



# **“Labour Relations Consulting - LRC”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN(MBA)**

**Alumno: Paulina Cruz Vallejos**  
**Profesor Guía: CLAUDIO DUFEU S.**

**Antofagasta, Diciembre, 2021**

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I.    Oportunidad de Negocio	6
II.   Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Competidores	9
2.3 Clientes	14
III.  Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	17
3.1 Modelo de Negocio	17
3.2 Descripción de la Empresa	23
3.3 RSE y Sustentabilidad	25
IV.   Plan de Marketing	25
4.1 Objetivos de Marketing	25
4.2 Estrategia Segmentación	26
4.3 Estrategia Producto/Servicio	28
4.4 Estrategia de Precio	30
4.5 Estrategia de Distribución	31
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	31
4.7 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	33
4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento	34
4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma	36
V.    Plan de Operaciones	37
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	37
5.2 Flujo de operaciones	37
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	38
5.4 Dotación	38
VI.   Equipo de Proyecto	38
6.1 Equipo Gestor	38
6.2 Estructura Organizacional	38
6.3 Incentivos y Compensaciones	39
VII.  Plan Financiero	39
7.1 Supuestos Realizados	39
7.2 Estimación de Ingresos	39

7.3 Inversiones	39
7.4 Estado de Resultado	40
7.5 Requerimiento Capital de Trabajo	40
7.6 Balance	40
7.7 Tasa de Descuento del Proyecto	40
7.8 Evaluación Financiera del Proyecto	40
7.9 Análisis de Sensibilidad	40
VIII.    Riesgos Críticos	41
IX.      Propuesta del Inversionista	41
X.       Conclusiones	41
XI.      Anexos	42
XII.    Bibliografía	65

## **Tabla de Imágenes**

Imagen N°1: Análisis PESTEL	8
Imagen N°2: Análisis PORTER	9
Imagen N°3: Mapa Competidores	14
Imagen N°4: Etapas Proceso de Negociación Colectiva Anticipado o No Reglado	17
Imagen N°5: Etapas Proceso de Negociación Colectiva Reglado	17
Imagen N°6: Oferta de Servicios LRC	18
Imagen N°7: Forma de Venta LRC	19
Imagen N°8: Resumen de Elementos Principales CANVAS	21
Imagen N°9: FODA Cuantitativo	23
Imagen N°10: Logo LRC	23
Imagen N°11: Valores LRC	24
Imagen N°12: Comparativo Atributos Competidores	28
Imagen N°13: Estrategia de Producto	30
Imagen N°14: Estrategia de Comunicación y Venta	32
Imagen N°15: Road Map de LRC	34

## **Tabla de Tablas:**

Tabla N°1: Ficha Competidores Categoría A	10
Tabla N°2: Ficha Competidores Categoría B	11
Tabla N°3: Matriz de Competitividad Categoría A	12
Tabla N°4: Matriz de Competitividad Categoría B	12
Tabla N°5: Negociaciones Colectivas Gran Minería 2021	15
Tabla N°6: Análisis VRIO	22
Tabla N°7: Dimensiones RSE de LRC	25
Tabla N°8: Atributos del Segmento	27
Tabla N°9: Precio según Servicio	31
Tabla N°10: Mercado Objetivo	35
Tabla N°11: Mercado a Captar	35
Tabla N°12: Expansión a otras industrias	35
Tabla N°13: Ventas proyectadas en \$MM	36
Tabla N°14: Presupuesto y Cronograma de Marketing	37
Tabla N°15: Plan Incentivos Variables	39

## Resumen Ejecutivo

Los procesos de negociación colectiva son críticos en las grandes compañías, dado que ponen en riesgo su continuidad operacional, lo que tiene un potencial alto de repercusiones económicas. La gran minería posee una de las tasas más altas de sindicalización en el país, por tanto, la conflictividad laboral y sus procesos de negociación colectiva son claves.

En la gran minería de Chile deberán efectuarse al menos 90 procesos de negociación colectiva durante los próximos 3 años y renovarse con la misma frecuencia máxima.

Chile está enfrentando grandes desafíos, tanto mundiales como la pandemia, donde la minería ha generado estabilidad y operado con normalidad, como sociales locales. La crisis social desatada a fines del 2019 repercute en las relaciones laborales, sumado al escenario político constitucional, el alza del precio del cobre, proyectos complejos que se discuten legislativamente, entre otros, tensionan el ambiente laboral y por consecuencia los procesos de negociación colectiva. Por tanto, las compañías deben buscar formas para enfrentar estos procesos con una mirada estratégica y de largo plazo, buscando equilibrar las demandas laborales con los objetivos del negocio, la productividad y los desafíos del negocio a largo plazo. Para enfrentar los procesos de negociación colectiva una práctica habitual es contratar servicios externos de asesoría estratégica, procesos en lo que no están satisfechas todas las necesidades que tiene el mercado, focalizándose estrictamente en lo que se refiere a cumplimiento legislativo, sin integrar otros aspectos como comunicaciones, costos, productividad, contingencia y benchmarking, lo que genera una oportunidad de negocio en una industria atractiva para ingresar, según el análisis de macroentorno.

*LRC - Labour Relations Consulting* ofrece servicios de asesoría estratégica para negociación colectiva, con una oferta de servicios flexible y atractiva, diferenciándose de la competencia a través de la prestación de servicios complementarios que facilitan el éxito de los procesos de negociación colectiva.

De esta forma *LRC* proyecta para el año 5 ventas por \$1.873 MM, requiriendo de una inversión inicial de \$279 MM. La evaluación realizada a 5 años proyecta un VAN de \$464,5MM, una TIR de 41% y un payback de 1,1 años.

## **I Oportunidad de Negocio**

Los procesos de negociación colectiva se caracterizan por su complejidad y requerimientos multidisciplinarios, de manera que por un lado la conflictividad de la relación que caracteriza a las organizaciones sindicales de la gran minería coloca en riesgo la continuidad operacional con huelgas legales que han llegado a más de 40 días y por otro lado, porque los instrumentos que se obtienen como resultado de estos procesos regularán la relación laboral con la fuerza de trabajo en un periodo de al menos 3 años, siendo determinantes para dar sostenibilidad al negocio, estableciendo los incentivos que las Compañías han definido son significativos para alcanzar sus metas de corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, se estima que los servicios de asesoría que hoy se brindan en el mercado resuelven sólo de manera parcial las necesidades de las Compañías al priorizar la asesoría legal y cumplimiento normativo, pero dejando de lado dimensiones claves para el éxito del proceso, por lo que es posible encontrar un vacío en el levantamiento de benchmarking de las tendencias de los procesos de la industria; asesoría en comunicación interna para llegar a las bases que son en definitiva quienes aprobarán o rechazarán la oferta que proponga la empresa junto con permitir sopesar la comunicación generada por las organizaciones sindicales; control de costos que permita dar cumplimiento al mandato ya definido y optimizar la oferta de la empresa; desarrollo de iniciativas de productividad alineadas con la cultura de la organización que permitirán colocar los incentivos correctamente de acuerdo a las metas que tenga la empresa durante la vigencia del instrumento y que permitirá al mismo tiempo generar lineamientos para los procesos futuros y abordaje de la estrategia de contingencia particularmente crítico frente a altos riesgos de huelga legal.

Satisfaciendo este vacío *LRC* construye su propuesta de valor, diferenciándose de los tradicionales servicios de asesoría legal recogiendo las necesidades que se han podido detectar no han sido satisfechas, más aún cuando es posible determinar que algunas Compañías han tomado la definición de internalizar este tipo de servicios frente a la falta de oferta en el mercado y su dificultad para adecuarse a la cultura de la empresa que está siendo asesorada.

Resulta usual que los ejecutivos a cargo de los procesos de negociación, posean claridad sobre los impactos legales y normativos, tales como plazos, sanciones, etapas involucradas, entre otros, pero sin tener claridad de la estrategia que tomarán para enfrentar esta instancia, con el riesgo de reducirlo a un espacio meramente transaccional cuyo objetivo es la “compra de paz social” para seguir operando. Preguntas claves cómo ¿cuál es la calidad del vínculo con los trabajadores?, ¿cuáles son las expectativas de las organizaciones sindicales y por qué hemos llegado a ellas?, ¿cómo el acuerdo que se alcance apalancara u

obstaculizará las metas de la Compañía?, ¿cómo se han originado los conflictos socio laborales de la Compañía?, ¿el acuerdo que buscamos será sostenible hasta la próxima negociación o nos obligará a enfrentar diferencias durante la vigencia del instrumento colectivo que se suscriba? se presentan como cuestionamientos distintos de lo que se considera en la asesoría legal y que no necesariamente resultan naturales, pero que serán determinantes para definir la estrategia de la negociación colectiva.

Desde esta perspectiva, *LRC* busca acompañar a los ejecutivos a cargo de estos procesos, facilitando herramientas y análisis que les permitan dar respuestas a estas preguntas que sin duda resultaran determinantes en la construcción de la estrategia y mandato, que se convertirá en la guía del proceso. Mediante este modelo, buscamos relevar el valor que para las Compañías de la gran minería tienen estos acuerdos considerando que la continuidad operacional es un factor crítico para el negocio.

Si bien no existen estadísticas públicas sobre asesorías de estas características, probablemente por la confidencialidad asociada a estos procesos, en las entrevistas y encuestas realizadas en la etapa de levantamiento de mercado fue posible constatar que si bien la gran mayoría de ejecutivos de la gran minería contrata de manera recurrente asesoría legal para sus procesos de negociación colectiva (58,62%) es la asesoría en estrategia la dimensión sobre la cual muestran mayor disposición de demanda (48,28%), en un esquema de contratación de servicios permanente (44,83%).<sup>1</sup>

La demanda compuesta principalmente por ejecutivos de las áreas de recursos humanos y relaciones laborales de empresas de la gran minería, constituyen el público objetivo del servicio ofrecido, en tanto si bien solo un 6,3% de las empresas en Chile tiene sindicatos, esta cifra se eleva sobre el 22% en el caso de la minería, la que puede aumentar hasta un 69% si se considera sólo al personal directo<sup>2</sup>, caracterizándose además por altas tasas de sindicalización en los distintos segmentos de trabajadores tornando críticos los procesos de negociaciones colectiva.

En consistencia con lo señalado, según cifras desarrolladas por el Consejo Minero, a partir de las empresas que son socias, que a modo de referencia representan el 95% de la producción nacional de cobre, en los próximos 3 años se deben desarrollar más de 90 procesos de negociación colectiva en la industria de la gran minera, afectando a más de 36 mil trabajadores.

Por otro lado, es importante destacar, la periodicidad que tienen estos procesos, ya que los acuerdos

---

<sup>1</sup> Ver Anexo N°1 “Resultados Encuesta Levantamiento de Mercado”

<sup>2</sup> SONAMI “Proyecto de Ley que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales” Boletín 9835-13, Santiago de Chile, 2015.

alcanzados en instrumentos colectivos de acuerdo a la normativa vigente pueden tener una extensión máxima de 36 meses, motivo que obliga a las empresas a negociar regularmente nuevos acuerdos en nuevos escenarios, lo que hace que cada proceso sea único y en consecuencia con una estrategia diferenciada que debe ser abordada.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

#### Análisis PESTEL<sup>3</sup> para el entorno macroeconómico de la empresa

Imagen N°1: Análisis PESTEL

Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	Ambiental	Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escenario de inestabilidad ante la incertidumbre de Covid-19.</li> <li>-Crisis social generada el 2019 con bajo control e impacto en la composición del gasto público.</li> <li>-Reforma constitucional en curso podría debilitar la confianza del sector privado en la recuperación.</li> <li>-Proyecto royalty minero a favor del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecciones de crecimiento para Chile en descenso. Alto aporte de la minería al PIB del país y al empleo.</li> <li>-Plan Económico de Emergencia Covid-19.</li> <li>-Incremento del desempleo nivel país.</li> <li>-Precio del cobre en alza y buenas proyecciones para los próximos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El sector minero posee una de las tasas de sindicalización más altas del país.</li> <li>-Alta desigualdad de ingresos.</li> <li>-Programa Clase Media Protegida.</li> <li>-Mujeres en la minería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos de autonomía minera se encuentran en fases iniciales de implementación y son de largo plazo.</li> <li>-Chile Digital: la evolución digital de Chile es baja en comparación a otros países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia nacional de hidrógeno verde.</li> <li>-Requerimientos energéticos crecientes en minería.</li> <li>-Escasez hídrica. El sector minero debe efectuar altas inversiones para combatir la crisis climática y minimizar sus impactos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reforma laboral fortalece a los sindicatos y el proceso de negociación colectiva.</li> <li>-Proyecto de Ley 40 horas semanales en discusión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El análisis del macroentorno posee aspectos que favorecen las condiciones para su implementación. Mientras el país enfrenta un escenario complejo político y económico, la alta dependencia del sector minero en el país genera un ambiente donde resulta clave la continuidad laboral de las operaciones. Por tanto, la sensibilidad de los procesos de negociación colectiva aumenta en medio de un escenario complejo socioculturalmente, donde las expectativas están en aumento y la legislación vigente fortalece

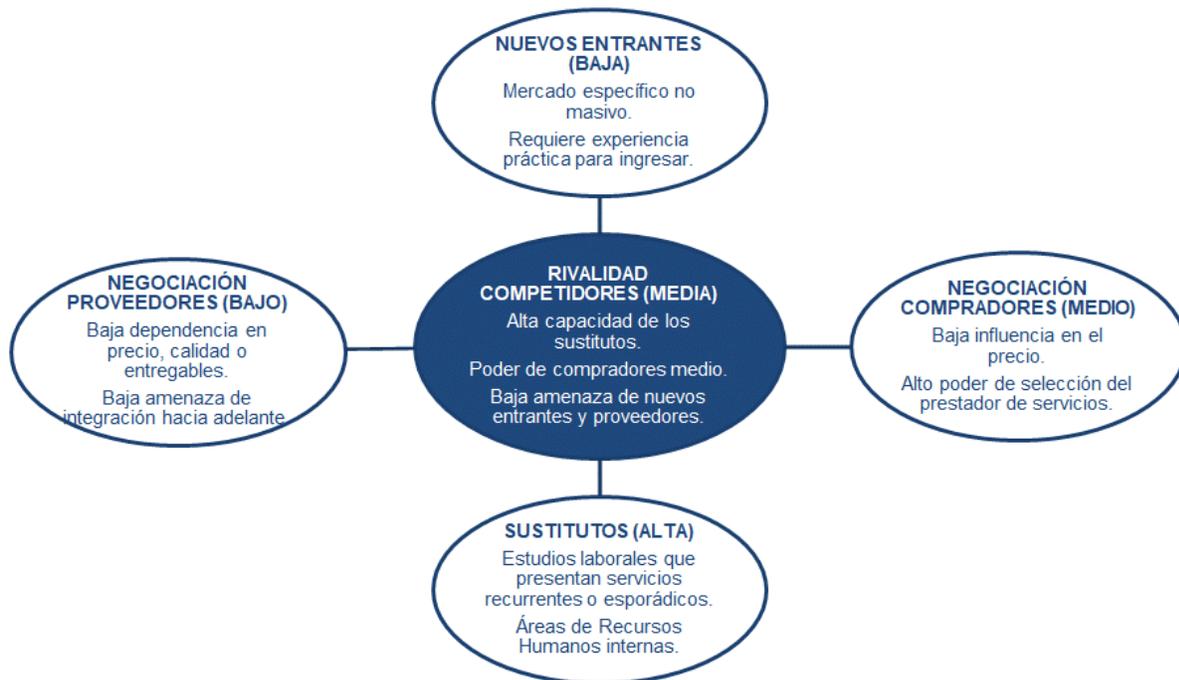
<sup>3</sup> Ver desarrollo de análisis PESTEL en Anexo N°2

a las organizaciones sindicales. Todo lo anterior, genera un escenario favorable para ingresar y permanecer en la industria.

