requieren instalaciones como salas y se reduce la carencia de instalaciones propias.

**4. Estrategias de Supervivencia:** con estas acciones se buscó evitar que las debilidades acentúen las amenazas.

- Evitar que la infraestructura sea vista como lo más relevante de una actividad formativa, destacando las metodologías propuestas como elemento clave de eficiencia en los resultados.
- Evitar que el alto número de competidores actuales y futuros impida destacarnos y darnos a conocer, difundiendo constantemente la marca y resaltando lo clave de las metodologías personalizadas, que hacen difícil su imitación.

## 9. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es aquel que nos permitió ordenar las ideas, revisar los ítems necesarios para evaluar la idea de negocio, para ello se utilizó la herramienta “Lean Canvas” que es una adaptación hecha por Ash Maurya a la herramienta original, usada para empresas en funcionamiento de Alex Osterwalder (Business Model Generation). A diferencia de este último, Lean Canvas usa las 9 casillas, para nuevas empresas, ayudando a visualizar con claridad cuál es el problema o la necesidad que solucionar, cuáles serán los canales, los clientes, los KPI claves, y muy especialmente conocer de dónde vendrán los ingresos y sus costos asociados. Además, requiere diseñar una declaración de la propuesta de valor a los clientes, acompañado de las posibles ventajas competitivas, que se tienen en relación con las empresas que ya existen en el mercado.

## 9.1. Lienzo De Modelo De Negocio



## **9.2. Propuesta De Valor**

“Prestar servicios de capacitación, diseñando metodologías innovadoras, que otorguen objetividad al traspaso de competencias al puesto de trabajo y a la mejora productividad de los participantes, en base a un eficiente modelo medición y seguimiento”.

## 10. PLANES FUNCIONALES

### 10.1. Plan De Marketing

Habitualmente se asocia al marketing con las 4 p (Jerome McCarthy, Basic Marketing, 1960), sin embargo, esa es sólo una parte de este, ya que para que esas tareas sean rentables, se deben planificar y analizar otros aspectos, en una dimensión denominada marketing estratégico, éste toma todo el conocimiento obtenido en las fases de análisis e investigación de mercado, y en la posterior matriz FODA, para tomar las decisiones con un sentido de orientación. Se buscó definir hábitos, necesidades, tendencias de los clientes y como satisfacer esas necesidades, ver posibilidades de incursionar en nuevos mercados, determinar qué tan atractivos son, evaluar los ciclos de vida de los servicios (o productos), estudiar a la competencia, tratando de crear una ventaja competitiva. Todo lo anterior se organiza en 5 puntos, llamados las 5 C: Contexto, Competencia, Clientes, Compañía y Colaboradores.

#### 1. Diagnostico Marketing Estratégico

##### a) Contexto

Como se vio en el análisis estratégico, el ambiente general se presentó favorable con estabilidad política, oportunidades en reforma laboral, programas de emprendimiento, leyes sobre riesgos psicosociales, incentivo tributario a la capacitación y certificación de competencias laborales. En lo económico se evidenció una mejora en la estimación de crecimiento y la inversión total en capacitación creció un 6% en 4 años al 2016. Por otro lado, en la última década la tecnología se aplicó más en la industria de capacitación con actividades virtuales. (Ver capítulo 6.1 de análisis de mercado)

**b) Tamaño valor y tasa de crecimiento: El mercado de capacitación tuvo un tamaño** para el año 2016 de 1.223.224 personas, que en montos representaron \$ 128.814.165.609 pesos, de los cuales un 82% fueron vía franquicia tributaria, la tasa de crecimiento de los últimos 2 años, en promedio alcanzó 14% en número de personas, 14% en monto total y 16% para franquicia, por lo que se estima sean 1.589.702 personas, \$ 167.406.889.625 pesos en total invertido y \$ 142.675.348.303 pesos en franquicia para el año 2018. El mercado que se consideró fueron las empresas de la región metropolitana (concentró el 56% del total, anexo 13). Ver capítulo 6.1 análisis de mercado.

### c) Tamaño por Segmentos en la Región Metropolitana

- **Empresas Grandes:** Entre los años 2013 y 2015 registró una fuerte caída en la demanda total promedio de cursos (-38%), probablemente una causa fue la situación económica del país en dicho periodo, pero el 2016 nuevamente creció un 17% la demanda total, 17% la demanda en franquicia y 16 % el gasto directo, en montos el 2016 estas partidas correspondieron a \$ 3.153.283.341 en demanda total, de los cuales \$ 2.426.262.526 fueron de franquicia y \$ 727.020.815 de gasto privado. Ver anexo N° 14 y N° 14 a
- **Empresas Medianas:** Entre los años 2013 y 2016 se registró un crecimiento promedio de 22% de la demanda total, 25% en uso de franquicia y 11% en gasto directo, en montos al 2016 estas partidas correspondieron a \$ 38.737.479.243 en demanda total por capacitación, de los cuales \$ 32.758.133.711 fueron de franquicia tributaria y 5.979.345.532 de gasto privado. Ver anexo N° 15 y N° 15 a
- **Empresas Pequeñas:** Entre los años 2013 y 2016 la demanda total sólo creció un 1%, 4% en franquicia % y decreció -11% en gasto privado, sin embargo, el último año el crecimiento fue alto 17%, 18% y 12% respectivamente, en montos al 2016 los números fueron \$ 64.355.872.284, de los cuales \$ 53.035.796.238 fueron en franquicia y \$ 11.320.076.046 en gasto privado. Ver anexo N° 16 y N° 16 a
- **Micro Empresas:** Entre los años 2013 y 2016 en promedio decreció un 2% la demanda total, 2% la demanda de franquicia y 3% el gasto privado, en montos al 2016 correspondieron a \$ 22.567.530.741 pesos, \$ 17.810.833.315 pesos y \$ 4.756.697.426 pesos respectivamente. Ver anexo N° 17 y N° 17 a

### d) Competencia

Existen muchos competidores con diverso posicionamiento y desempeño, principalmente esto ha respondido a las pocas barreras de ingreso. Funcionan en mercados micro segmentados, no teniendo gran rivalidad de precios, la debilidad principal evidenciada fue la forma de demostrar el impacto de la capacitación en el negocio de los clientes y las fortalezas están dadas por el reconocimiento individual de marca y prestigio de los más grandes.

Grafico N°6 - Mapa de posicionamiento atributos reconocimiento de marca - precio



Grafico N°6 – fuente: *Elaboración Propia a partir de la información recabada en la investigación de mercado*

### e) Clientes

Los clientes elegidos fueron en general empresas de distintos tamaños y segmentos, pertenecientes al sector comercio y de la región metropolitana, que busquen mejorar las competencias de su fuerza de trabajo, acudiendo al beneficio de financiar gran parte del costo a cuenta del eventual impuesto de segunda categoría (Ley Sence), la cantidad de clientes que se estima para el 2018 es de 748.447 participantes.

- **Hábitos consumidores:** respecto a los clientes se caracterizaron por demostrar un aumento por la demanda de cursos, con un promedio anual de \$ 105.307 pesos por participante (ver capítulo 6.1), las personas han demostrado una mayor tendencia por obtener mejores competencias para su desempeño personal y profesional, evidenciaron mayor exigencia por la calidad, demandaron con mayor frecuencia el uso de canales online, a pesar de ello se apreció cierto grado de desconocimiento sobre el uso del 1% de la ley capacitación, y con opiniones variadas sobre su efectividad, su motivación final fue mejorar el desempeño personal y empresarial, los canales de compra e información son mailing, sitios web, intermediación con OTICs y reuniones de presentación.

### f) Compañía

- **Líneas de productos (cursos):** Liderazgo, trabajo en equipo, negociación, servicio al cliente, comunicación efectiva, administración del tiempo y supervisión efectiva.
- **Imagen en el mercado:** ser reconocidos como un OTEC especialista en

competencias laborales, que garantiza los resultados y su aporte práctico.

- **Tecnologías y experiencia:** la tecnología es la estándar de la industria, pero la experiencia se establece en las metodologías de enseñanza-aprendizaje que usa cada oferente donde se pretende tener una propia con sello práctico.
- **Cultura:** definida por la mejora continua y basada en que el elemento humano es el centro de todo negocio, una correcta interacción de personas competentes al interior de la empresa y en todas las dimensiones como con los clientes, con los proveedores, incluso competidores, crea valor compartido y crecimiento sostenido.

#### **g) Colaboradores**

- **Proveedores:** corresponde a los facilitadores y relatores de temáticas asociadas a recursos humanos, en general psicólogos y sociólogos organizacionales que por su cercanía profesional con el comportamiento humano en las empresas son capaces de desarrollar metodológicamente estas materias y transmitir las.
- **Alianzas:** es posible establecer a futuro alianzas con relatores, con ocasión de que la venta provenga del relator y este necesite de un código de OTEC, así mismo, una promoción conjunta con redes de contacto, como la asociación gremial de MBA que integra la Universidad de Chile.

## **2. Objetivos y Estrategia de Marketing**

- **Objetivos generales del negocio:**
  - I. Satisfacer las necesidades de los consumidores de capacitación, ofreciendo para ello una línea de servicios especializados a cada necesidad distinta entre este gran segmento de clientes y una oferta de valor única en el mercado.
  - II. Construir una empresa rentable y sostenible a lo largo del tiempo, capaz de ir adaptándose al mismo ritmo que cambian los gustos y preferencias de nuestros clientes, teniendo el mejor equilibrio entre el precio y la calidad, basado en los atributos que los clientes más valoran.

- **Objetivos específicos del negocio:**

III. Alcanzar una rentabilidad sobre los ingresos de entre un 55% a 65% por período, en comparación al período anterior.

IV. Lograr una participación de mercado (en valor): una tasa del 0,31% anual del mercado potencial, un mercado meta valorado en \$ 192.000.000 anual. de tal manera de obtener una participación del 0,31% para el período 5 (no se tiene participación de mercado actual).

- **Objetivos del marketing:**

i. Generar un mayor conocimiento e intención de compra del 10% de la marca, en el segmento de empresas medianas, con el objetivo de tener la condición de marca reconocida o preferida, aumentando así la probabilidad de una participación de mercado para este producto. Actualmente la participación de mercado es igualmente de un 0%,

ii. Generar un mayor conocimiento e intención de compra del 3% de la marca en el segmento de empresas grandes, con el objetivo de tener la condición de marca reconocida o preferida, aumentando así la probabilidad de una participación de mercado para este producto. Actualmente la participación de mercado es igualmente de un 0%.

iii. Generar un mayor conocimiento e intención de compra de 3% de la marca en el segmento de empresas pequeñas, con el objetivo de tener la condición de marca reconocida o preferida, aumentando así la probabilidad de una participación de mercado para este producto. Actualmente la participación de mercado es igualmente de un 0%.

**Estrategia de posicionamiento:** Alcanzar reconocimiento de marca y participación de mercado expresado en ventas, se pretende posicionarse con un 5.5% de reconocimiento de marca en el Gráfico N°6 - Mapa de posicionamiento, es decir, detrás del reconocimiento de Icare, pero con una venta similar, a futuro se espera disponer de otros mapas para posicionar los otros objetivos de atributos esperados como calidad, efectividad e identidad de marca.

- **Estrategia de segmentación:** se establecieron 3 segmentos con diferentes importancia relativa, el más importante fue el segmento de empresas medianas, de la región metropolitana, que pertenecen al sector comercio por ser el segmento que ha tenido un mayor crecimiento sostenido en su demanda de

cursos, en segundo lugar las empresas grandes, que a pesar de estar varios años a la baja creció el último año, es un segmento importante pues su volumen de contratación es alto en presupuesto y por último el segmento de pequeñas empresas, que representaron en su conjunto el mayor volumen de demanda, pero este dato es engañoso debido a que esto se produjo por la gran cantidad de este tipo de empresas, no así en forma individual, no obstante es un sector interesante.

- **Estrategia de Cobertura:** se escogió una cobertura selectiva, que se caracteriza por que los clientes efectúan una compra racional cotejando valores y atributos del servicio, cada uno de los tres segmentos de empresas escogido les otorga distinto peso a estos ítem de valores y atributos, por lo que se debe desarrollar distintos cursos con diferentes profundidades, cantidad de horas y precios para el segmento grandes empresas, otro para medianas y otro para pequeñas, con un gasto de publicidad también diferenciado y distintos canales preferidos por cada segmento.

### 3. Marketing Operativo

También forma parte de una de las estrategias del Marketing: La estrategia funcional o marketing mix y se encarga de determinar cómo operar en el mercado de cara al cliente, normalmente se agrupan en 4 categorías conocidas como las 4P: producto, precio, comunicación (promoción) y distribución (plaza). Sin embargo, el modelo de las 8 P, desarrollado por Levelock (Levelock, C. 2009). Se adapta mejor a los servicios, agrega 4P nuevas a las ya existentes:

- **Personas:** relativo a todas las personas que interactúan en el servicio desde los colaboradores, jefaturas, clientes o proveedores.
- **Procesos:** Describe la forma en que los consumidores reciben el servicio y a los procesos por los que el servicio transita hasta llegar al consumidor
- **Evidencia Física o Presentación (Physical Evidence):** para los servicios la presentación sólo puede apreciarse al momento de entregarse, pero esto puede remediarse mostrando el ambiente en que se entrega el servicio a través de fotos, videos, estadísticas y testimonios, que den cuenta de la calidad y veracidad de lo ofrecido.
- **Productividad:** apunta a la calidad del servicio obteniendo el mejor resultado al menor costo posible.

### 4. Marketing Mix

- **Producto:** fueron elegidos a partir de la investigación de mercado, los servicios de cursos Liderazgo, trabajo en equipo, negociación, servicio al cliente, comunicación efectiva, administración del tiempo y supervisión efectiva, todos

con talleres prácticos de aplicación en los puestos de trabajo y medición post-servicio.

- **Precio:** el precio que se determinó es \$ 5.000 pesos por hora por participante, esto es un promedio de \$ 120.000.- por alumno en un curso estándar de 24 hrs.
- **Punto de venta:** se definieron instalaciones del cliente (puestos de trabajo u oficinas, salas), instalaciones arrendadas con proveedores de salas, hoteles, colegios según sean los requisitos del cliente.
- **Publicidad:** mailing, sitios web, intermediación con OTICs y reuniones de presentación, según cada segmento.
- **Personas:** los interlocutores con los clientes en cualquier nivel como vendedores, relatores, proveedores e implementadores serán seleccionados y evaluados contantemente, según criterios que se establecerán en los procedimientos de la norma de calidad, a fin de garantizar que cada persona en cada eslabón de contacto con el cliente transmita la cultura, los objetivos de calidad y el sello del negocio.
- **Procesos:** en base al sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 y la norma Nch 2728: 2015.
- **Presentación:** Generar un ambiente de seguridad y garantía para los clientes, por ello, para el caso de reuniones, se arrendarán por las horas necesarias los mejores co-working. En las reuniones de presentación y publicidad se exhibirá el ambiente en que se entrega el servicio a través de fotos de los salones de los cursos (proveedores), videos de las actividades, y testimonios de clientes, que den cuenta de la calidad y veracidad de lo ofrecido.
- **Productividad:** Demostrar que la calidad entregada por los cursos es la mejor relación de costo con beneficio, se basará en hacer visible al cliente, la aplicación práctica en el puesto de trabajo respecto de los nuevos conocimientos adquiridos, esto puede ponderarse en forma cualitativa mayormente y cuantitativa en los casos que lo permita la naturaleza de sus funciones.

## 5. Inversiones, resultados y recomendaciones

- a) Proyección de ventas: Para estimar la demanda a falta de datos históricos propios, se realizó a través de los siguientes métodos:

- I. Se recurrió a información de productos similares del competidor: se consideró cómo es el comportamiento del producto de la competencia. no serán las mismas ventas, pero si se tendrá acceso a la publicidad que usaron.
- II. Se analizó el crecimiento de la industria, y mercado potencial: 5%
- III. Se recurrió a información de expertos: montos, porcentaje de aprobación e inscripción y estacionalidad.

*Promedio ingreso grupo competidores	16.000.000
*Crecimiento de Cap en competencias laborales	5%
*Estacionalidad meses bajos - 30%	enero - febrero - marzo - septiembre
*Estacionalidad meses normal	abril - mayo - junio - julio - agosto
*Estacionalidad meses altos +50%	octubre - noviembre - diciembre

Estimacion de la Demanda en \$MM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
promedio competencia * 5% crec anual	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	201,6
desviacion efecto estacionsalidad	30%	30%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	50%	50%	50%	
<b>resultado con efecto estacionsalidad</b>	<b>11,76</b>	<b>11,76</b>	<b>11,76</b>	<b>16,8</b>	<b>16,8</b>	<b>16,8</b>	<b>16,8</b>	<b>16,8</b>	<b>11,76</b>	<b>25,2</b>	<b>25,2</b>	<b>25,2</b>	<b>206,64</b>

#### b) Presupuesto de marketing

ITEMS EN \$MM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
publicidad en medios, sitio web	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,84
publicidad en facebook	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	1,44
equipo comercial	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	14,4
Total inversion Marca	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	16,68
<b>INVERSION TOTAL PERIODO 1</b>													<b>33,36</b>

#### c) Recomendaciones

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, el negocio es de fácil implementación, pues gran parte de las inversiones se evidenciaron de naturaleza variable y las inversiones en marketing fueron definidas principalmente en el equipo comercial, función que en los primeros periodos recaerá directamente en el gerente Técnico y Comercial.

Se recomienda con mayor tiempo y recursos desarrollar para los próximos periodos una estrategia de crecimiento, utilizando la Matriz de Ansoff como herramienta principal para determinar las decisiones de desarrollo de nuevos cursos y en que mercados nuevos o actuales, así mismo, una vez se tenga historia y resultados se recomienda analizar y crear una estrategia de cartera usando una matriz BGC para conocer los ciclos de vida de los cursos, el potencial y las rentabilidades por grupo

de cursos. Una vez se empiecen a crear historial de ventas y datos, se recomienda ajustar la demanda con proyecciones más exactas como regresiones lineales y exponenciales.

## 10.2. Plan Operacional

El presente plan se realizó con la finalidad de definir el proceso de planificación, diseño, ejecución y control de los cursos formativos de capacitación que se impartirán. La definición del proceso consideró las actividades de requerimientos de formación, cotización de servicios, generación de una propuesta formal de capacitación e implementación de los servicios para cada curso, conforme a lo dictado en las bases legales del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 1.- Derivar solicitud		<b>Rol:</b> Gerencia Tecnico y Comercial
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Recibir solicitud</b>	Recibir solicitud y/o requerimientos de capacitación desde el Cliente.	
<b>Derivar solicitud</b>	Derivar solicitud vía correo electrónico a: Consultor de Capacitación (CDC) si requerimiento proviene de cliente con historial de servicios de capacitación. Gerente Tecnico y Comercial (GTC) si requerimiento proviene sin historial de servicios de capacitación.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 2.- Derivar solicitud		<b>Rol:</b> Gerente Tecnico y Comercial
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Derivar solicitud</b>	Derivar solicitud vía correo electrónico a Consultor de Capacitación (CDC) requerimiento enviado por cliente sin historial de servicios de capacitación.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 3.- Especificar requerimientos		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Recibir requerimiento</b>	Recibir requerimiento de Capacitación	
<b>Especificar requerimientos</b>	En conjunto con el Cliente se identifican los requerimientos específicos para realizar el curso formativo	

	Tarea presenta observaciones 1 y 2	
<b>Derivar requerimientos</b>	Derivar los requerimientos levantados a Coordinador de Capacitación (CRD). Tarea presenta observación 3	
<p><b>Observaciones</b> La especificación de las necesidades del Cliente puede ser efectuada en una reunión de trabajo o por correo electrónico. La evaluación y selección del relator del curso deberá ser efectuada en base a lo indicado y según el registro <b>Listado de Relatores</b>. Las necesidades de capacitación levantadas con el cliente son entregadas al día siguiente a CRD si los servicios solicitados requieren de cotización con proveedores, en caso contrario son entregadas el mismo día para la elaboración de registro Hoja de Costos Proyectadas (HCP).</p>		
<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> Diseño Nuevo Curso
<b>Actividad:</b> 3.1.- Especificar requerimientos		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Recibir requerimiento</b>	Recibir requerimiento de Capacitación	
<b>Especificar requerimientos</b>	En conjunto con el cliente se identifican los requerimientos específicos para realizar el curso de capacitación. Tarea presenta observaciones 1, 2 y 3	
<p><b>Observaciones</b> La especificación de las necesidades del cliente puede ser efectuada en una reunión de trabajo o por correo electrónico. Según la actual normativa del SENCE, la vigencia de los cursos autorizados es de cuatros (4) años, por lo que estos pueden ser actualizados nuevamente. Previo al diseño del nuevo curso de capacitación, CDC analiza en conjunto con Je Gerente Técnico y Comercial la viabilidad del nuevo desarrollo.</p>		
<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> Diseño Nuevo Curso
<b>Actividad:</b> 3.2.- Co-diseñar Curso		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Diseñar curso</b>	En conjunto con un relator, efectuar el diseño de nuevo curso con la ayuda de bibliografía específica, otros proyectos realizados anteriormente o cualquier otra documentación relacionada. Tarea presenta observación 1	
<b>Registrar curso</b>	Registrar la descripción del nuevo curso diseñado en registro <b>Control del Diseño (CDD)</b>	
<b>Imprimir</b>	Imprimir una (1) copia de registro CDD.	
<b>Firmar document</b>	Firmar registro CDD para posteriormente ser presentado a Gerente Tecnico y Comercial.	
<b>Entregar diseño</b>	Entregar copia de registro CDD a GTC para su revisión y aprobación.	
<p><b>Observaciones</b> En caso de ser necesario, esta actividad se realiza en conjunto con el cliente.</p>		

Durante la ejecución de la actividad, CDC efectúa una revisión de lo diseñado en contraste con los requisitos del cliente, lo cual queda registrado en CDD.

