

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>PARTE I. Diagnóstico</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1. Introducción y Descripción de Proyecto</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción	5
1.2 Antecedentes Generales	6
1.3 Descripción del Proyecto	7
1.4 Justificación	13
<b>CAPITULO 2. Objetivos y Metodología</b>	<b>15</b>
2.1 Objetivos	15
2.1.1 Objetivo General	15
2.1.2 Objetivos Específicos	15
2.2 Metodología	15
2.3 Alcances	15
<b>CAPITULO 3. Análisis Estratégico</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis del Medio Externo	16
3.1.1 Conclusiones del Análisis PEST	16
3.1.2 Conclusión de Principales Oportunidades y Amenazas	16
3.2 Análisis del Medio Interno	17
3.2.1 Conclusiones evaluación interna	17
3.3 Conclusiones del análisis estratégico	18
<b>CAPITULO 4. Investigación del Mercado</b>	<b>19</b>
4.1 Construcción de la Encuesta	20
4.2 Tamaño de la Muestra	20
4.3 Aplicación de la Entrevista	20
4.4 Análisis de la encuesta	20
4.4.1 Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización	21
4.5 Análisis de mercado	23
4.5.1 Mercado Total	23
4.5.2 Mercado Potencial	24
4.5.3 Mercado Meta	25
4.6 Conclusiones de la Investigación de Mercado	27
<b>PARTE II. Diseño General</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO 5. Plan Comercial</b>	<b>30</b>
5.1 Marketing estratégico	30
5.2 Marketing Mix	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	37
5.2.4 Promoción	38

5.2.5 Personal	41
5.2.6 Soporte físico	41
5.2.7 Procesos	42
5.3 Conclusiones del Plan Comercial	43
<b>CAPITULO 6. Plan de Recursos Humanos</b>	<b>44</b>
6.1 Estructura Organizacional	44
6.2 Descripción de cargos	44
6.2.1 Requerimientos de RR.HH	49
6.3 Remuneraciones	50
6.4 Conclusiones del Plan de RR-HH	51
<b>CAPITULO 7. Plan de Operaciones</b>	<b>52</b>
7.1 Contacto de Clientes y Ventas	52
7.2 Prestación del Servicio	53
7.3 Servicios Complementarios	55
7.4 Conclusiones del Plan de Operaciones	57
<b>CAPITULO 8. Plan de Financiamiento</b>	<b>58</b>
8.1 Inversión	58
8.1.1 Depreciación	61
8.2 Escenarios y Ventas	62
8.3 Ingresos	63
8.4 Egresos	64
8.4.1 Costos Fijos	64
8.4.2 Costos Variables	65
8.4.3 Gastos de Administración y Ventas	65
8.4.4 Costos Totales	67
8.5 Capital de Trabajo	67
8.6 Tasa de Descuento	68
8.7 Evaluación del Proyecto	68
8.7.1 Sin Financiamiento	68
8.7.2 Con Financiamiento	69
8.8 Conclusiones del Plan de Financiamiento	70
<b>CAPITULO 9. Conclusiones Finales</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO A: Antecedentes Complementarios</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B: Metodología y Marco Teórico</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO C: Análisis PEST, PORTER e Interno</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO D: Cuestionario</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO E: Análisis Encuesta</b>	<b>114</b>
ANEXO E.1: PIB por clase económica	128
<b>ANEXO F: Esquema de Servicio</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO G: Descripción de Cargos</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO H: Labores Administrativas</b>	<b>136</b>

<b>ANEXO I: Seguimiento y Evaluación del Servicio</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO J: Layout Oficina</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO K: Tabla de Depreciación</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO L.1: FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO L.2: FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO M: Sensibilización</b>	<b>149</b>

## **PARTE I. DIAGNÓSTICO**

En esta primera sección del trabajo de memoria, se caracteriza y analiza el entorno en que se desarrolla este negocio. Gran parte de los antecedentes fueron recopilados de bibliografía relacionada con la calidad de vida laboral, el estrés y depresión en el trabajo, enfermedades profesionales; además se realizaron entrevistas con expertos de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y entrevistas exploratorias con personas ligadas a los Recursos Humanos.

Para complementar la información recopilada, es necesario contar con datos específicos, los que serán obtenidos con una investigación de mercado de empresas en las cuales se pueda implementar programas de asistencia al empleado y la organización.

Toda la información obtenida, se procesará y analizará para el diseño de los planes del proyecto.

## **CAPITULO 1. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **1.1 Introducción**

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios para un servicio de asistencia al trabajador, orientado a grandes empresas u organizaciones. Este proyecto tiene como objetivo crear un servicio completo para las empresas que las ayude a resolver los problemas del trabajo globalizado, como por ejemplo: el estrés, el ausentismo y cada unas de sus causas; la falta de motivación, problemas de alimentación, drogas y alcohol, entre otros, lo cuales provocan una disminución en la productividad, enfermedades profesionales y costos directos e indirectos para las empresas.

En este informe se presentan los antecedentes generales del contexto en que se desarrolló el proyecto. También se hace una completa argumentación y justificación de éste. Luego se presentan los objetivos y la metodología utilizada, junto al marco teórico que le da la rigurosidad a los conceptos abordados y las herramientas necesarias para desarrollar este trabajo de título.

A continuación se presenta un completo análisis estratégico del negocio, utilizando clásicos modelos como el PEST y Porter para el análisis del medio externo, y para el medio interno se desarrollaron los conceptos de la cadena de valor.

Se completa la etapa de diagnóstico, con una rigurosa investigación de mercado. En ella primeramente se recopiló información exploratoria para luego dar paso a la confección de una encuesta orientada a grandes empresas. De esta encuesta se pudo obtener información valiosa sobre las preferencias de las empresas, también se obtuvo el paquete de servicios y finalmente se determinó el mercado potencial y meta.

Con la información recopilada se dio paso al diseño de los Planes de Recursos Humanos, Comercial y Operacional, los cuales le dieron la estructura al proyecto, definiendo el personal, las características del servicio, la forma en que se entregará éste, la definición del precio, la estrategia de promoción, entre otros conceptos. A continuación se desarrolló el Plan Financiero, el cual, por medio de indicadores como el VPN y la TIR, permitieron determinar la factibilidad económica del proyecto. Además se simuló distintos escenarios y se sensibilizaron las variables relevantes, con el fin de minimizar la incertidumbre y tomar la mejor decisión. Para cada uno de los planes se consideraron tres etapas de vida del proyecto: Puesta en Marcha, Crecimiento y Consolidación. Buscando acercar el proyecto a la realidad, se permitió adecuar los requerimientos humanos de infraestructura y financieros de la mejor forma.

Finalmente se desarrollaron las conclusiones generales, haciendo hincapié en las variables críticas de éxito, además de verificar el cumplimiento de los objetivos y cómo la metodología se adecuó a la propuesta original.

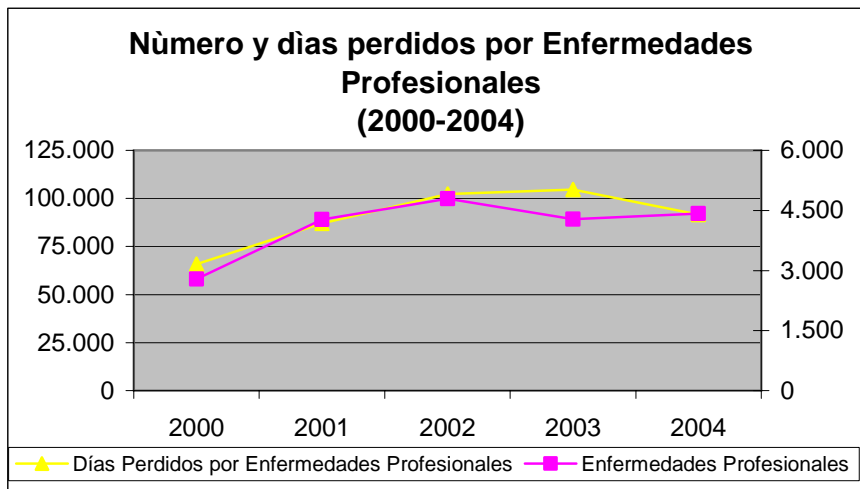
## 1.2 Antecedentes Generales

Según expertos en temas de economía y salud laboral, los cambios de la organización industrial, han afectado las estructuras de las empresas, es así como podemos apreciar que, en la organización del trabajo se dan cambios fundamentales a un ritmo tan rápido que cada vez es más difícil hacer un seguimiento de las repercusiones para la salud y la seguridad. No obstante, las tendencias reflejadas en las estadísticas de enfermedades y lesiones personales en el trabajo de la última década, revelan una pauta coherente con las mayores exigencias y tensiones organizativas del trabajo.<sup>1</sup>

Chile no se escapa a esta tendencia, y los números son elocuentes<sup>2</sup>:

- En Chile entre los años 2000 y 2004, las enfermedades profesionales diagnosticadas aumentaron en un 58.69%
- Los días perdidos relacionados con las enfermedades profesionales tuvieron un aumento de 39.3%
- En promedio, para el año 2004, se perdían 20 días por enfermedad profesional diagnosticada (al igual que en EEUU).

Cuadro Nº 1.1:



Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup> Steven Sauter y Linda Rosentock, National Institute for Occupational Safety and Health, USA

<sup>2</sup> Fuente: Superintendencia de Seguridad Social

Los trastornos relacionados con el estrés laboral han proliferado desde la década de los ochenta. Los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EEUU indican que la incapacidad debida a la ansiedad y al estrés, se cuenta entre las enfermedades que más incidencia tienen desde el punto de vista del ausentismo, con una media de 20 días perdidos por persona. El creciente estrés laboral no es el único indicador de salud de las nuevas y mayores exigencias organizativas en el trabajo. En la última década, la proporción de trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo ha aumentado casi un 60%, de todas las enfermedades ocupacionales en EEUU, cuyas posibles causas pueden ser: trabajo rutinario o fragmentado, futuro laboral incierto, presiones de tiempo, fuertes exigencias cognitivas, menores ayudas sociales, etc.<sup>3</sup> Nuevamente Chile, tampoco se escapa de esta realidad<sup>4</sup>:

- Las principales causas de licencias médicas tramitadas según diagnóstico, en el año 2005, fueron:
  - Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo 15.3%
  - Trastornos mentales y de comportamiento 15.2%
- Enfermedades más rechazadas por el sistema privado:
  - Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo 18.5%
  - Trastornos mentales y de comportamiento 45.3%

La salud física, mental y social se convierte en un imperativo categórico, sin el cual los trabajadores no pueden alcanzar los niveles de rendimiento necesarios o afrontar los retos del mundo del trabajo<sup>5</sup>, es decir, si las empresas no pueden ofrecer una “buena” calidad de vida laboral, son ineficientes y, por lo tanto, merman su rentabilidad.

Ver más antecedentes en el ANEXO A.

### **1.3 Descripción del Proyecto**

Este trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocio para un servicio de asistencia al trabajador y la organización. En un trabajo exploratorio, a través de entrevistas con personas ligadas a los RR.HH. y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), además de estudios a las EAP (*employee assistance program*), se determinaron posibles servicios que se podrían incluir para asistir al empleado y la organización. A estos servicios se podrían agregar otros más o por el contrario, quitar algunos, luego de aplicar la encuesta definitiva a las empresas.