### **Análisis Porter<sup>4</sup> para la Industria de Servicios de Asesoría Estratégica para Negociaciones Colectivas en la Gran Minería.**

La industria de asesorías para negociación colectiva es atractiva porque la rivalidad es media, sólo tiene una amenaza alta que son los sustitutos, las cuales se pueden abordar diferenciándose de ellos. Adicionalmente los costos de entrada y salida son bajos, por lo que resulta atractivo ingresar y permanecer en el mercado.

**Imagen N°2: Análisis PORTER**



Fuente: Elaboración propia.

## **2.2 Competidores**

Para realizar el análisis de los competidores se han diferenciado dos categorías de competencia directa:

---

<sup>4</sup> Mayor detalle de análisis PORTER en Anexo N°3

- Categoría A: Constituida por firmas de abogados que se especializan en la entrega de servicios de asesoría en procesos de negociación colectiva.
- Categoría B: Constituida por asesores que de manera individual entregan este tipo de servicio.

**Tabla N° 1: Ficha de Competidores Categoría A**

Nombre	Lizama Abogados	Sáez y Fernandez Abogados	Provoste Matamala Abogados	Aylwin, Mendoza, Luksic, Valencia
Dirección	Avenida Vitacura 2969, Las Condes, Santiago	Avenida Vitacura 2069, oficina 1201, Las Condes, Santiago	Antonio Bellet 444, piso 14, Providencia, Santiago	Málaga 339, Las Condes, Santiago.
Descripción	Estudio jurídico fundado el 2006 por Luis Lizama.	Estudio jurídico fundado por Felipe Sáez Carlier.	Estudio jurídico fundado por Matías Provoste y Pedro Matamala Souper.	Estudio conformado por Andrés Aylwin, la mayoría del equipo proviene del estudio Aylwin Abogados.
Distinciones	Latin Lawyer Chambers and Partners The Legal 500 Best Lawyers	The legal 500	Best Lawyers Top Ranked Chambers Latin America 2020	Chambers and Partners International Chamber of Commerce Global Law Experts
Integrantes del equipo	1 Socio 3 Directores 8 Abogados 1 Director de Gestión y Personas 1 Procurador 1 Administrativo	3 Socios 5 Abogados 1 Administrativo	4 socios 1 Director Litigios Laborales 13 Abogados 6 Administrativos	30 Abogados 5 Administrativos
Especialidades	Asesoría laboral corporativa Litigios Negociación colectiva Capacitaciones	Derecho individual del trabajo Derecho colectivo Seguridad social Prevención de riesgos Empleo y formación Litigios laborales Derecho administrativo laboral Relaciones laborales	Asesoría corporativa laboral. Negociaciones colectivas. Litigios laborales	Infraestructura – Litigación Derecho público Derecho corporativo Recursos naturales, energía y medioambiente Derecho laboral

Responsabilidad social	Fundación Coanil	No indica	No indica	No indica
------------------------	------------------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia basada en página web, redes sociales y entrevistas a ejecutivos.

**Tabla N° 2: Ficha de Competidores Categoría B**

Nombre	Alejandro Mena	Eduardo Saleh	Cristian Saieh	Sergio Mejía
Profesión	Ingeniero Comercial, Universidad Católica del Norte	Psicólogo, Universidad de Chile	Abogado, Universidad de Chile	Abogado, Universidad de Chile.
Experiencia internacional	Vicepresidente Regional de Recursos Humanos Anglo American (2008-2015)		MBA ICADE, Madrid.	Representó a Chile ante el Comité de Libertad Sindical de la OIT. Consultor de la Secretaría del Trabajo de República Dominicana.
Experiencia nacional	Vicepresidente de Recursos Humanos Anglo American (2015-2020)	Manager Adistra (1985-2021)	Director del Centro de Negociación UC (2004-2021) Puga Abogados (2003-2021) Fiscal Movistar (1996, 2003)	Jefe de Gabinete del Ministro del Trabajo (1991-1994), Subdirector Nacional de la Dirección del Trabajo (1994-2000) y Asesor Legislativo Laboral en el Senado (2001-2003).

Fuente: Elaboración propia basada en página web, redes sociales y entrevistas a ejecutivos.

Considerando las categorías de competidores A y B se ha construido una Matriz de Perfil Competitivo, la que ha sido completada mediante la información tomada del proceso de entrevistas a ejecutivos de recursos humanos de la gran minería con experiencia previa en la contratación de servicios de los asesores detallados, en al menos dos negociaciones colectivas. De tal forma, estos han evaluado según su propia percepción los atributos especificados con notas de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mejor.

**Tabla N° 3: Matriz de Competitividad Categoría A**

Dimensión/Asesores Evaluados	Lizama Abogados	Sáez Fernandez Abogados	y Provoste Matamala Abogados	Aylwin, Mendoza, Luksic, Valencia	Promedio
<b>I Experiencia y Capacidad de Influencia</b>					
Experiencia en negociación colectiva	4	3,5	2	3,5	3,25
Experiencia participando como representante empresa en mesas de negociación colectiva	3	3	2	2,5	2,63
Disponibilidad de especialidades para entrega de asesoría estratégica especializada	3,5	3,5	4	3	3,50
Capacidad de entregar servicios complementarios a la asesoría legal	2,5	2,5	3	2,5	2,63
Capacidad de influencia en entidades gubernamentales	3	3	2	2	2,50
Capacidad de influencia al interior de la organización	2	2,5	3	2,5	2,50
Capacidad de entregar alternativas de precio de acuerdo al servicio requerido	2,5	3	2	2	2,38
<b>II Pensamiento Estratégico</b>					
Capacidad de alinear los desafíos del negocio con los acuerdos a alcanzar con representantes de los trabajadores	2	3	2,5	2,5	2,50
Capacidad de establecer acciones de corto, mediano y largo plazo	2	3	2	2	2,25
<b>III Ejecución y responsabilidad</b>					
Cumplimiento en plazos de entrega	2,5	3	2,5	2,5	2,63
Capacidad de entregar respuestas oportunas	2	3	2	2,5	2,38
Disponibilidad frente a contingencias	2,5	3,5	2	2	2,50
<b>IV Percepción global de la calidad del servicio</b>					
Calidad del servicio	3,5	3	2,5	3	3,00
Durabilidad de los acuerdos alcanzados	3	3	3	3	3,00
<b>TOTAL</b>	<b>31,5</b>	<b>42,5</b>	<b>34,5</b>	<b>35,5</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a ejecutivos.

**Tabla N° 4: Matriz de Competitividad Categoría B**

Dimensión/Asesores Evaluados	Alejandro Mena	Eduardo Saleh	Cristian Saieh	Sergio Mejia	Promedio
<b>I Experiencia y Capacidad de Influencia</b>					
Experiencia en negociación colectiva	3	2	2	4	2,75
Experiencia participando como representante empresa en mesas de negociación colectiva	1,5	1,5	1	3,5	1,88

Disponibilidad de especialidades para entrega de asesoría estratégica especializada	2	2	3	3	2,50
Capacidad de entregar servicios complementarios a la asesoría legal	2,5	3	3	3	2,88
Capacidad de influencia en entidades gubernamentales	1,5	1	3	3	2,13
Capacidad de influencia al interior de la organización	2,5	1	2	2,5	2,00
Capacidad de entregar alternativas de precio de acuerdo al servicio requerido	3	2	2	3	2,50
<b>II Pensamiento Estratégico</b>					
Capacidad de alinear los desafíos del negocio con los acuerdos a alcanzar con representantes de los trabajadores	3	1,5	2	2,5	2,25
Capacidad de establecer acciones de corto, mediano y largo plazo	3	1,5	2	2,5	2,25
<b>III Ejecución y responsabilidad</b>					
Cumplimiento en plazos de entrega	3	2,5	2	2,5	2,50
Capacidad de entregar respuestas oportunas	2,5	2,5	2	3	2,50
Disponibilidad frente a contingencias	2	2,5	2	2	2,13
<b>IV Percepción global de la calidad del servicio</b>					
Calidad del servicio	2,5	3	2	3,5	2,75
Durabilidad de los acuerdos alcanzados	2,5	3	2	3,5	2,75
<b>TOTAL</b>	<b>34,5</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>41,5</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a ejecutivos.

Tras este análisis podemos concluir que los competidores mejor evaluados son Sáez y Fernandez en la Categoría A y Sergio Mejía en la Categoría B, el primero destaca en los atributos de experiencia, disponibilidad de entregar asesoría estratégica y disponibilidad frente a contingencias, por su parte el segundo destaca por su experiencia, percepción de calidad de servicio y sustentabilidad de los acuerdos alcanzados. En esta perspectiva es importante destacar que, dada su penetración en el mercado de la gran minería, la competencia será abordada haciéndonos cargo en la oferta de servicio de aquellos aspectos en los que poseen menor evaluación y de esta manera marcar una diferencia en la entrega del servicio.

En consistencia con lo señalado y apuntando a la evaluación global brindada para los competidores de ambas categorías se ha establecido que los focos de diferenciación estarán en aquellos atributos donde la evaluación promedio sea de hasta 2,50, dando particular énfasis a la entrega de servicios complementarios a la asesoría legal, capacidad de alinear los objetivos del negocio con los objetivos de la negociación colectiva, efectividad en los plazos de entrega y disponibilidad frente a contingencias.

Resulta prioritario para LRC hacer palpable su diferenciación con la competencia mediante la entrega de

servicios que no están capturados y que permitirán entregar al cliente una experiencia de respuestas oportunas.

En términos de participación de mercado se destaca la predominancia de los competidores de la categoría A, los que sumado a su evaluación los convierte en actores a los cuales *LRC* deberá monitorear permanentemente, sin descuidar a los competidores de la categoría B que pese a no ser predominantes presentan evaluaciones positivas de parte de los consumidores finales:

**Imagen N°3: Mapa Competidores**



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a ejecutivos.

El Mapa de Competidores permite adicionalmente mostrar el tamaño de mercado, el cual fue relevado a partir de una estimación de las tarifas de los actores pertenecientes a la Categoría A por asesorar los procesos de negociación colectiva en la gran minería, permitiendo con ello concluir que el mercado tiene potencial de al menos 3.596 \$MM en un periodo de 3 años, mostrándose la respectiva participación actual de mercado.

### 2.3 Clientes

El *consumidor final* de *LRC* está constituido principalmente por ejecutivos de las áreas de recursos humanos y relaciones laborales, u otras que deben enfrentar el liderazgo de procesos de negociación colectiva en empresas de la gran minería. En este rol es una práctica usual, que en el transcurso de la negociación colectiva centren su agenda en el proceso, sin embargo, regularmente en el proceso de preparación deben conjugar esta gestión con sus responsabilidades habituales lo que limita los tiempos

que pueden dedicar a ello, por lo que resulta crítica la necesidad contar con asesores expertos que puedan entregar soporte en la fase de preparación.

Por su parte los **clientes** corresponden a las empresas de la gran minería con organizaciones sindicales vigentes, dando prioridad a aquellas que posean 3 o más organizaciones sindicales, a fin de asegurar por un lado periodicidad en la entrega del servicio y por otras relaciones de largo plazo con los clientes, ya que es frecuente que una vez que se toma a una empresa como cliente se capture un ciclo completo de negociaciones. A modo de referencia a continuación se expone el ciclo de negociaciones colectivas de la gran minería para el año 2021, en las que se observan extensos ciclos concentradas en tres grandes empresas:

**Tabla N°5: Negociaciones Colectivas Gran Minería 2021**

Año 2021	Empresa/División	Sindicato
Enero	Codelco – Ventanas	Sindicato N°1
	Glencore – Lomas Bayas	Sindicato de Operadores
Febrero	AMSA – Los Pelambres	Sindicato Concentradora
Marzo	AMSA – Los Pelambres	Sindicato Trabajadores
	BHP - Spence	Staff y Supervisores
	BHP - Escondida	Interempresa
	Codelco – Radomiro Tomic	Sindicato de Trabajadores
	Codelco – Radomiro Tomic	Sindicato Planta y Administración
	Codelco – Chuquicamata	Sindicato de Supervisores
Abril	Codelco – Ventanas	Sindicato Turnados
Mayo	Codelco – Ministro Hales	Sindicato de Profesionales
	Codelco – Casa Matriz	Sindicato de Trabajadores
	BHP – Spence	Operadores y Mantenedores
Junio	BHP – Cerro Colorado	Staff y Supervisores

Julio	Codelco – Andina	Sindicato Industrial de Integración Laboral
	Codelco – Andina	Sindicato Unificado de Trabajadores y Sindicato Unión Plantas
Agosto	Codelco – Andina	Sindicato de Supervisores
	Codelco – Salvador	Sindicato N°6
	BHP - Minera Escondida	Sindicato N°1 Operadores
	BHP - Cerro Colorado	Operadores
Octubre	Cía. Minera Doña Inés de Collahuasi	Supervisores
	Codelco – El Teniente	Sindicato Caletones
	Codelco – El Teniente	Sindicato El Teniente
	Codelco – El Teniente	Sindicato N°7
	Codelco – El Teniente	Sindicato N°5
	Codelco – El Teniente	Sindicato Sewell y Mina Unificado
	Codelco – Salvador	Sindicato N°2
	Codelco – Gabriela Mistral	Sindicato de Profesionales y Analistas
Noviembre	Codelco – Proyectos	Sindicato de Trabajadores, Profesionales y Administrativos
	Codelco – Ministro Hales	Sindicato de Trabajadores
Diciembre	Anglo American – El Soldado	Sindicato Trabajadores N°3 El Cobre y Mina El Soldado, y Sindicato Trabajadores Gerardo Rivera Rojas
	Sierra Gorda SCM	Sindicato de Supervisores y Staff SGSCM

Los ***influenciadores*** para la demanda de este tipo de servicios está determinado en gran parte por ejecutivos y profesionales pertenecientes a la gran minería, desde este punto de vista la networking de los fundadores resulta fundamental.

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

#### 3.1 Modelo de Negocios

*LRC* es una empresa que presta servicios de asesoría estratégica para procesos de negociación colectiva a Empresas de la gran minería.

En la actualidad la labor estratégica para procesos de negociación colectiva es soportada en las Compañías con recursos internos, asesores legales o asesores estratégicos. En el caso de los asesores legales, estos servicios se prestan de manera permanente o esporádica. En el caso de asesores estratégicos los servicios tienden a prestarse de forma puntual. La propuesta de valor de *LRC* consiste en prestar servicios de asesoría estratégica en procesos de negociación colectiva, junto a servicios complementarios de apoyo, vinculando los objetivos del negocio a los objetivos de la negociación colectiva en plazos acotados acordados con el cliente, dando soporte en caso de contingencias y accesibilidad inmediata para consultas recurrentes.

En particular los servicios complementarios no son cubiertos en la actualidad o lo son sin integrarlos en la estrategia de manera consistente, lo que no permite unirlos al objetivo de manera transversal para el éxito del proceso, ello resulta particularmente crítico respecto de la información de benchmarking de este tipo de procesos en la industria, el que constituirá una parte significativa de los argumentos para desarrollar el mandato que guiará el proceso y el manejo estratégico de las comunicaciones internas de manera de hacer accesible y comprensible las propuestas que desarrolle la empresa de cara a los trabajadores, y al mismo tiempo como una palanca que permite balancear las comunicaciones que sean emitidas por la organización sindical durante el proceso.

Los procesos de negociación colectiva poseen las siguientes etapas, según se traten de procesos anticipados o reglados.

**Imagen N°4: Etapas Proceso de Negociación Colectiva Anticipado o No Reglado**



Fuente: Elaboración propia.