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> Diseño Nuevo Curso
<b>Actividad:</b> 3.3.- Aprobar		<b>Rol:</b> Gerente Tecnico y Comercial
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Verificar diseño</b>	<p>Verificar que se cumplan los siguientes ítems del diseño:            Contenido, metodología y duración.            Objetivos            Requisitos y perfil de los alumnos            Material didáctico            Requisitos instalaciones y relator</p> <p>Tarea presenta observación 1</p>	
<b>Validar diseño</b>	<p>Validar que se cumplan los siguientes ítems del diseño:            El contenido impartido sea adecuado al perfil de los alumnos.            El número de horas previstas sea adecuado a la materia a impartir.            Los objetivos previstos.            El material didáctico y equipamiento este de acuerdo con las necesidades de los alumnos.            La evaluación diseñada sea adecuada para el curso.            Tarea presenta observación 2</p>	
<b>Aprobar</b>	Firmar registro CDD y entregar a CDC.	
<b>Observaciones</b>		
<p>Previo a la verificación del diseño del nuevo curso, CDC puede incorporar nuevos cambios al diseño conforme lo exija el Cliente. La validación del diseño del nuevo curso debe recoger los requisitos originales y cualquier modificación o agregado posterior al levantamiento de requisitos.</p>		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> Diseño Nuevo Curso
<b>Actividad:</b> 3.4.- Derivar requerimientos		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Derivar requerimientos</b>	<p>Derivar requerimientos levantados a Coordinador de Capacitación (CRD).            Tarea presenta observación 1</p>	
<b>Respaldar diseño</b>	Respaldar registro físico de CDD en archivador y entregar a GTC.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación	<b>Variante:</b> No aplica
---	----------------------------

<b>Actividad:</b> 4.- Generar cotización <sup>1</sup>		<b>Rol:</b> Coordinador de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Generar solicitud</b>	Generar registro “ <b>Solicitud de Cotización</b> ” (SCZ) en formato Excel utilizando los requerimientos levantados y entregados por CDC. Tarea presenta observación 1	
<b>Imprimir solicitud</b>	Imprimir una (1) copia del registro SCZ. Tarea presenta observación 2	
<b>Solicitar aprobación</b>	Solicitar la revisión y aprobación de registro SCZ a CDC, entregando la copia impresa.	
<b>Observaciones</b> Para los cursos de clientes internos no es obligatorio completar la solicitud de cotización. En forma opcional, CRD puede compartir registro SCZ en carpeta compartida, caso en el cual espera la revisión y aprobación de CDC para efectuar la impresión del registro.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 5.- Aprobar		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Validar solicitud</b>	Revisar registro SCZ en donde se indican los ítems a cotizar según revisión previa efectuada por CRD.	
<b>Firmar solicitud</b>	Firmar y timbrar SCZ en conformidad con lo levantado inicialmente por CDC. Tarea presenta observación 1	
<b>Entregar solicitud</b>	Entregar registro SCZ aprobado a CRD para su posterior cotización.	
<b>Observaciones</b> Si registro SCZ fue revisado en carpeta compartida, CDC notifica a CRD vía correo electrónico de este hecho, para que este último imprima una (1) copia del registro y sea firmado y timbrado por CDC.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 6.- Solicitar cotización		<b>Rol:</b> Coordinador de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Copiar solicitud</b>	Copiar un (1) ejemplar de registro SCZ.	
<b>Solicitar cotización</b>	Entregar registro SCZ al Encargado de Adquisiciones (EAD) para realizar cotizaciones, quien firma una (1) copia y entrega al CRD. La copia remanente es mantenida por EAD para realizar la cotización y confirmar fecha de respuesta tentativa.	
<b>Notificar</b>	Notificar a CDC tiempo de respuesta comprometido por EAD.	
<b>Archivar copia</b>	Archivar copia de registro SCZ firmada por EAD para control y respaldo	

	interno en carpeta del curso. Tarea presenta observación 1
<b>Observaciones</b> Registro SCZ es digitalizado y dispuesto en carpeta compartida posteriormente, sólo si el curso es efectivamente realizado.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 7.- Cotizar		<b>Rol:</b> Encargado de Adquisiciones
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Confirmar tiempo de respuesta</b>	Confirmar fecha de entrega de entrega de cotización a CRD.	
<b>Cotizar servicios</b>	Cotizar productos y/o servicios con proveedores. Tarea presenta las observaciones 1 y 2	
<b>Enviar cotización</b>	Enviar vía correo electrónico registro SCZ con cotizaciones solicitadas a CRD, con copia a CDC, para su revisión. Tarea presenta observación 3	
<b>Observaciones</b> La selección de proveedores deberá ser efectuada en base a los requerimientos o algún proveedor específico sólo si es indicado por el cliente y que sea identificado en la solicitud inicial de requerimientos. La evaluación y selección de proveedores se efectúa en base al registro <b>Listado de Proveedores (LDP)</b> . Esta tarea puede ser repetida en etapas posteriores debidos a cambios en los requerimientos iniciales por parte del cliente.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 8.- Generar Hoja de Costos		<b>Rol:</b> Coordinador de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Evaluar y seleccionar</b>	Evaluar cotizaciones recibidas y seleccionar aquella que se ajuste a los requerimientos del Cliente. Tarea presenta observación 1	
<b>Elaborar hoja de costos</b>	Elaborar registro <b>Hoja de Costos Proyectados (HCP)</b> y enviar a CDC vía correo electrónico.	
<b>Observaciones</b> El número de cotizaciones puede variar desde una (1) en aquellos casos en los cuales sea el Cliente quien especifique un proveedor a contratar. En la generalidad de los casos, se solicita un mínimo de tres (3) cotizaciones a revisar.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación	<b>Variante:</b> No aplica
---	----------------------------

<b>Actividad:</b> 9.- Generar propuesta cliente		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Revisar costos</b>	Revisar registro HCP.	
<b>Generar propuesta</b>	Elaborar la <b>Propuesta del Cliente</b> (PCL) con la información técnica y económica recopilada para el cliente en formato PowerPoint.	
<b>Solicitar aprobación</b>	Enviar vía correo electrónico PCL a GTC para su posterior revisión y aprobación.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 10.- Aprobar		<b>Rol:</b> Gerente Tecnico y Comercial
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Validar y aprobar</b>	Revisar registro PCL en conjunto con CDC, para validar y aprobar según los criterios y necesidades del cliente. Tarea presenta observación 1 y 2	
<b>Observaciones</b> Se establecen márgenes según las metas e indicadores del área informados generalmente a principio de cada año por la gerencia. La información es formalizada en términos de margen y facturación. La revisión de la propuesta es realizada de manera presencial con CDC. En caso de surgir correcciones, adiciones y/o cualquier modificación a la propuesta, se realizan de forma inmediata.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 11.- Enviar propuesta		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Enviar propuesta</b>	Enviar registro PCL mediante correo electrónico al cliente para su revisión y aprobación. Tarea presenta observación 1	
<b>Observaciones:</b> Si la revisión de la propuesta puede ser realizada de forma conjunta con el cliente, CDC imprime una (1) copia de la propuesta para ser revisada en reunión de trabajo.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 12.- Emitir orden de compra		<b>Rol:</b> Consultor de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Recibir aprobación</b>	Recibir aprobación de la propuesta enviada mediante: Correo electrónico con VºBº por parte del cliente. En forma verbal o telefónicamente.	
<b>Emitir orden de compra</b>	Emitir registro <b>Orden de Compra</b> (OC), el cual detalla lo siguiente: Inicio y término de capacitación Detalle del servicio a prestar Valor y datos para facturar, entre otros. Tarea presenta observación 1	

<b>Enviar orden de compra</b>	Enviar vía correo electrónico registro OC a cliente, solicitando su revisión y aprobación conforme a lo indicado en la propuesta.
<b>Informar</b>	Informar a CRD y GTC el inicio del proyecto del curso de capacitación. Tarea presenta observación 2
<b>Respaldar orden de compra</b>	Respaldar en carpeta compartida registro OC aprobado o correo electrónico con "OK" por parte del cliente.
<b>Observaciones</b> Este documento representa el acuerdo entre las partes en cuanto al servicio de capacitación a prestar. La aprobación de este contrato por parte del cliente podrá ser efectuado de las siguiente formas no excluyentes, siendo cualquiera de ellas válida como señal de aprobación Visto bueno vía correo electrónico. Escáner de OC con firma del representante del cliente.	

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 13.- Solicitar compras e implementación		<b>Rol:</b> Coordinar de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Imprimir</b>	Imprimir una (1) copia de registro HCP, el cual es firmado por CRD, CDC y GTC.	
<b>Digitalizar</b>	Digitalizar registro HCP y disponer en carpeta compartida del curso.	
<b>Solicitar compras</b>	Generar e imprimir dos (2) copias de registro <b>Solicitud de Compras y Reserva (SCR)</b> , el cual es firmado por CDC y CRD. Registro es entregado a Encargado de Adquisiciones (EAD), quien firma las dos (2) copias, siendo una (1) de ellas retenida por CRD. Tarea presenta observación 1	
<b>Solicitar implementación</b>	Generar e imprimir dos (2) copias de registro <b>Orden de Implementación (OIM)</b> junto con <b>Check-list de Implementación (CHI)</b> , el cual es firmado por CDC y CRD. Registro es entregado a SP, quien firma las dos (2) copias, siendo una (1) de ellas retenida por CRD.	
<b>Registrar curso</b>	Actualizar registro planilla <b>Proyección de Cursos (PYC)</b> , en el cual se indica el curso de capacitación a iniciar y su correspondiente estado.	
<b>Coordinar</b>	Coordinar con relator del curso la firma de registro <b>Carta de Acuerdo con Relatores (CAR)</b> , en donde se especifican sus obligaciones, horarios y detalles del curso.	
<b>Respaldar registros</b>	Respaldar en carpeta compartida registros CAR, OIM, SCR y SCZ.	
<b>Observaciones</b> CRD debe actualizar en forma obligatoria cada viernes registro PYC, o de forma extraordinaria cualquier día de la semana si los hechos relevantes así lo ameritan.		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 14.- Verificar implementación		<b>Rol:</b> Supervisor de Implementación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Preparar implementos</b>	Preparar y asegurar la disponibilidad de materiales para la ejecución del curso, incluyendo el Hardware (notebook y lector biométrico) necesario para aplicar el <b>Libro de Clases Electrónico (LCE)</b> y los registros <b>Encuesta de Satisfacción Alumnos (ESA)</b> . Tarea presenta observación 1	
<b>Completar lista</b>	Completar puntos indicados en anexo CHI, y campo de observaciones para indicar eventos particulares si corresponde. Tarea presenta observación 2	
<b>Verificar y supervisor</b>	Verificar y supervisar el buen funcionamiento de instalaciones, baños, equipos de ayuda, energía, agua y al personal necesario para la ejecución del curso. Tarea presenta observación 3	
<b>Observaciones</b>		
<p>El relator del curso también puede solicitar materiales adicionales, lo cual debe ser especificado previamente en registros OIM y adquiridos vía SCR.</p> <p>Como medida de control, CRD también ejecuta el seguimiento de las tareas indicadas en la presente actividad. CRD debe actuar como nexo entre lo que sucede en terreno y CDC, no necesariamente debiendo estar en terreno, pero si informado.</p> <p>El registro Check list de implementación no aplica para los cursos de clientes internos gerenciales. En el caso de cursos a ser dictado en regiones, la supervisión de la implementación es ejecutada por el ejecutivo en regiones o bien por una persona contratada especialmente para estas tareas.</p>		

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 15.- Co-ejecutar el curso		<b>Rol:</b> Supervisor de Implementación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Ejecutar curso</b>	Relator ejecuta el curso según lo estipulado en registro CAR. Tarea presenta observación 1	
<b>Registrar</b>	Relator genera los siguientes ítems: Asistencia de alumnos en LCE Contenidos revisados en clases Calificación de los alumnos Evaluaciones de los alumnos (se efectúa siempre, ya que un curso no se puede cerrar sin notas). Acta del Curso con el cual da cierre al curso. Tarea presenta observación 2	
<b>Encuestar alumnos</b>	Relator aplica registro ESA a cada alumno que asistió a la capacitación.	
<b>Entregar</b>	Relator entrega registro ESA y Hardware asociado a LCE A SIM.	
<b>Derivar</b>	SIM deriva registros ESA y CHI a CRD.	

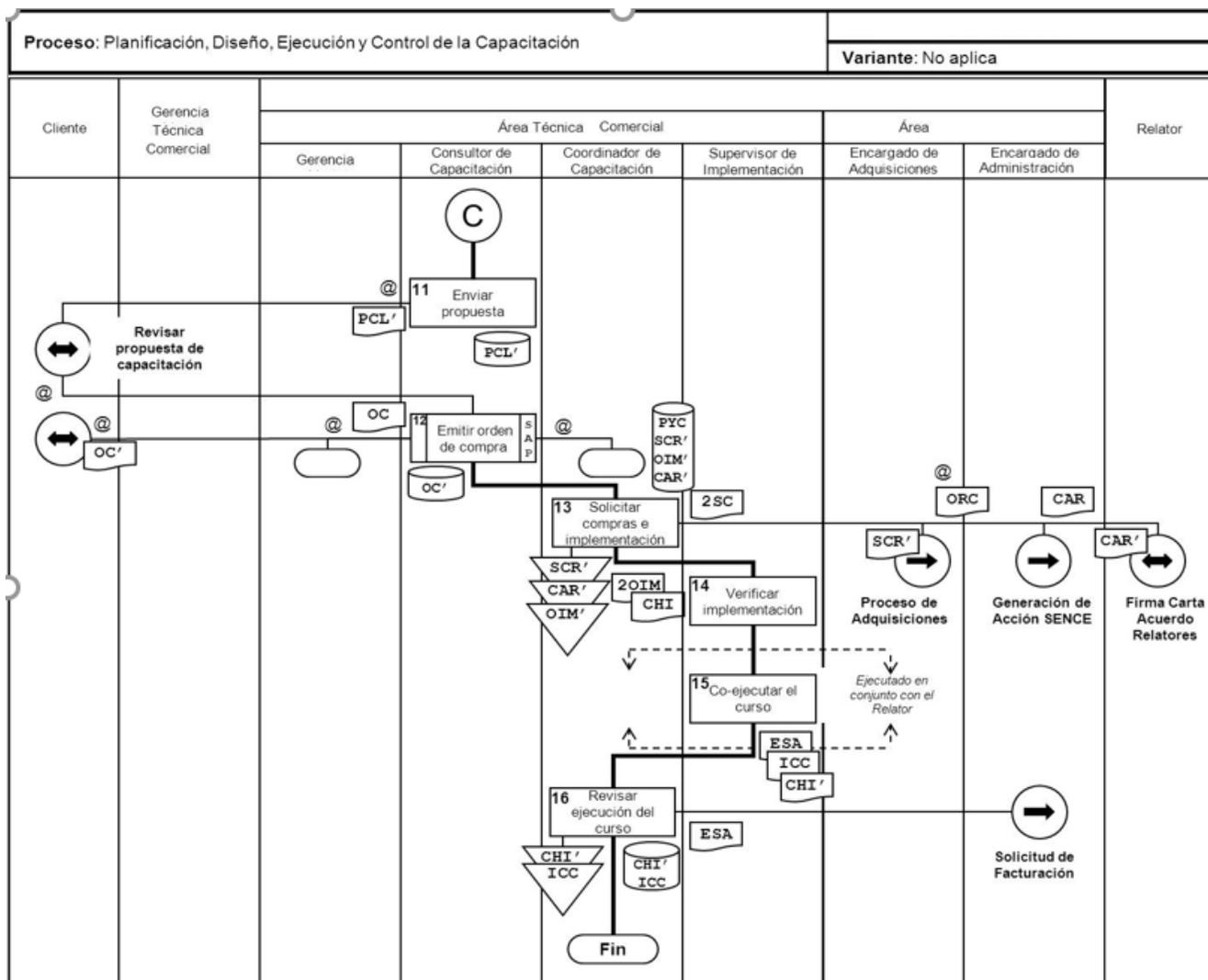
<b>Generar</b>	Relator genera registro <b>Informe Curso de Capacitación (ICC)</b> y lo deriva a CRD (el plazo de entrega va de 0-2 días luego de cerrado el curso).
----------------	--

**Observaciones**  
SIM es responsable de gestionar soluciones y/o respuestas a todas las desviaciones o incidentes que se presenten durante la ejecución de la actividad formativa.  
Durante toda la ejecución del curso, el SIM registra en registro CHI cualquier evento que afecte la conformidad del servicio entregado según los objetivos de calidad del SGC. La información contenida en el registro CHI se utiliza en las reuniones semana del Área de Capacitación en caso de ser necesario.

<b>Proceso:</b> Planificación, Diseño, Ejecución y Control de la Capacitación		<b>Variante:</b> No aplica
<b>Actividad:</b> 16.- Revisar ejecución del curso		<b>Rol:</b> Coordinador de Capacitación
<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la Tarea</b>	
<b>Revisar</b>	Revisar los siguientes ítems generados durante la ejecución del curso y entregado por el SIM: Encuestas de satisfacción alumnos (ESA) Libro de Clases Electrónico (LCE) CheckList de implementación (CHI) Informe Curso de Capacitación (ICC) Registros ESA son entregados a Jefe de Administración y operaciones (JAO).	
<b>Respaldar registros</b>	Respaldar en carpeta compartida registros CHI e ICC.	