---

<sup>3</sup> Steven Sauter y Linda Rosentock, National Institute for Occupational Safety and Health, USA

<sup>4</sup> Diario “La Nación”, 21/06/06

<sup>5</sup> Hans-Jôrg Bullinger, Instituto Fraunhofer de economía y organización del trabajo, Alemania

Como clientes se entenderá a la organización como un todo y a sus componentes principales: el empleador y el trabajador. Estas tres entidades tendrán sus propios programas especiales. Así se configuran los servicios que hasta el momento componían el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

## 1. Programa de Educación y Capacitación para la Organización

- Diseño e Implementación de Políticas de Salud.

El consumo abusivo de alcohol y el uso de drogas ilícitas, afecta a las personas, su entorno social y también a su ámbito laboral. Las cifras señalan por una parte que el grupo de mayor consumo lo componen las personas entre 20 y 40 años, que a su vez, representan la mayor fuerza laboral del país. Por otra que existe una directa relación entre la accidentabilidad en el trabajo y el consumo de Alcohol y Drogas, también que el consumo abusivo de alcohol y el uso de drogas ilícitas existe en los distintos sectores de nuestra población laboral, en cifras similares a las de la población genera.<sup>6</sup>

Por otro lado, el alcoholismo acarrea una gran pérdida económica para la sociedad, la gran mayoría de los consumidores se enferma síquica y físicamente. Se accidentan, chocan y atropellan mucho más, tienen más violencia callejera y se intoxican, por lo tanto, ocupan más los servicios de urgencia y de salud. Como si lo anterior fuese poco, también están los llamados “daños colaterales”: La familia y las personas que rodean a un alcohólico también se ven afectadas síquica y físicamente. Aumentan las depresiones, tienen riesgo de consumir drogas y volverse violentas. Todo ello se ve corroborado al revisar los siguientes datos, extraídos de diversos estudios:

- En Chile se consumen 11,5 litros de bebidas alcohólicas por persona al año, y se tiene la segunda tasa más alta de mortalidad por cirrosis hepática en el mundo, después de México.
- El 30% de la fuerza laboral chilena tiene problemas con el alcohol. Se le atribuye el 70% de las ausencias injustificadas y un 13% de los accidentes laborales. Se estima que un bebedor excesivo sufre de un 30% de descenso en su productividad y acarrea una disminución del 10% en el rendimiento de sus compañeros de trabajo.
- Si se suman los costos sobre la productividad, las muertes prematuras, y los gastos médicos y sociales, se calcula que el alcohol representa para el país una pérdida superior a los dos mil millones de dólares cada año.

“Es más caro no tratar el alcoholismo. Si no se trata aumenta mucho más la espiral de gastos. En cambio, si se trata a tiempo, lo que se está haciendo es una inversión”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fuente: Asociación Chilena de Seguridad, ACHS

<sup>7</sup> Fuente: Revista “Punto Final”, artículo escrito por siquiatria Mariano Montenegro



Con respecto a las drogas, según los resultados de los tres últimos estudios del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (Conace), 17 de cada cien personas que trabajan han consumido algún tipo de droga. Las empresas todavía están preocupadas de su producción y de la competencia, pero no se dan cuenta de que los trabajadores que consumen droga, dependiendo del nivel de su adicción, rinden hasta 70% menos. Los principales problemas del adicto asociados al ámbito laboral se relacionan con las cuatro "c": calidad, cantidad (productividad), competitividad y clima laboral. En tanto que los indicadores habituales de la presencia de un problema son: ausentismo, atrasos, accidentes y adicción. En EE.UU. la tasa de ausentismo relacionado con el consumo de drogas, llega al 66%.

Finalmente con respecto a la alimentación sana, esta es fundamental para el desarrollo de las personas, por lo cual la salud, el rendimiento y la productividad están condicionadas directamente con la ingerencia adecuada de las comidas. Por razones de tiempo generalmente el consumo de alimentos indispensables para nuestro organismo se deja de lado y se opta por alternativas más rápidas como la "comida chatarra", lo que conlleva no sólo a trastornos alimenticios, sino además, a problemas más serios como la obesidad. Además, el stress laboral se relaciona como la causa directa del cansancio excesivo, la carencia de interés por las cosas y la irritabilidad, entre otros males, cuya solución es una alimentación responsable y sana como base para que el cuerpo funcione correctamente.

Existen variados estudios que demuestran que no sólo la falta de sueño o los problemas personales son factores que afectan negativamente a la productividad laboral. La mala alimentación también es parte de este mal, tanto que se ha comprobado que el consumo de una dieta adecuada mejora el rendimiento y el bienestar de los trabajadores.<sup>8</sup>

- Programa de habilidades comunicacionales y actividades outdoor.

La tendencia hacia el mayor individualismo ha aumentado la competitividad de los compañeros de trabajo, el nivel de conflicto a aumentado, las relaciones personales, cada vez se parecen a relaciones de negocios y están menos cargadas de contenidos afectivos.

Fuera del trabajo, la vida social y la camaradería son menos satisfactorias. La sociabilización en el trabajo es más difícil, hay menos oportunidades para que esto ocurra. La sociabilización fuera del trabajo es menos atractiva, porque el antiguo lazo emocional es más débil, el trabajo es más cansador y el poco tiempo libre disponible se brinda a la familia.

---

<sup>8</sup> Fuente: Diariopyme, 2007

La mala comunicación entre compañeros de trabajo, tanto con sus pares como con sus superiores, provoca una disminución en la motivación del trabajador, y por consiguiente una baja en la productividad. La solución estaría enfocada a fortalecer las herramientas y la forma de comunicación, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.<sup>9</sup>

- Rediseños de Ambientes de Trabajo (Ergonomía)

La ergonomía ocupa un lugar destacado en aquella teoría preventiva más moderna denominada Neo-Prevención. Frente al avance tecnológico alcanzado en las últimas décadas, que ha llevado al ser humano a enfrentarse a un mundo altamente competitivo, en el cual el concepto de eficiencia y productividad está fuertemente arraigado, la preocupación por el recurso humano y su lugar de trabajo ha tomado una mayor relevancia.

Las metas de la ergonomía en el lugar de trabajo incluyen: prevención de accidentes y enfermedades profesionales; reducción de costos por incapacidad; disminución del ausentismo, aumento del confort y el bienestar de los trabajadores; aumento de la productividad de las faenas, y aseguramiento de condiciones que favorezcan un trabajo de calidad.

Algunas proyecciones señalan que el siglo XXI verá al 50% de la fuerza laboral en riesgo de lesiones por desajustes ergonómicos, lo que se condice con el hecho de ser un "problema emergente" notable, pues las lesiones por desajustes ergonómicos son las lesiones del trabajo que han mostrado el crecimiento más acelerado, pasando de un 18% a un 52% del total de lesiones declaradas.

Además de proteger a los trabajadores y mejorar la productividad, un programa preventivo en ergonomía puede ayudar al control de costos. En un reporte ante el Congreso norteamericano, la General Accounting Office presentó una diversidad de estudios de campo, en empresas concretas, en los que la aplicación de programas ergonómicos preventivos fue seguida de una notable reducción de casos de lesiones músculo tendinosas y sus costos asociados.<sup>10</sup>

A través de este programa se busca crear las condiciones adecuadas para trabajar, para esto se diseñarán e implementarán políticas de salud, orientadas a sensibilizar a la organización sobre los buenos hábitos de consumo de alimentos y también busca ayudar a prevenir el consumo de drogas y el abuso del alcohol. Si la situación lo amerita, también se rediseñarán ambientes de trabajo, buscando el adecuado uso del mobiliario y evitar enfermedades.

Además, se implementarán programas de habilidades comunicacionales, lo que

---

<sup>9</sup> Fuente: "El nuevo mundo de las relaciones laborales", Majluf, Abarca y Rodríguez, PUC

<sup>10</sup> Fuente: Instituto de Seguridad del trabajo, IST

generaría un mejor ambiente de trabajo entre las personas, tanto del empleador como de los empleados. Las actividades outdoor, son también parte del programa, que busca fortalecer lazos entre los miembros de la empresa.

## 2. Programa de Asistencia al Empleador

- Manejo de Estrés

En Chile una de cada cuatro personas se siente en un estado permanente de estrés, siendo esta patología más elevada en las mujeres: más del 13% se siente estresada "siempre". Esto afecta la calidad de vida y salud no solamente del individuo, sino de todo su entorno (familiar, social y laboral).

En el caso del trabajo, el estrés tiene un impacto tanto en el ambiente laboral como en la productividad de una empresa. Según cálculos internacionales, cada persona que sufre de estrés representa un costo directo e indirecto -en ausentismo, gastos médicos, pérdida de tiempo y errores profesionales- de US\$ 2 mil anuales; y se estima que esta dolencia es responsable de hasta el 40% del ausentismo en el trabajo, pudiendo reducir el desempeño de los empleados en un 70%. En nuestro país, en tanto, el 30% de las licencias médicas se debe a estrés laboral.<sup>11</sup>

- Coaching para Mejorar Desempeño y Manejo de Situaciones Conflictivas en el Trabajo

La importancia de incentivar un cambio en actitud de los equipos en el manejo de conflictos entregando habilidades de diálogo que mejoren las relaciones de trabajo y la resolución de temas conflictivos antes de que se vuelven críticos, es fundamental para crear buenos ambientes de trabajo, que motiven a los trabajadores. Con el Coaching se obtienen los siguientes beneficios: aumenta la productividad, el rendimiento en el trabajo y la satisfacción personal, mejora las relaciones interpersonales y desarrolla el espíritu de equipo en el trabajo.<sup>12</sup>

Este servicio está orientado a los altos ejecutivos y/o jefaturas. Se asistirá a estas personas en el manejo de situaciones conflictivas en el trabajo, entregándole habilidades para superar posibles escenarios adversos, en conjunto también se le asistirá a través *coaching* para mejorar su desempeño, logrando incrementar su productividad y finalmente se le capacitará para implementar y derivar el programa. Además se le entregaran herramientas para el manejo de estrés.

---

<sup>11</sup> Fuente: Ministerio de Salud

<sup>12</sup> Fuente: Chile Capacita, para el desarrollo del capital humano.

### **3. Programa de Asistencia al Trabajador**

- Asesoría Psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, estrés, falta de motivación, etc.)

Un 25% de los trabajadores chilenos, reconoce que la desmotivación y la falta de interés explican el poco compromiso y dedicación que tienen con sus trabajos. Además diversos estudios señalan que al menos el 50% de la fuerza laboral sufre estrés.<sup>13</sup>

- Asesoría Médica (nutrición)

De acuerdo a las estadísticas nacionales, la mitad de sus trabajadores podría presentar actualmente serios problemas de obesidad y sobrepeso. Otro tercio, al menos, debería manifestar problemas de salud mental como depresión, ansiedad y estrés.