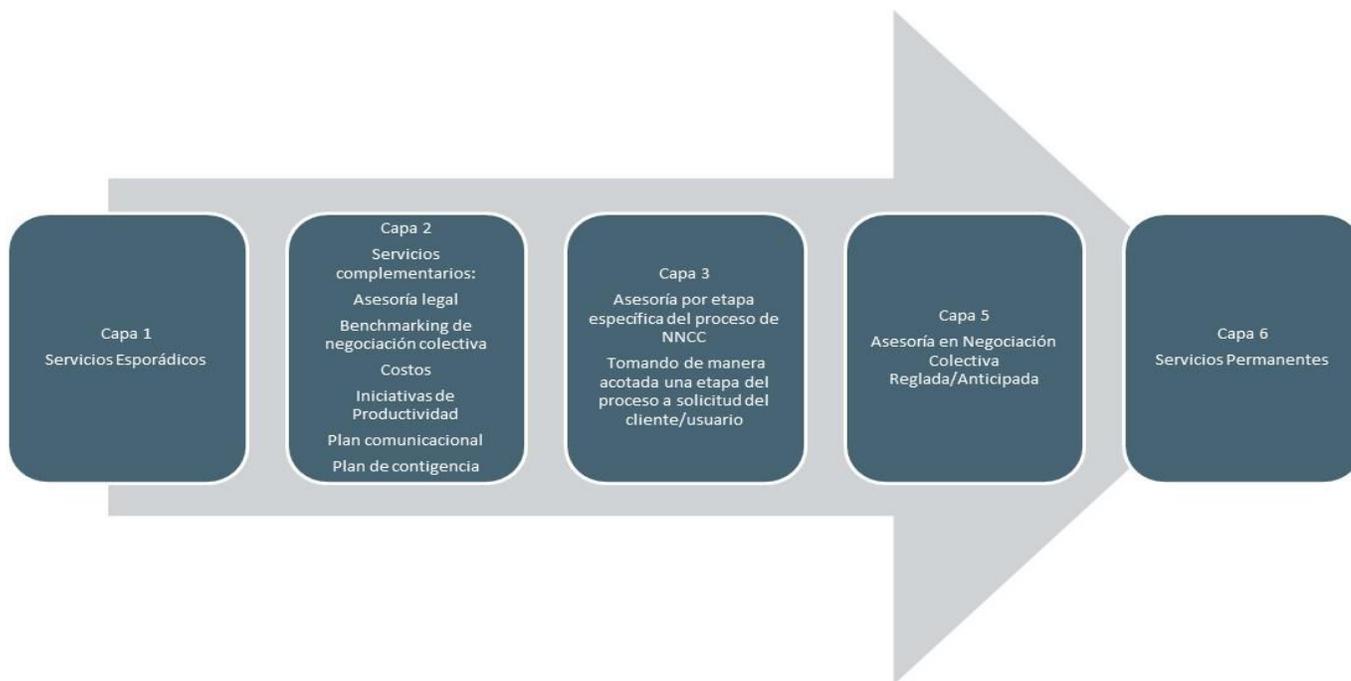
**Imagen N°5: Etapas Proceso de Negociación Colectiva Reglado**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los diferentes servicios que provee LRC:

**Imagen N°6: Oferta Servicios LRC**

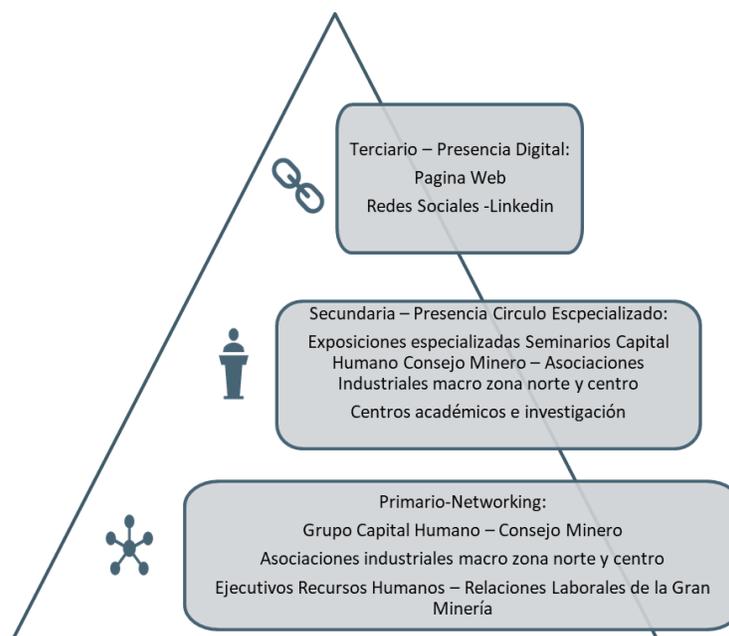


Fuente: Elaboración propia.

La toma de decisiones para la contratación de los servicios regularmente se hace de manera centralizada por los clientes, representados por los holdings corporativos, en esta decisión pueden participar los usuarios del servicio representados por aquellos ejecutivos que tienen bajo su responsabilidad el liderazgo de los procesos de negociación colectiva. Bajo este contexto la participación de *LRC* en espacios especializados en los que se asegure visibilidad de las empresas de la gran minera resulta clave para fortalecer el networking y relaciones de confianza que los ejecutivos requieren para tomar la decisión de contratación.

### Formas de Venta/Captación de Clientes

**Imagen N°7: Forma de Venta *LRC***



Fuente: Elaboración propia.

Como se describe en el mapa de competidores el mercado se encuentra capturado en gran parte por lo que hemos categorizado como “competidores categoría A” lo que ha llevado a *LRC* a optar por una estrategia de entrada que no sea percibida como una amenaza por aquellos y que al mismo tiempo resulte atractiva para los clientes y usuarios finales, descartando la opción de partners y alianzas con actores consolidados en el mercado, toda vez que resultaría inevitable entrar en competencia en los servicios de asesoría estratégica de negociación colectiva el cual constituye el *core* del negocio.

En esta línea el ingreso de *LRC* se hará mediante la oferta de los siguientes servicios:

- Asesoría por servicios complementarios: Vía por la cual se permite el ingreso a empresas que ya cuentan con servicios de asesoría en negociación colectiva sin necesidad de desplazar al oferente actual, pero dando la posibilidad de que clientes y usuarios conozcan la calidad del servicio de *LRC* satisfaciendo necesidades que sus actuales asesores no están cubriendo.
- Asesorías esporádicas: Vía por la cual *LRC* puede entregar asesorías más amplias correspondientes a los ámbitos de relaciones laborales y gestión de personas.
- Asesoría por etapa específica del proceso de Negociación Colectiva: Al igual que los servicios complementarios permite tomar una fase acotada del proceso sin desplazar completamente a los competidores.
- Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada: Si bien se espera que la vía de ingreso este centrada en servicios que no desplacen a la competencia, el servicio de asesoría de negociación colectiva es parte integrante de la oferta desde el primer año de funcionamiento, en tanto resulta habitual que las empresas de la gran minería adquieran los servicios de distintos proveedores para sus distintas operaciones, abriendo la oportunidad de ingreso en operaciones consideradas de menor complejidad a partir de cuyos resultados se hace posible ingresar a procesos de mayor envergadura.

Para la puesta en marcha de esta estrategia la captación de clientes se sustenta de manera primaria en la networking y vinculación con asociaciones donde participan los clientes y consumidores finales de *LRC*, la que es apoyada por la participación del equipo de *LRC* en círculos especializados y presencia digital.

**Beneficios para el cliente:**

- Contar con servicios complementarios que enriquecerán el proceso de negociación y reducirán el número de contrapartes a coordinar.
- Contar con servicios de negociación colectiva integrados generando alineamiento con la estrategia de negociación colectiva.
- Integrar en el análisis los mecanismos por los cuales la negociación colectiva apalancará los objetivos del negocio.
- Respuestas oportunas en tiempo y forma, con un canal directo de atención en caso de contingencias.

- Contar con capacidades distintivas y críticas para el éxito del proceso de negociación colectiva, como es la experiencia profesional en mesas de negociación colectiva de procesos de alta complejidad en minería.
- Integrar al proceso de negociación colectiva la mirada del mercado e información relevante para tomar decisiones.

## CANVAS<sup>5</sup>

A continuación, se exponen los principales elementos del CANVAS

### Imagen N°8: Resumen de Elementos Principales CANVAS

Propuesta de Valor		
Prestar servicios de asesoría estratégica en procesos de negociación colectiva, junto a servicios complementarios de apoyo, vinculando los objetivos del negocio a los objetivos de la negociación colectiva en plazos acotados acordados con el cliente, dando soporte en caso de contingencias y accesibilidad inmediata.		
Valor: Positivo en tanto se abordan necesidades no resueltas por la competencia y que son críticas por los potenciales clientes.		
Actividades Clave	Recursos Clave	Estructura Costos
Generación de propuestas y entrega de servicios de asesoría.	Consultores especializados	Remuneraciones – Honorarios
Atención directa e inmediata frente a contingencia.		Arriendo oficina y costos de administración
Venta y captación de clientes.		Marketing y difusión
Valor: Visibiliza la diferenciación y da eficiencia al		Valor: Los contratos deben

<sup>5</sup> Mayor detalle puede ser revisado en Anexo N°4

proceso productivo

cubrir los costos operacionales

Valor: Permite apalancar la diferenciación, captación y evaluación de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis VRIO

Un indicador clave en los procesos negociación colectiva que finalizan con una huelga legal es su extensión. La actual legislación impone reglas para permitir a los trabajadores salir de un proceso de huelga únicamente a los 15 o 30 días, según las características contenidas en la última oferta que el empleador efectúe. *LRC* cuenta con experiencia profesional directa en mesas de negociación colectivas complejas de la gran minería, específicamente con extensión de 44 días de huelga, lo que constituye una ventaja competitiva, puesto que es un recurso difícil de imitar por parte de los competidores.

Existen otros recursos valiosos, raros y organizados que otorgan diferenciación a *LRC*, al menos en forma temporal.

Tabla N°6: Análisis VRIO

Recursos	V	R	I	O	Implementación Estratégica
	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	
Experiencia en mesas negociadoras empresa en huelgas extensas de la minería	●	●	⊘	●	Ventaja competitiva
Entrega de servicios complementarios	●	●	⊘	●	Ventaja competitiva temporal
Información de mercado	●	●	⊘	●	Ventaja de competitiva temporal
Uso de tecnología en costos e información de mercado	●	●	⊘	●	Ventaja competitiva temporal

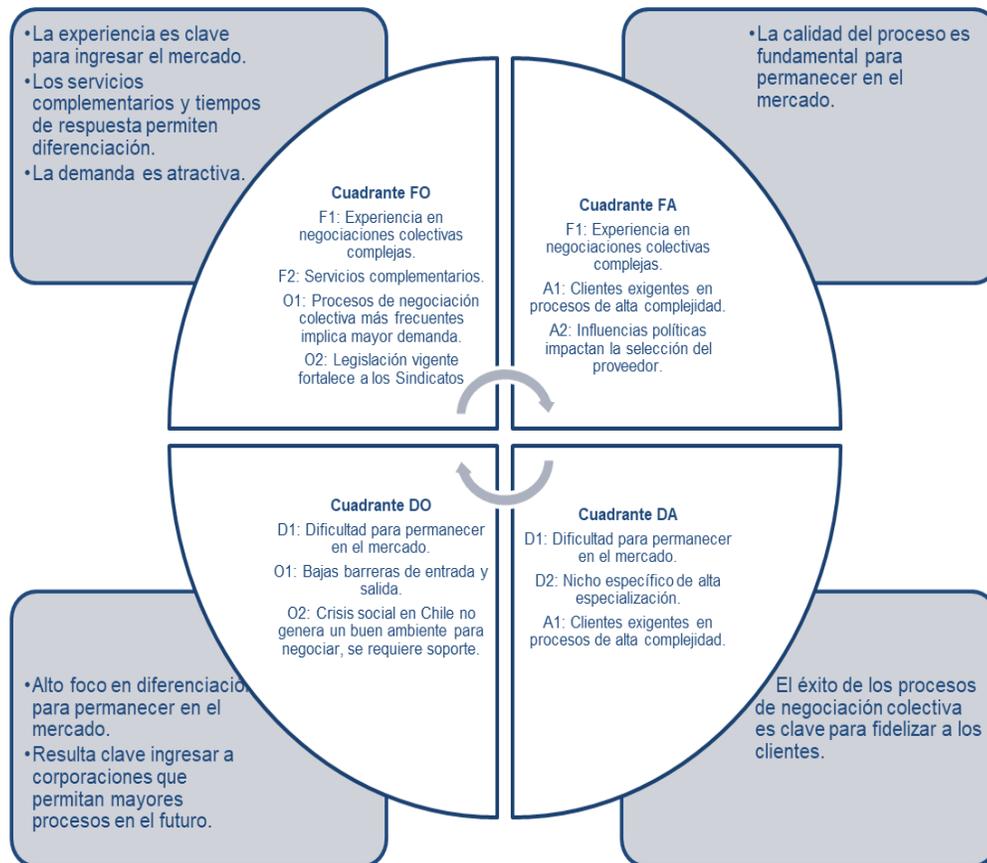
 No posee la característica

 Posee la característica

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis FODA Cuantitativo

Imagen N°9: FODA Cuantitativo



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Descripción de la Empresa

**Nombre:** LRC – *Labour Relations Consulting*

**Eslogan:** Respuestas estratégicas para construir relaciones laborales de alto valor.

**Logo:** El logo de LRC es limpio y sobrio, con una imagen que destaca el foco del modelo de negocio y le da apertura para las ofertas de producto a ser entregados a los clientes y consumidores finales.

Imagen N°10: Logo LRC



Fuente: Elaboración propia

**Misión:** Consolidarse como una compañía reconocida por la calidad, confianza y efectividad en la entrega de sus servicios en la gran minería y el país.

**Visión:** Brindar asesoría estratégica integral a compañías, para lograr éxito en sus procesos de negociación colectiva, en beneficio de sus empleados, accionistas, comunidades y país.

**Valores:**

**Imagen N°11: Valores LRC**



Fuente: Elaboración propia

**Factores Críticos de Éxito:**

- Credibilidad y experiencia en equipo que brindara el servicio de asesoría.
- Entrega de respuestas oportunas y efectivas.
- Asegurar una experiencia integral mediante la incorporación de servicios complementarios a la asesoría legal.
- Sustentabilidad de los acuerdos que se alcancen en el proceso de negociación colectiva.
- Flexibilidad en formatos de servicio, facilitando su estrategia de entrada en un mercado con actores consolidados.

### 3.3 RSE y Sustentabilidad

**Tabla N°7: Dimensiones RSE de LRC**

Dimensión Interna	Dimensión Externa
<p>Gestión de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Retroalimentación y desarrollo permanente.</li><li>- Política de paridad de género e igualdad de compensaciones.</li><li>- Política balance trabajo – vida personal</li><li>- Jornadas flexibles y trabajo remoto</li><li>- Transparencia y accesibilidad a información.</li></ul>	<p>Derechos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Buscando acuerdos que balanceen los intereses de la Compañía con los representantes de sus trabajadores.</li></ul> <p>Comunidad local y ampliada:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El dinamismo y crecimiento económico del país está determinado de manera significativa por la gran minería del cobre, incidir en su continuidad operacional es incidir en el crecimiento del país.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Los clientes de *LRC* son stakeholders claves en el desarrollo y crecimiento del país, como consultores especializados en gestión estratégica en negociaciones colectivas somos responsables de que alcancen acuerdos mutuamente beneficiosos asegurando lo más altos estándares de cumplimiento ético y normativo.

Ello, al mismo tiempo requiere de una gestión que asegure colaboradores comprometidos e informados lo que asegurara una asesoría con resultados sustentables.

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing se han agrupado en función de la conducta que se espera de los clientes/usuarios finales y el mercado a penetrar y de la percepción que se busca tenga la marca.

En términos de la conducta se han determinado:

- Penetración de mercado: Considerando los distintos formatos de servicios ofrecidos por *LRC* su primer desafío es alcanzar una penetración de mercado que le haga posible conseguir sus metas de venta, para ello se ha propuesto que en el primer año al menos un 6% del mercado objetivo hubiese probado uno de sus productos el que se espera crezca hasta un 30% o más hacia el año 5.

- En la misma línea y considerando la participación de LRC en eventos y círculos especializados un elemento clave es determinar las tasas de conversión desde contactos a prospectos y desde prospectos a clientes reales, para el primero se espera una tasa de conversión promedio del 30% y para el segundo una tasa de conversión del 20%.