- **Flujograma del proceso:**

La simbología del flujograma puede encontrarse en el anexo N° 26



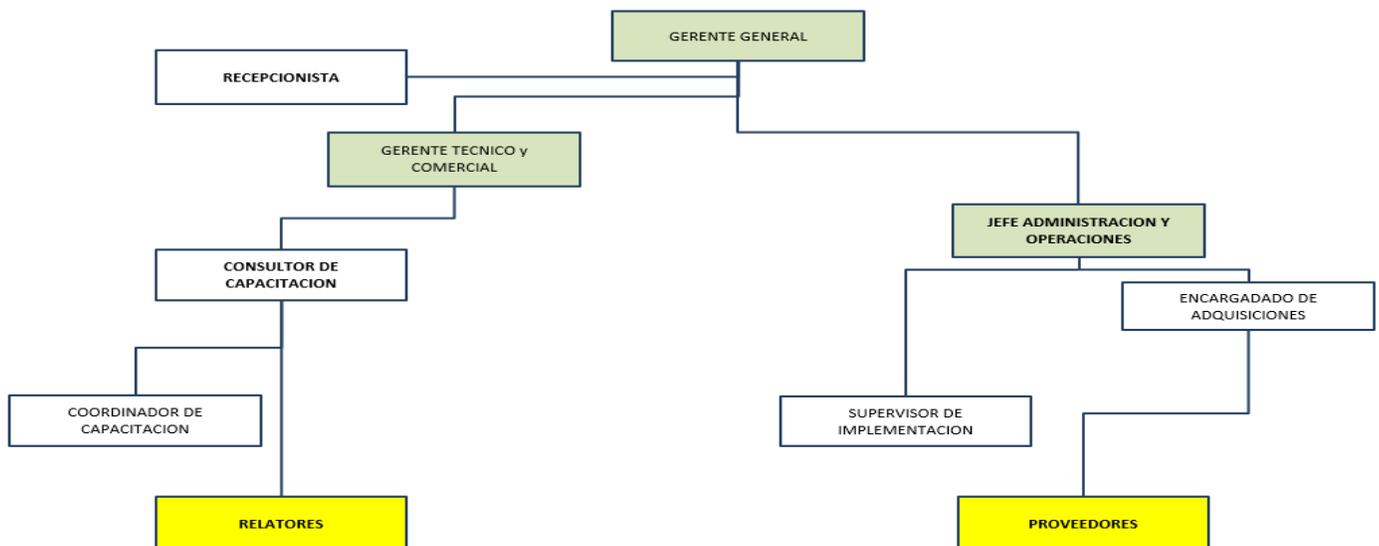
### Gastos Implementación Plan Operacional y Puesta en Marcha

Gastos de Implementación	Monto
Pago 5 meses de arriendo ( 1 garantia + 4 puesta en marcha)	\$ 935.000
Implementacion sistema gestion de calidad	\$ 250.000
Constitución legal escritura (2 firma digital)	\$ 120.000
Pago informe dicom para garantia arriendo (2 x 12.000)	\$ 24.000
Pago implementos otec (sillas, data, lector biometrico)	\$ 217.000
Pago de norma 2728	\$ 38.000
Pago patente municipal	\$ 70.000
Pago certification 2728	\$ 600.000
<b>Total gastos de Implementación</b>	<b>\$2.254.000</b>

### 10.3. Plan Organizacional

La organización quedó definida con una estructura funcional, con 3 cargos claves y que serán los mínimos requeridos para el funcionamiento del negocio en los primeros años, en el organigrama los podemos observar con color verde. Paulatinamente y acorde la empresa incrementa su volumen de ventas, la organización buscará incorporar los cargos de crecimiento que se aprecian en color blanco, por último, mencionar que se definieron funciones que formarán parte del costo propio de cada actividad de capacitación, y que resultarán como personal de costo variable y por proyecto, como los relatores y proveedores, estos últimos los observamos en color amarillo

#### a) Organigrama del negocio



#### b) Funciones

- **Gerente General:** Será quien tendrá la máxima responsabilidad por el desempeño del negocio, será el que dirige, organiza y supervisa todas las unidades de la empresa, en directo tendrá la responsabilidad por las Finanzas y Gestión de personas y Calidad. (ver anexo 18 descripción de cargo)
- **Gerente Técnico y Comercial:** Será responsable del Marketing de la empresa, realizará las gestiones estratégicas y operativas con clientes y desarrollará metodológicamente los planes formativos para los cursos de capacitación y reclutamiento de relatores. (ver anexo 19 descripción de cargo)

- **Jefe de Administración y Operaciones:** Será responsable de los procesos de facturación, adquisiciones, análisis y control de gestión y tramitaciones con Sence. Además, dirigirá la implementación de los cursos. (ver anexo 20 descripción de cargo).
- **Consultor de Capacitación:** Será el encargado de diseñar cursos, generar propuestas de capacitación y gestionar operativamente las ventas con los clientes. (ver anexo 21 descripción de cargo).
- **Encargado de adquisiciones:** Será responsable por la logística y adquisiciones de todo lo necesario para implementar los cursos en tiempo y forma, será responsable de la relación con proveedores y generación de convenios (ver anexo 25 descripción de cargo)
- **Coordinador de Capacitación:** Coordinará el flujo operativo desde el consultor de capacitación hasta las áreas de adquisiciones y administración y operaciones, apoyará en la generación de propuestas para clientes (ver anexo 22 descripción de cargo)
- **Supervisor de implementación:** supervisará e implementará en terreno las actividades de capacitación para asegurar su correcta ejecución y calidad definida. (ver anexo 23 descripción de cargo)
- **Recepcionista:** Recibirá llamadas, agendar citas y tomar recados (ver anexo 24 descripción de cargo)

### 10.3.2 Costo de Personal

Cargos - Gastos Fijos	Remuneración Bruta Mensual	Variable por Ventas	Remuneracion Mes
Gerente General	1.400.000	NA	1.400.000
Gerente Tecnico y Comercial	1.200.000	2%	1.400.000
Jefe Admin y Operaciones	1.000.000	NA	1.000.000
Consultor de Capacitación	500.000	1%	600.000
Encargado de Adquisiciones	600.000	NA	600.000
Coordinador de Capacitación	500.000	NA	500.000
Supervisor de Implementación	400.000	NA	400.000
<b>Total Remuneración Bruta Mensual</b>			<b>5.900.000</b>

<b>Cargos - Costos Variables</b>	<b>Remuneración Bruta Por Hora - UF</b>	<b>Total Remuneracion por curso</b>
Relatores	0,7	\$ 303.013,54
* UF al 22 de Mayo del 2018 = 27.054,78		
* Se considera un promedio de 16 hrs por curso		

## 11. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se confeccionó a través de dos estudios, el estudio económico y el estudio financiero [15], luego incluiremos un análisis del escenario base, un análisis de escenarios, un análisis de sensibilidad y un análisis de riesgo.

### 11.1. El estudio económico

Determinó si fue viable el proyecto, nos indicó los retornos que esperamos obtener. Para la realización del estudio económico se usó la información que fue reunida en los capítulos y planes funcionales anteriores, del estudio de mercado se utilizó las estimaciones de ventas y el presupuesto de medios de publicidad y promoción. Del plan operacional se tomó los costos de operación y puesta en marcha, y del plan organizacional se usó los desembolsos originados por las remuneraciones y gastos de administración. [15]

Para desarrollar el estudio económico, se utilizó la metodología propuesta por Tercila Moreno (emprendimiento y Plan de Negocio, 2016), que se detalla a continuación:

#### a) Establecer el horizonte de evaluación del proyecto

Para seleccionar el periodo existen 2 alternativas, estimar flujos para n periodos con valores constantes a perpetuidad propios de instalaciones de largo plazo como construcciones, o estimar flujos para n periodos y tasar los activos de acuerdo con el valor comercial del último ciclo. Este último, es el que se utilizó en este proyecto. Para determinar el número de años, se tomó en cuenta el hecho que vivimos continuos y veloces cambios en tecnología, con ciclos de los productos y servicios que se reducen con mayor frecuencia, y se consideró que la estimación de pronósticos pierde eficacia mientras más largo es su plazo. Por lo anterior, el **horizonte de evaluación del proyecto se determinó en 5 años.**

#### b) Clasificar y valorizar ingresos y desembolsos del proyecto

##### I. Ingresos:

- **Venta Mensual:** la venta se basará en la demanda estimada en el plan de marketing, que es vender en promedio 7 cursos mensuales, cada uno con un promedio de 24 horas, un promedio de 20 participantes y un precio de 5.000 pesos la hora, con esto el monto al mes es de  $= 7 \cdot 5000 \cdot 24 = 16.800.000.-$ , este monto podrá ir variando de acuerdo con el efecto estacionalidad y un factor de

descuento del 10% por concepto de becados, promociones, descuentos o devoluciones.

- **Cobro de las Ventas:** se pretenderá que el 80% sea cobrado a 30 días y 20% con cobrado a 60 días (60 días es el máximo para liquidar actividades de capacitación según ley SENCE)

## II. Costos y Ventas:

- **Costo de Venta:** viáticos y traslados por implementación serán \$ 5.333 por día, por un total de 3 días (24 horas) \* 7 cursos serán \$ 111.993 al mes, los materiales serán un 3% de la venta, el arriendo de salas de clases será \$ 5.000 por hora \*24 horas \* 7 cursos demandarán \$ 840.000 por mes y por último la relatoría que se pagará a 0,7 UF por hora (\$ 26.966,89) \* 24 horas \* 7 cursos demandarán \$ 4.530.438.- por mes. En total el costo de venta será un 34,5% de esta.
- **Gastos de Marketing:** se excluyó el gasto de personal en este apartado, se consideró un gasto de mantención de página web por \$ 20.000 al mes y el plan intermedio de publicidad en Facebook que costará \$130.000.- al mes.
- **Otros Gastos Marketing:** papelería y folletos a clientes por \$10.000 \* 7 cursos serán \$ 70.000.-, igualmente los regalos por un costo de 10.000 \* 7 clientes serán \$ 70.000.-.
- **Gastos departamento de ventas:** se excluyó el gasto de personal en este apartado, se consideró viajes y desplazamientos para las ventas y viáticos y gastos de representación ambas partidas por \$ 10.000 por venta \* 7 clientes serán \$ 70.000.- mensuales
- **Gastos generales:** Se consideró un arriendo de oficina administrativa por \$ 187.000.- mensuales, telefonía fija por un plan de \$ 30.000.- al mes y material de oficina como resmas de hojas por \$ 10.000 al mes, cabe mencionar que los gastos de gas, Wifi, luz y agua se consideraron dentro del monto del arriendo.
- **Gastos de Remuneraciones:** se consideraron los montos fijos del personal mínimo detallado en el plan organizacional, que son 3, por su parte lo variable serán las comisiones del Gerente Técnico y Comercial que representan un 2%

## c) Cuantificar los beneficios del proyecto

### I. Estado de Resultado:

Con la información de ingresos, costos y gastos se construyó el estado de resultado, se consideró para este ejercicio que la tasa impositiva a la renta será de un 25%, el estado de resultado se confeccionó para el horizonte temporal seleccionado para el negocio (5 años). Se consideró para los años siguientes un incremento del 1% para cada mes de las ventas, costos variables, publicidad y ventas y suministro, en tanto el arriendo y el costo de personal consideró un aumento del 3% por ajuste de inflación esperado.

ESTADO DE RESULTADO						2018 2022				
Ingresos	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Ventas Netas	157.805.010	100,0%	186.462.980	86,1%	188.327.610	92,6%	190.210.886	92,7%	192.112.995	92,7%
Otros ingresos	0	0,0%	30.114.083	13,9%	15.057.041	7,4%	15.057.041	7,3%	15.057.041	7,3%
<b>Ingresos netos</b>	<b>157.805.010</b>		<b>216.577.063</b>		<b>203.384.651</b>		<b>205.267.927</b>		<b>207.170.036</b>	
Gastos	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Ot. Costos de venta	83.181.899	67,2%	91.205.868	69,6%	91.205.868	67,1%	91.205.868	67,2%	91.205.868	67,2%
Personal	37.533.024	30,3%	37.562.754	28,7%	37.592.782	27,7%	37.623.110	27,7%	37.653.741	27,7%
Marketing y ventas	0	0,0%	428.400	0,3%	4.036.289	3,0%	3.892.293	2,9%	3.746.859	2,8%
Generales y adm	3.007.966	2,4%	1.864.205	1,4%	3.098.760	2,3%	3.098.760	2,3%	3.098.760	2,3%
<b>Total Gastos</b>	<b>123.722.889</b>	<b>78,4%</b>	<b>131.061.227</b>	<b>60,5%</b>	<b>135.933.699</b>	<b>66,8%</b>	<b>135.820.031</b>	<b>66,2%</b>	<b>135.705.228</b>	<b>65,5%</b>
<b>Res. Explotación</b>	<b>34.082.121</b>	<b>21,6%</b>	<b>85.515.836</b>	<b>39,5%</b>	<b>67.450.952</b>	<b>33,2%</b>	<b>69.447.896</b>	<b>33,8%</b>	<b>71.464.808</b>	<b>34,5%</b>
Resultado	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
antes de impuestos	34.082.121	21,6%	85.515.836	39,5%	67.450.952	33,2%	69.447.896	33,8%	71.464.808	34,5%
impuestos	8.520.530	5,4%	21.378.959	9,9%	16.862.738	8,3%	17.361.974	8,5%	17.866.202	8,6%
<b>Resultado Neto</b>	<b>25.561.591</b>	<b>16,2%</b>	<b>64.136.877</b>	<b>29,6%</b>	<b>50.588.214</b>	<b>24,9%</b>	<b>52.085.922</b>	<b>25,4%</b>	<b>53.598.606</b>	<b>25,9%</b>

Como se pudo apreciar, desde el primer año se tendrían beneficios después de impuestos, en promedio un 26,45% de las ventas, a excepción del primer periodo ya que sostendría los costos iniciales de puesta en marcha, para este año el beneficio fue del 16,2%. En resumen, se pudo observar positivamente que en todos los periodos se mostraron ganancias.

### II. Balance General:

Mediante este instrumento, se determinó cuál fue la capacidad que tendrían las inversiones (activos) para cumplir las obligaciones con terceros (pasivos) y el comportamiento que tendría el capital. Los requerimientos de capital serán aportados por los socios, evitando tener algún apalancamiento financiero del sistema bancario o de levantamiento de capital. El siguiente estado de balance se presenta considerando los 5 periodos elegidos como horizonte de evaluación.

## BALANCES GENERAL 2018 2022

Activo	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>Activo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100</b>	<b>0,0%</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>68.627.622</b>	<b>100,0%</b>	<b>118.123.628</b>	<b>100,0%</b>	<b>168.996.093</b>	<b>100,0%</b>	<b>221.369.109</b>	<b>100,0%</b>	<b>275.257.680</b>	<b>100,0%</b>
REALIZABLE	43.066.031	62,8%	28.425.160	24,1%	28.709.411	17,0%	28.996.506	13,1%	29.286.471	10,6%
Deudores comerciales	28.008.990	40,8%	28.425.160	24,1%	28.709.411	17,0%	28.996.506	13,1%	29.286.471	10,6%
Otras cuentas cobrar	15.057.041	21,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DISPONIBLE	25.561.591	37,2%	89.698.468	75,9%	140.286.682	83,0%	192.372.603	86,9%	245.971.210	89,4%
<b>Total activo</b>	<b>68.627.622</b>		<b>118.123.528</b>		<b>168.995.993</b>		<b>221.369.009</b>		<b>275.257.580</b>	
Patrim. Neto y Pasivo	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>47.674.286</b>	<b>69,5%</b>	<b>96.706.916</b>	<b>81,9%</b>	<b>147.221.698</b>	<b>87,1%</b>	<b>199.233.453</b>	<b>90,0%</b>	<b>252.757.151</b>	<b>91,8%</b>
Fondos propios	47.674.286	69,5%	96.706.916	81,9%	147.221.698	87,1%	199.233.453	90,0%	252.757.151	91,8%
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>20.953.336</b>	<b>30,5%</b>	<b>21.416.611</b>	<b>18,1%</b>	<b>21.774.295</b>	<b>12,9%</b>	<b>22.135.556</b>	<b>10,0%</b>	<b>22.500.429</b>	<b>8,2%</b>
PROVISIONES	792.990	1,2%	937.000	0,8%	946.370	0,6%	955.834	0,4%	965.392	0,4%
ACREEDORES COMERC.	8.166.768	11,9%	8.166.768	6,9%	8.166.768	4,8%	8.166.768	3,7%	8.166.768	3,0%
OTRAS CUENTAS PAGAR	11.993.577	17,5%	12.312.843	10,4%	12.661.157	7,5%	13.012.954	5,9%	13.368.269	4,9%
<b>Total P. N. y Pasivo</b>	<b>68.627.622</b>		<b>118.123.528</b>		<b>168.995.993</b>		<b>221.369.009</b>		<b>275.257.580</b>	

En conclusión, los activos más líquidos permitieron cumplir las obligaciones de mayor exigibilidad en el corto y largo plazo menos exigibles como el patrimonio, ya que el 100% serán activos corrientes. El primer año sólo el 30,5% corresponderá a pasivos corrientes, los que disminuirán al correr de los años, aumentando el patrimonio, se espera este último sea al 5to año un 91,8% del exigible. Un 62,7% se concentrará en cuentas por cobrar y sólo el 37,2% en la cuenta más líquida caja, por lo que será importante mantener la política de cobro de 80% a 30 días y 20% en 60 días, en lo posible llevar todo a 30 días, ya en los próximos periodos este aspecto mejorará, llegando para el último periodo a 89,4% en caja.

### III. Estado de Flujo de Caja:

A diferencia del estado de balance y estado de resultados, el flujo de caja nos permitió advertir lo que realmente pasará a nivel de tesorería, si al percibir ingresos y efectuar pagos, el saldo tendrá capacidad de solvencia suficiente para permitir el funcionamiento del negocio, las decisiones de todo negocio deberán realizarse mirando los 3 estados financieros.

## FLUJO DE CAJA 2018 2022

Ingresos	2017	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>Ingresos por ventas</b>		<b>157.805.010</b>	<b>100,0%</b>	<b>186.462.980</b>	<b>86,1%</b>	<b>188.327.610</b>	<b>92,6%</b>	<b>190.210.886</b>	<b>92,7%</b>	<b>192.112.995</b>	<b>92,7%</b>
Otras cuentas por cobrar		0	0,0%	30.114.083	13,9%	15.057.041	7,4%	15.057.041	7,3%	15.057.041	7,3%
<b>otros ingresos</b>		<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>30.114.083</b>	<b>13,9%</b>	<b>15.057.041</b>	<b>7,4%</b>	<b>15.057.041</b>	<b>7,3%</b>	<b>15.057.041</b>	<b>7,3%</b>
<b>Total ingresos</b>		<b>157.805.010</b>		<b>216.577.063</b>		<b>203.384.651</b>		<b>205.267.927</b>		<b>207.170.036</b>	
<b>Costos</b>		<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
Personal		37.533.024	28,4%	37.562.754	24,6%	37.592.782	24,6%	37.623.110	24,6%	37.653.741	24,5%
Arriendo		2.670.360	2,0%	2.670.360	1,8%	2.670.360	1,7%	2.670.360	1,7%	2.670.360	1,7%
Suministros		285.600	0,2%	428.400	0,3%	428.400	0,3%	428.400	0,3%	428.400	0,3%
Otros proveedores		83.181.899	62,9%	91.205.868	59,8%	91.205.868	59,7%	91.205.868	59,5%	91.205.868	59,4%
Impuestos y otros		8.572.536	6,5%	20.572.804	13,5%	20.899.028	13,7%	21.254.269	13,9%	21.613.062	14,1%
<b>Total Costos</b>		<b>132.243.419</b>	<b>83,8%</b>	<b>152.440.186</b>	<b>70,4%</b>	<b>152.796.437</b>	<b>75,1%</b>	<b>153.182.006</b>	<b>74,6%</b>	<b>153.571.430</b>	<b>74,1%</b>
Inversion en Capital de Trabajo	-47.674.286									47.674.286	
<b>Saldo neto</b>	<b>-47.674.286</b>	<b>25.561.591</b>		<b>64.136.877</b>		<b>50.588.214</b>		<b>52.085.922</b>		<b>101.272.892</b>	

### d) Obtener los resultados de la evaluación económica

#### 1. Elección tasa de descuento:

Esta tasa representa el porcentaje por el cual se descontarán los flujos, ya que estos mantendrán a lo largo de los 5 años su valor nominal, sin embargo, su valor adquisitivo se irá perdiendo en el tiempo, producto por una parte de la inflación, por el riesgo (B, beta) de asumir un negocio con cierto grado de incertidumbre y por el costo de oportunidad de no haber invertido en otro proyecto de iguales retornos esperados, en otras palabras, es una tasa mínima más un premio por riesgo.

En el caso del mercado de capacitación no se evidenció una estadística clara sobre la tasa de descuento de la industria, sin embargo, sabemos, que es un mercado muy fluctuante y con disímil desempeño de acuerdo con la gran diferencia entre competidores, por lo anterior la tasa fue construida con la siguiente fórmula y considerando los siguientes valores para su cálculo:

$$E(ri) = Rf + (Bi * (E(rm) - rf))$$

$$19,99\% = 2,69\% + (1 * (12,30\% - 2,69\%))$$

Donde :

E(ri)	19,99% Retorno Esperado sobre el activo riesgoso
Rf	2,69% Tasa libre de riesgo
Bi	1,8 coeficiente de Riesgo sistemático
E(rm)	12,30% Retorno esperado sobre el portafolio de mercado m

La tasa libre de riesgo 2,69% se obtuvo de la tasa de bono de banco central de Chile a un año (abril 2018), en tanto el retorno esperado sobre el mercado 12,3% se obtuvo del mercado bursátil chileno IPSA, que representa el mercado en su conjunto, la resta de ambos (rm - rf), que fue 9,61%, el premio por riesgo, por último el Coeficiente de riesgo sistemático o del mercado fue 1,8, mayor a 1 por dos razones

principales, primero nos habla de una industria con alto riesgo, donde la entrada y salida de actores bordea un 30%, y en segunda medida porque para los socios implicará un riesgo mayor, por el hecho de invertir el capital propio sin recurrir a deuda.

## 2. Fondo maniobra periodo cero:

Para tener la capacidad de llevar a cabo las actividades con normalidad en el corto plazo se requerirá de un capital de \$ 47.674.286.-, es importante señalar que deberá estar disponible antes del primer periodo (sin depender de las ventas de este último), para efectos de cálculo se consideró la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente que para el primer periodo es \$ 68.627.622 - \$ 20.953.336 = 47.674.286.-

## 3. VAN:

Para determinar cuánto dinero se generarán durante los 5 años, se necesitó traer la suma de esos flujos proyectados en el futuro a valor actual, a dichos flujos se le incorporó el flujo del periodo cero (-47.674.286), con eso se determinó el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto puro o sin considerar financiamiento. Para el descuento de estos flujos la tasa seleccionada fue 20%, el resultado es positivo de \$ 160.934.311.-, por cuanto se crea valor, al recuperan la inversión inicial y generar adicionalmente \$ 113.260.024.-

## 4. TIR:

La tasa interna de retorno del proyecto, o la rentabilidad que brinda el negocio fue de 88,28% si bien el número parece alto, esto es únicamente por representar un servicio con requerimientos bajos en inversión, en relación con las ventas pronosticadas.