Los problemas de nutrición y salud mental están altamente correlacionados. Se estima que el ausentismo laboral se duplica en personas con obesidad y sobrepeso y las licencias médicas por patología mental son frecuentes y prolongadas.<sup>14</sup>

Este servicio consiste en una completa asesoría psicológica que ayude al trabajador a estar en armonía con su vida personal, lo que redundará en mayor productividad en el trabajo, incluye asistencia en relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, estrés, falta de motivación, etc. Además, de una asistencia médica (nutrición).

### **4. Coaching telefónico**

Este servicio consiste en un apoyo a distancia para las jefaturas y los trabajadores, donde estos podrán llamar a uno de los profesionales disponibles, los que orientarán y ayudarán para solucionar problemas. Se puede pedir apoyo telefónico durante todo la jornada laboral.

### **5. Pagina web**

La página web en la actualidad es el medio de información más rápido y accesible, es por esto que no sólo se busca cumplir el rol de información, sino también de poder ayudar a los clientes en los problemas más frecuentes, encontrando en el sitio toda la información y herramientas necesarias, para solucionar los problemas típicos (manejo de estrés, pausa saludable, etc.)

---

<sup>13</sup> Adimark, 2004

<sup>14</sup> Fuente: Instituto Medico de Salud y Nutrición.

Los programas de asistencia al empleado y la organización, tienen como objetivo incrementar la productividad y disminuir los costos operacionales en las empresas donde se apliquen, a través de la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y laboral del trabajador.

#### **1.4 Justificación**

Los empleadores dedican la mayor parte de su día, a atender cuestiones propias de su labor, y los encargados de RR.HH. en su gran parte no cuentan ni con el tiempo ni la capacidad para implementar acciones que ayuden a crear ambientes productivos de trabajo. En entrevistas con algunas personas con experiencia, se observa un gran interés por contar con servicios como el propuesto, ya que a pesar de estar concientes de que se podría mejorar la calidad de vida laboral, no saben como hacerlo, y se limitan a acciones aisladas (charlas informativas, ejercicios en el trabajo, etc.), sin continuidad en el tiempo y con casi nulos resultados.

Invertir en los programas de mejoramientos de calidad de vida laboral, trae consigo una serie de beneficios sociales y económicos. Dentro de los beneficios tenemos que reduce el ausentismo, conflictos laborales, el estrés y en general las enfermedades profesionales, al mismo tiempo que incrementa la productividad, retención de personal y relaciones interpersonales.

Estudios han demostrado que por cada dólar invertido en programas de ayuda a los trabajadores, las empresas se ahorran entre US\$5 y US\$16<sup>15</sup>, es decir, el beneficio se concreta con el retorno a la inversión que se hace por trabajador.

Por otro lado las empresas están jugando un rol cada vez más importante en nuestra sociedad, desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial, esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es así que la sociedad está dando un mayor valor a aquellas empresas que se preocupan de las personas y el medio ambiente, ya que crea un plus adicional, para contar con el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

Los programas de asistencia al empleado y la organización, son un servicio permanente en el tiempo, dado que tanto la organización como sus trabajadores no son actores estacionarios, sino todo lo contrario, van cambiando en el tiempo, y por lo tanto los programas deben ser rediseñados cada cierto tiempo y adaptarse a la realidad temporal en que se encuentre. Es así, que la retroalimentación entre los trabajadores y el servicio, es crucial para el éxito de los programas, ya que es la forma de monitorear los avances, para luego analizar el cambio que se pretende implantar y finalmente cuantificar el beneficio producido.

---

15 Fuente: GAT works: Workplace without drugs. U.S. department of Labour (1990).

Sin embargo, este modelo depende fuertemente del nivel de compromiso de la organización, algo muy parecido a lo que sucede cuando se implementan programas ISO para garantizar calidad.

La comunicación interna, es el factor clave para lograr el éxito, es así que los programas de asistencia, serán apoyados fuertemente por un plan comunicacional específico, cuyo objetivo será difundir la información, crear un clima de compromiso y unir a los distintos actores en el proceso.

Finalmente considerando las cifras y conclusiones expuestas en la sección 1.2 “Antecedentes Generales” y 1.3 “Descripción del proyecto”, se justifica el proyecto para el servicio de asistencia al empleado y la organización, ya que es un problema real, que ya está instalado en Chile, donde existe poca conciencia sobre estos temas, lo que abre una oportunidad clara de negocio.

## **CAPITULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

“Desarrollar un Plan de Negocio para una empresa que implemente programas para el empleado y la organización, con el fin de mejorar su calidad de vida laboral.”

#### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis estratégico de las perspectivas del proyecto.
- Determinar a través de una investigación de mercado, el mercado que se abordara.
- Definir el Plan de Recursos Humanos necesario para llevar a cabo los programas de asistencia al empleado y la organización
- Desarrollar un Plan Comercial, que permita vender y posicionar este servicio dentro de las empresas.
- Definir un Plan Operacional para la ejecución del proyecto.
- Desarrollar un Plan Financiero que permita definir los escenarios posibles del proyecto y verificar su factibilidad

### **2.2 Metodología**

La metodología que se utiliza para desarrollar este trabajo de título (ver metodología y marco teórico en ANEXO B), es la que se aplica para realizar un plan de negocio, y contempla los siguientes puntos:

- Evaluación del Medio Externo e Interno
- Investigación de Mercado
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Operacional
- Plan de Marketing
- Plan Financiero

### **2.3 Alcances**

La tendencia mundial indica que las empresas ya se están responsabilizando del bienestar de sus trabajadores los que redundarán en beneficios para todos. En Chile, lentamente se está tomando conciencia de la importancia del bienestar integral de los trabajadores. En particular este trabajo de título está acotado a analizar la oportunidad de negocio y al diseño de los planes necesarios para implementar el proyecto. Esta memoria no está orientada a la implementación de los servicios en si, sino más bien, a los aspectos técnicos que harán que sean operacionales.

## **CAPITULO 3. ANALISIS ESTRATEGICO**

### **3.1 Análisis del Medio Externo**

Al realizar un análisis del medio externo, se determinan las amenazas y oportunidades del proyecto. Para realizar esto se utilizaron 2 modelos: el análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas de PORTER.

#### **3.1.1 Conclusiones del Análisis PEST**

- Económicamente Chile se encuentra en un momento favorable para la inversión en nuevas empresas, incentivado por políticas del gobierno y la estabilidad económica que posiciona a Chile como un país seguro.
- El factor Político- Jurídico, se transforma en una variable crítica de éxito para el proyecto , ya que principalmente la leyes en torno a este tema, no logran crear incentivos para la prevención e inversión en programas de asistencia al empleado, incluso desincentivan la responsabilidad de las empresas para con sus trabajadores, traspasándole el costo al país y su sociedad. Sin una reforma orientada a incentivar la prevención, el proyecto difícilmente tendría un buen futuro.
- El factor Social-Cultural, fuertemente influido por el entorno político-judicial, nos habla de un país orientado a la curación y no la prevención, y pese a que hay indicios de cambio por parte del gobierno, deberá pasar un buen tiempo para que las empresas se sensibilicen y adopten una cultural preventiva antes que una de curación, que a todas luces es mucho más costosa, tanto financiera, como socialmente.

#### **3.1.2 Conclusión de Principales Oportunidades y Amenazas**

Por medio del análisis realizado anteriormente, se tiene que las principales amenazas y oportunidades son las siguientes:

##### Amenazas

- Bajas barreras de entrada a nuevos competidores, dado que no se requieren grandes inversiones y la posibilidad de imitación a corto plazo es alta.
- La posible integración hacia delante de varios servicios sustitutos y la posibilidad de que la ACHS entre al mercado con sus productos.



## Oportunidades

- No existe un servicio de asistencia al empleado y la organización como el propuesto, su principal característica es ser un producto diferenciado, implicando no tener competencia en este territorio.
- El objetivo principal de los programas de asistencia al empleado y la organización es lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, con el fin de obtener una mayor productividad y mejorar la calidad de vida laboral. Dado esto no existen sustitutos que logren crear este efecto.
- El poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores es bajo, dado principalmente por el gran número de empresas existente y el competitivo mercado laboral, respectivamente.

Para combatir las amenazas identificadas se debe fidelizar a los clientes, ofreciendo un servicio de calidad y con resultados demostrables en el mediano plazo. Además será necesario diseñar los programas de tal forma que los clientes se hagan dependientes del servicio, esto se puede lograr involucrando estrechamente a toda la organización con los programas.

Las oportunidades se pueden considerar como las vías por donde potenciar y aprovechar mejor el negocio.

## **3.2 Análisis del Medio Interno**

Mediante una evaluación interna se intentó identificar las fortalezas y debilidades del proyecto, se utilizó el modelo llamado "cadena de valor". Esta herramienta se compone de actividades primarias y secundarias, las cuales luego de su análisis respectivo, ayudan a identificar la posición competitiva del proyecto respecto a de los competidores, con fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

### 3.2.1 Conclusiones del análisis medio interno

#### Fortalezas

- Los agentes que hoy ofrecen servicios a las empresas, por capacidad sólo lo hacen a través de un servicios y a pocas, en cambio el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, permite a las empresas acceder a una gama más amplia de servicios y, además, coordinados unos con otros, permitiéndole a las empresas preocuparse de su negocio central.
- La capacidad de expansión, ya que gracias a una estructura flexible, basada en su capital humano, es posible ajustarse a la demanda existente, y llegando donde se necesite.

## Debilidades

- Como es una empresa nueva en su tipo, puede ser percibida como una empresa sin experiencia, a pesar de que contará con profesionales capaces y con experiencia.
- La capacidad de sensibilizar a las empresas, dada las actuales leyes, es tratar de cambiar la cultura, lo cual es sabido que es difícil en el corto plazo.

Ver análisis estratégico completo en el ANEXO C

### **3.3 Conclusiones del Análisis Estratégico**

Tras el análisis estratégico se aprecia que las oportunidades superan las amenazas. Pero, por otro lado, las amenazas tienen más peso en el futuro del proyecto que las oportunidades.

Básicamente las mayores amenazas están dadas por el factor Político-Judicial, que se refiere a las leyes de seguridad social existentes, las cuales no incentivan a las empresas a asumir los costos de un empleado trabajando en condiciones poco favorables. También la cultura de las empresas, que están enfocadas en la curación y no la prevención. Por otro lado las bajas barreras de entrada, podrían provocar la entrada de nuevos actores al negocio. Finalmente la poca experiencia podría ser una amenaza a la hora de buscar la confianza de los clientes.

Con respecto a las oportunidades, el factor económico del país y las tendencias actuales de globalización, hacen suponer que el camino de Chile es a seguir con estos problemas y que se llegará a un momento donde será visto como un problema de país, incentivando una reforma como ha sucedido en otros países. Además, no existe un servicio de asistencia al empleado y la organización como el propuesto, lo que de por sí, lo hace un producto diferenciado, también considerando que los objetivos que persigue, son mas profundos y beneficiosos. Y el poder de negociación de los clientes y proveedores es bajo.