En términos perceptuales se ha determinado:

- Awareness, entendida como el recuerdo espontáneo de la marca, para lo cual se busca alcanzar un reconocimiento de marca, en los ejecutivos de recursos humanos y relaciones laborales de la gran minería que requieren de servicios de asesoría estratégica para procesos de negociación colectiva cuyo liderazgo está bajo su responsabilidad, correspondiente a un 70% el primer año, 90% el segundo año y 100% el tercer año. El reconocimiento de marca será medido mediante el volumen de consultas a través de plataformas digitales y encuestas mensuales.

#### **4.2 Estrategia de Segmentación**

LRC sigue una estrategia de enfoque con un mercado de nicho y consumidores que corresponde a ejecutivos de las áreas de recursos humanos y relaciones laborales de la gran minería que dado el rol de liderazgo que ejercen en procesos de negociaciones colectivas requieren de servicios de asesoría estratégica para alcanzar sus objetivos.

#### **Mercado Objetivo**

El mercado y su relacionamiento con los consumidores – clientes corresponde a un B2B representado por ejecutivos de recursos humanos y relaciones laborales de las Compañías de la gran minería.<sup>6</sup>

El cliente al cual LRC destina sus servicios corresponde a empresas de la gran minería del cobre en Chile, la que puede contar con una o más operaciones cada una de las cuales puede tener una o más organizaciones sindicales, de manera que nuestros clientes cuentan con al menos un 80% de sindicalización en distintos segmentos de trabajadores y al menos 3 organizaciones sindicales con las cuales se deberán negociar en periodos de 2 a 3 años. El plan de expansión contempla Latinoamérica y nuevas industrias.

**Tabla N°8: Atributos del Segmento**

Atributos del segmento	Consideraciones
------------------------	-----------------

<sup>6</sup> Para mayor detalle revisar Anexo N°5

Crecimiento de mercado	La gran minería del cobre en Chile, se presenta como un mercado maduro, con altas barreras de entrada debido a los costos de inversión y plazos de puesta en marcha antes de iniciar la producción. Por este motivo, el plan de expansión de <i>LRC</i> contempla abrirse a nuevos mercados en Latinoamérica y también nuevas industrias.
Intensidad de la competencia	Media, existiendo sin embargo una amenaza alta en los sustitutos, las cuales serán abordadas mediante la diferenciación con particular foco en los elementos que los consumidores han evaluado de manera deficiente, a saber, entrega de servicios complementarios a la asesoría legal, capacidad de alinear los objetivos del negocio con los objetivos de la negociación colectiva, efectividad en los plazos de entrega y disponibilidad frente a contingencias. Adicionalmente los costos de entrada y salida son bajos, por lo que resulta atractivo ingresar y permanecer en el mercado.
Accesibilidad del mercado	Los consumidores valoran un servicio de asesoría estratégica que dé respuesta a las falencias que presentan los actores de esta industria. Los clientes por su parte buscan este tipo de servicios para dar soporte a sus ejecutivos y lograr procesos de negociación exitosos y levantamiento de alertas oportunas para el control de riesgos, lo que permitirá una relación directa con los consumidores.
Variables organizacionales y culturales	La sindicalización de la gran minería se caracteriza por su alta adhesión y alineamiento de las bases a la estrategia que defina su organización sindical, ello ha derivado en que estos privilegien el desarrollo de procesos reglados de negociación donde puedan hacer uso de la huelga como mecanismo de presión. Frente a ello las empresas han debido romper el tradicional modelo de “transacción y compra de paz social para operar” bajo la convicción que este es un espacio en el cual es posible generar cambios en el relacionamiento e incentivos de su fuerza de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

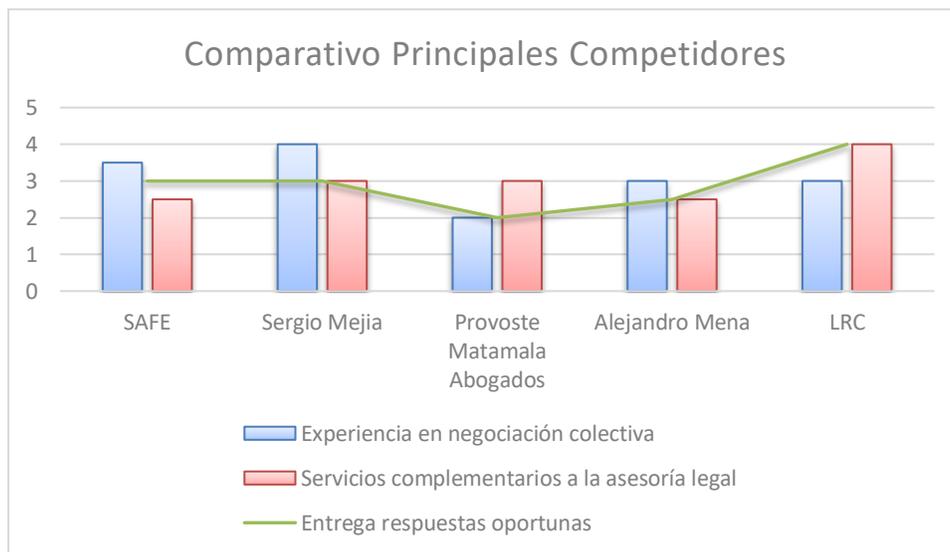
## Posicionamiento

*LRC* busca posicionarse como una marca de servicios de asesoría estratégica en relaciones laborales de empresas de la gran minería en Chile, que diferenciándose de su competencia podría dar respuesta a las necesidades no satisfechas de los consumidores de este tipo de servicios.

Para identificar su posicionamiento con su competencia más directa, se han considerado los asesores de las matrices de competitividad con mejor evaluación de parte de los consumidores para los atributos:

experiencia en negociación colectiva; capacidad de entregar servicios complementarios a la asesoría legal; capacidad de entregar respuestas oportunas.

**Imagen N°12: Comparativo Atributos Competidores**



Fuente: Elaboración propia

*LRC* destaca en los atributos de servicios complementarios a la asesoría legal, diferenciándose mediante la habilitación de una estrategia de cross selling, que al mismo tiempo posibilitaría la entrega de asesorías permanentes en el tiempo más allá de los eventos de negociación colectiva, adicionalmente destaca en la entrega de respuestas oportunas siendo esta una necesidad particularmente sentida por los consumidores finales. Respecto del atributo experiencia en negociaciones colectivas si bien *LRC* presenta desventaja, ésta se explica por la cantidad de negociaciones en las que se ha participado, sin embargo, corresponden a las más significativas en términos de conflictividad, volumen de trabajadores y valores involucrados en la gran minería privada.

#### **4.3 Estrategia de Producto/Servicio**

*LRC* entrega a sus clientes y consumidores consultoría estratégica para procesos de negociación colectiva, de manera que la propuesta de valor del producto se sustenta en la diferenciación, satisfaciendo las necesidades que aquellos han establecido como no resueltas por la competencia y que resultan determinantes para alcanzar procesos exitosos.

La competencia presenta una evaluación deficiente en entrega de servicios complementarios a la asesoría

legal, capacidad de alinear los objetivos del negocio con los objetivos de la negociación colectiva, efectividad en los plazos de entrega y disponibilidad frente a contingencias.

*LRC ofrece:*

**Beneficio Básico:** Consultoría estratégica en relaciones laborales para empresas de la gran minería

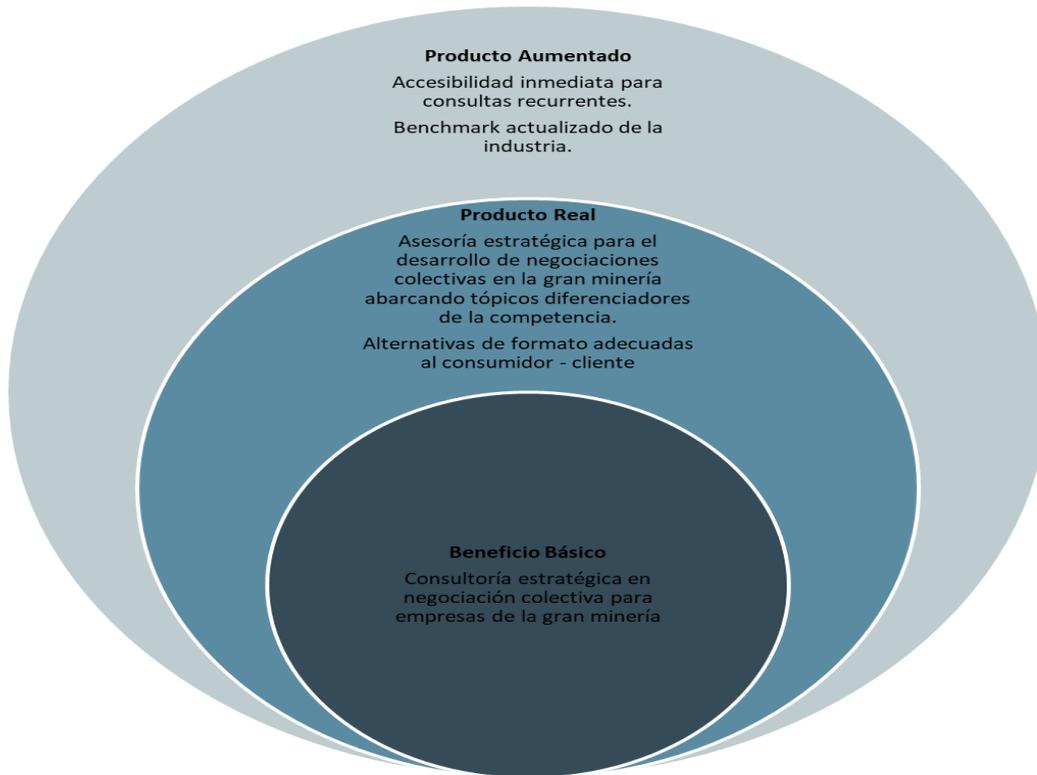
**Producto Real:**

- Asesoría estratégica para el desarrollo de negociaciones colectivas en la gran minería abarcando tópicos diferenciadores de la competencia:
  - Entrega de servicios complementarios a la asesoría legal.
  - Capacidad de alinear los objetivos del negocio con los objetivos de la negociación colectiva.
  - Efectividad en los plazos de entrega.
  - Disponibilidad frente a contingencias.
- Alternativas de formato:
  - Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada
  - Asesoría por etapa específica del proceso de Negociación Colectiva
  - Asesoría por servicios complementarios adicionales a Negociación Colectiva
  - Asesorías esporádicas
  - Asesorías permanentes

**Producto Aumentado:**

- Accesibilidad inmediata para consultas recurrentes.
- Benchmarking actualizado de la industria.

### Imagen N°13: Estrategia de Producto



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Estrategia de Precio

LRC tiene una estrategia de fijación de precios sobre la competencia. Es decir, luego de analizar el precio de la competencia, que indica cuánto las compañías mineras han estado pagando en los últimos años por un servicio similar, fija un precio diferenciándose de ella. LRC se diferencia de la competencia estableciendo servicios complementarios, que aportan al éxito del proceso de negociación colectiva. Por tanto, la estrategia de precio apunta a entregar un precio diferenciado según el formato de servicio contratado, la flexibilidad de formatos y precios hace posible la contratación de más de un servicio actuando como complementos entre sí. De esta manera, también es posible acceder a un precio preferencial o por volumen, por la vía de contratar más de un servicio complementario, entregando un 20% de descuento por contratar más de un servicio complementario con un mínimo de 50 horas.

Dado que el concepto fundamental que opera en las asesorías es el tiempo empleado en ellas, que también se relaciona con el principal costo que corresponde a los honorarios de los especialistas a cargo, para los servicios en que el tiempo es variable dependiendo la situación o el tipo de servicio complementario, se fija un precio por hora.

Todos los precios de *LRC* están fijados en Unidades de Fomento. Los costos de traslado y alojamiento en que se deba incurrir con motivo de la prestación presencial de servicios requerida serán de costo del cliente.

**Tabla N° 9: Precio Según Servicio**

Servicios	Modalidad de cobro	Precio en UF
Asesoría permanente	Por hora	5
Asesoría por proceso de negociación colectiva reglada, incluye todas las fases excepto huelga	Por proceso	2.000
Asesoría por proceso de negociación colectiva no reglada, incluye todas las fases	Por proceso	1.200
Asesoría por etapa específica del proceso de negociación colectiva	Por hora	7
Asesoría por servicios complementarios adicionales a negociación colectiva	Por hora	6 a 10

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

Consistente con el producto/servicio ofrecido por *LRC* la estrategia de distribución corresponde a canal directo, con venta propia en un esquema de asesoría personalizada y de atención exclusiva de acuerdo al formato requerido por el consumidor – cliente.

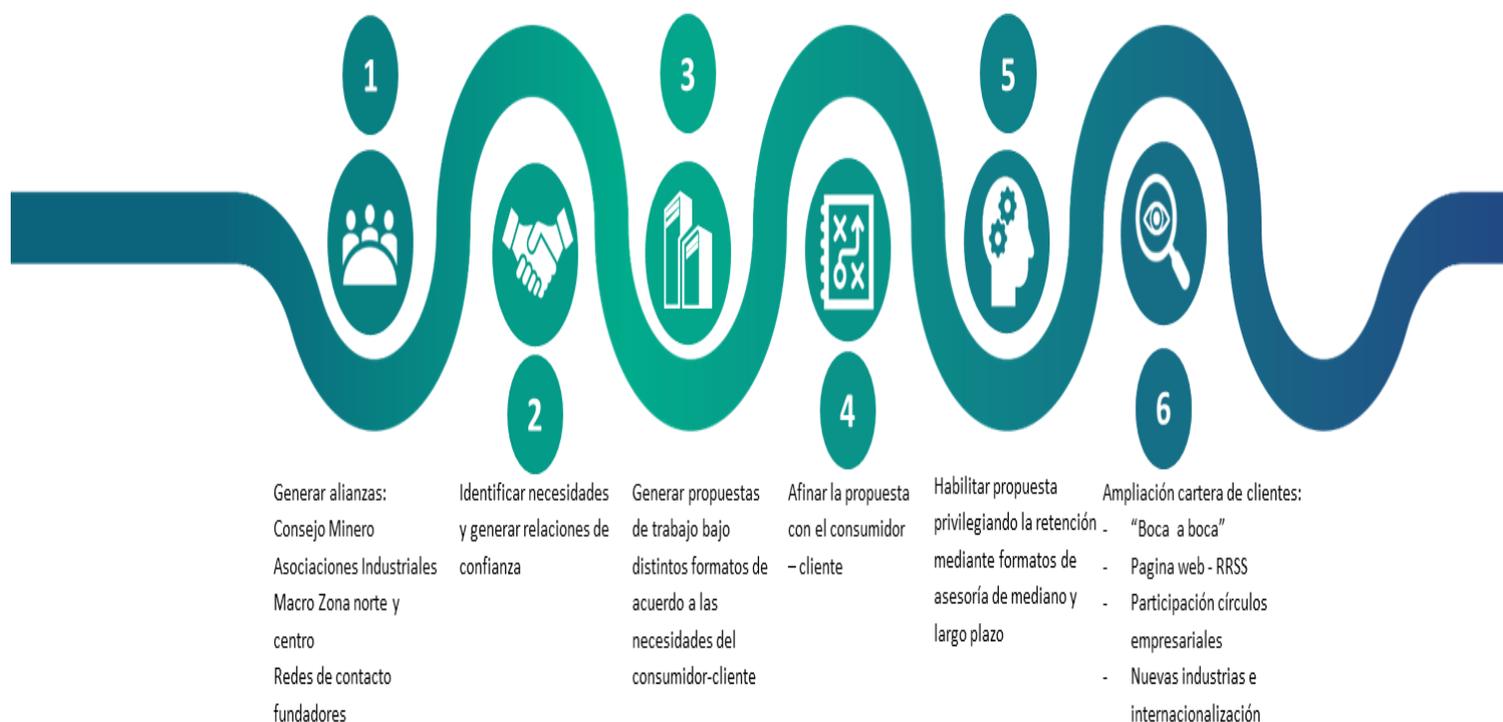
Asimismo, se proyecta que *LRC* se suscriba en licitaciones privadas y/o públicas según sea el caso.