Análisis de Flujo de Caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Neto de Caja - FNC	<b>-47.674.286</b>	25.561.591	64.136.877	50.588.214	52.085.922	53.598.606
FNC Descontado		21.301.326	44.539.498	29.275.587	25.118.596	40.699.304
Valor Neto Actualizado	<b>-47.674.286</b>	21.301.326	65.840.824	95.116.410	120.235.007	<b>160.934.311</b>
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	<b>-46,38%</b>	<b>45,85%</b>	<b>69,72%</b>	<b>79,92%</b>	<b>88,28%</b>

## 11.2 Estudio Financiero

El estudio financiero nos indicó cuáles serán las necesidades de financiamiento a corto y largo plazo, se identificaron las fuentes de apoyo y estableció el costo del

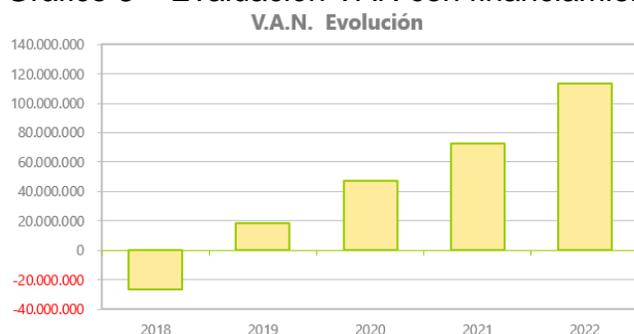
financiamiento del proyecto y para el inversor.

### a) Inversión Inicial:

La inversión inicial representa el costo de oportunidad de un proyecto alternativo con igual riesgo, para el caso de este proyecto y dado que no requiere altos volúmenes de inversión (-47.674.286) será financiado 100% con recursos propios de los socios. Con esto y la tasa exigida por ellos de 20%, se obtiene un VAN con financiamiento de \$ 113.260.024.- y se da por aceptado el proyecto, por ser mayor a cero y por tener una TIR mayor a la Tasa de descuento del inversionista (Ke).

Análisis de la inversión		2018	2019	2020	2021	2022
inversión	<b>47.674.286</b>					
Tasa de descuento	20,00%					
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	<b>-26.372.961</b>	<b>18.166.537</b>	<b>47.442.124</b>	<b>72.560.720</b>	<b>113.260.024</b>
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	<b>-46,38%</b>	<b>45,85%</b>	<b>69,72%</b>	<b>79,92%</b>	<b>88,28%</b>
<b>Payback - P.R.I.</b>	<b>2º año</b>					

Gráfico 8 – Evaluación VAN con financiamiento, durante el horizonte de evaluación.



**Gráfico N° 8–Evolución V.A.N. desde los periodos 1 al 5 (2018 a 2022) con financiamiento**  
**Fuente: elaboración propia a partir de la información de Flujos del proyecto.**

### b) Wacc:

El costo medio ponderado del capital (Cmpc) o WACC por sus siglas en inglés, es la tasa de descuento para los flujos operativos y considera para su cálculo la tasa de interés o costo de la deuda financiera (Kd) y la tasa de costo de oportunidad de los inversionistas, para nuestro caso toda la inversión será aportada por inversionistas, por lo que el WACC será igual a la tasa exigida por los socios inversionistas, es decir, 20%.

**c) P.R.I:**

El periodo de recuperación de la inversión inicial se produjo en el año 2.

**d) Valor Residual**

Para este proyecto el valor residual fue \$ 573.879.721.- ,correspondió a los flujos que se producirán entre el año 6 y el infinito, con una progresion geometrica g= 2% anual (calculado entre 2004 a 2016, ver anexo 1), la fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$VR = \frac{F_n \cdot (1 + g)}{(WACC - g)} \quad \text{Traido a Valor Presente} \quad VR = \frac{F_n \cdot (1 + g)}{(WACC - g) \cdot (1 + WACC)^n}$$

$$VR = F5 \cdot (1 + 2\%) / 20\% - 2\%$$

$$VR = (101.272.892 \cdot 1,02) / 0,18$$

$$VR = \$ 573.879.721.-$$

**e) Valuacion de la Empresa**

Los flujos fueron descontados a la tasa de interes wacc, que es el 20% anual, y el valor residual fue MM\$ 573,8.- el cual se trajo al periodo 5 con lo que resultó MM\$ 101,27.-, finalmente estos se sumaron a los MM\$ 573,8 lo que generó un flujo de MM\$ 675,15.- que fue también descontado.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Neto de Caja - FNC	- 47.674.286	25.561.591	64.136.877	50.588.214	52.085.922	675.152.613
FNC Descontado		21.301.326	44.539.498	29.275.587	25.118.597	271.328.693
Valor Neto Actualizado	- 47.674.286	21.301.326	65.840.824	95.116.411	120.235.007	391.563.700
Tasa de descuento	20,00%					
<b>ENTERPRISE VALUE</b>	<b>343.889.414</b>					

Al final, a la suma de flujos fue de MM\$ 391,56.-, se incorporó la situación de deuda financierera neta en t=0, por MM\$ -47,6 (caja = 0 menos deuda financiera a corto plazo = 0 menos deuda financiera largo plazo = 47,6 aporte socios)

**La empresa fue valorada en el periodo 5, para su posible venta en un monto de \$ 343.889.414.-**

### 11.3. Escenario Base

El escenario base fue determinado por la venta de 7 cursos mensuales, con un promedio de 24 horas, un promedio de 20 participantes y un precio de 5.000 pesos la hora. El resultado final de este supuesto nos arrojó un VAN de \$ 113.260.024.- al quinto año, un capital de trabajo de \$ 47.674.286.-, con una la tasa exigida 20%, y una TIR de 88,28%.

### 11.4. Análisis De Escenarios

1. Escenario Optimista: Fue determinado por la venta de 10 cursos mensuales, con un promedio de 24 horas, un promedio de 20 participantes y un precio de 5.000 pesos la hora. El resultado final de este supuesto nos arrojó un VAN de \$204.877.708.- al quinto año, una inversión inicial en capital de trabajo de \$84.850.316.- con una la tasa exigida 20%, y una TIR de 92,35% mayor a la exigida.

<b>Análisis de Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo Neto de Caja - FNC	<b>-84.850.316</b>	57.175.493	108.003.466	89.017.190	91.158.641	178.171.823
FNC Descontado		47.646.244	75.002.407	51.514.577	43.961.536	71.603.260
Valor Neto Actualizado	<b>-84.850.316</b>	47.646.244	122.648.651	174.163.229	218.124.765	289.728.024

<b>Análisis de la inversión</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
inversión		<b>-84.850.316</b>				
Tasa de descuento		20,00%				
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	<b>37.204.072</b>	<b>37.798.335</b>	<b>89.312.913</b>	<b>133.274.449</b>	<b>204.877.708</b>
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	<b>-32,62%</b>	<b>51,44%</b>	<b>74,66%</b>	<b>84,40%</b>	<b>92,35%</b>
<b>Payback - P.R.I.</b>		<b>2° año</b>				

2. Escenario Pesimista: Fue determinado por la venta de sólo 4 cursos mensuales, con un promedio de 24 horas, un promedio de 20 participantes y un precio de 5.000 pesos la hora. El resultado final de este supuesto nos arrojó un VAN de \$ 49.226.352.- al quinto año, un capital de trabajo de \$ 21.285.075.- con una la tasa exigida 20%, y una TIR de 82,55% mayor a la exigida.

<b>Análisis de Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo Neto de Caja - FNC	- 21.285.075	7.008.210	30.870.057	22.951.817	23.808.398	45.958.619
FNC Descontado		5.840.175	21.437.539	13.282.302	11.481.673	18.469.738
Valor Neto Actualizado	- 21.285.075	5.840.175	27.277.714	40.560.016	52.041.689	70.511.427
<b>Análisis de la inversión</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
inversión	- 21.285.075					
Tasa de descuento	20,00%					
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	-15.444.900	5.992.639	19.274.941	30.756.614	49.226.352
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	-67,07%	38,01%	62,75%	73,61%	82,55%
<b>Payback - P.R.I.</b>	2º año					

## 11.5. Análisis De Sensibilidad

Las variables más críticas para este negocio, y que afectaron el escenario base fueron:

- 1. Relatores o facilitadores** quienes podrían tomar un protagonismo de cara al cliente en particular para los participantes, su costo corresponde prácticamente a un tercio de los ingresos (27,66%). Para este ejercicio se usó un aumento del 30% de los relatores respecto del escenario base.

<b>Análisis de Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo Neto de Caja - FNC	- 34.587.534	7.922.729	54.151.447	37.504.336	39.003.352	75.104.891
FNC Descontado		6.602.274	37.605.172	21.703.898	18.809.487	30.182.971
Valor Neto Actualizado	- 34.587.534	6.602.274	44.207.446	65.911.344	84.720.831	114.903.802
<b>Análisis de la inversión</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
inversión	- 34.587.534					
Tasa de descuento	20,00%					
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	-27.985.259	9.619.912	31.323.811	50.133.297	80.316.269
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	-77,09%	37,10%	61,46%	72,32%	81,29%
<b>Payback - P.R.I.</b>	2º año					

- **Cambios en VAN y TIR**

Al aumentar el costo de la relatoría por considerarse un elemento muy importante en la prestación, la posible dependencia de ellos podría hacerlos exigir una renta mayor, al elevarse 30% por sobre las 0,7 UF por hora consideradas, el Van en su estado puro bajó de \$ MM 160,9 a \$ MM 114,9, el capital de trabajo necesario para el periodo 1 se redujo de \$MM 47,6 a \$MM 34,5. El Van con financiamiento se redujo de \$ MM 113,2 a \$MM 80,3, en tanto la TIR bajó levemente de 88,28% a 81,29%.

- **Rango de Variación**

Un aumento del 30% en la relatoría redujo en 28,58% el van en su estado puro, y en los mismos 30% con financiamiento, en tanto la TIR solo cayó un 7%, por lo tanto, el proyecto sigue aprobándose por tener un Van positivo y una TIR superior a la exigida por el inversionista, **el proyecto tuvo una sensibilidad proporcional al aumento de esta variable.**

**2. El comportamiento de las ventas**, si estas no fuesen las esperadas en términos de cursos, o la cantidad de personas, o la cantidad de horas, los beneficios y rentabilidad se verían afectadas notablemente, esto pudimos verlo en el escenario pesimista, para este ejercicio se usó una venta de 50% menor respecto del escenario base.

<b>Análisis de Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo Neto de Caja - FNC	- 11.021.796	-3.675.960	20.679.003	12.480.194	13.229.702	25.008.501
FNC Descontado		-3.063.300	14.360.419	7.222.335	6.380.065	10.050.356
Valor Neto Actualizado	- 11.021.796	-3.063.300	11.297.119	18.519.453	24.899.518	34.949.874

<b>Análisis de la inversión</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
inversión		- 11.021.796				
Tasa de descuento		20,00%				
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	-14.085.096	275.323	7.497.658	13.877.722	23.928.078
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	N/D	21,31%	46,88%	59,10%	69,31%
<b>Payback - P.R.I.</b>		2º año				

- **Cambios en VAN y TIR**

Al caer las ventas en un 50%, pensando en una mala estimación de ventas El Van en su estado puro bajó de \$ MM 160,9 a \$ MM 34,9, el capital de trabajo necesario para el periodo 1 se redujo de \$MM 47,6 a \$MM 11,02. El Van con financiamiento se redujo de \$ MM 113,2 a \$MM 23,92 en tanto la TIR bajó de 88,28% a 69,31%.

- **Rango de Variación**

Una caída en 50% de estimación de las ventas redujo en 78,3% el van en su estado puro, y en 78,8% con financiamiento, en tanto la TIR solo cayó un 19%, por lo tanto, el proyecto sigue aprobándose por tener un Van positivo y la tira TIR superior a la exigida por el inversionista, sin embargo, **el proyecto fue altamente sensible a esta variable.**

**3. No disponer de infraestructura propia**, si los clientes necesitaran altos estándares de calidad en salas, el precio de los proveedores se elevaría, para este ejercicio se usó un aumento de 80% mayor en infraestructura respecto del escenario base.

<b>Análisis de Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo Neto de Caja - FNC	<b>- 41.266.449</b>	16.917.277	59.263.704	44.183.252	45.682.268	88.462.723
FNC Descontado		14.097.731	41.155.350	25.569.012	22.030.415	35.551.184
Valor Neto Actualizado	<b>- 41.266.449</b>	14.097.731	55.253.081	80.822.092	102.852.507	138.403.691

<b>Análisis de la inversión</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
inversión	<b>- 41.266.449</b>					
Tasa de descuento	20,00%					
<b>V.A.N.</b>	evolución anual	<b>-27.168.718</b>	<b>13.986.631</b>	<b>39.555.643</b>	<b>61.586.058</b>	<b>97.137.242</b>
<b>T.I.R.</b>	evolución anual	<b>-59,00%</b>	<b>42,08%</b>	<b>66,18%</b>	<b>76,67%</b>	<b>85,28%</b>
<b>Payback - P.R.I.</b>	<b>2º año</b>					

- **Cambios en VAN y TIR**

Al aumentar el costo de la infraestructura por no disponer de una locación propia, podría derivar en una dependencia importante, al elevarse el precio 80% por sobre las \$ 5.000 por hora consideradas, el Van en su estado puro bajó de \$ MM 160,9 a \$ MM 138,4, el capital de trabajo necesario para el periodo 1 se redujo de \$MM 47,6 a \$MM 41,2. El Van con financiamiento se redujo de \$ MM 113,2 a MM\$ 97,13, en tanto la TIR bajó muy levemente de 88,28% a 85,28%.

- **Rango de Variación**

Un aumento del 80% en la infraestructura redujo sólo en 13,9% el van en su estado puro, y en 14,1% con financiamiento, en tanto la TIR sólo cae un 3%, por lo tanto, el proyecto sigue aprobándose con un Van positivo y una TIR superior a la exigida, **el proyecto fue poco sensible al aumento**

## **11.6. Análisis De Riesgo**

Para que el proyecto prospere, esencialmente deberán darse las siguientes variables que resultaron más significativas:

1. Permanencia de la legislación relacionada con el beneficio tributario de capacitación, de no existir dicha ley, el riesgo de convertirse en un mercado

poco atractivo será alto.

2. Cumplimiento de las ventas, la captación de clientes y su posterior fidelización será clave para el éxito del negocio, pues todo está en base a esta estimación y además por normativa para operar con la ley Sence, se deberá tener a lo menos 5 cursos vendidos bajo esta modalidad en el plazo de un año.
3. Disponer de un grupo de facilitadores altamente capaces en las temáticas a ofrecer, ya que su calidad y presentación será la que finalmente los participantes perciban directamente, será la cara visible del negocio, sin ellos el servicio no podrá operar.
4. Buena gestión con proveedores de salas e infraestructura, tener variedad para un adecuado manejo de precios en las propuestas a clientes, sin esto el servicio se hará muy caro, al no tener instalaciones propias como otros oferentes, limitando la capacidad para competir

#### 11.7. Plan de Mitigación de Riesgos

1. Si bien, un factor importante será contar con el beneficio tributario de capacitación, **el riesgo que desaparezca esta ley se observó cómo bajo**, ya que fue un tema de discusión para los gobiernos pasados de Bachelet y Piñera y, se han planteado mejoras, no se observaron luces de ser eliminado en los próximos 5 años, por lo que no requerirá acciones, más que **estar atentos a los posibles cambios en esta materia, para definir alguna estrategia futura.**
2. Conociendo la importancia de las ventas, se recomienda **concentrar los esfuerzos comerciales en unos pocos clientes** claves provenientes de la red de contactos, y **fidelizarlos en proyectos de largo plazo, ofrecerles planes formativos** en distintos niveles, junto con la detección de necesidades de capacitación para levantar con ellos un plan anual de capacitaciones y **ofrecer rebajas en los precios por mayor número de cursos, en una segunda etapa masificar la publicidad a otras fuentes de clientes.**
3. Sabiendo que el facilitador se presentó como una pieza clave en la prestación, se recomienda no exponer el proyecto a esta alza, será necesario **preparar internamente a todo el equipo directivo y de socios en las relatorías de las temáticas** a ofrecer, para que sean realizadas por ellos mismos, o en su defecto **preparar y formar relatores con baja experiencia** para reducir el riesgo de aumento en su costo.

4. Para el caso de la infraestructura, se recomienda inclinar la oferta de cursos con un **objetivo de calidad por sobre costo**, sobrepasar el estándar de sala que tiene el resto de los oferentes con infraestructura propia, como se observó en el gráfico N° 6 mapa de posicionamiento, quien vendió más fue Icare y tuvo además el precio más alto, es reconocido por hacer actividades en centros de eventos conocidos como Casa Piedra. Generar buenos convenios con proveedores de sala estándar y mantener un precio competitivo del servicio.

## 12. CONCLUSION

El trabajo permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos, se obtuvieron los datos claves de las condiciones externas, se determinaron oportunidades y amenazas, como también el atractivo de la industria de capacitación, respecto de esto, se concluyó que no se evidenció ninguna variable que fuese un obstáculo para la realización del negocio, en lo político fue muy potente el beneficio tributario de capacitación, en lo económico se observaron mejores pronósticos de crecimiento para el 2018 y en lo social las personas han mostrado un interés por la capacitación y el desarrollo profesional. Además, la tecnología se ha aplicado más en capacitación, con aumento de cursos a distancia.

De la industria se pudo concluir, que su potencial de atractivo y rentabilidad resultó medio, por aspectos negativos como no existir barreras de ingreso importantes y un alto poder de negociación de clientes, sin embargo, los aspectos positivos fueron la baja amenaza de sustitutos, y el bajo poder de los relatores, a lo que debemos incorporar que la competencia se observó micro segmentada.

Por otra parte, se logró el objetivo de determinar las condiciones internas, (fortalezas y debilidades), donde se concluyó que las ventajas estuvieron en administración y RR.HH. producto de la formación profesional, y en marketing y ventas, dada la experiencia previa en este negocio, la desventaja fue la infraestructura. Se evaluaron también los recursos y capacidades, donde se concluyó que estas fueron principalmente intangibles, como un proceso y diseño novedoso y capacidades de eficiencia en la prestación. Las debilidades fueron no tener una marca reconocida y no disponer de la confianza con los proveedores, el resto fueron condiciones de paridad con la competencia.

Por otro lado, se logró el objetivo de conocer las variables claves del mercado, como su tamaño valorado en \$ MM 128.814, que se concentró en la R.M y con predominio del sector comercio. A pesar de que los clientes no conocieron todos los beneficios tributarios, se mostró como un mercado que creció a tasas del 2% anual, su oferta resultó muy numerosa y de diferente tamaño, sin embargo, el número que opera en la R.M y que ofrece los mismos cursos que el proyecto son alrededor de 60. Otro aspecto importante es que, a juicio de los clientes, no existió claridad sobre la eficacia de los cursos, tampoco se realizaron mediciones ni seguimientos posteriores.

Finalmente decir, que se conocieron los cursos que se deberían ofrecer, en función de la preferencia de los clientes y también se logró saber que Icare fue el principal competidor que los clientes eligieron.

Los resultados anteriores permitieron un conjunto de estrategias, principalmente enfocadas en aprovechar los canales online para difundir la marca, usar el

conocimiento y experiencia comercial en esta industria para la venta de cursos, sea presencial o a distancia y utilizar este conocimiento para innovar en el diseño de metodologías flexibles.

Se desarrolló también el modelo de negocio, del que se pudo destacar una estructura de costos básicamente variables, con fuentes de ingresos por licitaciones y programas de Sence. Se generó una propuesta de valor orientada a capturar la oportunidad de ofrecer un servicio que permita al negocio destacar del resto de competidores, en base a 2 ejes principales, el primero es el diseño y desarrollo metodológico de actividades de capacitación “hechos a la medida” del cliente, ya que en la práctica muchas empresas terminan desarrollando internamente ciertas capacitaciones, a falta de una oferta que calce con sus necesidades específicas (contenidos programáticos, cantidad de horas, e infraestructura), el segundo y más importante es proponer un “modelo de medición de la efectividad de la capacitación”, y como este contribuye en mejorar la gestión de los clientes, ya que un aspecto que compartieron todos los competidores es no efectuar mediciones al conocimiento adquirido y su aplicación en el puesto de trabajo, lo que será algo novedoso y de alto interés para los clientes, los cursos se ofrecerán con un sello práctico, y como requisito de aprobación se hará en formato taller, la aplicación en algún aspecto práctico en el trabajo del participante, el que será evaluado con posterioridad al término del curso, esto dará objetividad al traspaso de competencias al puesto de trabajo, en base a un eficiente modelo medición y seguimiento, lo que aumentará la preferencia por el servicio.