En conclusión, el análisis estratégico de la industria, nos dice que el proyecto tiene importantes oportunidades para desarrollarse, siempre y cuando, se provoque un cambio cultural, a nivel de empresas y de país, el que se está produciendo, través de la Responsabilidad Social Empresarial con respecto a las firmas, pero aún no ha nivel de gobierno y país.

## **CAPITULO 4. INVESTIGACION DE MERCADO**

Para desarrollar el plan de negocio era necesario en primer lugar conocer las necesidades de los clientes. En forma específica, es importante saber los servicios que las empresas adquieren hoy y sus falencias. Para la mejor comprensión del medio que se deseaba investigar, se realizaron 2 entrevistas con gerentes de RR.HH y 2 personas a cargo de equipos de trabajo, lo que permitió comprender de mejor manera el contexto. Las entrevistas entregaron a grandes rasgos, ideas de cómo definir los productos que formarían parte del servicio de asistencia, las cuales fueron expuestas y justificadas en los antecedentes generales y descripción del proyecto de este trabajo, siendo en forma preliminar los siguientes:

- Programa de educación y capacitación para la organización
- Programa de asistencia al empleador
- Programa de asistencia al trabajador
- Coaching telefónico

Con estos servicios se comenzó la confección de la encuesta.

### **4.1 Construcción de la Encuesta**

- Objetivo General

Obtener un levantamiento de información veraz y confiable, para el plan de negocio.

- Objetivos Específicos
  - Identificar el rubro donde se concentra la demanda y también el tamaño de esta.
  - Conocer el grado de sensibilización con respecto a la calidad de vida laboral de los trabajadores.
  - Conocer en forma específica algunas acciones o actividades comunes que se realizan en las empresas, buscando obtener información como: resultados, para quién está enfocado la actividad, quién es el proveedor, cómo es el pago y la disposición a pagar.
  - Identificar y definir los servicios más importantes del conjunto de productos que se ofrecerán a las empresas.

Luego de confeccionada la encuesta se hizo una prueba piloto a 3 empresas, y se identificaron los errores de estructura y formato, hasta llegar a la encuesta final. (ANEXO D)

## **4.2 Tamaño de la Muestra**

La Ley de los Grandes Números establece que en un experimento aleatorio, la frecuencia relativa de un suceso se aproxima cada vez más a su probabilidad teórica a medida que aumenta el número de experiencias que se realizan.

Por otro lado el Teorema Central del Límite, establece que cuando se tiene la suma de un gran número de variables aleatorias independientes, y si se consideran las medias a partir de cierto un tamaño de muestra, la distribución de las medias se aproxima a una distribución normal.

Particularmente para la encuesta, y considerando que se desea obtener una distribución normal de los resultados, el tamaño de muestra (encuestas) adecuada debe ser de 30, con esto se asegura que distribución de las medias se aproxime a una normal.

## **4.3 Aplicación de la Entrevista**

Para conseguir una distribución normal de los datos, se utilizó una muestra de 30 empresas, todas firmas grandes. En primer lugar se confeccionó una lista con las posibles empresas donde se aplicaría la encuesta, en base a una lista del Servicio de Impuestos Internos (SII). Luego se contactaron las empresas a través de algún encargado, con conocimiento de la realidad de su respectiva empresa, con los que se fijaron reuniones y con otros sólo fue posible el contacto telefónico y por vía correo electrónico. Entre los encuestados encontramos: gerentes, sub-gerentes, jefes de personal, prevencionistas de riesgo y psicólogos (encargados del área de RR.HH.)

## **4.4 Análisis de la Encuesta**

A través de la encuesta aplicada se pudo obtener resultados generales como el rubro, origen y cantidad de trabajadores de cada empresa y la relación que hay con respecto a estas variables y los resultados obtenidos.

Por otra parte se obtuvo un completo diagnóstico sobre las causas estimadas de la baja productividad y ausentismo en las firmas.

También se pudo conocer que programas y acciones realizan hoy en día las empresas grandes, con sus respectivos resultados y a quienes va dirigido dentro su ambiente laboral.

Por último, a través del análisis de la encuesta fue posible conocer que servicios son los más demandados por las empresas y cual es la disposición a pagar por trabajador mensual.

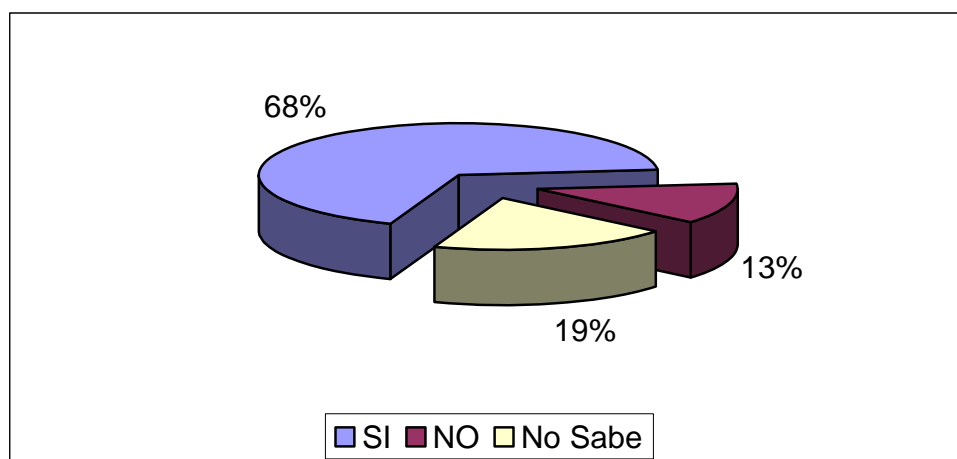
Ver análisis de la encuesta en el ANEXO E

#### 4.4.1 Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

En la parte final del cuestionario, se deseaba conocer, identificar y definir los servicios más importantes del conjunto de productos que se ofrecerán a las empresas.

**Si le ofrecieran la posibilidad de acceder a todos estos servicios con una misma empresa, ¿estaría dispuesto a cambiar sus actuales proveedores y contratar este servicio?**

Cuadro N° 4.3: Contratación del Servicio



Fuente: Elaboración Propia

El 68% si cambiaría sus actuales proveedores por contar con un servicio que integre todas sus necesidades.

Con respecto al 13% que no cambiaría sus proveedores, las razones de su decisión estarían enfocadas en los siguientes puntos:

- Diversificar la oferta de servicios, ya que para algunas empresas no es cómodo concentrar todo en un solo proveedor.
- Los actuales proveedores han tenido buenos resultados.
- Cuentan con contratos de larga duración. La decisión la toma la casa matriz. (este representa los casos de las empresas internacionales).

Y finalmente el 19% que no sabe, su indecisión estaría basada en el desconocimiento del detalle de la oferta y en la experiencia de la firma.

**¿Qué servicios contrataría usted? (marque con una x las alternativas).**

Del 68% de las empresas que si contrarían el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, sus preferencias de servicios estarían dada por:

Cuadro N° 4.4: Preferencias de Servicios.

Servicio	Nº Empresas
Coaching para mejorar desempeño	71%
Manejo de estrés	68%
Diseño e implementación de políticas de salud	61%
Programa de habilidades comunicacionales	48%
Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, etc.)	45%
Actividades outdoor	39%
Asesoría medica laboral	35%
Manejo de situaciones conflictivas en el trabajo	23%
Rediseños de ambientes de trabajo	19%
Coaching telefónico	19%

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior podemos ver que el servicio de Coaching es el que representa el mayor porcentaje de contratación por partes de las empresas. Esto se puede explicar por lo buenos resultados que dicen tener, y por la creciente demanda por este servicio.

En segundo lugar tenemos el servicio de manejo de estrés, el cual se puede explicar por los altos índices de estrés que son un costo casi inevitable para las empresas.

Y el tercer servicio que recibe la mayoría de las preferencias es el diseño e implementación de políticas de salud, esto se debe a los altos índices de abuso de alcohol y drogas en las empresas, los que como ya se ha mencionado produce grandes riesgos y costos.

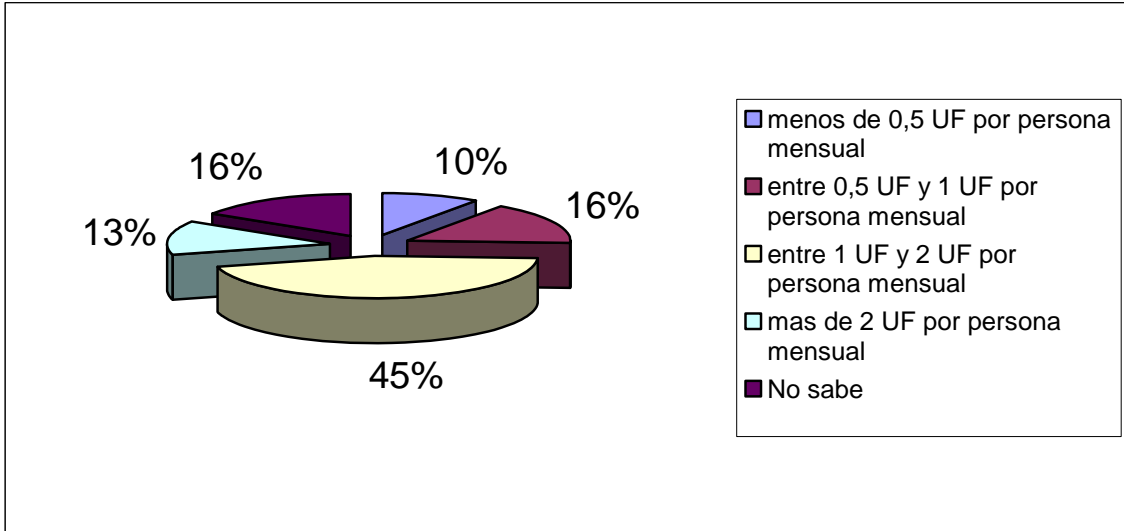
Finalmente, se encuentran una serie de servicios que se concentran en torno al 40% de las preferencias.

Utilizando la información anterior se definió que el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización quedará compuesto por:

- Coaching para mejorar desempeño
- Manejo de estrés
- Diseño e implementación de políticas de salud
- Programa de habilidades comunicacionales
- Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, etc.)
- Actividades outdoor

## ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar los servicios?

Cuadro N° 4.4: Disposición a Pagar



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar del gráfico, el 74% de las empresas que contratarían el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, pagaría por lo menos 1UF por persona mensual.

Si por otro lado ponderamos los promedios, suponiendo que las personas que no saben pagarían el mínimo, es decir 0.5 UF, el pago promedio por trabajador mensual sería UF 1.185.