El servicio ofrecido por *LRC* exige establecer una relación directa y de confianza con su consumidor – cliente a fin de capturar sus necesidades y con ello desarrollar un producto que satisfaga sus necesidades.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas**

*LRC* busca alcanzar una recordación de marca en su grupo objetivo al 100%, al tercer año de implementación, y metas desafiantes en sus tasas de conversión para llegar a clientes efectivos, para ello dará protagonismo a herramientas que le permitan una vinculación directa con sus potenciales consumidores – clientes bajo la siguiente dinámica:

**Imagen N°14: Estrategia Comunicación y Ventas**



Fuente: Elaboración propia

En consistencia con lo expuesto se destacan como herramientas las siguientes:

- **Networking:** Las redes de contacto de los fundadores resultan claves para la difusión, ya que ellas darán en principio la confianza que requiere el consumidor – cliente para la contratación el servicio. Los fundadores corresponden a ejecutivos de relaciones laborales de la gran minería lo que asegura el punto de partida para la difusión. Así mismo, le permite identificar de manera oportuna espacios de ingreso en operaciones consideradas de menor complejidad a partir de cuyos resultados se hace posible ingresar a procesos de mayor envergadura, generando con ello las bases reputacionales de su oferta.
- **Columnas de Opinión en medios escritos:** Lo que permitirá fortalecer la reputación y reconocimiento de *LRC* en el mercado.

- Alianzas: El Consejo Minero, así como las asociaciones industriales de la Macro Zona Norte y Centro son instancia propicia para la difusión de marca y acceso a los consumidores – clientes. De tal forma *LRC* proyecta su ingreso mediante los consejos de gestión de personas que cada uno de estos realiza periódicamente.
- Página web: Muestra las alternativas de asesoría, atributos del equipo, cartera de clientes y su experiencia en torno al servicio recibido, dando la posibilidad de solicitar una entrevista para la evaluación de una asesoría.

Redes Sociales – LinkedIn: Como un espacio en el cual los consumidores interactúan de manera frecuente, se publicitará la marca y sus servicios reforzando la imagen de la marca.

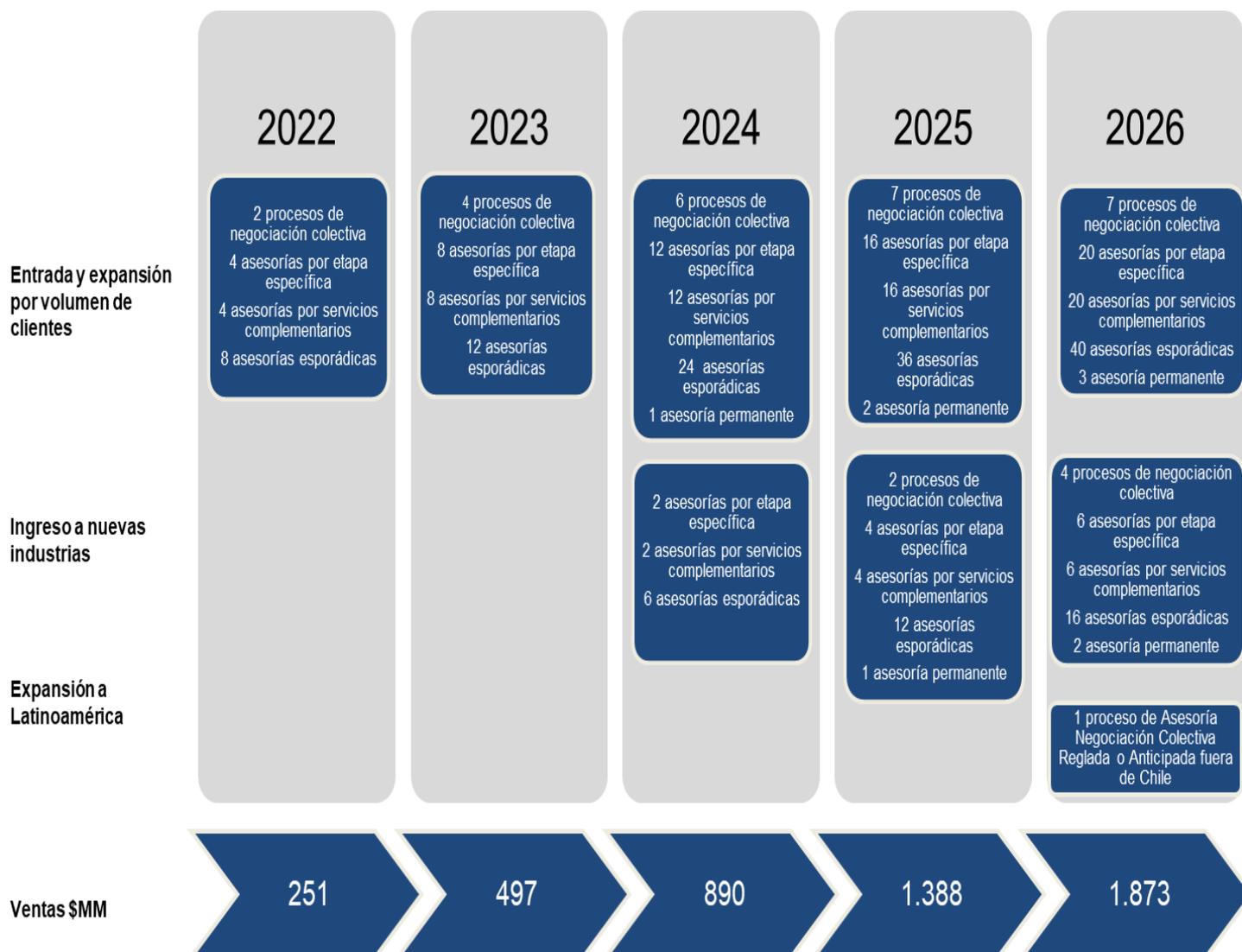
#### **4.7 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento**

Como se detalló en la oferta de servicios, los formatos desarrollados por *LRC* permiten ofrecer una parrilla flexible de alternativas que potencian el escalamiento de contratación de parte de los clientes y usuarios.

En consistencia con ello en la siguiente imagen se muestra el Roadmap de *LRC* donde se identifican las principales variables para crecer en cada año, esto es:

- Entrada y expansión por volumen de clientes.
- Ingreso a nuevas industrias
- Expansión a Latinoamérica.

Imagen N°15: Roadmap LRC



Fuente: Elaboración propia

#### 4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento

El informe más reciente de la Dirección del Trabajo indica que existen 11.920 Sindicatos activos en el país. De ellos 307 corresponden al área Explotación de Minas y Canteras.

Existen al menos 41 empresas en la gran minería. De acuerdo a cifras entregadas por el Consejo Minero en los próximos 3 años en estas empresas deben desarrollarse 94 procesos de negociación colectiva. Dado que estos eventos se repiten cada 3 años, que es el plazo máximo que la legislación laboral vigente permite

establecer un instrumento colectivo, es posible estimar la demanda de los próximos 5 años de las empresas que son parte del grupo objetivo inicial en cuanto a asesorías estratégicas de negociación colectiva. El número de empresas también permite establecer la captación para desarrollar asesorías permanentes en materia laboral, lo que se visualiza para el tercer año de operación, luego de una fase de asesorías denominadas como esporádicas.

**Tabla N° 10: Mercado Objetivo**

<b>Mercado Objetivo</b>	<b>N°</b>
Empresas Gran Minería	41
N° de procesos de negociación colectiva en los próximos 3 años	94

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°11: Mercado a Captar**

<b>Descripción</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Máximo potencial de negociaciones colectivas en gran minería	29	26	39	29	26
Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada	3	4	6	8	10
Asesoría por etapa específica del proceso de Negociación Colectiva	6	8	12	16	20
Asesoría por servicios complementarios adicionales a Negociación Colectiva	6	8	12	16	20
Asesorías esporádicas	6	12	24	36	48
Asesorías permanentes	0	0	1	2	3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la estrategia de *LRC* el tercer año de operación, esto es, el año 2024 la Compañía se expandirá a otras industrias fuera de gran minería, con el siguiente detalle:

**Tabla N°12: Expansión a otras Industrias**

<b>Descripción</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Máximo potencial de negociaciones colectivas	0	0	10	23	46
Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada	0	0	0	2	4
Asesoría por etapa específica del proceso de Negociación Colectiva	0	0	2	4	6
Asesoría por servicios complementarios adicionales a Negociación Colectiva	0	0	2	4	6
Asesorías esporádicas	0	0	6	12	16
Asesorías permanentes	0	0	0	1	2

Fuente: Elaboración propia

Según cifras de la Dirección del Trabajo existen 127 sindicatos en el área de actividades económicas y de

seguros, que es foco potencial en crecimiento.

*LRC* también espera expandirse a Latinoamérica, específicamente en gran minería vinculándose con empresas globales que operan también en Chile. Por ejemplo, en Perú la minería aporta un 20% de los ingresos fiscales, se encuentra Antamina, propiedad de BHP, Glencore y Teck; Lagunas Norte, propiedad de Barrick y, Quellaveco, propiedad de Angloamerican. Lograr expandirse fuera de Chile es un objetivo relevante, por lo que se ha proyectado alcanzarlo tras una fase de consolidación del crecimiento en el mercado objetivo en Chile.

Lo anterior permite proyectar las siguientes ventas de acuerdo a los formatos de servicios ofrecidos por *LRC* y su plan de escalamiento:

**Tabla N° 13: Ventas Proyectadas en \$MM**

Año	Servicio	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
Ventas en \$MM	Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada	95	38	189	38	284	32	426	31	568	30
	Asesoría por etapa específica del proceso de Negociación Colectiva	33	13	66	13	116	13	166	12	215	12
	Asesoría por servicios complementarios adicionales a Negociación Colectiva	114	45	227	46	398	45	568	41	739	39
	Asesorías esporádicas	9	4	14	3	36	4	57	4	66	4
	Asesorías permanentes	0	0	0	0	57	6	170	12	284	15
Ventas totales \$MM	Todos los servicios	251	100	497	100	890	100	1.388	100	1.873	100

Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones de venta permiten establecer que los servicios complementarios son los que proporcionalmente representan el mayor porcentaje del total de ventas lo que es consistente con la estrategia de *LRC*, ello conjugado con los servicios de asesoría de negociación colectiva constituyen los principales ingresos por ventas, los servicios permanentes por su parte si bien representan un porcentaje de venta menor son significativos para asegurar un flujo permanente de ventas alineado con el crecimiento que se espera tenga *LRC*.

#### 4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El total del presupuesto de marketing asciende a 69,9 \$MM, que el primer año representa un 6% de las ventas proyectadas, descendiendo a un 3% el segundo año de operación para continuar en 2% y 1% en los siguientes años. El descenso se debe al incremento de las ventas y a la estabilidad del presupuesto de marketing, debido a las características del servicio.

El principal costo de marketing tiene que ver con participación en eventos de capital humano, para establecer relaciones con los ejecutivos de recursos humanos, costo que será estable al menos los primeros 5 años, debido al crecimiento necesario.

**Tabla N° 14: Presupuesto y Cronograma de Marketing**

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Creación de página web y logo	714.000	714.000	714.000	840.000	840.000
Community Manager	1.560.000	1.638.000	1.638.000	1.638.000	1.638.000
Participación en eventos	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Participación con temas de interés en medios	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Pago de membresías en organizaciones laborales	500.000	500.000	600.000	600.000	600.000
Aplicación de encuestas de reconocimiento de marca	50.000	50.000	60.000	60.000	60.000
<b>Total</b>	<b>14.824.000</b>	<b>14.902.000</b>	<b>15.012.000</b>	<b>15.138.000</b>	<b>15.138.000</b>
Creación de página web y logo	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Community Manager	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Participación en eventos	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Participación con temas de interés en medios					
Pago de membresías en organizaciones laborales	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6
Aplicación de encuestas de reconocimiento de marca	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Total \$MM</b>	<b>13,8</b>	<b>13,9</b>	<b>14,0</b>	<b>14,1</b>	<b>14,1</b>
<b>% de las ventas</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración propia

## V. Plan de Operaciones

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de LRC.

### 5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

De acuerdo con la estrategia de escalamiento, las operaciones tienen alcance geográfico en Chile durante los primeros 4 años de funcionamiento, con énfasis en la zona norte y centro.

Un aspecto clave de los servicios son aquellos complementarios al proceso de negociación colectiva, dada la estrategia de entrada y ventas proyectadas, por tanto, es clave la contratación de equipo free lance.

### 5.2 Flujo de Operaciones

El Flujo de Operación para la implementación del servicio posee las siguientes etapas:

- a) Captación del cliente.
- b) Propuesta comercial.
- c) Cierre de la propuesta comercial.
- d) Ejecución del servicio.
- e) Evaluación del servicio y seguimiento.

### **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación**

El plan de negocios inicia su prestación de servicios el 2022, para lo cual previamente se desarrollan las actividades necesarias para tal efecto, tales como: ingreso de patrimonio de los fundadores, constitución de la empresa, arriendo y habilitación de la oficina, membresías requeridas para la captación de clientes, entre otras.

### **5.4 Dotación**

La dotación inicia con 4 personas permanentes, en el tercer año de operación crece a 5 y el cuarto año a 6. De acuerdo a la estrategia de LRC esto no considera la dotación necesaria para los servicios especializados que prestarán labores a honorarios.

## **VI. Equipo del Proyecto**

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de LRC.

### **6.1 Equipo Gestor**

El equipo gestor está conformado por **Paulina Cruz Vallejos**, Ingeniero Comercial de la Universidad de Santiago, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, con experiencia de más de 10 años en posiciones ejecutivas en distintas áreas de recursos humanos y relaciones laborales, con gran experiencia en negociaciones colectivas complejas en la gran minería.

**Carolina Olsen Hernández**, Asistente Social y Licenciada en Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Master en Dirección de Personas y Organizaciones de la Universidad Adolfo Ibañez, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, con más de 10 años de experiencia en distintas posiciones de recursos humanos y relaciones laborales, con alta participación en procesos de negociación colectiva complejos.

### **6.2 Estructura Organizacional**

LRC inicia su estructura organizacional de LRC con los Socios Fundadores, Asistente Ejecutivo/Traductor,

Contador, Asesores Externos y Abogado. Al tercer año de operación dicha estructura se complementa con un Abogado Senior.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivos variables tiene por objetivo alinear los objetivos de la empresa con el desempeño individual. Por tanto, adicional a la compensación fija competitiva de mercado se incorporan los siguientes incentivos variables en función de la captación de clientes:

**Tabla N°15: Plan Incentivos Variables**

Concepto	Incentivo	2022	2023	2024	2025	2026
Abogado compensación variable	5%	2.131.200	4.025.600	10.419.200	19.654.400	28.297.600
Abogado Senior NC Compensación Variable	3%	-	-	11.970.240	34.809.600	45.678.720

Fuente: Elaboración propia

## VII. Plan Financiero

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de LRC.

### 7.1 Supuestos Realizados

Los supuestos utilizados son a) valorización del proyecto en pesos reales; b) el cobro a clientes se efectúa a 60 días de terminada la prestación de servicios; c) los gastos de alimentación, viáticos y alojamiento serán de cargo del cliente; d) el capital de trabajo fue diseñado mediante el método de déficit acumulado máximo; e) el proyecto se evalúa a 5 años; f) no existe financiamiento financiero; g) el proyecto utiliza íntegramente financiamiento de los fundadores.

### 7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos de LRC provienen de las ventas de sus distintos servicios: \$251 MM el primer año, \$497 MM el segundo año, \$890 MM el tercer año; \$1.388 MM el cuarto año y \$1.873 MM el quinto año.

### 7.3 Inversiones

La inversión inicial es de \$10MM para el mobiliario y equipo correspondiente a la habilitación de la oficina, además de la patente comercial y página web.

#### **7.4 Estado de Resultado**

Los ingresos por venta crecen 646% entre el año 1 y 5, los costos de venta aumentan para el mismo periodo un 471% en línea con las proyecciones de crecimiento de la empresa, crecimiento de los servicios complementarios, expansión a nuevas industrias Latinoamérica.