Por otra parte, se confeccionó un plan comercial con objetivos de satisfacer las necesidades de los consumidores de capacitación, en lo específico, obtener rentabilidad sobre los ingresos de entre un 55% a 65%, y lograr una participación de mercado de \$ MM 192 anual. También se diseñó una estrategia de posicionamiento para alcanzar reconocimiento de marca, una estrategia de segmentación para empresas medianas, grandes, y pequeñas, una estrategia de cobertura selectiva con distintos canales por cada segmento y un marketing operativo con las 8 P.

El plan operacional se basó en la aplicación de un modelo por proceso, en base al sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 y el plan organizacional con una estructura funcional de 3 cargos elementales para operar, y con la idea de llegar a 9 en los años que el crecimiento del negocio lo permita.

Finalmente, el objetivo de evaluar financieramente el negocio se logró concluyendo que el Van fue positivo y al quinto periodo fue de MM\$ 113,2.-, la TIR fue de 88,28% siendo mayor a la tasa descuento de 20% exigida, se consideró un escenario optimista con 10 cursos del que resultó un Van de MM\$ 204.8 y una TIR de 92,35% y uno pesimista con 4 cursos que arrojó un Van de MM\$ 49.2 y una TIR de 82,55%. Además, se determinó que las variables más críticas para el proyecto fueron relatoría, ventas e infraestructura, siendo el negocio altamente sensible a la baja en

las ventas, proporcionalmente sensible al alza del costo del relator y muy poco sensible al alza del costo de infraestructura.

Por último se determinó que los principales riesgos del proyecto son una eventual eliminación de la ley de beneficio tributario de capacitación, sin embargo este riesgo se observó cómo bajo, ya que los gobiernos pasados de Bachelet y Piñera han planteado mejoras al mismo y no se observaron luces de ser eliminado en los próximos 5 años, otro riesgo que se identificó fue el incumplimiento de las ventas proyectadas, esto se enfrentará concentrando los esfuerzos comerciales en unos pocos clientes y fidelizarlos en proyectos de largo plazo, ofrecerles planes formativos, otro riesgo identificado fue no disponer de un grupo de facilitadores en las temáticas a ofrecer, esto se mitigará preparando internamente al equipo directivo en las relatorías que serán ofrecidas, para que dado el caso sean realizadas por ellos mismos, además se prepararan y formaran relatores con baja experiencia para reducir además el riesgo de aumento en su costo.

Finalmente se evidenció el riesgo del encarecimiento de los costos de salas, producto de no generar una variedad proveedores de salas e infraestructura, para ellos se inclinará la oferta de cursos con un objetivo de calidad por sobre costo, sobrepasando el estándar de sala de clases que tiene el resto de los oferentes con infraestructura propia.

### 13. BIBLIOGRAFIA

1. Sence [en línea], Santiago, Sence, a.24, sistema de capacitación en la empresa vía impulsa personas (ex franquicia tributaria) periodos 2004 a 2016 recuperado en: <http://www.sence.cl/portal/estudios/anuario-estadistico/anuarios-2004-a-2017/>
2. Sence ley 19.518 [en línea], Santiago, recuperado en: <http://www.sence.cl/portal/docs/normativa/leyes/3123:ley-19-518>.
3. Productividad promedio por hora trabajada por países de la OCDE 2015, fuente: [http://capitalempresarial.blogspot.cl/2015/05/las-columnas-y-el-cierre-de-los-mercados\\_22.html](http://capitalempresarial.blogspot.cl/2015/05/las-columnas-y-el-cierre-de-los-mercados_22.html)
4. Emol[en línea]. santiago, chile: recuperado en: <http://www.emol.com/noticias/economia/2016/07/07/811390/chile-se-mantiene-como-el-quinto-pais-de-la-ocde-con-la-mayor-cantidad-de-horas-de-trabajo-al-ano.html> / consultado el 05 de septiembre de 2016.
5. Capacitación corporativa ¿cuál es el costo de no capacitar a sus colaboradores? en <https://www.shiftelearning.com/blogshift/el-costode-no-capacitar>
6. Laborum [en línea], Santiago, chile: recuperado en <http://www.laborum.cl/noticias/actualidad/la-importancia-de-las-pymes-en-la-generacion-de-trabajo-en-america-latina/> , consultado el 07 de abril de 2017.
7. Sence, ubicado en <http://www.sence.cl/portal/acerca-del-sence/>
8. Sence, [en línea], Santiago anuario estadístico Sence 2016 a5, recuperado en: <http://www.sence.cl/portal/estudios/anuario-estadistico/anuarios-2004-a-2017/> consultado el 07 de abril de 2017.
9. Glosario técnico, Sence [en línea], Santiago recuperado en: [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf) consultado el 07 de abril de 2017.
10. La Tercera [en línea], Santiago, recuperado en: <http://www2.latercera.com/noticia/fmi-2018-chile-retomaria-posicion-liderazgo-regional-crecimiento/> , consultado el 07 de abril de 2017.
11. La tercera [en línea], Santiago, recuperado en <http://www2.latercera.com/noticia/fmi-2018-chile-retomaria-posicion-liderazgo-regional-crecimiento/> consultado el 07 de abril de 2017.
12. palermo business review [en línea]. Santiago, chile: recuperado en: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf/](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf/) consultado el 07 de abril de 2017.
13. R grantt, dirección estratégica capítulo 5 la estrategia basada en los recursos y capacidades. s.l civitas ediciones. 2006
14. Ministerio del Desarrollo Social [en línea], Santiago, recuperado en <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/informe%20empleo%20enero-marzo%202016.pdf> consultado el 07 de abril de 2017
15. Emprendimiento y Plan de Negocio, Tercila Moreno Castro, 2016, Ril editores

## ANEXOS

Gráfico N°1 – Productividad promedio por hora trabajada en OCDE

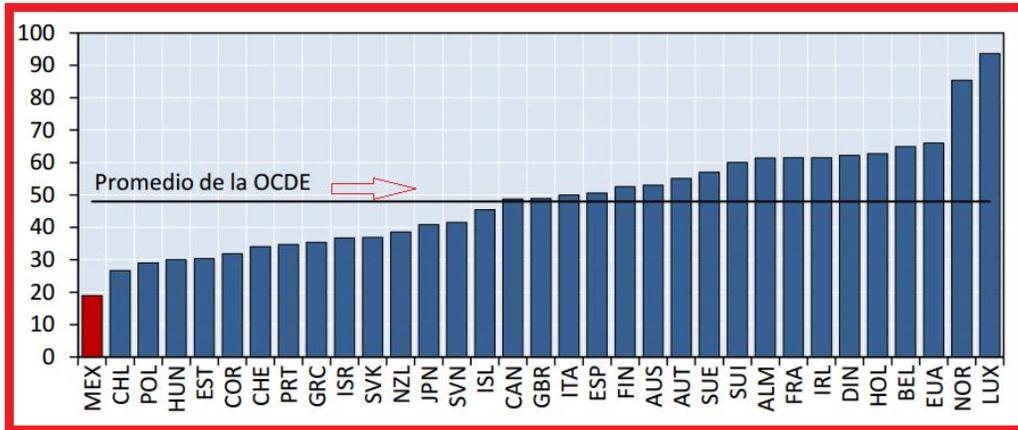


Gráfico N° 1 – Productividad promedio por hora trabajada por países de la OCDE 2015, fuente: [http://capitalempresarial.blogspot.cl/2015/05/las-columnas-y-el-cierre-de-los-mercados\\_22.html](http://capitalempresarial.blogspot.cl/2015/05/las-columnas-y-el-cierre-de-los-mercados_22.html)

Gráfico N°2 – Productividad Laboral en la Región

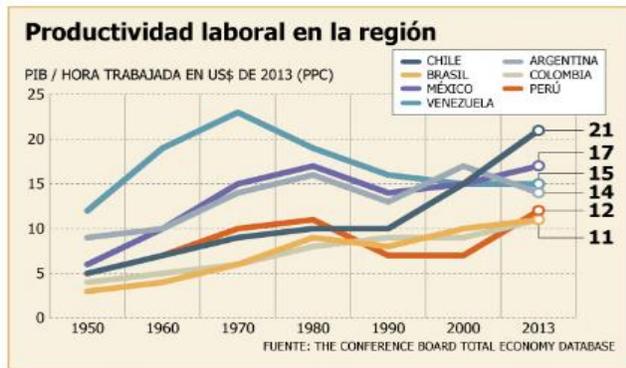


Gráfico N° 2 – Productividad Laboral en la Región América del Sur y México, fuente: Universidad de Concepción, <http://www.politicaspublicasdelnorte.cl/portal/productividad-laboral-de-chile-es-la-mitad-que-el-promedio-ocde-y-preocupa-falta-de-medidas/>:

Gráfico N°3 Tasa de crecimiento anual promedio en Chile por sector



Gráfico N° 3 – Tasa de crecimiento anual promedio productividad laboral por en Chile fuente: fuente: Universidad de Concepción, <http://www.politicaspublicasdelnorte.cl/portal/productividad-laboral-de-chile-es-la-mitad-que-el-promedio-ocde-y-preocupa-falta-de-medidas/>:

Tabla N°1 – Productividad relativa de las Pymes en relación con las grandes empresas

	MICROEMPRESAS	EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS MEDIANAS	GRANDES EMPRESAS
ARGENTINA	24	36	47	100
BRASIL	10	27	40	100
CHILE	3	26	46	100
MEXICO	16	35	60	100
PERU	6	16	50	100
ALEMANIA	67	70	83	100
ESPAÑA	46	63	77	100
FRANCIA	71	75	80	100
ITALIA	42	64	82	100

Tabla N° 1 – fuente: Universidad Católica, Cátedra Gestión de personas, curso Gestión exitosa de Pequeñas empresas 2016.

## Anexos Análisis Estratégico

### Anexo 1

#### EVOLUCION TAMAÑO DEL MERCADO DE CAPACITACION

AÑO	CANTIDAD OTECS	INVERSION EN 1%	INVERSION PRIVADA	INVERSION TOTAL	% 1%	% INV PRIVADA
2004	2663	49.557.867.502	17.286.390.108	<b>66.844.257.610</b>	74%	26%
2005	2218	49.387.372.137	18.271.859.621	<b>67.659.231.758</b>	73%	27%
2006	2055	52.918.110.265	19.330.024.468	<b>72.248.134.733</b>	73%	27%
2007	1546	59.555.915.344	21.488.879.293	<b>81.044.794.637</b>	73%	27%
2008	1644	67.363.450.702	26.190.089.007	<b>93.553.539.709</b>	72%	28%
2009	1673	64.515.188.559	4.985.302.416	<b>69.500.490.975</b>	93%	7%
2010	1849	84.109.278.466	23.817.110.039	<b>107.926.388.505</b>	78%	22%
2011	2002	85.815.159.280	28.249.057.685	<b>114.064.216.965</b>	75%	25%
2012	2078	89.969.056.933	30.788.957.562	<b>120.758.014.495</b>	75%	25%
2013	2008	90.896.568.570	29.425.809.721	<b>120.322.378.291</b>	76%	24%
2014	1811	78.327.809.363	21.703.375.509	<b>100.031.184.872</b>	78%	22%
2015	1723	88.719.423.790	20.428.162.984	<b>109.147.586.774</b>	81%	19%
2016	1783	106.031.025.790	22.783.139.819	<b>128.814.165.609</b>	82%	18%
					77%	23%

Fuente: Elaboración Propia, en base a anuario estadístico Sence, A.24 Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) periodos 2004 a 2016 ubicado en <http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico/Anuarios-2004-a-2015/>

## Anexos Estudio de Mercado

### Anexo 2

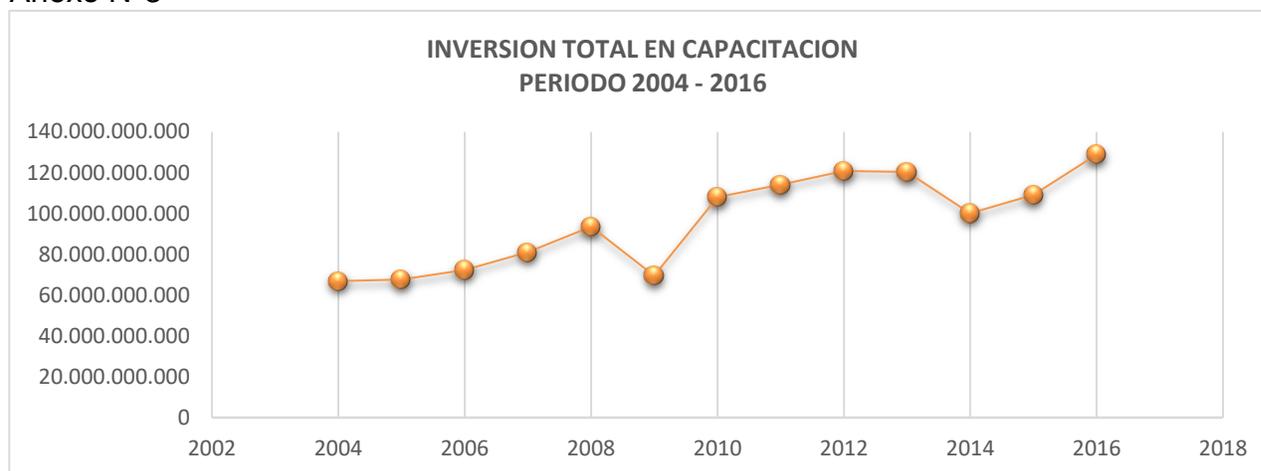
**REGION METROPOLITANA DE SANTIAGO  
OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
PERÍODO ENERO-MARZO 2015 / DICIEMBRE 2015-FEBRERO 2016 / ENERO-MARZO 2016**  
(miles de personas y porcentaje)

Rama de Actividad Económica	Ene - Mar 2016	Var. respecto a trim. Dic 2015-Feb 2016		Var. respecto a trim. Ene-Mar 2015	
		en miles	%	en miles	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	94,08	-1,45	-1,5%	0,75	0,8%
Explotación de minas y canteras	21,89	2,02	10,2%	-5,33	-19,6%
Industrias manufactureras	414,84	-4,01	-1,0%	-1,37	-0,3%
Suministro de electricidad, gas y agua	17,28	3,72	27,4%	2,15	14,2%
Construcción	290,80	-15,19	-5,0%	9,82	3,5%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	728,77	-5,43	-0,7%	19,33	2,7%
Hoteles y restaurantes	131,04	3,08	2,4%	21,69	19,8%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	277,78	-5,06	-1,8%	5,35	2,0%
Intermediación financiera	121,93	4,72	4,0%	11,68	10,6%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	302,06	5,61	1,9%	14,11	4,9%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	140,38	-7,58	-5,1%	-21,66	-13,4%
Enseñanza	228,57	-0,96	-0,4%	-9,33	-3,9%
Servicios sociales y de salud	173,97	-12,68	-6,8%	-16,70	-8,8%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	108,24	-3,75	-3,3%	0,55	0,5%
Hogares privados con servicio doméstico	219,42	-3,30	-1,5%	-7,87	-3,5%
Otras*	3,11	0,13	4,5%	-2,71	-46,6%
<b>TOTAL</b>	<b>3.274,16</b>	<b>-40,12</b>	<b>-1,2%</b>	<b>20,47</b>	<b>0,6%</b>

Fuente: INE, abril 2016

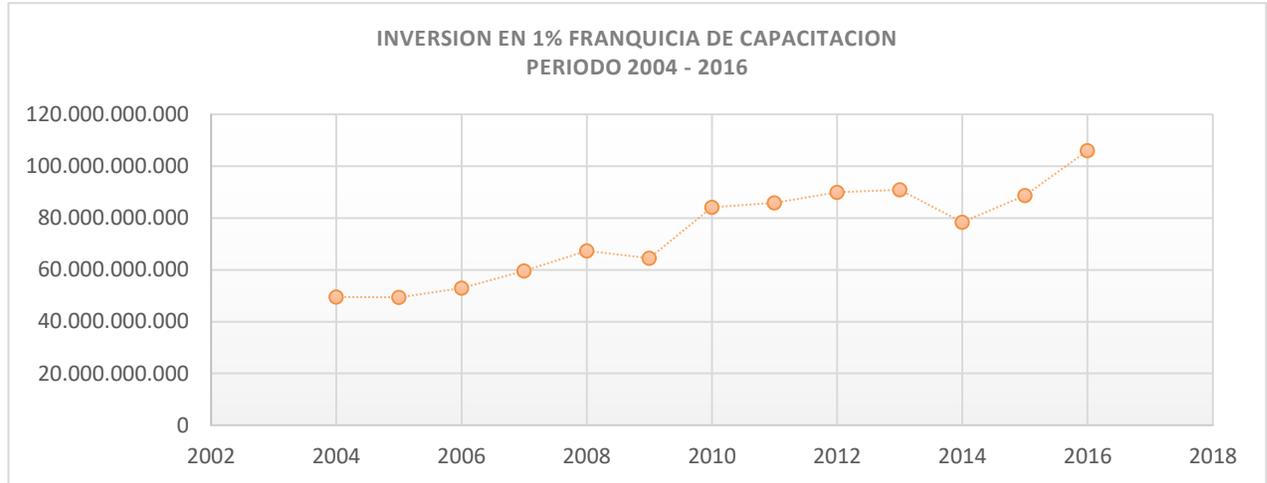
Fuente INE, abril 2016

### Anexo N°3



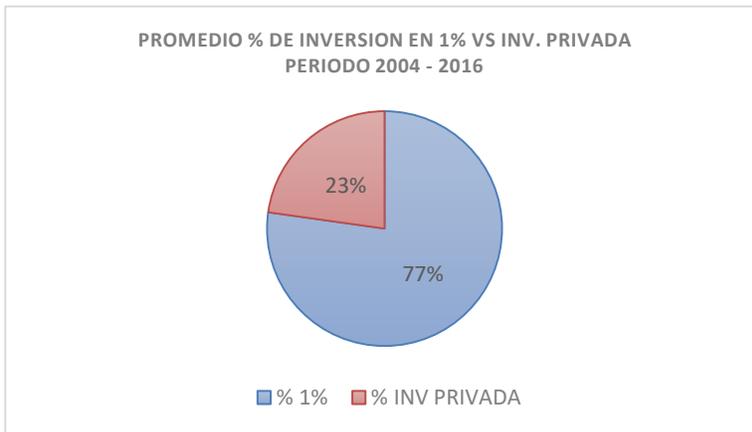
Anexo N° 3 – Evolución total inversión en Capacitación periodo 2004-2016 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.