### 4.5 Análisis de Mercado

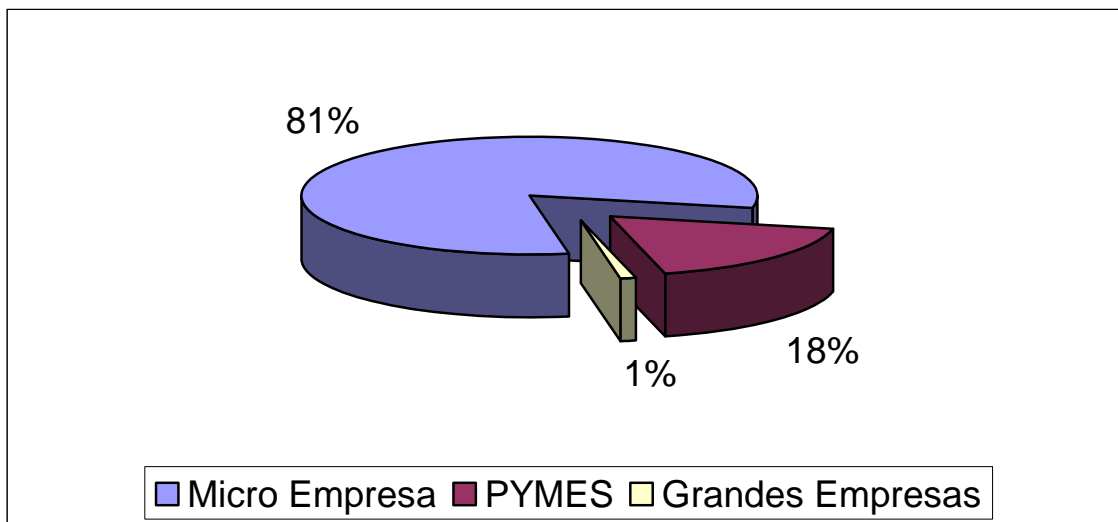
#### 4.5.1 Mercado Total

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, está orientado preferentemente a empresas con más de mil trabajadores, ya que es un servicio enfocado al manejo de aquellos conflictos que suceden con los RR.HH los que, muchas veces, se escapan de las manos de los departamentos responsables. Además también está orientado a aquellas empresas que se ubiquen en las ciudades más importantes de Chile, por las eventuales sucursales que puedan tener.

En el país existen casi 350 mil empresas formales, de las cuales el 99% corresponde al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa, y sólo el 1% son grandes, es decir, aproximadamente 4.000 empresas, que representan el 50% de los ocupados de Chile y el 80% de las ventas totales.

En Chile, hay 6.400.000 de personas con trabajo, por lo tanto el mercado total está compuesto por 3 millones de personas aproximadamente.

Cuadro N°4.6: Distribución de las empresas en Chile



Fuente: INE

#### 4.5.2 Estimación de Mercado Potencial

En Chile existen 1.730 empresas catalogadas como grandes firmas<sup>16</sup>. Además hay un promedio de mil trabajadores por empresas, con lo que se obtiene un universo de aproximadamente 1.700.000 personas.<sup>17</sup> Dentro de este segmento, sólo se consideran como mercado a gerentes, administradores, profesionales y técnicos afines, empleados de oficina, vendedores y obreros, excluyéndose al sector agrícola, ganadero y pescador, dada las características físicas de su lugar de trabajo, este segmento corresponde al 35% del total, obteniéndose un mercado potencial de 1.100.000 trabajadores aproximadamente.<sup>18</sup>

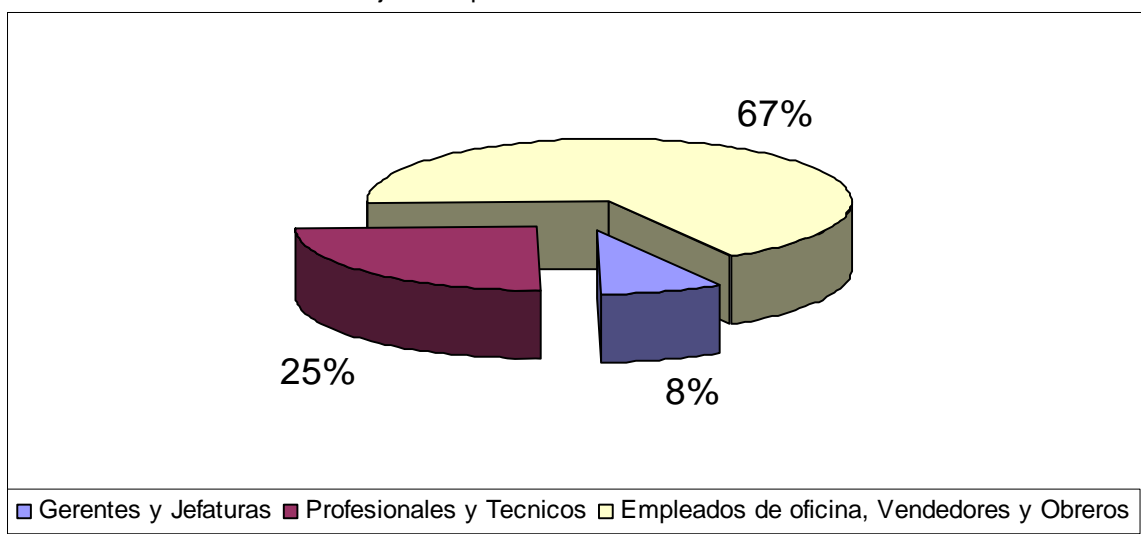
<sup>16</sup> Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

<sup>17</sup> Cabe mencionar, que el SII elaboro una lista con 1.730 grandes empresas, donde no se menciona los criterios técnicos de la elección.

<sup>18</sup> Fuente: INE, Ocupados por grupo de actividad económica



Cuadro 4.7: Distribución de trabajadores por actividad económica



Fuente: INE

Cuadro 4.8: Distribución de trabajadores por actividad económica

Actividad	Nº Trabajadores
Gerentes y Jefaturas	88.000
Profesionales y Técnicos	275.000
Empleados de oficina, Vendedores y Obreros	737.000
Total	1.100.000

Fuente: INE

#### 4.5.3 Mercado Meta

Para establecer un mercado meta cercano a la realidad, el proyecto se dividió en tres etapas de vida: Puesta en marcha, Crecimiento y Consolidación. Para cada una de éstas se consideraron distintos niveles de mercado. Estos se establecieron como un porcentaje del mercado potencial, tanto por personas como por empresas. Con el fin de hacer una evaluación realista y acorde a la capacidad física y humana de la empresa, se estableció un número de 2.400 personas como máximo, lo que implicaría 5 ó 6 empresas como máximo. En términos porcentuales, 0.02% del mercado potencial.

- Etapa de Puesta en Marcha

Duración : primer y segundo año  
 Personas : meta 800 trabajadores  
 Empresas : meta 1 a 2 empresas

- Etapa de Crecimiento

Duración : tercer y cuarto año  
 Personas : meta 800 a 1600 trabajadores  
 Empresas : meta 2 a 4 empresas

o Etapa de Consolidación

Duración : quinto y sexto año  
Personas : meta 1600 a 2400 trabajadores  
Empresas : meta 5 a 6 empresas

Para lograr el objetivo en cada etapa del proyecto, se debe estimar la capacidad de venta del servicio para así finalmente determinar el mercado meta. La capacidad de venta depende de muchos factores, entre los principales encontramos: características del mercado en el momento de la venta, la competencia, el atractivo del producto y por supuesto, la capacidad del vendedor. Si se consideran vendedores con experiencia y capacidad<sup>19</sup>, la variable que se puede manejar es la cantidad de estos. Usando el criterio lógico de entre mayor cantidad de vendedores, más probabilidades de vender se tiene, es posible estimar cuantos vendedores se necesitan y a cuantas empresas se deben llegar, es decir, el mercado meta. Por lo tanto, se considerarán los siguientes criterios para estimar el mercado meta:

- Un vendedor tiene la capacidad de contactar 4 empresas por día.
- De cada 40 empresas contactadas, consigue una cita. Es decir cada 10 días consigue una cita. Lo que le da una capacidad de 2 citas por mes.
- En cada cita debe vender<sup>20</sup> el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, y de cada 10 citas, una contrata el servicio.

A partir de estos 3 supuestos, se deduce que una de cada 400 empresas contactadas contrata el servicio. Dado que un vendedor tiene la capacidad de contactar 80 empresas al mes, se necesitarían 5 vendedores para lograr una venta al mes. Finalmente, se tiene que el mercado meta es de 400 empresas para la etapa de puesta en marcha. Para las demás etapas, se mantienen los supuestos, pero cambian los mercados metas, por un lado porque se agota el mercado potencial y por otro lado, se necesita un crecimiento paulatino, a modo de afianzar el modelo de servicio y operaciones, y no correr el riesgo de no poder cubrir a muchos trabajadores. Es de relevancia señalar, que no se utiliza el dato obtenido de la investigación de mercado, el cual señala que el 68% de las empresas encuestadas estaría dispuesta a contratar el servicio, esto debido que se produce un sesgo de información, ya que la mayoría de las personas encuestadas no tenía el poder para tomar esta decisión, y solamente reflejaba su criterio particular, en cuanto a las necesidades de su empresa. También es importante señalar, que el proceso de venta, sobretodo en un negocio como el propuesto, conlleva una alta incertidumbre, la que puede ser minimizada por medio de distintos escenarios tanto negativos como positivos, lo cuales son analizados en el capítulo 8, Plan de financiamiento.

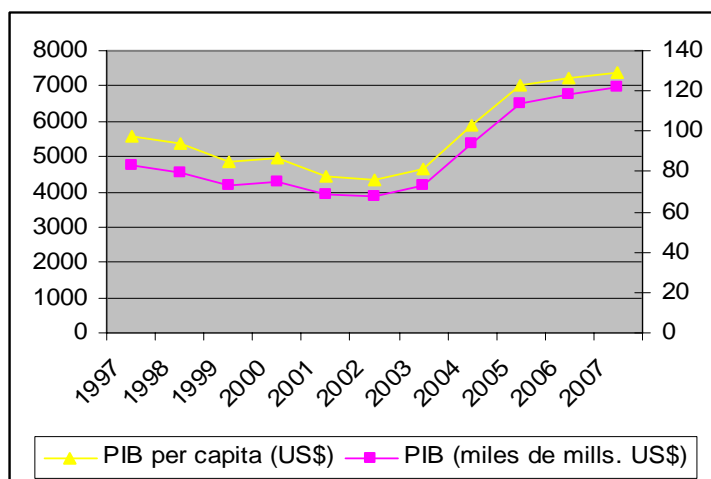
---

<sup>19</sup> Ver capítulo 6, Plan de RR.HH

<sup>20</sup> Ver capítulo 5, Plan Comercial

Por otra parte, en el gráfico que se muestra a continuación, se puede observar la tendencia al crecimiento del PIB, lo que supone a lo menos un crecimiento constante en los próximos años. Por lo tanto es factible pensar que las empresas mantendrán su crecimiento, y por lo tanto sus necesidades. Finalmente es realista suponer un aumento en la cobertura de la demanda como el propuesto, para las distintas etapas del proyecto.