Las utilidades son positivas desde el segundo año, el EBITDA que para el año 5 es de \$904 MM.

#### **7.5 Requerimiento Capital de Trabajo**

Para calcular el capital de trabajo se utilizó el método del déficit máximo acumulado, que alcanza su máximo valor al mes veinticuatro con \$269MM.

#### **7.6 Balance**

El activo corriente es el más relevante en los activos. Las cuentas por cobrar aumentan en 646% entre el año 1 y año 5, llegando a 13,7% del total de activos en el 2026. En tanto la cuenta de efectivo y efectivo equivalente para el mismo periodo aumenta 840,8%, siendo un 86,19% del total de activos para el 2026.

Por su parte en los pasivos, los pasivos corrientes son lo más relevante, que corresponden a un 100% del total de pasivos el 2026.

El patrimonio luego de los primeros años de pérdida se recupera de manera importante.

#### **7.7 Tasa de Descuento del Proyecto**

Para calcular la tasa de descuento del proyecto se utilizó el modelo CAPM, agregando prima por liquidez de 2% y premio por start up de 4%, obteniendo una tasa de descuento de 13.199%.

#### **7.8 Evaluación Financiera del Proyecto**

La evaluación del proyecto se efectúa a 5 años, puro y sin deuda, con un VAN de \$464,5 MM, una tasa de descuento de 13,199%, la inversión en el año cero es de \$279MM y TIR de 41%, lo que permite alcanzar un payback de 1,1 años.

#### **7.9 Análisis de Sensibilidad**

Se considera por una parte que la duración de los instrumentos colectivos aumente de 36 a 48 meses, lo que genera un VAN de \$54,03, TIR de 17% y payback de 2.1 años. Por otra parte, se analiza que los costos

de especialistas externos se incrementen 1 UF por hora, lo que origina un VAN de \$350,55, TIR de 35% y payback de 1,2 años.

### **VIII. Riesgos Críticos**

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de LRC.

Los principales riesgos externos son:

- a) Cambio normativo que amplíe la vigencia de los instrumentos colectivos.
- b) Incremento de costos de asesores externos.
- c) Competidores replican elemento diferenciador de LRC.
- d) Cambio tributario.

En tanto, los principales riesgos internos son:

- a) No se logran las metas de venta.
- b) Mayor exigencia de incentivos fijos y variables.
- c) Los servicios entregados no logran la satisfacción esperada por los clientes.

La estrategia de salida en caso de ser necesaria implica el término de contrato de arriendo de las oficinas, venta del equipamiento, finiquito del personal de acuerdo a normativa legal y término legal de la sociedad.

### **IX. Propuesta Inversionista**

Los resultados financieros de *LRC* indican que se trata de una iniciativa atractiva, que genera flujos de caja positivos, no requieren activos relevantes para su inicio. El proyecto se efectuará con recursos propios, puesto que los fundadores cuentan con patrimonio para iniciarlo.

### **X. Conclusiones**

Las relaciones laborales se han tornado cada vez más desafiantes en un escenario social y político marcado por diferentes hitos locales y mundiales complejos, en Chile la última reforma laboral empoderó a las organizaciones sindicales y los procesos de negociación colectiva privilegiando un formato reglado y abriendo con ello el riesgo de extensas huelgas que colocan en entredicho la continuidad operacional.

La gran minería posee una de las tasas de sindicalización más altas del país, las que gran parte de las veces sobrepasan el 90%, mientras que la continuidad de sus operaciones es crítica para el negocio, en tanto

tiene incidencia económica para la Compañía, la región y el país.

Bajo este escenario las creadoras de *LRC* han advertido que existe disposición a pago de parte de las empresas de la gran minería y una oportunidad atractiva en el mercado, dado que las necesidades de estas empresas en torno a los procesos de negociación colectiva no se encuentran satisfechas completamente.

Por lo anterior, *LRC* ha diseñado una amplia y flexible modalidad de servicios de asesoría estratégica para negociaciones colectivas de la gran minería, diferenciándose de la competencia a través de la implementación de servicios complementarios al proceso, que permitirán el éxito de las negociaciones colectivas y la sustentabilidad de los acuerdos alineándose con los desafíos de largo plazo del negocio, en un escenario que requiere una mirada estratégica para abordar los desafíos futuros que enfrentan las relaciones laborales en la gran minería.

En este sentido *LRC* tiene claro que no basta solo con no tener huelga, el instrumento colectivo que regulará las relaciones laborales de las Compañías debe ser capaz de apalancar los cambios que requieren las Empresas colocando de manera estratégica los incentivos correctos, lo cual exige una mirada que sobrepase la asesoría fundamentada en cumplimiento normativo.

*LRC* requiere una inversión inicial de \$279MM, que será financiada íntegramente con patrimonio propio de los fundadores, estimando VAN de \$464,5MM, TIR de 41% y payback de 1,1 años.

## XI. Anexos

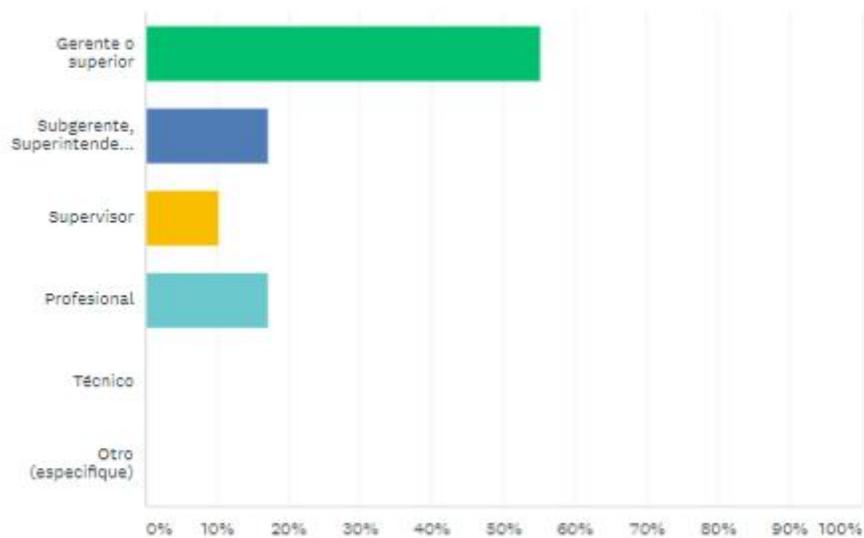
### Anexo N°1 - "Resultados Encuesta Levantamiento de Mercado"

P1



¿Cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

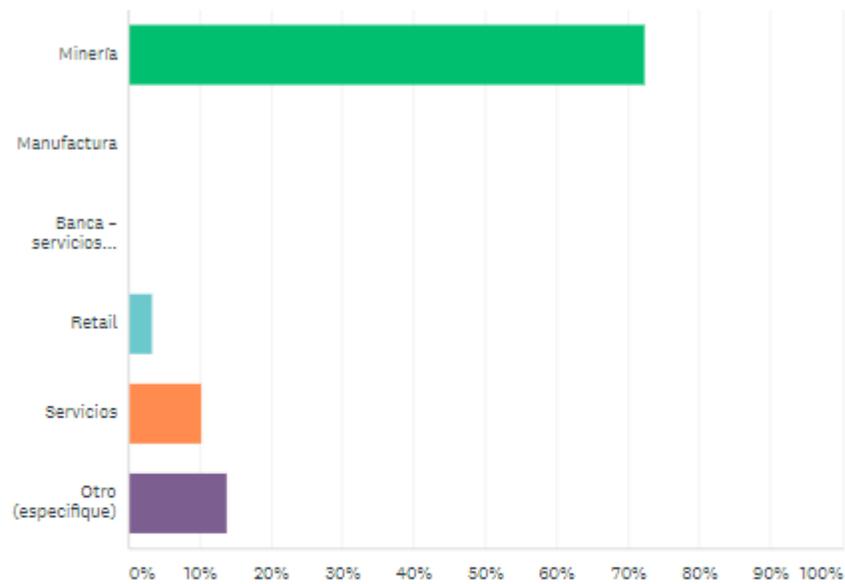


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Gerente o superior	55,17 %	16
Subgerente, Superintendente o equivalente	17,24 %	5
Supervisor	10,34 %	3
Profesional	17,24 %	5
Técnico	0,00 %	0
Otro (especifique)	Respuestas 0,00 %	0
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>



## ¿Cuál es el sector industrial al que pertenece su Empresa?

Respondidas: 29 Omitidas: 0



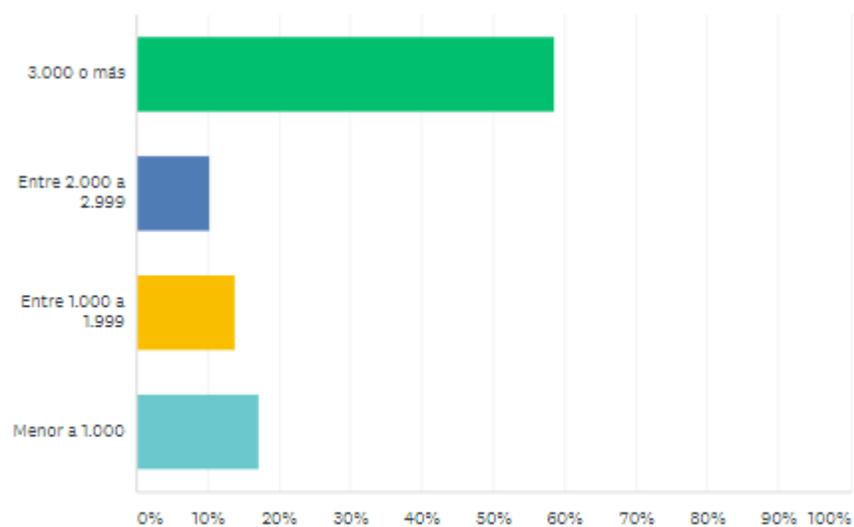
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Minería	72,41 %	21
Manufactura	0,00 %	0
Banca - servicios financieros	0,00 %	0
Retail	3,45 %	1
Servicios	10,34 %	3
Otro (especifique)	Respuestas 13,79 %	4
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>

P3



## ¿Cuál es el número de trabajadores propios que tiene su Empresa?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

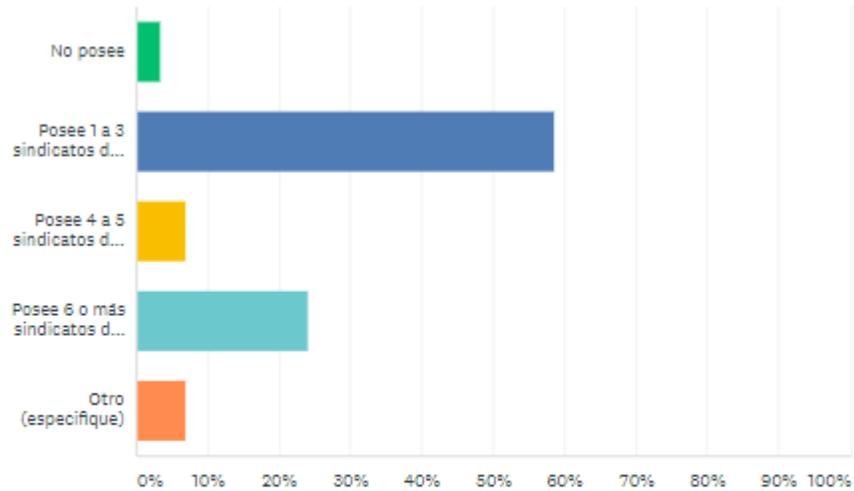


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
3.000 o más	58,62 % 17
Entre 2.000 a 2.999	10,34 % 3
Entre 1.000 a 1.999	13,79 % 4
Menor a 1.000	17,24 % 5
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>



## ¿Su Empresa posee organizaciones sindicales?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

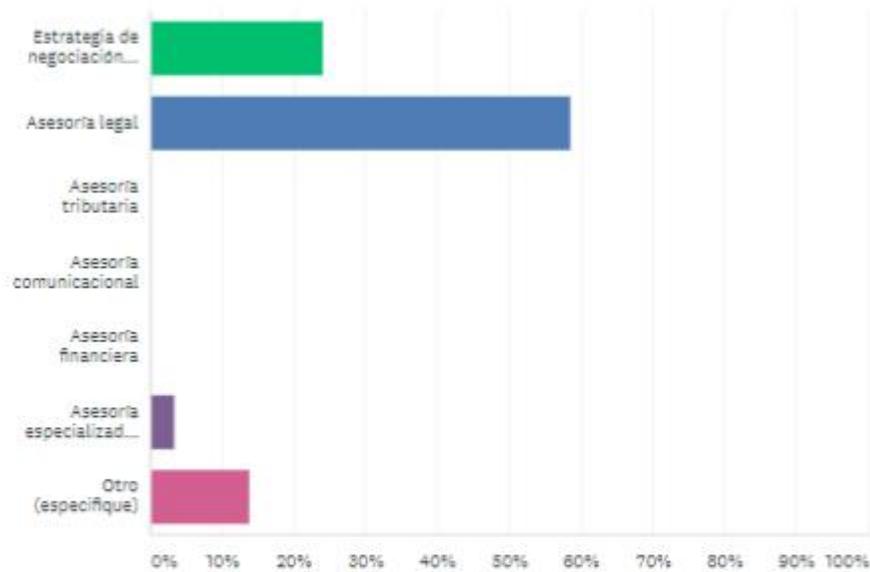


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
No posee	3,45 %	1
Posee 1 a 3 sindicatos de personal propio	58,62 %	17
Posee 4 a 5 sindicatos de personal propio	6,90 %	2
Posee 6 o más sindicatos de personal propio	24,14 %	7
Otro (especifique)	Respuestas 6,90 %	2
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>



## ¿Qué tipos de servicios contrata externamente con regularidad su empresa para llevar a cabo procesos de negociación colectiva?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

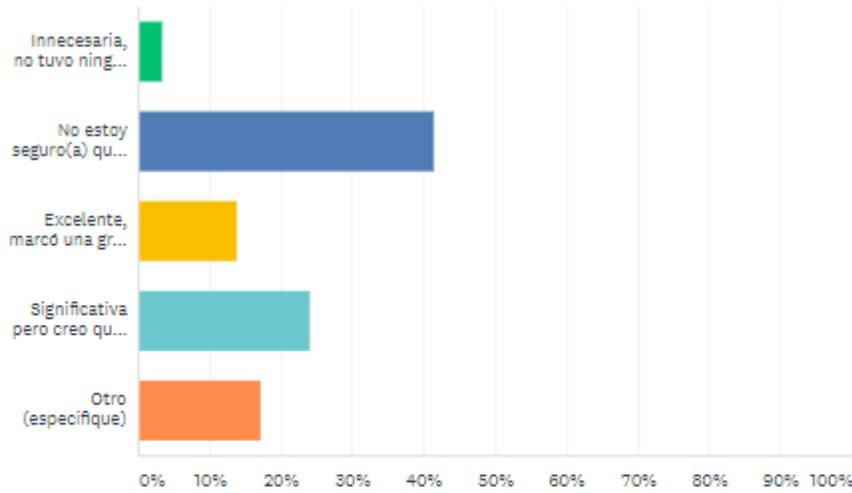


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Estrategia de negociación colectiva	24,14 % 7
Asesoría legal	58,62 % 17
Asesoría tributaria	0,00 % 0
Asesoría comunicacional	0,00 % 0
Asesoría financiera	0,00 % 0
Asesoría especializada en Recursos Humanos (Compensaciones, Desarrollo Organizacional u otra)	3,45 % 1
Otro (especifique)	Respuestas 13,79 % 4
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>



## ¿Cómo calificaría la calidad e impacto de la asesoría recibida en los últimos 36 meses?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

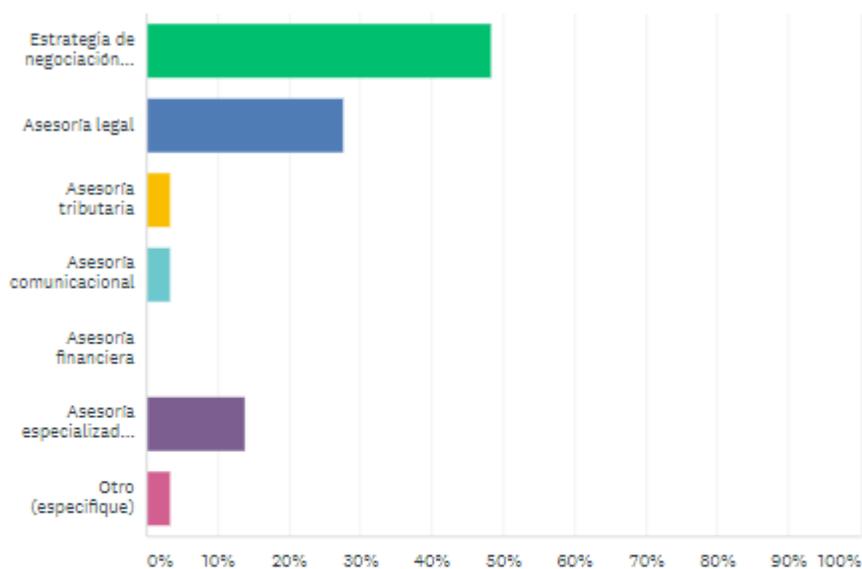


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Innecesaria, no tuvo ningún impacto en los procesos de negociación colectiva	3,45 % 1
No estoy seguro(a) que haya marcado una diferencia, pero creo que es necesario	41,38 % 12
Excelente, marcó una gran diferencia en los procesos de negociación colectiva	13,79 % 4
Significativa pero creo que podríamos generar mayor valor	24,14 % 7
Otro (especifique)	17,24 % 5
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>



¿Cuáles de los siguientes servicios estaría dispuesto a contratar para el desarrollo de sus procesos de negociación colectiva?