#### Anexo N° 4



**Anexo N° 4 – Evolución total inversión en franquicia de Capacitación periodo 2004-2016 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.**

#### Anexo 5



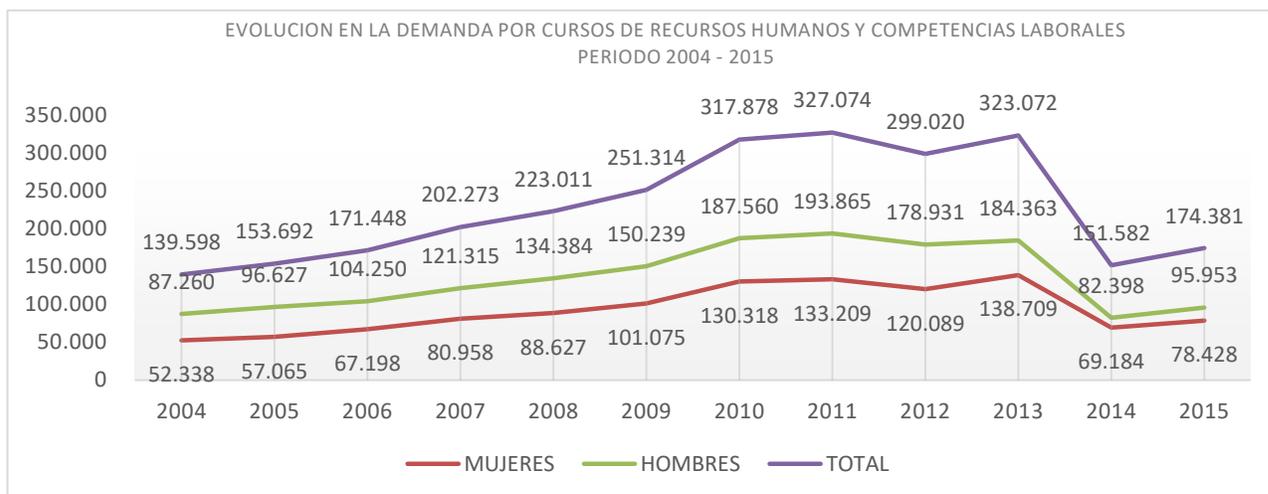
**Anexo N° 5 – Promedio % franquicia vs inv. privada periodo 2004-2016 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.**

#### Anexo N° 6



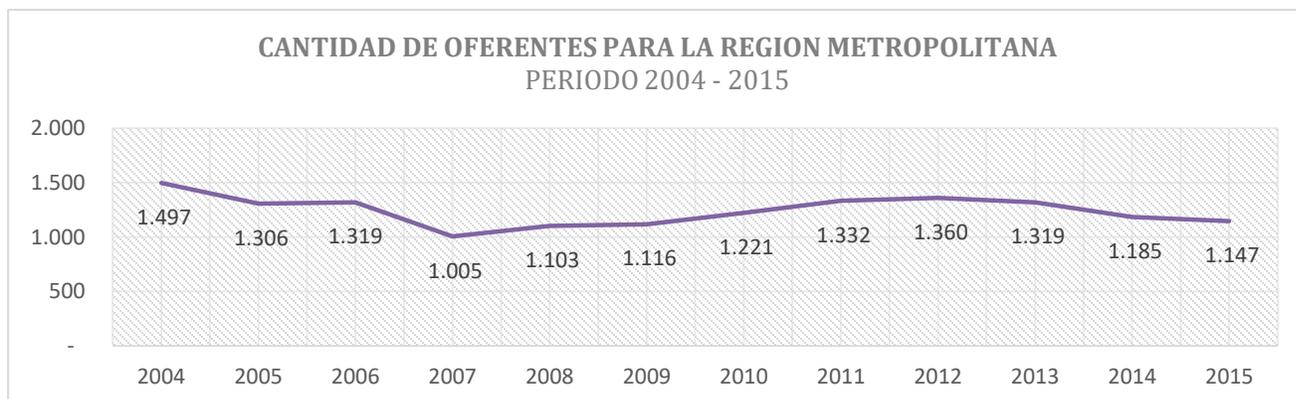
**Grafico N° 7 – Evolución sector comercio en Capacitación periodo 2004-2015 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.**

## Anexo 7



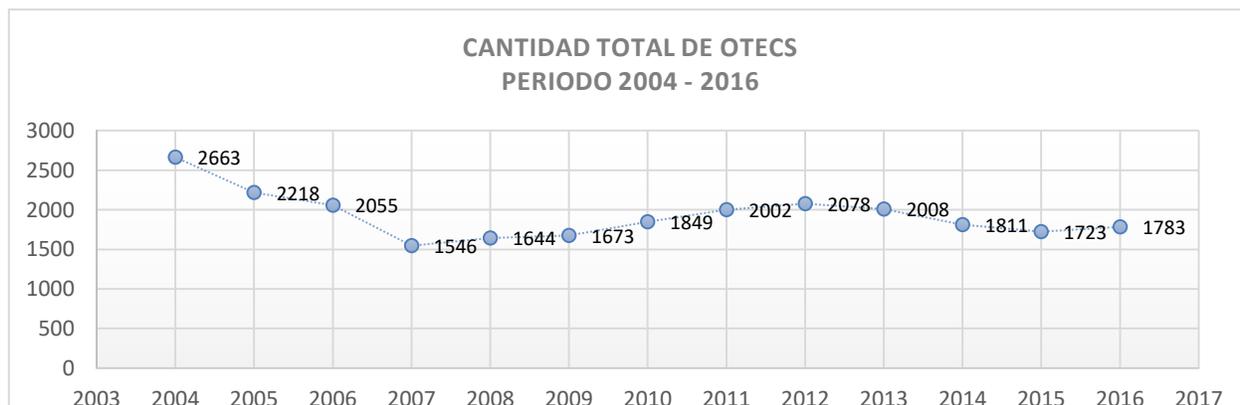
**Grafico N° 8 – Evolución sector comercio en Capacitación periodo 2004-2015 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.**

## Anexo 8



**Anexo N° 8 – Cantidad de competidores en la región metropolitana fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico año 2016.**

## Anexo N° 9



**Anexo N° 9 – evolución cantidad total de competidores fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico año 2016.**

## Anexo N° 10

1	V GROUP SPA	34	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN CAPACIRED PROFESIONALES LIMITADA
2	INSTITUTO DE CAPACITACION ADVANCE SPA	35	ORGANISMO TECNICO DE CAPACITACIÓN LTDA.
3	SOCIEDAD DE CAPACITACIÓN IN LIMINE LIMITADA	36	LOGOACCIÓN CONSULTORES LTDA.
4	CAPACITACIÓN ICARE LTDA.	37	CMPRO EDUCA SPA
5	PROACCIÓN CONSULTORES S.A.	38	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN DINAMO LIMITADA
6	TLT CAPACITACIÓN LIMITADA	39	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PYA LIMITADA O CAPTRACON LTDA.
7	FUENZALIDA Y ASOCIADOS LIMITADA	40	SURESTE OTEC LIMITADA
8	INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JIYUKAN LTDA.	41	ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES ASEXMA S.A.
9	UNIVERSIDAD FINIS TERRAE	42	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN UHC LIMITADA
10	DESARROLLO ACTIVO CAPACITACIÓN LIMITADA	43	INSTITUTO DE CAPACITACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA EMPRESA LIMITADA
11	CAPACITACION Y DESARROLLO LIMITADA	44	LOYAL TRAINING LIMITADA
12	WACKERLING SERVICIOS DE CAPACITACIÓN S.A.	45	JORQUERA Y OTROS LIMITADA
13	TECNOLOGÍAS DEL CONOCIMIENTO CAPACITACIÓN S. A.	46	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN INSIDE LIMITADA
14	SOCIEDAD DE CAPACITACIÓN COMEURO AMÉRICA LIMITADA	47	CAPACITACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO LIMITADA
15	CENTRO DE DESARROLLO Y FORMACIÓN CONTINUA LIMITADA	48	SOCIEDAD DE CAPACITACIÓN MENTOR LIMITADA
16	VICTOR HERRERA BARRAGÁN Y COMPAÑÍA LIMITADA	49	PRAGMA EDUCA CAPACITACION LIMITADA
17	LA ARAUCANA EDUCA S.A.	50	SOCIEDAD DE CAPACITACION RIVERA GONZALEZ LIMITADA
18	ENLACE CAPACITACIÓN LIMITADA	51	LW CAPACITACIONES LIMITADA
19	MOTIVAR CAPACITACIONES PROFESIONALES SPA	52	DESARROLLO CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DCG MUNDO LIMITADA
20	CAPACITACIÓN LCC CHILE LIMITADA	53	COMPETENCIAS, DESEMPEÑOS Y CAPACITACION SPA
21	CENTROS DE ESTUDIOS MANPOWER LTDA.	54	INSTITUTO DE CAPACITACIÓN HIRAM LIMITADA
22	SCIRE CAPACITACIÓN LIMITADA	55	SERVICIOS DE CAPACITACION PROFESIONAL LIMITADA
23	MOOVE CAPACITACIÓN SPA	56	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PIANYELA SOLEDAD PARADA CRUZ E.I.R.L.
24	MACEOTEC S. A.	57	SANT CLEMILG CAPACITACIÓN SPA
25	PROYECTO HUMANO CAPACITACIÓN LIMITADA	58	ICAL CAPACITACIÓN LIMITADA
26	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	59	CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN LIMITADA
27	FACTOR CINCO S. A.	60	ADALID INMARK SERVICIOS DE CAPACITACION LIMITADA
28	UNIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN LIMITADA	61	ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN HUMANNET SPA
29	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA LIMITADA	62	TRASCIENDE GESTIÓN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN SPA
30	CENTRO DE CAPACITACIÓN PROGESTIÓN LIMITADA	63	CAPACITACIONES SISTÉMICAS LIMITADA.
31	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN SPA		
32	CENTRO DE CRECIMIENTO CONTINUO LIMITADA		
33	CENTRO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL LIMITADA		

**Tabla N° 10 – cantidad de competidores a considerar en el proyecto fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico año 2016.**

## Anexos Investigación de Mercado

### Anexo 11 - Extracto del instrumento de medición - Encuesta

PREGUNTAS    RESPUESTAS    73

## Encuesta sobre el Mercado de Capacitación en Chile

La presente encuesta pertenece a una investigación universitaria, que está interesada en conocer su opinión sobre los servicios de Capacitación ofrecidos en el mercado chileno, para proponer soluciones eficientes y en línea con la demanda de estos servicios.  
Solicitamos sólo 4 minutos de su tiempo, para responder 12 preguntas.

Agradeciendo su atención y buena disposición.  
Se despide

Américo Pacheco Zúñiga  
Tesisista MBA - Universidad de Chile  
americo.pacheco.z@gmail.cl

Seleccione el tamaño de la empresa en la que trabaja.

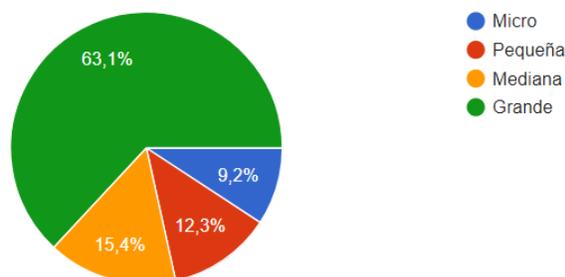
Micro    Pequeña    Mediana    Grande

\*

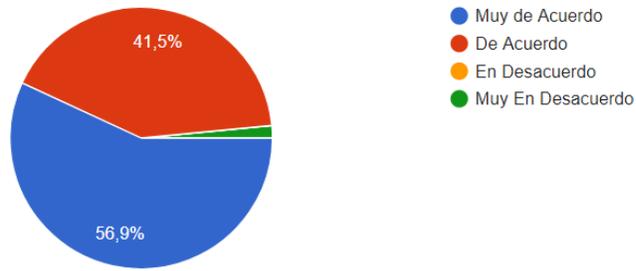
Link encuesta completa: <https://goo.gl/forms/t7sGvfpJ9Eyul44B2>

### Anexo 12 – Resultados de la Investigación

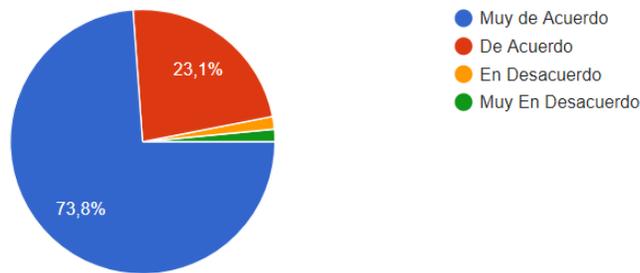
Seleccione el tamaño de la empresa en la que trabaja.



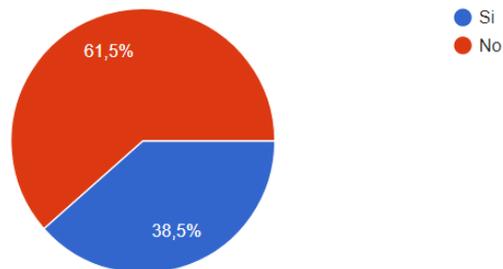
¿Considera que la capacitación mejora la productividad?



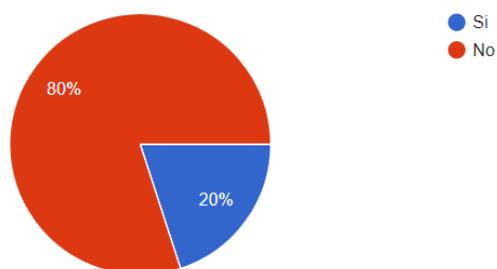
¿ Considera que el elemento humano es el recurso más valioso para la empresa?



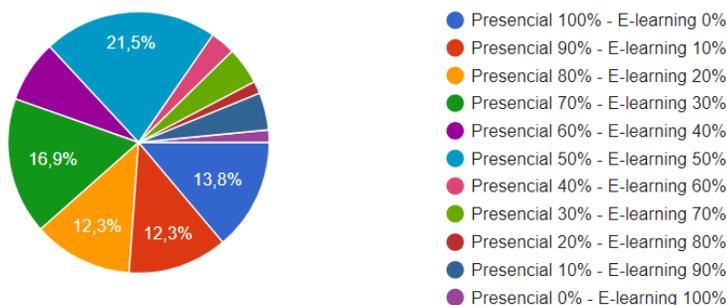
¿Conoce y utiliza totalmente los beneficios tributarios del 1% de capacitación?



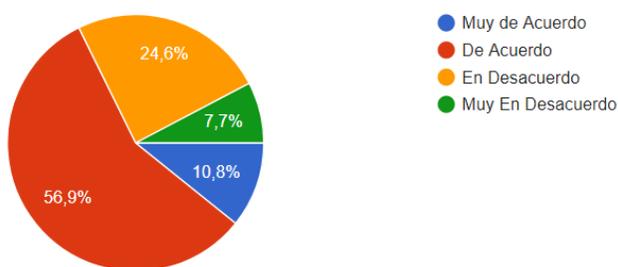
¿ Utiliza la modalidad precontrato dentro de su uso del 1% en capacitación?



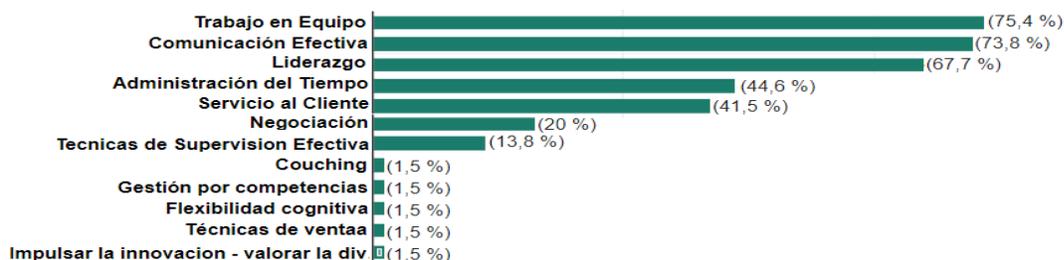
De acuerdo a su preferencia, ¿Que porcentaje asignaría a presencial vs e-learning para sus capacitaciones?



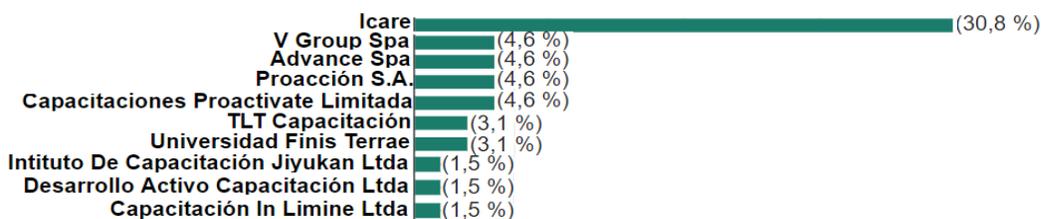
La mayoría de las empresas de capacitación (OTEC) tienen cursos eficientes, con beneficios prácticos y resultados directos en el negocio.



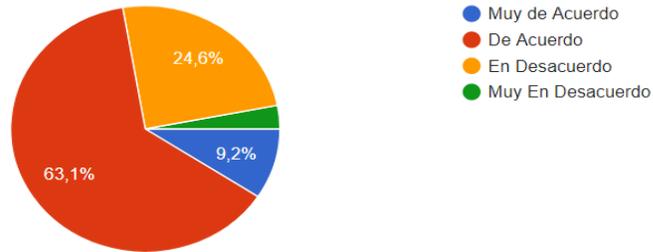
Seleccione la o las competencias transversales más importantes, que requieren las organizaciones actualmente.



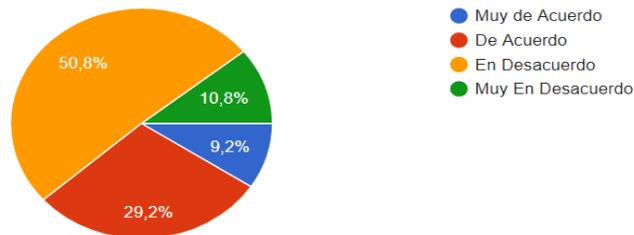
Marque el o los Otec con los que ha trabajado regularmente.



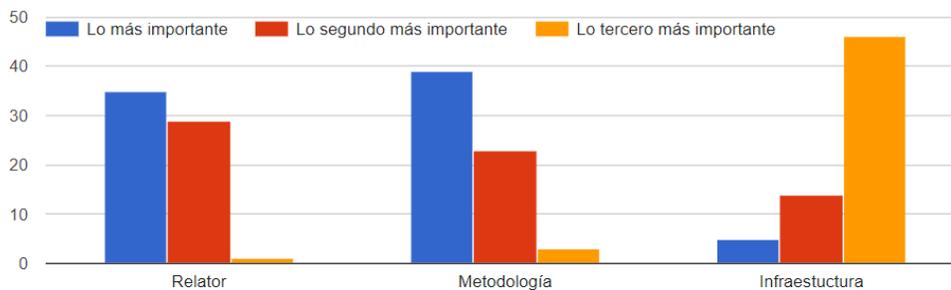
¿Se evidencia con claridad el traspaso de conocimientos de las capacitaciones, al puesto de trabajo de los colaboradores?



Los Otec siempre realizan mediciones a los conocimientos entregados, adicionales y posteriores a las efectuadas al termino del curso mismo.

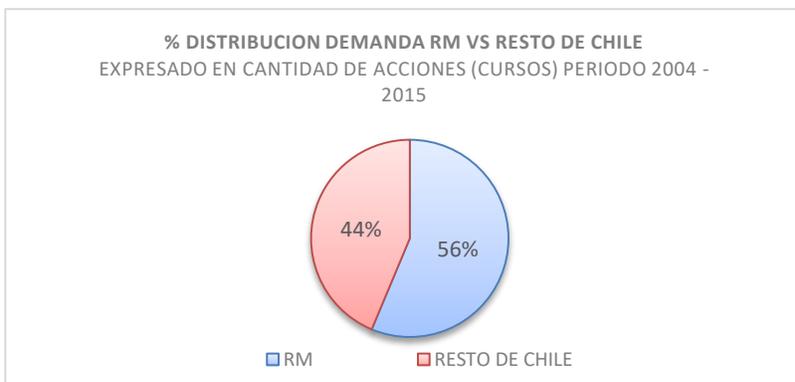


Señale en orden de importancia los siguientes ítem.