Cuadro 4.9: Tendencia del PIB



Fuente: Periódico Economía y Negocios

#### 4.6 Conclusiones de la Investigación de Mercado

La encuesta y posterior análisis de ésta, ha entregado información fundamental para la confección de los planes que compondrán el proyecto. El primer lugar ha sido posible identificar el rubro al cual estaría orientado el negocio: los servicios, especialmente el área emergente del *retail*. Con respecto a la sensibilización de las empresas en temas de calidad de vida laboral, es posible observar la poca información que poseen los gerentes y jefaturas a los cuales se encuestó. Al contrastar los resultados obtenidos de las empresas con la encuesta realizada por Adimark a trabajadores el año 2004, es posible encontrar diferencias de percepciones, las cuales podrían ser factor importante de las causas de las deficientes condiciones laborales. Entre las mayores preocupaciones que manifiestan los trabajadores se tiene: el ambiente laboral, la falta de motivación, el estrés y los problemas personales, de los cuales sólo estos dos últimos las empresas consideran como un factor relevante a la hora de medir la baja productividad.

Una información importante es la entregada por la mayoría de las empresas, éstas señalan que a pesar de realizar diversas acciones para contrarrestar gran parte de los problemas que las aquejan, no saben que resultados han obtenido, dato importante que revela la mala planificación y diseño de programas o actividades que realizan, cuyos resultados no son especificados dada la falta de indicadores o de evaluación de estas en el caso de existir.

En la parte final de la encuesta se pudo obtener información sobre las preferencias de una gama de servicios ofrecidos, los cuales fueron *rankeados* y que finalmente compondrán el paquete del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. También se obtuvo información fundamental de la disposición a pagar, dato que será base en la posterior elección del precio final.

Para cerrar el tema de la encuesta, es importante señalar que el investigador pudo constatar un sesgo en las respuestas de los encuestados, esto por diversos motivos como: algunas encuestas llegaron incompletas en relación a las preguntas abiertas y parte importante del total de las encuestas no fue contestada por algún gerente, sino por mandos medios los cuales no tienen el poder de decisión y solo representan percepciones particulares más que la visión de una empresa. Esto último no le resta validez al cuestionario y posterior análisis, ya que esta investigación de mercado es complementada con juicios expertos y fuentes primarias y secundarias, las cuales sustentan las conclusiones expuestas.

Finalmente, con respecto al mercado, la investigación arrojó que existen al menos 1.700 grandes empresas en Chile, las cuales concentran aproximadamente a 2 millones de trabajadores, los cuales son filtrados según su ocupación, llegando a un mercado potencial de alrededor del millón de personas, por lo que finalmente se estimó un mercado meta de 400 empresas para asegurar al menos 6 empresas que contraten el servicio a lo largo de la evaluación del proyecto.

## **PARTE II. DISEÑO GENERAL**

Para el desarrollo del proyecto se realizó el diseño general de cada una de las partes necesarias para el éxito del potencial negocio. Cada una de estas partes corresponden al plan de negocio, y si bien son presentados por separado, estos fueron desarrollados en conjunto dada su estrecha relación.

Se comenzará por desarrollar el Plan Comercial el cual define las estrategias que harán llegar el servicio a las empresas, también el punto crucial de cómo vender el servicio. Se desarrollarán en forma detallada cada una de las 7 'P' del marketing de servicios y se explicará por qué es fundamental el marketing relacional en la percepción del servicio para los clientes.

Luego, en el Plan de Recursos Humanos, se definirán los cargos, funciones y requerimientos de las personas que trabajarán para el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Además se explicitarán el perfil exigido para cada uno de los cargos, junto con el detalle de las remuneraciones correspondientes.

El siguiente es el Plan de Operaciones, en el que se definió cómo se desarrollarán los flujos y procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Por último, el Plan de Financiamiento en el cual se evalúa la factibilidad económica del proyecto, a través de distintos escenarios posibles y distintos métodos de financiamiento.

Para cada uno de los planes se consideraron distintas etapas de vida del proyecto, como una forma de ordenar y planificar en forma eficiente el proyecto en general.

## **CAPITULO 5. PLAN COMERCIAL**

En este capítulo se definen el marketing estratégico, Mix y relacional, especificándose las variables con las que se espera conquistar el mercado objetivo ya establecido.

Es importante señalar que a pesar que existen distintas etapas en el proyecto, las variables no sufren alteraciones significativas para el desarrollo de este plan.

### **5.1 Marketing Estratégico**

Del análisis estratégico se pudo concluir que el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización es un servicio con objetivos y beneficios distintos a los servicios similares existentes en el mercado, por lo cual se propone una estrategia de diferenciación. Esta estrategia estará compuesta principalmente por:

- Servicio Integral

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización estará compuesto por los siguientes servicios:

- Coaching para mejorar desempeño
- Manejo de estrés
- Diseño e implementación de políticas de salud
- Programa de habilidades comunicacionales
- Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal, etc.)
- Actividades outdoor
- Ergonomía

Estos servicios se implementarán como un paquete, buscando restaurar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral de los trabajadores, para incrementar su productividad y disminuir el ausentismo y las enfermedades profesionales.

Cada servicio por si solo, será liderado por un profesional con experiencia, a través de un trabajo continuo en el tiempo, interactuando en forma directa con los demás programas, buscando atacar los focos más importantes que provocan un mala calidad de vida laboral. Es así, que cada trabajador tendrá su ficha, siendo consultada por cada profesional, para así saber con exactitud que tipo de ayuda necesita, transformando cada programa en una ayuda personalizada mucho más eficaz y completa.

Dado que las variables que provocan los problemas de calidad de vida laboral en las empresas son muchas, y que las soluciones aisladas sólo son “parches” más bien enfocados a la curación, tener soluciones integrales, incrementará las posibilidades de éxito, buscando como objetivo final, la prevención.

- Profesionales de Primer Nivel

Se contará con profesionales de excelencia, con una vasta trayectoria y experiencia, asegurando servicios de primer nivel.

Para lograr esta excelencia se contaría con profesionales que posean en su currículo post-gradados en las mejores instituciones del mundo. Particularmente en el caso de los coach, que sean miembros de la International Coaching Community (ICC).

- Sustentabilidad en el Tiempo

Dado que los programas de asistencia al empleado y la organización es un servicio permanente, ya que tanto la organización como sus trabajadores variarán a través del tiempo, se necesitará un adecuado flujo de información, que asegure el conocimiento y el involucramiento de toda la empresa, para lograr buenos resultados.

Es así que se implementarán un plan comunicacional, con herramientas tecnológicas, cuyo objetivo será difundir la información, crear un clima de compromiso y unir a los distintos actores en el proceso. Particularmente el uso de monitores estratégicamente posicionados en el área de trabajo, cuyo objetivo es informar en forma oportuna y continua de los programas que se están realizando en la empresa, buscando mantener a la organización cohesionada y comprometida con el cambio organizacional que se pretende hacer. Además se contará con una página web práctica y sencilla, pero a la vez completa, donde el trabajador podrá encontrar respuesta a sus preguntas frecuentes.

## **5.2 Marketing Mix**

### **5.2.1 Producto**

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización es considerado como un bien industrial, ya que es un servicio para organizaciones y empresas.

El producto que se entregará, consta de programas que ayudarán a las empresas a mejorar su productividad, bajar índices de ausentismo y enfermedades profesionales, también a través de estos servicios se buscará reducir los niveles de estrés, incrementar la motivación de los trabajadores y apoyar psicológicamente a quienes lo necesite. Buscando como objetivo principal, el equilibrio entre la vida personal y laboral, pudiendo así mejorar la calidad de vida de sus miembros.

El servicio se definió para 3 entes distintos, la organización, las gerencias y jefaturas y, el trabajador. Quedando de la siguiente manera:

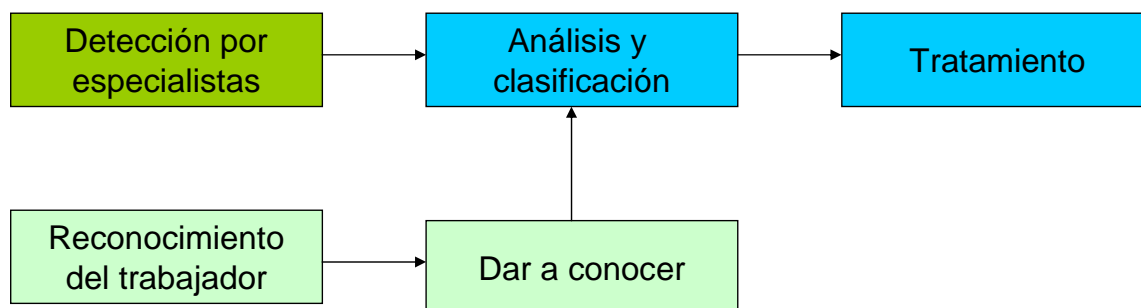
## 1. Programa de Educación y Capacitación para la Organización

El programa para la organización, básicamente tiene 2 objetivos, el primero es educar a los miembros de la organización en relación al consumo de alcohol y drogas, entregándole apoyo y herramientas para superar sus adicciones. Además diseñará e implementará las políticas respectivas, según la institución, para la prevención.

El segundo objetivo guarda relación con el clima laboral que se vive dentro de la organización, fomentando la buena comunicación, el conocimiento de sus compañeros y el trabajo en equipo.

- Diseño e Implementación de Políticas de Salud.

Las políticas de salud estarán enfocadas en 2 áreas: consumo de alcohol y drogas, y nutrición. La primera área es la más sensible, ya que es complicado tanto para el trabajador como para la empresa asumir este problema. En la cultura chilena es habitual discriminar a un adicto, y por lo tanto no es conveniente ni para el trabajador (que teme ser despedido) ni para la empresa (inducir una mala imagen) sincerar y enfrentar este problema. Por lo tanto el factor clave para afrontar esta situación es el anonimato de la persona enferma, y este servicio será formulado como una ayuda o asistencia a aquella persona que lo necesite, aprovechando el hecho de ser un ente externo a su propia empresa, asegurando confidencialidad y apoyo integral por un equipo multidisciplinario. Básicamente el modelo que utiliza es el siguiente:



A este modelo se ingresa por dos formas, la primera es que alguno de los especialistas del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización detecte a través de su investigación, a una persona que tenga problemas con el alcohol y/o drogas; la otra forma es que el trabajador tome conciencia y decida solucionar su problema, en esta etapa el modelo da alternativas para que el trabajador pueda "dar a conocer" su problema, estas son a través de: entrevista personal, una carta, o vía correo electrónico, siempre asegurando que su problema se tratará de forma segura, confidencial y anónima para su empresa. Luego su caso será analizado y clasificado según su nivel de gravedad: verde, amarillo o rojo, donde verde



significa que su caso está dentro de la normalidad y no necesita tratamiento, amarillo que tiene algún grado de adicción y necesitará un tratamiento simple y eficaz, y finalmente el último nivel, el rojo, donde se efectúa un tratamiento intensivo y a largo plazo para resolver el problema.

Para la segunda área, la de nutrición, se diseñarán programas especiales según la empresa, garantizando a la totalidad de los trabajadores el acceso a una buena alimentación, interviniendo las zonas para alimentarse si es necesario, educar a través de charlas e información continua y en los casos patológicos (obesidad, desnutrición, etc.) se pone a su disposición personal especializado para la asistencia adecuada. Básicamente el programa consta de dos tareas: la primera es realizar una caracterización de la alimentación, y saber con exactitud cuántos trabajadores reciben alimentación en su trabajo y cómo la empresa aborda la alimentación en sus dependencias (casinos), lo que entregará un diagnóstico de la situación actual. La segunda tarea del programa, es intervenir progresivamente la oferta de alimentos en el casino, para luego evaluar los cambios en la salud, percepción de bienestar y rendimiento laboral.