Respondidas: 29 Omitidas: 0

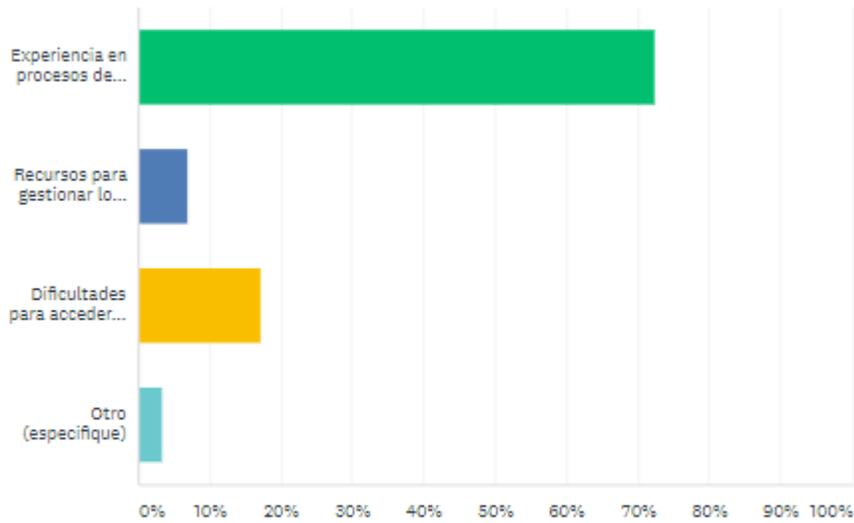


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Estrategia de negociación colectiva	48,28 % 14
Asesoría legal	27,59 % 8
Asesoría tributaria	3,45 % 1
Asesoría comunicacional	3,45 % 1
Asesoría financiera	0,00 % 0
Asesoría especializada en Recursos Humanos (Compensaciones, Desarrollo Organizacional u otra)	13,79 % 4
Otro (especifique)	Respuestas 3,45 % 1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>



## Cuál de los siguientes elementos considera determinante para la decisión de contratar externamente servicios de asesoría para negociación colectiva

Respondidas: 29 Omitidas: 0



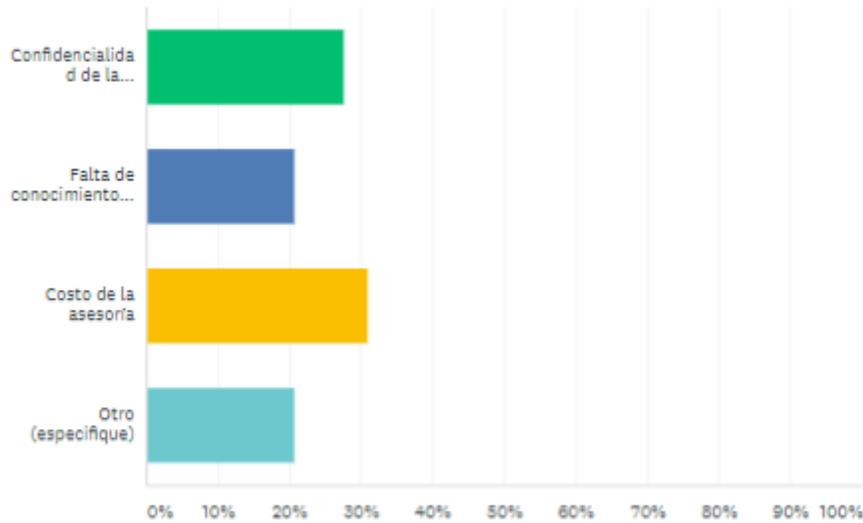
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Experiencia en procesos de negociación colectiva en la industria	72,41 % 21
Recursos para gestionar los servicios de manera interna	6,90 % 2
Dificultades para acceder a información estratégica de la industria	17,24 % 5
Otro (especifique)	Respuestas 3,45 % 1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

P9



## Cuál de los siguientes elementos considera determinante para la decisión de NO contratar externamente servicios de asesoría para negociación colectiva

Respondidas: 29 Omitidas: 0

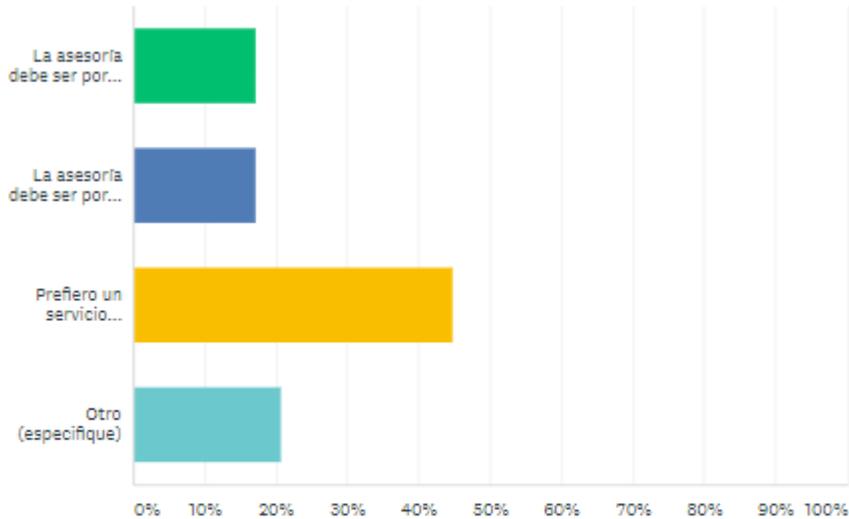


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Confidencialidad de la información	27,59 %	8
Falta de conocimiento interno de la Compañía	20,69 %	6
Costo de la asesoría	31,03 %	9
Otro (especifique)	Respuestas 20,69 %	6
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>



## Qué valor está dispuesto a pagar por este tipo de asesoría

Respondidas: 29 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
La asesoría debe ser por proceso de negociación colectiva por un valor UF hora de máximo 10 UF	17,24 % 5
La asesoría debe ser por proceso de negociación colectiva por un valor UF hora de máximo 15 UF	17,24 % 5
Prefero un servicio permanente de asesoría con un pago único mensual que permita mayor flexibilidad en la solicitud de requerimientos	44,83 % 13
Otro (especifique)	Respuestas 20,69 % 6
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

### Anexo N° 2: Análisis del Macroentorno de la Empresa PESTEL

- Factores Políticos

**Covid-19:** Chile se encuentra en estado de catástrofe a partir del 19 de marzo de 2019, por lo que el Estado ha debido implementar un plan de acción ante la crisis con el objetivo de gestionar adecuadamente la enfermedad y proteger con eficacia la salud de los chilenos, otorgando al Ministerio de Salud los recursos y atribuciones necesarios para la emergencia y enfrentar las etapas más difíciles de la pandemia.

**Crisis social 2019:** desde octubre de ese año Chile ha presenciado la mayor movilización social de las últimas décadas, con marchas y concentraciones auto convocadas en todo el país. La ciudadanía expresada en una articulación social inédita ha expresado con fuerza y persistencia sus demandas y malestar

arrastrado por décadas, elaborando propuestas para la construcción de un nuevo pacto social. La crisis planteó interrogantes que el sistema político no fue capaz de procesar de manera adecuada y oportuna. Este escenario genera un ambiente que tensiona las relaciones laborales, las que incluso a partir de esto han tenido paralizaciones solidarias al movimiento social.

**Reforma constitucional:** la Constitución Política de Chile de 1980 ha ocupado una posición central en la crisis social existente en el país, llegando a la conclusión de que Chile jamás ha tenido una Constitución verdaderamente democrática y que requiere un cambio. Así en octubre de 2020 los chilenos a través de plebiscito nacional decidieron que se redacte una Nueva Constitución, para lo cual el órgano redactor escogido fue la Convención Constitucional compuesta por representantes elegidos a través de elección directa, sin participación de representantes del Congreso. La Convención Constituyente tendrá por único objetivo redactar la Nueva Constitución, no afectando las competencias y atribuciones de los demás órganos y poderes del Estado, y se disolverá una vez cumplida esta tarea. La inestabilidad política genera un escenario que provoca tensión en las relaciones laborales, debido a los ideales políticos de los mismos Líderes Sindicales que generan conflicto con los objetivos de las Compañías.

**Proyecto Royalty Minero:** recientemente la Cámara de Diputados aprobó la idea de legislar el proyecto que establece un royalty minero a favor del Estado, por la explotación de la minería del cobre y el litio, equivalente al 3% del valor ad valorem de los minerales extraídos, lo que se propone destinar en un 50% al desarrollo a un Fondo de Convergencia Regional para financiar proyectos de desarrollo regional y comunal, y en otro 50% a financiar proyectos de medidas de reparación, mitigación o compensación de los impactos ambientales provocados por la gestión minera en las comunas donde se encuentren los respectivos yacimientos.

- Factores Económicos

**Crecimiento de Chile (PIB):** de acuerdo a cifras del Banco Central el PIB se redujo un 9,1% en el tercer trimestre de 2020 respecto de igual periodo del año anterior. Resultado incidido por la emergencia sanitaria asociada al Covid-19 que influyó en la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de los establecimientos productivos.

Las actividades que presentaron una menor contracción son: minería con un 1%, el suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desecho con 0,6%, y, por último, las comunicaciones y servicios de información con 0,8%.

Debido a la estabilidad económica de la minería se generan mayores expectativas de los trabajadores especialmente en los procesos de negociación colectiva.

**Plan Económico de Emergencia Covid-19:** medidas fijadas por el Ministerio de Hacienda para enfrentar la pandemia. Los principales objetivos son proteger los empleos e ingresos laborales, inyección de liquidez para apoyar a las empresas y apoyo a los ingresos de las familias.

Los trabajadores mineros esperan que las Compañías compensen económicamente el esfuerzo que han hecho por seguir trabajando en medio de la crisis de la pandemia.

**Desempleo en Chile:** la tasa de desocupación nacional durante el trimestre junio-agosto 2020 fue de 12,9%, incrementándose 5,3 puntos porcentuales respecto a igual periodo del año anterior.

**Precio del cobre:** el Ministro de Minería y el Vicepresidente de Cochilco dieron a conocer las proyecciones del precio cobre para 2021, quedando en US\$3,3 la libra, mientras que pronostican que el valor promedio del metal estará en torno US\$3 para el 2022. Durante los últimos meses el precio ha experimentado un alza importante, por lo que se habla de un nuevo súper ciclo del cobre, esto genera aún mayores expectativas de parte de los trabajadores en los procesos de negociación colectivas.

- Factores Socioculturales

**Sindicalización en Chile:** de acuerdo con la Dirección del Trabajo Chile posee una tasa de sindicalización del 20,6%. En tanto en el sector minero la cifra es de 34,6%. En cuanto a trabajadores propios se presentan dos factores que añaden complejidad a las negociaciones colectivas, la tasa de sindicalización es superior al 80% y los sindicatos están concentrados, es decir, por segmento de trabajadores se acostumbra a no tener más de 2 sindicatos, lo que presiona a las compañías por alcanzar acuerdos en pos de la continuidad de sus operaciones.

De acuerdo a cifras proporcionadas por el Consejo Minero durante los próximos tres años se desarrollarán 94 procesos de negociación colectiva en el sector minero, afectando a más de 35 mil trabajadores.

**Desigualdad de los ingresos en Chile:** el 1% de la población en Chile acumula el 26,5% de la riqueza generada en todo el país, el 50% de los hogares de menores ingresos concentra sólo el 2,1% de la riqueza neta del país. El ingreso mínimo mensual en Chile es de \$326.500.

**Programa Clase Media Protegida:** en un sistema de apoyo para proteger y fortalecer a la clase media, que permite a las familias acceder a beneficios para enfrentar eventos adversos o contingencias que pongan

en riesgo su progreso y/o bienestar.

**Mujeres en minería:** un aumento del 18,5% registró el empleo en la industria minera durante el trimestre junio-agosto pasado respecto del mismo periodo en el año anterior. Actualmente las mujeres representan el 10% de la ocupación en el sector minero. Los sindicatos han sido críticos en esta materia, puesto que insertar mujeres de alguna manera implica reducción del head count masculino, mientras las directivas sindicales apelan a la estabilidad laboral.

- Factores Tecnológicos

**Autonomía en minería:** uno de los primeros avances en sistemas de operación autónoma en el mundo se observó en 1960 en Alemania, con el primer ferrocarril no tripulado, posteriormente existieron otros proyectos en esa línea en 1970 y 1990 en Europa y Estados Unidos. Experiencias similares se vivieron en Australia desde el 2000 con camiones autónomos, aunque sólo en 2008 se llevaron a cabo las primeras operaciones. En Chile las primeras pruebas se llevaron a cabo el 2006 en Codelco, si bien se reconoce sus efectos positivos en seguridad y producción, también han presentado dificultades tecnológicas por lo que aún en el país la autonomía no presenta cifras significativas y es un desafío que enfrentarán las compañías en los próximos años.

**Chile Digital:** la OCDE en su informe Digital Economy Outlook mide las oportunidades y desafíos que se presentan en la economía digital y cómo los países aprovechan esas ventajas que entregan las tecnologías de información, en el que Chile se encuentra en el último lugar del ranking.

Harvard Business Review creó el Digital Evolution Index que analiza el estado y la tasa de evolución digital en 60 países, Chile está en el número 30 del ranking.

- Factores Ambientales

**Estrategia nacional de hidrógeno verde:** en noviembre 2020 el Ministerio de Energía publicó la versión preliminar de esta política de largo plazo que establece las ambiciones del país para crear una nueva industria y que coordina actores, define prioridades y establece acciones necesarias para avanzar hacia un desarrollo sostenible de la matriz energética.

**Requerimientos energéticos crecientes en minería:** la minería continúa enfrentando requerimientos energéticos en ascenso, debido a aspectos estructurales como el envejecimiento de las minas, endurecimiento de las rocas, la caída de las leyes de cobre, como también por temas productivos y la

tendencia hacia la producción de concentrados y la mayor necesidad de agua lo que implica la construcción de plantas desalinizadoras y la impulsión de agua de mar.

La energía eléctrica es un insumo estratégico para la minería del cobre. Según cifras de Cochilco su uso representa alrededor del 8% de los costos operacionales y, en promedio, en los últimos 15 años la minería del cobre ha tenido una participación de un tercio en el consumo nacional. Las proyecciones estimadas en base a los proyectos futuros es que crezca desde 25 TWh en 2020 a 33,4 TWh en 2031.