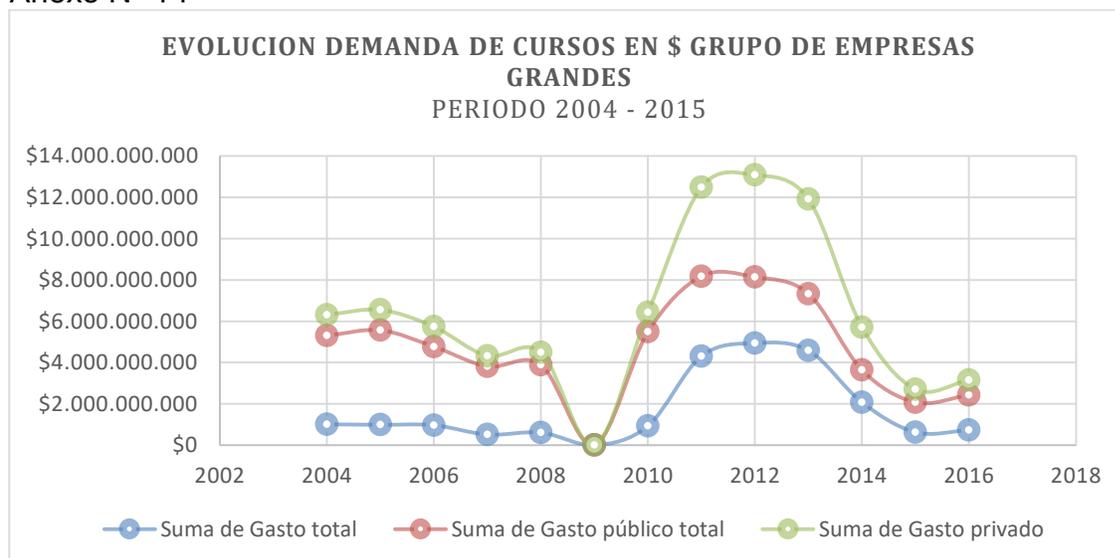
## Anexos Plan de Marketing

### Anexo N°13

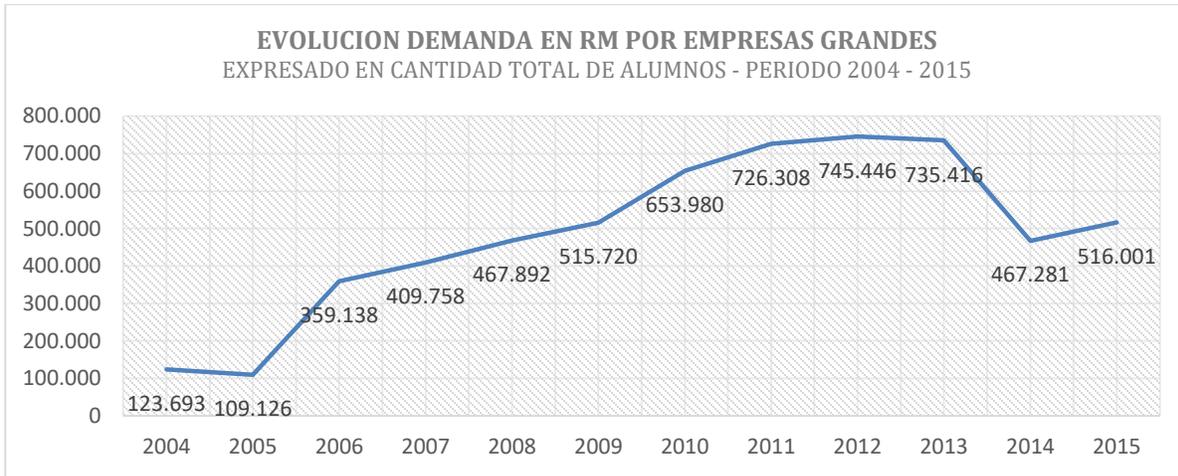


**Anexo N° 13 – % distribución demanda en RM vs Resto de Chile periodo 2004-2015 fuente: Elaboración propia en base a datos de Sence, Anuario estadístico 2004-2016.**

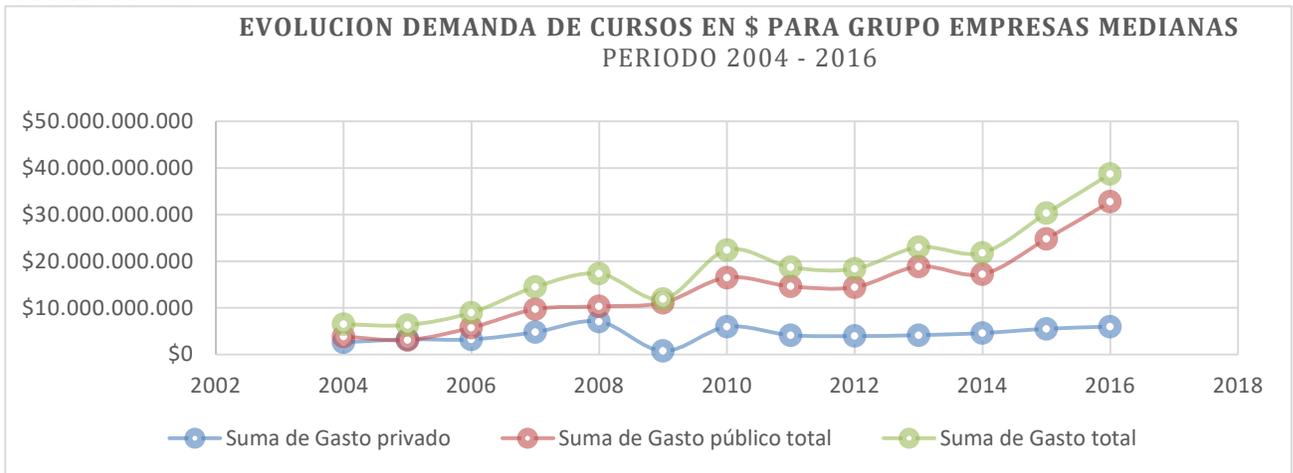
### Anexo N° 14



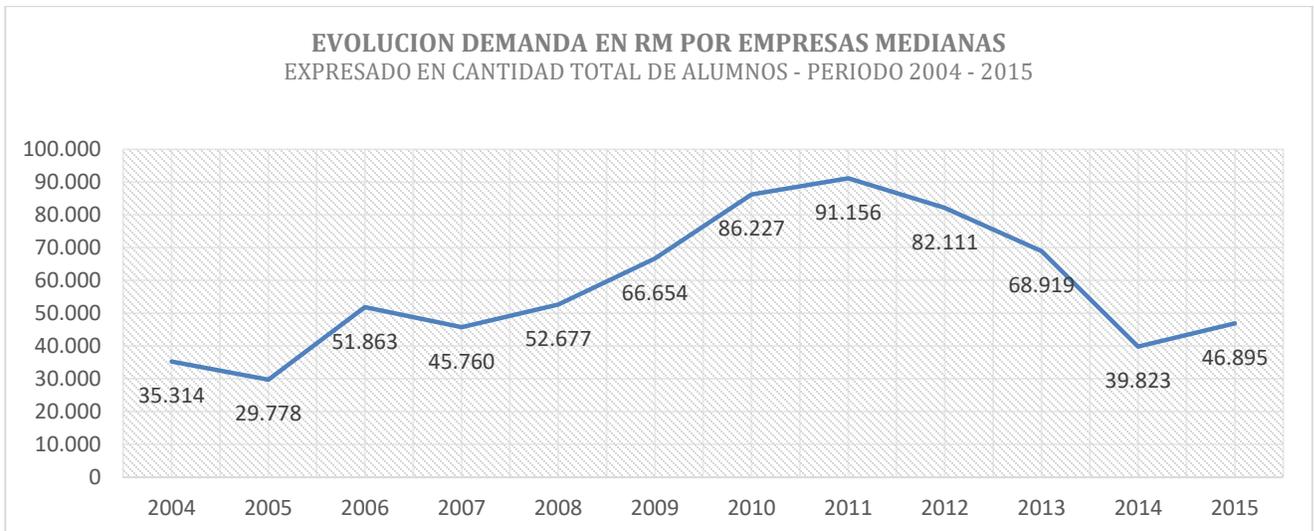
### Anexo 14 a



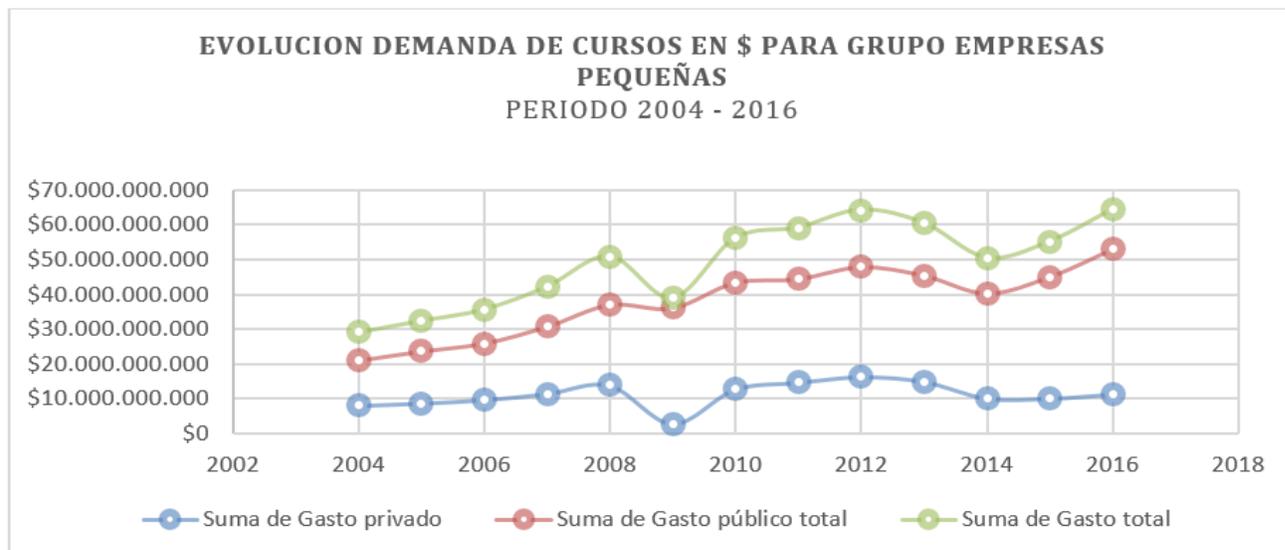
### Anexo N° 15



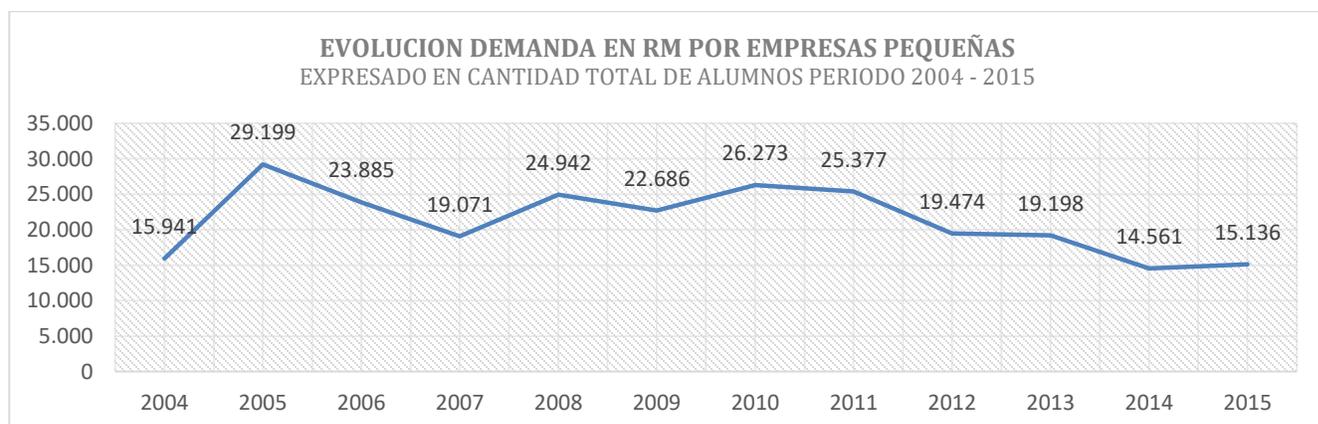
### Anexo N°15 a



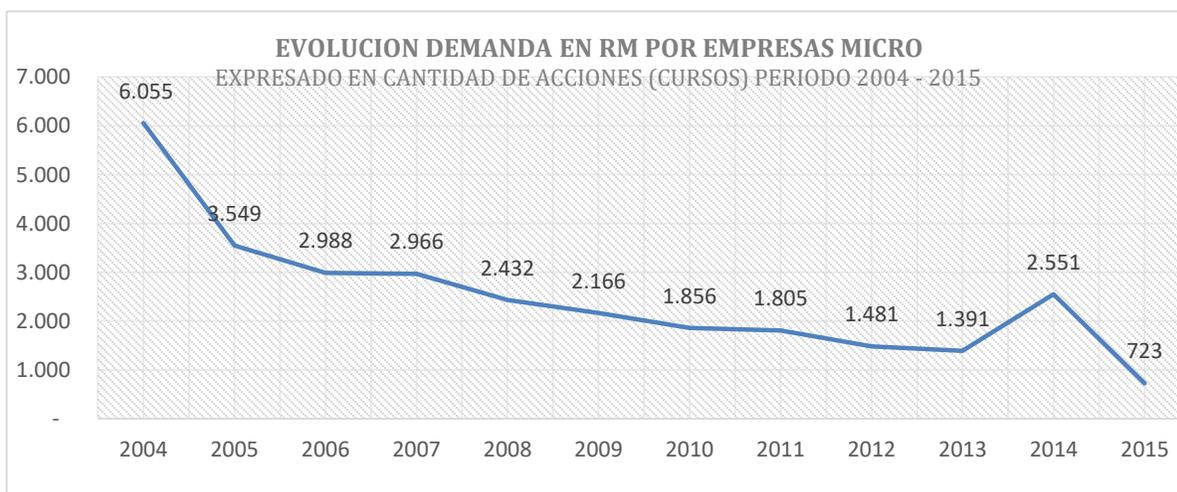
## Anexo N° 16



## Anexo 16 a



## Anexo 17



Fuente: Elaboración Propia, en base a anuario estadístico Sence, periodos 2004 a 2016 ubicado en <http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico/Anuarios-2004-a-2015/>

## Anexos Plan Operacional

Anexo N° 26

### SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio/Fin	Representa el inicio o fin del proceso. Puede existir más de un inicio posible para un proceso, y múltiples finales dependiente de las condiciones del flujo.
	Actividad sistémica	Representa la actividad <i>n</i> realizada dentro del proceso, la cual se ejecuta con la ayuda del sistema informático <i>S</i> por el o los roles especificados.
	Actividad manual	Representa la actividad <i>n</i> realizada dentro del proceso, la cual se ejecuta de forma manual por el o los roles especificados.
	Registro	Representa un registro, el cual fluye desde una actividad a otra, ya sea en forma física o electrónica. Si un registro cambia de estado en una actividad del proceso, se presenta por medio de un apóstrofe (').
	Aprobación	Representa una actividad de aprobación realizada por uno o más roles.
	Archivo temporal	Representa el almacenamiento temporal de un registro, ya sea de forma física o electrónica.
	Archivo permanente	Representa el almacenamiento permanente de un registro, ya sea de forma física o electrónica.
	División temporal	Indica que un periodo de tiempo ha transcurrido entre la ocurrencia de dos actividades del proceso.
	Servidor/Carpeta pública	Representa la recuperación o almacenamiento de información en un medio de acceso público.
	Notificación	Representa una notificación de un rol a otro de forma presencial o electrónica. El flujo de información puede ser unidireccional o bidireccional.
	Proceso externo	Representa un proceso externo a los alcances del proceso principal.

Símbolo	Nombre	Significado
	Proceso externo unidireccional	Complementa el símbolo de proceso externo, y representa un flujo de entrada o salida al proceso principal, dependiendo de su posición relativa al símbolo de actividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriba o izquierda → Flujo de entrada</li> <li>- Abajo o derecha → Flujo de salida</li> </ul>

Símbolo	Nombre	Significado
	Proceso externo bidireccional	Complementa el símbolo de proceso externo, y representa una interacción del proceso principal con un proceso externo, con una entrada y salida generada temporalmente anterior al fin del proceso principal
	Correo electrónico	Representa el envío de un correo electrónico.
	Teléfono	Representa una comunicación vía teléfono.

## Anexos Plan Organizacional

Anexo 18

### DESCRIPCION DE CARGO GERENTE GENERAL

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Gerencia General.	
<b>SUBUNIDAD:</b> -NA	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> NA
<b>REPORTA A:</b> Inversionistas.	<b>APROBADO POR:</b> Representante Legal.
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018.

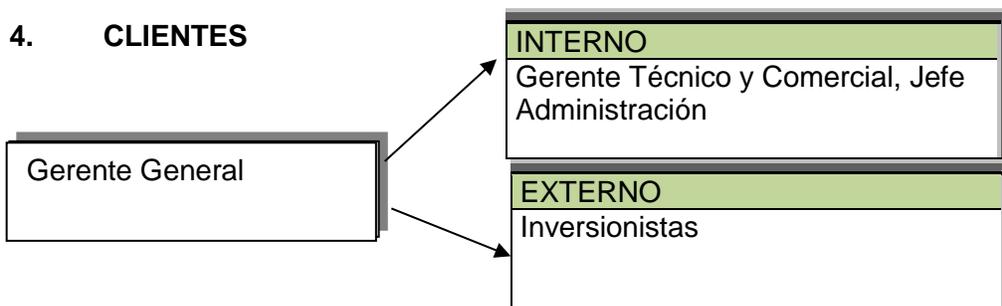
#### 2. PROPÓSITO GENERAL

Dirigir y alcanzar las metas cuantitativas del área de capacitación, en lo que respecta la incorporación de nuevos clientes y lograr el posicionamiento de la empresa en los mercados objetivos donde participa, revisando permanentemente el cumplimiento de la promesa de servicio dentro del marco de calidad definido para cada curso.

#### 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Definir estrategias y desarrollar acciones orientadas a la incorporación de nuevos clientes para las distintas áreas de servicio, con una participación transversal desde el punto de vista de la venta y metas de la compañía.
- Definir una estrategia de marketing y elaborar acciones para lograr la difusión y conocimiento de la compañía en los distintos mercados objetivos donde participa con su mix de servicios, debiendo lograr el posicionamiento de la compañía en relación con las variables relevantes de estos servicios.
- Apoya el proceso de mantención y fidelización de clientes a través de la implementación de acciones de post venta, debiendo construir en conjunto con las áreas de calidad y de administración comercial, indicadores de calidad y servicio relevantes.
- Detectar, evaluar e implementar nuevos servicios, producto de modificaciones en el mercado, la regulación o las tendencias.
- Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos operacionales en tiempo, calidad, y productividad esperada que sea una garantía de excelencia en el servicio y que sirva de respaldo en la imagen que comercialice el área de marketing.
- Dirigir, implementar y coordinar, la administración eficiente de recursos humanos para que las personas transitan la cultura de la empresa, la misión y su visión, integrando un conocimiento y retención de talentos que generan valor a la empresa.
- Dirigir las funciones de Finanzas de manera de maximizar el beneficio de los recursos financieros puesto al servicio del negocio y cumpliendo las expectativas de utilidades para los dueños.

#### 4. CLIENTES



#### 5. SUPERVISIÓN

La supervisión de esta gerencia se orienta hacia a: Gerente Técnico y Comercial y Jefe Administración.

#### 6. CONOCIMIENTOS

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Profesional Ingeniero Comercial, Administración de Empresas, con posgrado MBA, y formación en Ventas o Marketing	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 5 a 8 años en el área de Capacitación y servicios en empresas de tamaño mediano o grande en rubros con una fuerte componente técnica.	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Conocimientos de Marketing, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos.

#### 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS

<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad por resultados (impacto de las tareas propias en los resultados generales)</li><li>• Integridad, reflejada en una simetría de sus acciones con el mensaje entregado.</li><li>• Toma de decisiones en forma autónoma.</li><li>• Iniciativa, referente a la capacidad de emprender acciones orientadas a la mejora de resultados.</li><li>• Conocimientos referidos a su quehacer, tanto internamente, como sobre el mercado.</li><li>• Negociación, como capacidad de encontrar acuerdo con las contrapartes.</li><li>• Búsqueda de negocios, pro actividad en la indagación de oportunidades</li><li>• Habilidades de venta, debiendo de administrar el ciclo de venta</li><li>• Trabajo en equipo, orientado a lograr la creación de soluciones, con participación de equipos multidisciplinarios e integrales.</li></ul>
--

**DESCRIPCION DE CARGO  
GERENTE TECNICO Y COMERCIAL**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Gerencia Técnica y Comercial	
<b>SUBUNIDAD:</b> NA	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> Gerencia Técnica y Comercial
<b>REPORTA A:</b> Gerente de General	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018

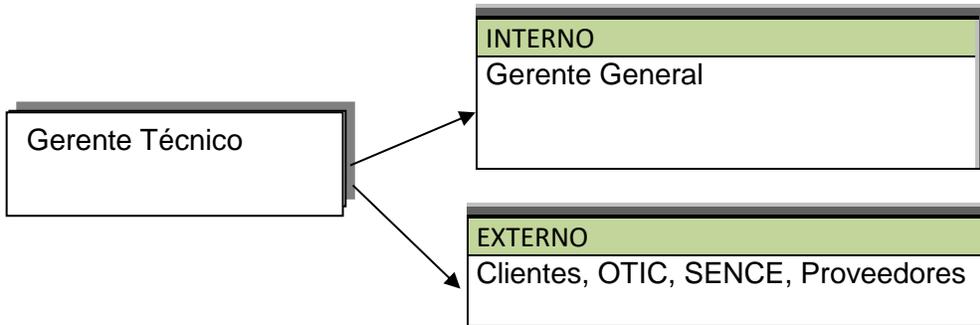
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Gestionar y dirigir el Área Técnica y Comercial de Capacitación, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Planificar y proyectar la venta mensual del área de acuerdo con las metas establecidas:  
Establecer las metas individuales a los Consultores.  
Asignar clientes a los Consultores.  
Controlar y supervisar el cumplimiento de la proyección mensual, realizar y enviar proyección de facturación a Jefatura directa.
- Revisar y aprobar las propuestas de capacitación elaboradas por los Consultores:  
Diseñar, y revisar que los objetivos y contenidos sean acordes a lo solicitado por el cliente.  
Aprobar los costos asociados de la capacitación.  
Definir el margen de rentabilidad de los cursos.
- Hacer seguimiento respecto de los resultados de las actividades de capacitación verificando satisfacción de alumnos y clientes.  
Solicitar y revisar semanalmente informe de seguimiento al equipo de Consultores (cursos realizados, propuestas enviadas, propuestas aprobadas).  
Solicitar y analizar los informes de satisfacción de los alumnos y clientes a la Supervisora de Implementación, de manera de proponer mejoras en los puntos críticos.
- Aprobar informe de facturación entregado por el equipo de Consultores.
- Supervisar y dirigir área de implementación.  
Distribuir la carga de trabajo de las áreas, designando las prioridades para cada una.  
Verificar que las implementaciones se realicen de acuerdo con la orden de implementación y que cumplan con las expectativas del cliente.
- Realizar informes mensuales de gestión del área de técnica y comercial.
- Realizar reuniones periódicas con el área de implementación y consultores, de modo de retroalimentar el trabajo realizado y visualizar oportunidades de mejora.