- Programa de Habilidades Comunicacionales y Actividades Outdoor

Este programa permite a la organización mejorar el ambiente laboral, a través de actividades que fomenten la comunicación y el conocimiento entre los compañeros de trabajo. En primer lugar este servicio incluye un curso completo de habilidades comunicacionales a cargo de expertos en el tema, cuyo objetivo principal es que los trabajadores logren dominar los principios básicos de la comunicación humana, tanto verbal como no verbal, para establecer relaciones interpersonales que constituyan un ambiente laboral sano, y de trabajo comunitario. Este programa, en resumen, se basa en sesiones de charlas educativas y actividades prácticas.

Por otro lado las actividades fuera del lugar de trabajo, es un servicio enfocado a fortalecer lazos entre los compañeros de trabajo, salir de la rutina, relajar los ambientes de trabajo y en algunos casos integrar a la familia con el trabajo. Se ofrecerá una completa y variada gama de actividades, las cuales estarán a cargo de importantes empresas del rubro, con las que se creará una sociedad, otorgándole diversidad, experiencia y profesionalismo a las actividades.

## 2. Programa de Asistencia a Gerencias y Jefaturas

El programa para las gerencias y jefaturas tiene como objetivo central liberar y expresar todo el potencial de las personas que toman las decisiones más importantes para la empresa, buscando que puedan ponerlo en práctica y beneficiar tanto a sus colaboradores y subordinados, como a ellos mismos logrando: mayor productividad, mejores relaciones laborales, control y buen manejo de situaciones conflictivas; lo que redundaría en un beneficio global para la empresa.

- Manejo de Estrés y Coaching para Mejorar Desempeño

Básicamente este programa estará constituido primeramente de sesiones individuales en las que el gerente o jefe, podrá conocer y entrenar habilidades necesarias para realizar el rol de coach, a través del aprendizaje por medio de la experiencia. Luego se pasaría a unas sesiones finales de coaching grupales, donde se revisan y practica lo aprendido con anterioridad.

Particularmente, los asistentes a este programa, aprenderán de forma teórica y práctica: un enfoque global del coaching, las herramientas de apoyo necesarias, y finalmente los distintitos modelos de coaching, como los modelos Ontológico y Tavistock.

Con respecto al manejo del estrés, el programa de coaching entrega herramientas para un manejo adecuado del problema, pero de manera adicional se entregarán sesiones especiales para abordar como problemática esencial.

### 3. Programa de Asistencia al Trabajador

Este programa tiene como objetivo el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, que se lograría a través de un completo apoyo psicológico laboral y personal, complementado con sesiones de coaching grupales para mejorar el desempeño general de los trabajadores.

- Asesoría Psicológica

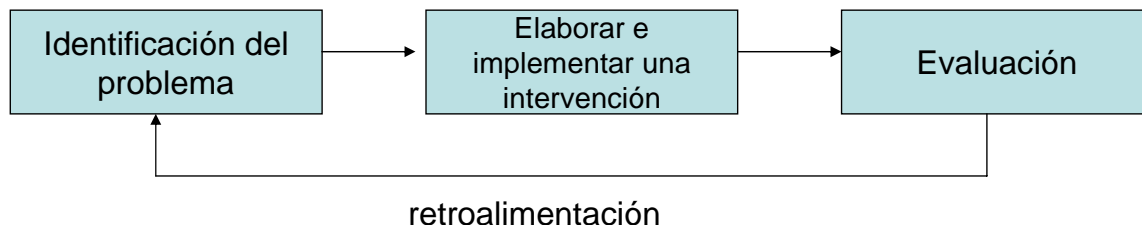
Esta asesoría se basa en un completo apoyo psicológico para el trabajador que abarca ámbitos de vida personal hasta su vida laboral. Enfocado en la solución de problemas que puedan afectar el rendimiento del empleado, realizando las acciones oportunas para mejorar la situación de cara a un óptimo funcionamiento de la organización.

Básicamente se realizarán mediciones se acuerdo a indicadores como: ausentismo, rotación, conflictividad, clima social, satisfacción laboral, y motivación por nombrar los más importantes. Esta asesoría incluye una entrevista personal cada cierto periodo con cada uno de los trabajadores de la empresa, para así detectar a tiempo cualquier problema y evitar la baja productividad y una mala calidad de vida laboral en el trabajador.

- Manejo de Estrés y Coaching para Mejorar Desempeño

Dado el volumen de trabajadores, el coaching se realizará en forma grupal y también se centrará en entregar las herramientas necesarias para expresar el potencial de cada uno de los trabajadores, al igual que en coaching para gerencias y jefaturas.

En el manejo de estrés, se entregará un servicio completo el que seguirá el siguiente modelo:



La identificación del problema es esencial para saber las causas que producen el problema del estrés en la organización, para esto, se entrevistará a cada uno de los trabajadores conociendo así su percepción sobre las condiciones de trabajo y los niveles de estrés, salud, y satisfacción. Esto complementado con estudios, discusiones o cualquier fuente de información que pueda proporcionar la empresa. En una segunda etapa, ya con las causas identificadas, se elaboran acciones concretas y continuas en el tiempo, y se implementan para lograr el cambio organizacional a través de una intervención. Finalmente se efectúa una evaluación en cierto periodo de tiempo, cabe destacar que cualquier cambio organizacional necesita un periodo mínimo de un año. La información que entrega la evaluación son nuevos datos que aportan a identificar nuevas causas y así de esta manera ir mejorando y llevando a la organización a un clima de prevención del estrés.

Por otro lado, estos servicios estarán divididos en básicos y complementarios de la siguiente manera:

Cuadro 5.1: Servicios Básico y Complementario

	<b>Básico</b>	<b>Complementario</b>
<b>Organización</b>	a. Diseño e implementación de políticas de salud. b. Nutrición c. Habilidades comunicacionales	a. Ergonomía b. Actividades outdoors
<b>Gerencias y Jefaturas</b>	a. Coaching y manejo de estrés	a. Médico
<b>Trabajador</b>	a. Asesoría psicológica b. Coaching (grupal)	a. Médico b. Coaching (individual)

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.2 Precio

Dado que el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización se definió con dos tipos de productos, el básico y los complementarios, se tendrán distintos precios según el tipo. El objetivo de la fijación de precio será la de maximizar utilidad a corto y largo plazo.

## Servicio Básico

Para determinar el precio del servicio básico primeramente se analizarán algunos factores estratégicos para el proyecto.

- Investigación de Mercado: el estudio arrojó que de las empresas que contratarían el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, en promedio pagarían **UF 1,185** por persona mensual.
- La Empresa: dado que contará con profesionales altamente calificados, sus servicios tendrán una remuneración acorde a sus capacidades, la que es en promedio de UF 0.3 la hora aproximadamente.
- Mercado Meta: apunta a capturar en un principio 500 trabajadores hasta llegar a 2.200.
- Estrategia de Marketing: crear una oferta de valor que inspire confianza y compromiso junto a una relación proporcional de precio/calidad para las empresas y, posicionar el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, como un servicio de alta calidad

Dado estos factores estratégicos, se fijará el precio del servicio básico, sobre la base de un análisis de costo, ya que el objetivo es maximizar utilidades, y además se añadirá un componente precio/calidad que posicione el servicio como de alta calidad.

Dado que el personal de planta no supera las 15 personas<sup>21</sup> para el caso de 800 a 1000 trabajadores, el costo mensual ascendería a UF 810. Por lo tanto el precio obtenido en la investigación de mercado parece razonable, ya que se obtendría un beneficio de **UF 1,185**.

## Servicios Complementarios

Son servicios que no forman parte fija del paquete de productos que se ofrecerá, y solo en el caso del coaching, será brindado por personal de la empresa. Para los casos de la ergonomía, actividades outdoors y de medicina, se cobrará una comisión de 10%, por hacer el contacto con el personal calificado. Es importante recalcar que se elegirán a las mejores empresas de Chile para entregar estos servicios, de esta forma se es consecuente con la estrategia de posicionar a la empresa como un servicio de alta calidad. Para el caso particular del coaching, el precio se fijará por sesión y asciende a UF 2. El programa estándar de coaching tiene una duración de 24 horas, y puede ser dividido en 8 sesiones de 3 horas, por lo tanto un programa de coaching tiene un precio de UF 16.

---

<sup>21</sup> Ver Plan de Operaciones

### 5.2.3 Plaza

Esta variable del marketing mix se evaluará según la etapa del proyecto, ya que la estructura de la organización variará proporcionalmente según aumente el número de trabajadores en los distintos programas.

Básicamente la empresa contará con un centro de operaciones, en donde se ubicarán el gerente, los jefes de las distintas áreas de servicio, los trabajadores de jornada completa y la secretaria. El resto de las personas (personal part-time) trabajarán fuera de este lugar, asistiendo solamente a reuniones puntuales. La cantidad de personas que trabajaran presencialmente en este lugar por etapa de vida del proyecto son las siguientes:

Cuadro 5.2: Requerimiento de Plaza por Etapa

Etapa	Nº Trabajadores	Gerentes	Coach	Psicólogos	Nutricionistas	Vendedores	Secretarias
Puesta en Marcha	800	2	2	5	2	3	1
Crecimiento	1600	2	4	10	4	2	1
Consolidación	2400	2	6	15	6	1	2

Fuente: Elaboración Propia

El centro de operaciones en la primera etapa, deberá contar con 5 oficinas, una para el gerente general, una para el gerente de ventas, una para cada jefatura de área<sup>22</sup> y 5 módulos de trabajo, más el espacio para la secretaria. A todo esto se le debe agregar una sala para reuniones con capacidad para 6 personas.

En la etapa de crecimiento, se le debe aumentar, 4 módulos de trabajo y en la etapa de consolidación, 3 módulos de trabajo más, espacio para otra secretaria y otra sala de reuniones con capacidad para 6 personas. Adicionalmente se incluirán 2 módulos de trabajo más, por eventuales proyectos con personal part-time. Por lo que en la etapa final se necesitará un espacio para albergar, 5 oficinas, 2 salas de reuniones, 2 espacios para secretarias y 14 módulos de trabajo.

Además se habilitará una página web, en la cual se encontrará información actualizada sobre la empresa, sus servicios y de contacto. También tendrá una sección especial para los clientes, donde podrán revisar las actividades que se han realizado, las que están en curso y las programadas para el futuro, y toda la información en cuanto a indicadores relevantes para cada empresa.

---

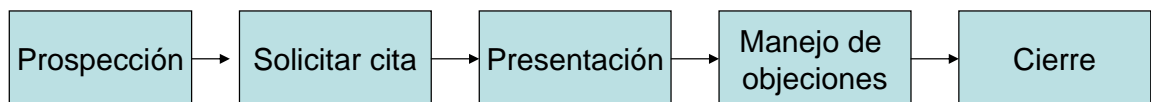
<sup>22</sup> Ver plan de RR.HH.