El desafío de los procesos de negociación colectiva en esta materia es equilibrar los intereses crecientes de los trabajadores con los desafíos de largo plazo del negocio.

**Escasez hídrica:** Chile acumula los diez años más secos desde que se tiene registro de las precipitaciones en 1915. Según cifras de Cochilco, el uso de aguas recirculadas en la industria minera nacional es de un 72%, mientras que el empleo de aguas continentales un 22% y de mar 6%. Esto ha impulsado denuncias de las organizaciones sindicales y medio ambientales en contra las compañías mineras, que agrega tensión a la relación con los empleados.

- Factores Legales

**Reforma Laboral:** el 2017 comenzó a regir en Chile una reforma cuyos principales cambios fueron: ampliación de cobertura de la negociación colectiva, titularidad del sindicato, derecho a información de los sindicatos, simplificación del proceso de negociación colectiva, derecho a huelga y a servicios mínimos de emergencia. Estos cambios aumentaron el poder negociador de las organizaciones sindicales, por lo que los procesos de negociación colectiva son más complejos.

**Proyecto de Ley 40 horas semanales:** iniciativa que busca reducir la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, que fue rechazada por el gobierno, pero aprobada por la Cámara sólo unos días después del estallido social. La medida, de implementación inmediata para grandes empresas, debe ser discutida aún en la Comisión de Trabajo y el Senado. El gobierno no descarta recurrir al Tribunal Constitucional en caso de prosperar.

### Anexo N° 3: Análisis de Porter

- Amenaza de Productos Sustitutos

Existen los siguientes sustitutos para el servicio en análisis:

a) Estudios laborales que brindan principalmente asesoría legal de manera recurrente o puntual en juicios en las Compañías.

b) Áreas de Relaciones Laborales correspondientes a los equipos de Recursos Humanos de las Compañías.

La amenaza de sustitución es alta, dado que es la forma en que el público objetivo aborda el trabajo de negociación colectiva en la actualidad. Si bien, ambos sustitutos prestan los servicios que propone *LRC* de manera parcial, es factible tener procesos de negociación colectiva de modo exitoso con Abogados Laboralistas o recursos propios de la empresa.

- Rivalidad entre Competidores

Por un lado, tenemos la competencia de los estudios laborales que ocupan parte del mercado en esa materia. Algunos de ellos, que además fueron mencionados en las entrevistas a altos Ejecutivos de Recursos Humanos como prestadores actuales de servicios son: Safe Abogados, Aylwin-Mendoza-Luksic-Valencia Abogados, Lizama Abogados, Provoste Matamala Abogados.

Por otro lado, tenemos la competencia de Asesores Estratégicos cuyo perfil corresponde a Abogados Legales, ex Ejecutivos de Recursos Humanos, ex Autoridades Laborales, y/o Expertos en Negociación, quienes prestan asesoría individual en materias estratégicas de negociación colectiva. Entre ellos: Alejandro Mena, Eduardo Saleh, Sergio Mejía, Cristian Saieh.

La rivalidad de los competidores es media, dado que los actuales competidores no prestan la totalidad de los servicios que ofrece *LRC*. La fuerza disuasiva de la competencia está dada por la diferenciación de los servicios prestados y el factor más crítico a enfrentar es el grado de compromiso del cliente con la competencia.

- Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es medio, si bien los clientes tienen baja influencia en el precio, tienen la capacidad de selección del proveedor de servicios y el costo de cambiar el prestador es bajo.

- Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es baja, dado que es un mercado muy específico no masivo, que requiere experiencia práctica en procesos negociación colectiva complejos para ingresar al mercado.

- Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores es bajo, dado que en el modelo de negocios no existe una fuerte dependencia de ellos en cuanto a precio, calidad o cantidad de entregables. Por otro lado, la amenaza de integrarse hacia adelante es baja.

- Barreras de Salida

Las barreras de salida son bajas, puesto que la inversión inicial de capital es bajo y en el caso de la prestación de servicios no existe un problema de stock que otorgue criticidad.

- Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son bajas, dado que el servicio no está protegido por patentes para prestarlo y las necesidades de capital para ingresar son bajas

## Anexo N°4: CANVAS

<p><u>Asociaciones clave</u> Alianzas estratégicas con organizaciones que sostengan una relación recurrente y de confianza con nuestros clientes: -Consejo Minero -Asociaciones industriales con representación de empresas de la gran minería</p>	<p><u>Actividades clave</u> -Generación de propuestas y entrega de servicios de asesoría. -Atención directa e inmediata frente a contingencia. -Venta y captación de clientes.</p>	<p><u>Propuestas de valor</u> Prestar servicios de asesoría estratégica en procesos de negociación colectiva, junto a servicios complementarios de apoyo vinculando los objetivos del negocio a los objetivos de la negociación colectiva en plazos acotados acordados con el cliente, dando soporte en caso de contingencias y accesibilidad inmediata para consultas recurrentes.</p>	<p><u>Relaciones con clientes</u> -Presencial: Ejecución del servicio de asesoría y contingencia.</p>	<p><u>Segmentos de mercado</u> Nicho de mercado en tanto se atiende un segmento específico y especializado representado por las áreas de recursos humanos y relaciones laborales de empresas de la gran minería.</p>
<p><u>Estructura de costes</u> -Remuneraciones – Honorarios -Viáticos -Arriendo oficina y costos de administración -Marketing y difusión</p>	<p><u>Recursos clave</u> -Consultores especializados permanentes y esporádicos</p>	<p><u>Canales</u> Existe una conjugación equilibrada de contacto entre la empresa y los clientes que se focaliza en canales propios – directos: Asesoría personalizada</p>		
	<p><u>Fuentes de ingresos</u> Se conjuga un mecanismo de fijación de precios fijo y dinámico de acuerdo al servicio contratado: -Asesoría Negociación Colectiva Reglada o Anticipada -Asesoría por etapa específica del Proceso de Negociación Colectiva -Asesoría por servicios complementarios adicionales a Negociación Colectiva -Asesorías esporádicas -Asesorías permanentes</p>			

## Anexo N°5: Segmentación de Mercado

### a) Macrosegmentación de Mercado

- Cliente (Relacionamiento B2B)

**Identificación de la Empresa:** Empresas de la gran minería, que para el año 2019 tuvieron una participación del 9,6% del PIB del país y un plan de inversiones proyectado al 2029 por un valor de US\$74 mil millones, ofreciendo grandes perspectivas de desarrollo en los próximos años, lo que se ha visto reforzado por el incremento en el valor del precio del cobre llevándolas a un crecimiento significativo de sus utilidades.

Esta industria que representa la mitad de las exportaciones del país se espera que sea capaz de crear más de 33 mil puestos de trabajo, con una dotación que para el año 2019 de acuerdo a datos de SERNAGEOMIN superan a los 248.000 trabajadores directos.

Sus operaciones se concentran en macro zona centro (Coquimbo) y en especial macro zona norte del país (Tarapaca, Antofagasta, Atacama)

### b) Microsegmentación de Mercado

- Cliente (Relacionamiento B2B)

**Cultura de la Empresa:** Grandes Compañías, conscientes de los impactos que sus resultados generan en el país y regiones en las cuales se instalan, contando con una o más operaciones en las macro zonas centro y norte del país. El desarrollo de un proyecto minero alcanza en promedio un periodo no inferior a 10 años, con un promedio de vida útil de 20 años y una producción de 100.000 toneladas anuales, de aquí que la seguridad, disciplina y continuidad operacional son factores claves en la cultura, particularmente en un escenario donde los costos de producción se han duplicado en los últimos 10 años.

**Competencia:** Las empresas de la gran minería producen commodities que como tales no poseen mayor diferenciación en términos de precio, calidad, tamaño, etc. Siendo determinante el volumen y manejos de costos producción, donde nuevamente aparecen los conceptos de disciplina y continuidad operacional, los que podrían verse seriamente impactados por una huelga legal que en algunos procesos de negociación colectiva han superado la barrera de 40 días

**Toma de decisiones:** Estas se realizan regularmente de manera centralizada, dejando establecido un mandato que debe ser ejecutado por las operaciones, sobre este marco los ejecutivos a cargo

de cada una de las operaciones poseen autonomía local.

#### Comportamiento de Uso

Aplicación: Los clientes actúan tomando a *LRC* como proveedor y materializando el contrato del servicio de asesoría estratégica, acción con la cual sus ejecutivos accederán a la prestación del servicio.

Frecuencia de uso: Periodicidad marcada por los tiempos de vigencia de los instrumentos colectivos que deben ser renovados cada 2 o 3 años en los procesos de negociación colectiva, mantener un servicio permanente dependerá directamente de la influencia de las necesidades de los ejecutivos que lideran estos procesos.

#### c) Microsegmentación de Cliente

- Cliente (Relacionamiento B2B)

##### Comportamiento de Compra

Frecuencia de compra: Cada 24 o 36 meses en función de la renovación de los instrumentos colectivos y/o eventos de huelgas no legales.

Motivos de compra: Asegurar resultados del proceso de negociación desde una mirada externa, entregando soporte a los ejecutivos a cargo del proceso en sus operaciones.

Comportamiento de pago: Cada 30 o 60 días en función de los valores establecidos en la contratación del servicio.

Respuesta a estrategia de cross selling: ofreciendo servicios complementarios al servicio adquirido a fin de que obtenga el máximo provecho de la asesoría.

Forma de pago: Contado en plazos de 30 a 60 días de terminado el servicio.

- Arquetipo de Cliente

Empresas de la gran minería del cobre, que como categoría corresponde a aquellas que producen más de 75.000 toneladas de cobre en barra anualmente, con una sindicalización igual o superior a 80% de trabajadores directos en distintos segmentos de trabajadores y que cuentan con 3 o más organizaciones sindicales, las que pueden distribuirse en más de una operación o razón social, siendo la continuidad operacional un factor crítico para el negocio.

## Anexo N°6: Curriculum Vitae Socios Fundadores

### **PAULINA CRUZ VALLEJOS**

RUT: 13.681.858-9

Correo electrónico: paulinanivia@hotmail.com

Fecha nacimiento: 20-06-1979

Teléfono móvil: +56961598318

Dirección: Leopoldo Quinteros 03650, casa 2, Antofagasta.

### **PRESENTACIÓN**

Ingeniero Comercial, Universidad de Santiago de Chile, cuenta con un Diplomado Habilidades Directivas en la Universidad Adolfo Ibáñez, cursó Programa de Negociación, Harvard Law School con conocimiento de inglés Intermedio. Profesional con sólida experiencia en Gestión de Personas, en las distintas subfunciones del área. En una carrera ascendente ha trabajado los últimos 8 años en distintas posiciones de liderazgo de Recursos Humanos en Minera Escondida, 7 de ellos en Relaciones Laborales, participando en los últimos 6 procesos de negociación colectiva del segmento de Operadores y Mantenedores.

Posee alta orientación a los resultados y motivación por apoyar desde las personas las transformaciones culturales de las organizaciones.

### **Experiencia Laboral**

#### **BHP Billiton – Minera Escondida Ltda.**

Gerente Relaciones Laborales	2020 a la fecha
Principal HR Business Partner	2019 – 2020
Principal Labour Relations	2013 – 2019
Specialist Labour Relations	2012 - 2013

#### **Holding Prosegur**

Subgerente Desarrollo de Personas	2011- 2012
Jefe de capacitación y desarrollo	2008 – 2011

#### **Telefónica**

Consultor de Estudios	2005 – 2008
-----------------------	-------------

### **Antecedentes Académicos**

Post Grado:	
Diplomado Habilidades Directivas	2014
Universidad Adolfo Ibáñez	
Programa de Negociación, Harvard Law School	2016
Pre Grado	
Ingeniero Comercial,	1997 - 2001
Universidad de Santiago de Chile	

### CAROLINA DENISSE OLSEN HERNÁNDEZ

RUT: 13.657.667-4  
 Correo electrónico: [colsenh@uc.cl](mailto:colsenh@uc.cl)  
 Fecha nacimiento: 12-06-1979  
 Teléfono móvil: +56963201583  
 Dirección: Clemente Garafulic 471, Jardines del Sur, Antofagasta

#### **Presentación**

Máster en Dirección de Personas y Organizaciones (Universidad Adolfo Ibáñez), Diplomada en Gestión de Recursos Humanos (Universidad de Chile), Trabajadora Social y Cientista Político (Pontificia Universidad Católica), de sólida formación en las áreas de relaciones laborales y gestión de personas. Posee experiencia en distintas industrias desempeñándose en los últimos 9 años en distintas posiciones en el área de relaciones laborales en la gran minería, permitiéndole tener una mirada integral a los procesos de negocios colectiva. Conocimientos avanzados en las áreas de seguridad social, comunicaciones, diplomacia y mirada estratégica. Mis intereses se orientan a realizar labores de asesoría que permitan desarrollar soluciones creativas a los desafíos de relaciones en la gran minería los que se proyectan crezcan en complejidad dado el contexto político social del país.

#### **Experiencia Laboral**

##### **BHP Billiton - Minera Escondida Ltda.**

Principal Labour Relations	2017 a la fecha
Líder de Gestión Relaciones Laborales	2013 a 2017
Especialista Senior en Relaciones Laborales	2012 a 2013

##### **Viña Concha y Toro S.A.**

Jefe Departamento Calidad de Vida	2008 – 2012
-----------------------------------	-------------

##### **Holding Prosegur**

Jefe Departamento Acción Social 2007 -2008

**Fundación de Asistencia Social, Cámara Chilena de la Construcción**

Jefa Servicio Social 2006 - 2007

Diseño y Ejecución de Proyectos de Capacitación y Desarrollo

**Fundación Un Techo para Chile**

Coordinador Nacional 2003 - 2005

**Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica**

Supervisor Prácticas Profesionales 2004 - 2005

**Antecedentes Académicos**

Post Grado:

Máster en Dirección de Personas y Organizaciones 2011  
Universidad Adolfo Ibáñez

Diplomado Gestión en Recursos Humanos 2008  
Universidad de Chile

Pre Grado

Doble Grado en Trabajo Social y Ciencias Políticas 1997-2003  
P. Universidad Católica de Chile

## XII. Bibliografía

- Barra, Cristobal **“Presentaciones Catedra Gerencia de Marketing”** U. de Chile, MBA Antofagasta, 2020.
- Banco Central de Chile, **“Estadísticas”** en <https://www.bcentral.cl/>
- Consejo Minero. **“Cifras actualizadas de la Minería”** en <https://consejominero.cl> .
- Comisión Chilena del Cobre, **“Boletín mensual Electrónico”** en <https://www.cochilco.cl/>
- Dirección del Trabajo, **“Anuario Estadístico”** en <https://www.dt.gob.cl/>
- Harvard Business Review, **“Digital Evolution Index”** en <https://hbr.org/>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012), **“Dirección de Marketing”**, Decimocuarta Edición, Pearson Prentice Hall, México.
- Maquieira, Carlos. (2015), **“Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica”**. Editorial Thomson Reuter.
- OCDE, **“Informe Digital Economy Outlook”** en <https://www.oecd.org/>.
- Olivares José (JO), **“Contabilidad Financiera”**, 1ra Edición, Edición Digital
- Osterwalxder, A. y Pigneur, Y. **“Generación de Modelo de Negocio”**, Edit. Deusto Grupo Planeta, España, 2011.
- Porter, M. **“¿Qué es la estrategia?”** Harvard Business Review, Diciembre 2011.
- Páginas web:
  - Sáez y Fernández Abogados, <https://www.safeabogados.cl/>
  - Provoste Matamala Abogados, <https://provostematamala.cl/>
  - Estudio de Abogados Aylwin Asociados, <https://aylwinasociados.cl/es/>
  - Estudio de Abogados.Lizama, <https://www.lizamabogados.cl/>
- SONAMI **“Proyecto de Ley que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales”** Boletín 9835-13, Santiago de Chile, 2015.

- Uribe, Rodrigo *“Presentaciones Catedra Tópicos de Marketing”* U. de Chile, MBA Antofagasta, 2021.