#### 4. CLIENTES



**5.SUPERVISIÓN:** Consultor de capacitación, Coordinador de capacitación, relatores.

#### 6. CONOCIMIENTOS

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Profesional psicólogo, ingeniero, o carrera afín, deseable con postgrado y especialización en RRHH.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 3 años en jefaturas de áreas de capacitación.	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Conocimientos de Excel Intermedio. Franquicia Tributaria y capacitación. RRHH. OTEC y organismos que regulan (SENCE, OTIC)

#### 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajo en Equipo, Compromiso, Comunicación Efectiva, Servicio al cliente, Liderazgo, Trabajo bajo presión.

**DESCRIPCION DE CARGO  
JEFE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Área Administración	
<b>SUBUNIDAD:</b> Administración.	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> Capacitación
<b>REPORTA A:</b> Gerente General	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018

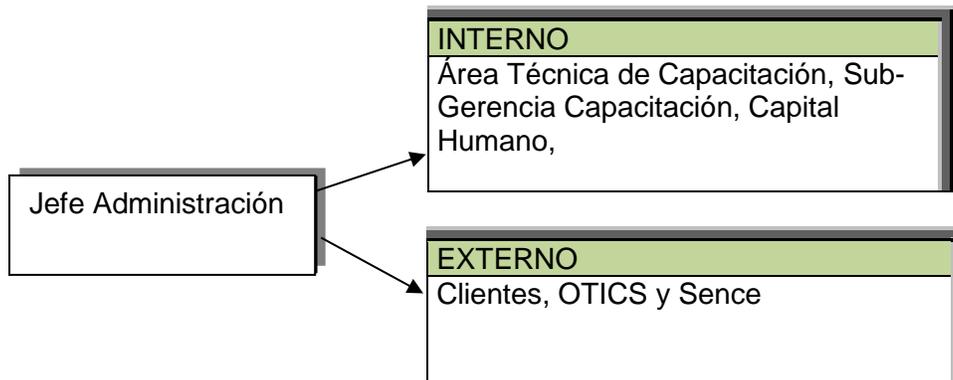
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Liderar y Dirigir el área de administración del OTEC, para eficientemente gestionar el proceso de facturación, pagos, proveedores y entregar en forma oportuna y exacta la situación rentable del OTEC. Cumplir con los procedimientos internos y a la normativa de calidad (ISO 9001:2015 / Norma chilena 2728).

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Autorizar Certificados de asistencias de la OTEC mediante el sistema LCE.
- Autorizar y visar pagos para Proveedores y Relatores generados por el encargado de adquisiciones del OTEC.
- Administrar los recursos del OTEC.
- Entregar resultados de utilidades del ejercicio para la Gerencia General de Capacitación, detallado por unidad de negocio
- Liderar la gestión del Área Adquisiciones, velando por el cumplimiento de los procedimientos establecidos. para asegurar la oportunidad en la información para la generación de propuestas, el pago oportuno a proveedores y cumplir con una eficiencia operacional.
- Liderar la gestión de facturación del OTEC. Para que el proceso mismo y el de cobranza aseguren los ingresos para el OTEC en forma oportuna y eficiente.

**4. CLIENTES**



**5. SUPERVISIÓN:** Encargado de Adquisiciones, Supervisor de Implementación.

## **6. CONOCIMIENTOS**

ESTUDIOS FORMALES: Técnico o Ingeniero en Áreas Recursos Humanos / Administración de empresas / Ingeniería Comercial / Postítulos de Especialización en RRHH / Gestión Capacitación	
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA: 2 años en cargos jefaturas, y áreas capacitación (RR.HH)	
ENTRENAMIENTO REQUERIDO:	Conocimientos Ley Sence y Franquicia Tributaria Uso de Word y Excel Nivel Intermedio Avanzado Deseable conocimiento en sistemas para pagos y Facturación Dirección de equipos Manejo de Conocimientos Contables

## **7. COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Liderazgo, Trabajo en Equipo, Compromiso, Comunicación Efectiva, Atención al cliente, Planificación y Organización, Independencia, Supervisión, Delegación, Integridad y Análisis numérico.
---

**DESCRIPCION DE CARGO  
CONSULTOR DE CAPACITACION**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Gerencia Técnica y Comercial	
<b>SUBUNIDAD:</b> Gerencia Técnica y Comercial.	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> Capacitación
<b>REPORTA A:</b> Gerente Técnico y Comercial	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General.
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018

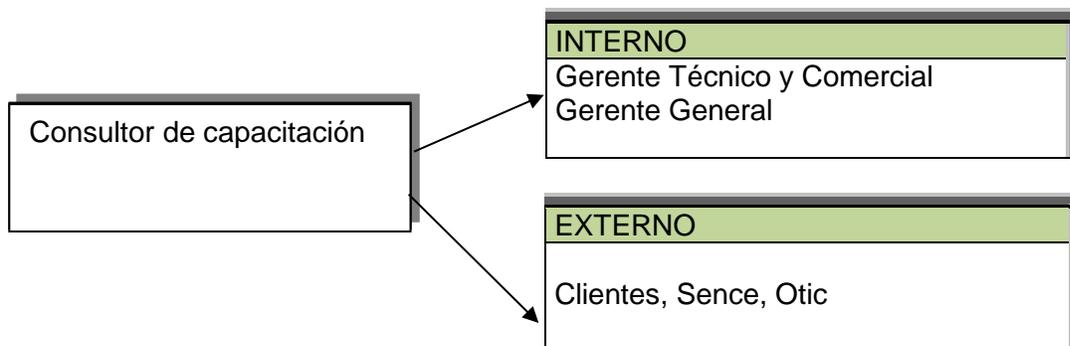
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Atender requerimiento del cliente  
Realizar DNS para el desarrollo nuevas capacitaciones  
Desarrollar propuestas Técnicas  
Realizar reclutamiento de relatores  
Confeccionar nuevos cursos

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Atender a los diferentes clientes de la empresa.
- Realizar reuniones con los clientes para detectar las necesidades y/o objetivos de capacitación.
- Asesorar e informar al cliente respecto de la correcta utilización de Franquicia tributaria, las obligaciones al ejecutar las actividades de capacitación y el modelo de atención del Otec.
- Realizar la minuta de la reunión e informar a jefatura directa.
- Identificar el nivel de requerimientos de los clientes (A: Básico - B: Medio –C: Alto)
- Realizar la DNC a los diferentes clientes que lo necesiten.
- Desarrollar las propuestas de capacitación a los diferentes clientes asignados.
- Solicitar la cotización de los materiales y servicios necesarios para desarrollar la propuesta a través del formulario correspondiente.
- Diseñar la propuesta técnica.
- Revisar los costos y márgenes de utilidad según lo establecido.
- Presentar al jefe directo la propuesta de capacitación para su aprobación.
- Enviar y/o presentar al cliente la propuesta.
- Hacer seguimiento al cliente respecto de la aprobación o desaprobarción de la propuesta.
- Informar al coordinador de capacitación a cargo la aprobación de las propuestas y liderar su implementación.
- Solicitar a los clientes las órdenes de compra correspondiente.
- Visar el informe de facturación.
- Diseñar los cursos del OTEC junto con los relatores y solicitar código Sence.
- Reclutar y seleccionar a los relatores del OTEC.
- Dirigir y supervisar el desempeño del coordinador de capacitación a cargo y relatores.
- Enviar informe semanal del estado de las propuestas e implementación de las actividades de capacitación a jefatura directa.

#### 4. CLIENTES



#### 5. SUPERVISIÓN: Coordinador de Capacitación.

#### 6. CONOCIMIENTOS

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Psicólogo o Ingeniero en Recursos Humanos.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 1-2 años en el área de capacitación.	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Conocimientos de Office. Conocimientos de Franquicia Tributaria y Sence. Conocimientos recursos humanos y capacitación. Diseño de cursos y programas de capacitación.

#### 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajo Equipo, Compromiso, Proactividad, Comunicación Efectiva, Servicio al Cliente, Liderazgo, Trabajar Bajo Presión.
---

**DESCRIPCION DE CARGO  
COORDINADOR DE CAPACITACION**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Gerencia Técnica y Comercial.	
<b>SUBUNIDAD:</b> Gerencia Técnica y Comercial.	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> Capacitación
<b>REPORTA A:</b> Consultor de Capacitación	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018

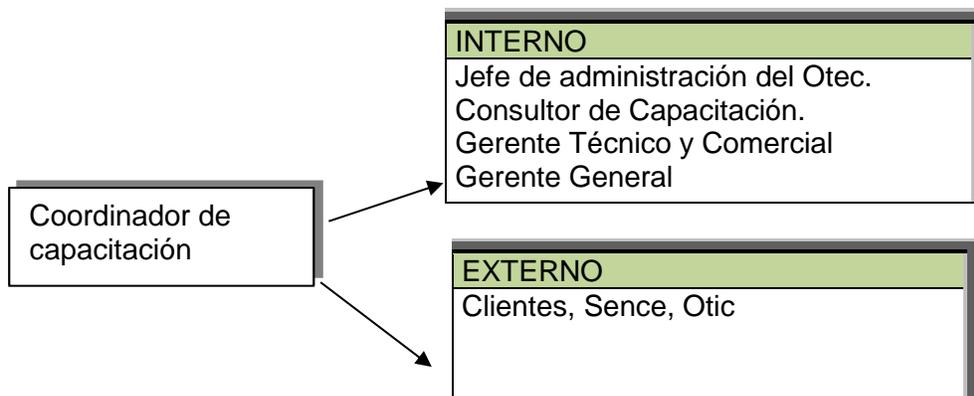
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Realizar propuestas económicas, organizar implementación de cursos aprobados, mantener control de facturación.

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Desarrollar las propuestas económicas.
- Solicitar a adquisiciones los costos de los materiales y servicios necesarios para desarrollar la propuesta económica.
- Valorizar las propuestas según el formato establecido.
- Enviar al Jefe directo la propuesta económica para su aprobación.
- Asistir al consultor en la realización de DNC.
- Coordinar la implementación de las actividades de capacitación aprobadas.
- Informar al Jefe de administración los detalles para gestionar capacitación, esto es, código Sence, horarios, fechas, lugar, cliente y nombre la persona que deberá enviar la nómina de los alumnos.
- Realizar el check list de las diferentes tareas de implementación de las actividades de capacitación y solicitar aprobación de jefatura directa
- Solicitar las compras y/o reserva al encargado de adquisiciones y aprobar las ordenes de compra a los proveedores.
- Informar a los alumnos en caso que sea necesarios respecto de los horarios de sus pasajes.
- Coordinar con la ejecutiva de implementación.
- Revisar los materiales y documentos a entregar a los alumnos, esto es, libro de clases, encuestas, manuales, diplomas, etc.
- Supervisar la correcta implementación de las actividades de capacitación.
- Recepcionar toda la documentación de las actividades de capacitación.
- Realizar un informe de los resultados de la actividad de capacitación a jefatura directa.
- Informar la facturación de las actividades de capacitación.
- Recepcionar las copias de las facturas y/o boletas de todos los gastos de la actividad de capacitación, analizar los costos en relación a la asistencia.
- Realizar el informe de facturación y solicitar aprobación de jefatura directa.
- Aprobar la gestión del pago de los proveedores.
- Informar al encargado de facturación los montos de facturación de Franquicia y costo empresa en caso que corresponda y entregar toda la documentación correspondiente
- Gestionar el pago de los relatores y solicitud de código Sence.
- Realizar informe semanal de la implementación de las actividades de capacitación y proyección semanal y mensual.

#### 4. CLIENTES



5. **SUPERVISIÓN:** No aplica.

#### 6. CONOCIMIENTOS

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Técnico Profesional en administración, Relaciones Públicas, Recursos Humanos o carrera a fin.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 1 año en el área de capacitación.	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Conocimientos de Excel Intermedio. Conocimientos básicos de Franquicia Tributaria y Sence. Conocimientos en planificación y organización.

#### 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajo en Equipo, Compromiso, Proactividad, Comunicación Efectiva, Servicio al Cliente, Liderazgo, Trabajo Bajo Presión.
---

**DESCRIPCION DE CARGO  
SUPERVISOR DE IMPLEMENTACIÓN**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Gerencia General	
SUBUNIDAD: Capacitación	ÁREA DE PERTENENCIA: Capacitación
REPORTA A: Jefe Administración y Operaciones	APROBADO POR: Gerente General
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2018	ÚLTIMA REVISIÓN: 23-05-2018

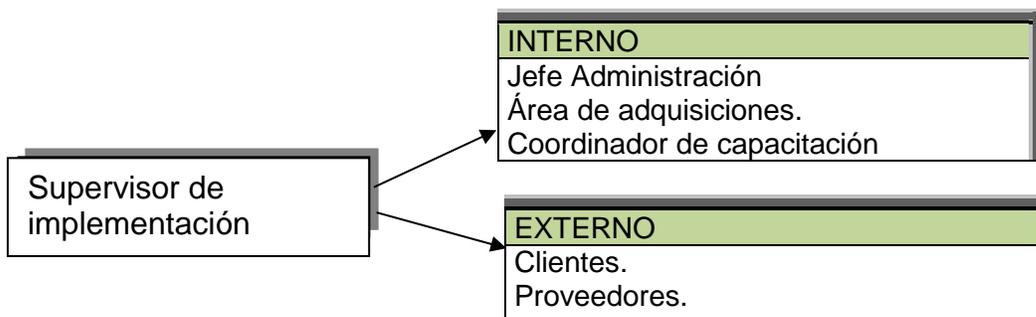
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Dirigir y supervisar al equipo de implementación, de manera de entregar un servicio de calidad a los clientes, durante la prestación del servicio.

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Recepcionar la orden de implementación entregada por el Coordinador de Capacitación.  
 Controlar que se encuentren disponibles todos los requerimientos de la orden de implementación.  
 Realizar visitas en terreno para verificar la adecuada implementación de los cursos.  
 Verificar que se realicen a tiempo los despachos a Regiones en los casos que corresponda.

**4. CLIENTES**



6- **SUPERVISIÓN: N/A**

**7- CONOCIMIENTOS**

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Enseñanza Media completa.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 1 año como asistente.	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Uso PC. Manejo de office básico. Sence.

**8- COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Trabajo en Equipo, Compromiso, Comunicación Efectiva, Servicio al cliente, Liderazgo, Trabajo bajo presión.

**DESCRIPCION DE CARGO  
RECEPCIONISTA**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Gerencia General	
<b>SUBUNIDAD:</b> N/A	<b>SUBUNIDAD:</b> Recepción
<b>REPORTA A:</b> Gerente General	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018

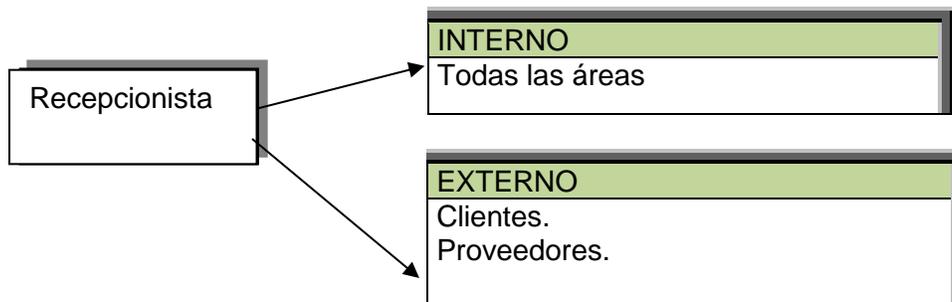
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Recepcionar y atender a público en general y clientes, apoyando en funciones administrativas al área adquisiciones.

**3. FUNCIONES RESPONSABILIDADES**

- Recepcionar, atender y orientar a todo el público y clientes del área de capacitación presencialmente y telefónicamente.
- Servir café a los invitados de las diferentes reuniones del área.
- Realizar cotizaciones y búsqueda de proveedores.
- Imprimir los diplomas.
- Imprimir y anillar propuestas y presentaciones a clientes.
- Anillar manuales.

**4. CLIENTES**



**5. SUPERVISIÓN:** No aplica.

**6. CONOCIMIENTOS**

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Enseñanza Media completa.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 1 año como recepcionista	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Uso PC.

**7. COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Trabajo en Equipo, Compromiso, Proactividad, Comunicación Efectiva, Servicio al cliente.

**DESCRIPCIÓN DE CARGO  
ENCARGADO ADQUISICIONES**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Área Administración	
<b>SUBUNIDAD:</b> Adquisiciones Capacitación	<b>ÁREA DE PERTENENCIA:</b> Capacitación
<b>REPORTA A:</b> Jefe Administración.	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General.
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 23/05/2018	<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 23/05/2018

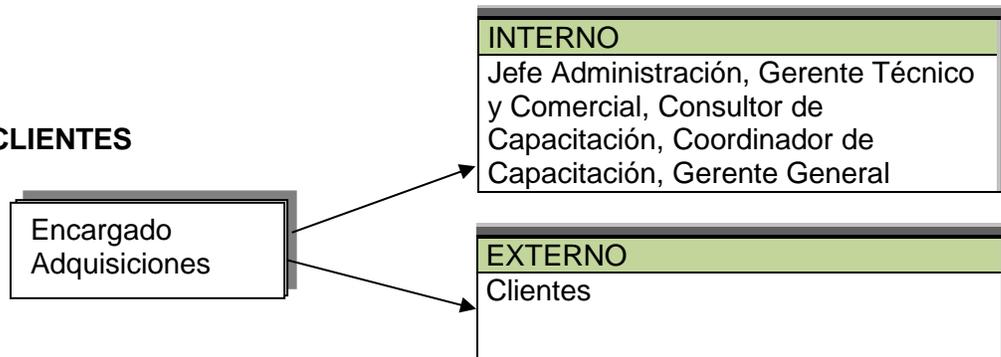
**2. PROPÓSITO GENERAL**

Responsable de adquisiciones de Capacitación, responsable de todos los procesos del área, sean Evaluación y Selección de Proveedores, Apertura de convenios por pagos a plazos y descuentos, Análisis de costos del OTEC, Responsable por las reservas de servicios con proveedores, asegurar el cumplimiento y seguimiento de pagos por compromisos con terceros, responsable por pedidos y compras internos para el área.

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Responsable de adquisiciones de capacitación.
- Apertura gradual de convenios acorde a planificación elaborada para este propósito:
- Concretar contrato de convenio para pago a plazos y precios por volumen y frecuencia de contratación de servicios con proveedores.
- Establecer una comunicación fluida con coordinador de adquisiciones para que las cotizaciones del área sean entrega en forma y plazo.
- Asegurar las compras, el inventario y la entrega de materiales al área solicitante.
- Asegurar pagos a proveedores según fechas comprometidas
- Evaluar y seleccionar proveedores constantemente y acorde al procedimiento de evaluación de proveedores y relatores para dar cumplimiento a la norma Nch 2728 y los requerimientos organizacionales.
- Efectuar reserva de servicios con proveedores según información del coordinador y supervisor de implementación.
- Efectuar análisis de costos del OTEC.
- Efectuar pedidos de material y compras de insumos internos para el OTEC.
- Emisión de informes de comportamiento de costos del OTEC.
- Efectuar reservas de servicios con terceros.

#### 4. CLIENTES



#### 5. SUPERVISIÓN: N/A

#### 6. CONOCIMIENTOS

<b>ESTUDIOS FORMALES:</b> Profesional (o técnico) del área Logística / Administración de empresas	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA:</b> 3-5 años en el área de Compras, abastecimiento, logística en todo tipo de empresas - departamento administración en OTEC,	
<b>ENTRENAMIENTO REQUERIDO:</b>	Conocimientos de Franquicia tributaria Conocimientos de Ley Sence Conocimientos de Excel nivel intermedio-avanzado Conocimientos en Gestión de Inventarios. Negociación efectiva con proveedores.

#### 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajo en Equipo, Compromiso, Proactividad, Comunicación Efectiva, Servicio al Cliente, Liderazgo, Trabajo Bajo Presión, análisis de problemas, Meticulosidad.
---

## Anexos Análisis Financiero

### Anexo N° Del Estado de resultado