## 5.2.4 Promoción

Dado que el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, está orientado a las grandes empresas y el objetivo de esta variable del mix es lograr una comunicación persuasiva para el servicio, con el fin de lograr como respuesta la contratación del mismo, se definen tres estrategias de promoción:

### 1. Venta Personal

Esta es la estrategia más importante, la que llevará acabo el gerente de ventas de la empresa y su equipo de expertos vendedores. Consiste en una presentación oral, a través de una conversación con los potenciales clientes, cuyo mensaje estará enfocado en evidenciar los beneficios, tanto tangibles como intangibles, de contar con el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Es de vital importancia el contenido, la forma y quien comunica el mensaje, ya que es el primer contacto de la empresa con el cliente, a continuación el modelo de venta personal:



- **Prospección**

En esta primera etapa el vendedor debe definir una dirección de trabajo, en la que su estrategia deberá apuntar a buscar y analizar con que clientes (empresas) tendrá más probabilidades de éxito, optimizando sus costos (tiempo y dinero). Para ello, debe tener claro como mínimo los siguientes puntos sobre los potenciales clientes: a) A quién le interesa el servicio, b) Quienes lo pueden pagar, c) Si existe la capacidad para atender sus requerimientos, d) Su disponibilidad y la forma de abordarlo.

- **Solicitar Cita**

Las formas de solicitar la cita dependerán de cada tipo de cliente, pero básicamente se puede solicitar vía telefónica, por referencia del algún contacto o visitándolo directamente. Lo importante es que el vendedor como mínimo debe ser cordial al presentarse y presentar la empresa, también debe informar el objetivo de la cita, tratando de lograr expectativas y finalmente tratar de acordar la fecha y lugar de la entrevista.

- **Presentación**

Es la etapa fundamental de la venta del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, en ella se debe expresar la idea del servicio, explicar cómo funciona cada programa y a quién va destinado y, por supuesto, enfatizar en los beneficios, para esto último el vendedor debe dedicar:

1. Un 30% del tiempo a:
  - Las ventajas de un servicio integral que se centra en los problemas más comunes de las empresas, que originan grandes costos directos e indirectos. También que abarca a la totalidad de la organización.
  - En los profesionales de excelencia, con basta trayectoria en asesorías en las áreas de coaching, psicología y salud.
  - En la economía del paquete de servicios, que por un precio fijo, puede obtener todos los programas, y la posibilidad de contratar servicios complementarios.
  
2. Un 70% del tiempo a los beneficios que recibe al contratar el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, como:
  - Los estudios que han demostrado que por cada dólar invertido en programas de ayuda a los trabajadores, las empresas se ahorran entre US\$5 y US\$1623, es decir, el beneficio se concreta con el retorno a la inversión que se hace por trabajador.
  - En el aumento de la productividad global, a través de la disminución del estrés, las enfermedades profesionales y la mejora del ambiente laboral a través de las habilidades comunicacionales que pueden desarrollar los trabajadores de su empresa.
  - La disminución de costos directos e indirectos, que se materializan en la disminución del ausentismo, la rotación de personal y licencias médicas por enfermedad profesional.
  - Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial, la sociedad está dando un mayor valor a aquellas empresas que se preocupan de las personas y el medio ambiente.

Es importante que el vendedor maneje un lenguaje simple, en las palabras del cliente y que se apoye en ejemplos concretos del éxito de empresas extranjeras que han implementados estos servicios.

- Manejo de Objeciones

Después de la presentación seguramente existirán preguntas u objeciones a los servicios ofrecidos, lo importante es que el vendedor conserve la calma y pueda responder de manera conveniente para la venta, las preguntas u objeciones que se le presenten. Para ello es importante que el vendedor sepa determinar, entender, verificar y manejar la objeción. Entre las objeciones esperables y su respuesta tenemos:

- *Precio*: si la objeción es el precio, es importante recalcar que un curso de coaching en promedio tiene un valor de entre 10 hasta 20 UF por persona.

---

23 Fuente: GAT works: Workplace without drugs. U.S. department of Labour (1990).

- *Fidelidad*: en cuanto el cliente no quiere cambiar su actual proveedor, se argumenta que en Chile no existe actualmente un servicio tan completo como el propuesto, que es capaz de abarcar muchos problemas a la vez, creando un efecto global continuo, gracias a la integración entre sus distintos programas.
- *Calidad*: se puede demostrar calidad, con una prueba objetiva: el currículo de cada profesional y su experiencia en el área.
- *Falta de información*: es importante, en primer lugar, explorar que información le hace falta al cliente, y luego argumentar usando ejemplos concretos, mayor especificación de los programas, etc.
- *Quejas y reclamos*: del tipo “he tenido la experiencia con estos programas, y no veo los cambios”, antes este tipo de comentarios, primero el vendedor debe recopilar mayor información de la experiencia de su cliente, y luego argumentar que el servicio es distinto, ya que se está conciente de que la continuidad en el tiempo es la clave para el cambio organizacional.

- Cierre

Para finalizar, el vendedor debe hacer un resumen de las principales ventajas y beneficios del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, para luego acordar los detalles como la forma de pago, el inicio de la prestación de los servicios y del periodo de diagnóstico.

Es importante señalar, que todo el modelo de ventas tiene mayor probabilidad de funcionar si el vendedor tiene la experiencia necesaria para realizarlo. En el capítulo 6 de RR.HH, se especifican de forma detallada los requerimientos y el perfil del vendedor.

## 2. Publicidad

Como se ha mencionado con anterioridad, este servicio estará enfocado en las grandes empresas, por lo tanto el medio de comunicación masivo en donde presentará y promoverá el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, debe tener mismo mercado objetivo que este proyecto. Es así que se ha seleccionado la revista “Capital” como el medio publicitario, además de la página web. El costo del aviso publicitario en la revista, de un 1/3 de crónica a color asciende a \$1.650.000 sin IVA por publicación.<sup>24</sup> El costo de una pagina web, está detallado en el capítulo 9, Plan de Financiamiento.

## 3. Relaciones Públicas

Dado que el servicio es relativamente nuevo para el mercado chileno, es

---

<sup>24</sup> Fuente: Revista Capital



importante tener un proceso continuo de comunicación con los potenciales clientes, para lograr una buena acogida y comprensión a través de los medios personales e interpersonales, es así que se deberá estar presente en los eventos que cuenten con empresas que están dentro del mercado meta.

### 5.2.5 Personal

El personal del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización es la pieza fundamental en su estructura puesto, ya que la prestación del servicio se basa justamente en el contacto directo del personal con el cliente. Por lo tanto, cada una de las personas que trabaja para la empresa, desde el gerente general hasta los vendedores, deben asumir sus roles con responsabilidad y compromiso.

El cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal, y dado el tiempo de interacción de ellos con los trabajadores, se deben cumplir ciertos requisitos, por parte del personal, para obtener la imagen óptima. Es así que el personal debe cumplir con las mejores características técnicas y funcionales:

- Calidad Técnica: el personal debe cumplir con las expectativas de su trabajo en si, y esto lo logra con altos estándares de calidad en la prestación del servicio. Debe mostrar en cada momento: dominio de su trabajo, confianza en sus capacidades, responsabilidad y compromiso. Para finalmente, lograr la confianza de sus clientes y la participación activa de ellos en los diferentes programas.
- Calidad Funcional: está relacionada con la actitud del personal, su apariencia, la forma de relacionarse entre ellos y la accesibilidad general de los servicios para los clientes (disponibilidad del personal).

Es importante para la empresa que pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal, utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme, y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal, para lo último puede ser necesario implementar prácticas como: un sistema de quejas y sugerencias, visitas imprevistas por parte de las jefaturas y encuestas de satisfacción de los clientes.

### 5.2.6 Soporte Físico

Dado que la prestación del servicio, se hace en el mismo lugar de trabajo de los clientes, es complejo incorporar la evidencia física que ayude a crear el “ambiente” y la “atmósfera” ideal. Es importante crear “ambiente”, ya que le da forma a las percepciones de los clientes con respecto al Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

Por el tipo de servicio que se entrega, y dada la importancia del flujo de información, el que debe ser conocido por todos los trabajadores, se debe implementar un plan comunicacional. Sus objetivos son los siguientes:

- Objetivo General

“Diseñar e implementar un plan comunicacional que garantice un flujo de información continuo en la empresa, con la finalidad de crear un clima de compromiso y participación de los trabajadores con los programas, para así asegurar buenos resultados”.

- Objetivos Específicos

- Crear un boletín informativo, con el fin de comunicar las actividades relevantes de los programas de ayuda.
- Instalación de monitores en posiciones estratégicas dentro de la empresa, que comuniquen las noticias más importantes de los programas.
- Crear un buzón de sugerencias y reclamos, cuya finalidad es responder cualquier duda del empleado.

Finalmente es importante recalcar, que cualquier esfuerzo comunicacional no tendrá los frutos esperados, sin el esfuerzo fundamental del personal por crear el ambiente adecuado para el funcionamiento de cada uno de los programas.

### 5.2.7 Procesos

La dualidad de marketing y operaciones que tienen los servicios, se manifiestan en los procesos que toman contacto directo entre los empleados de la empresa y los clientes.

Cuando se entrega un servicio es muy importante la manera en que este es realizado. Este debe realizarse con profesionalismo, seriedad, reflejando el fuerte grado de compromiso con la empresa y sus trabajadores, cumpliendo en su cabalidad lo prometido y entregando un servicio de calidad.

En cada programa de asistencia, los profesionales a cargo de entregar los distintos servicios, deben demostrar su capacidad y experiencia, para que el cliente se sienta confiado y ayudado, poniendo de su parte para lograr los objetivos planteados.

Para la ejecución de los servicios, salvo en casos excepcionales, se asignará un espacio físico dentro de la empresa (sala de reuniones, etc.), que brinde todas las comodidades necesarias para trabajar con profesionalismo.

El detalle de los procesos del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, está explicitado en el ANEXO F.

### **5.3 Conclusiones del Plan Comercial**

Cada punto de este plan es fundamental en el camino al éxito del proyecto, ya que en ellos se describen los elementos esenciales para vender el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

La estrategia de diferenciación que se basa en la integración de varios servicios, la calidad de los profesionales que la componen y el asegurar la sustentabilidad en el tiempo de los programas, hacen la diferencia, valga la redundancia, con respecto a sus competidores o servicios afines. Integrar los servicios más requeridos por las empresas<sup>25</sup> es una ventaja competitiva por sobre los proveedores que hoy existen en el mercado, ya que permite manejar la eficiencia, efectividad y calidad de los programas, entregando un servicio global que llega en forma particular a cada uno de los trabajadores. Dado que se trata de una empresa nueva en el rubro, es muy importante demostrar el conocimiento y las habilidades necesarias del negocio y así ganarse la confianza de los clientes.

El esquema del servicio permite visualizar la importancia del marketing relacional para el éxito y el buen funcionamiento del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, ya que se basa en buscar y crear fuertes lazos de compromiso y responsabilidad tanto entre clientes y los profesionales que prestan el servicio, como también en las relaciones internas, que permiten ir mejorando el servicio en el tiempo.

Cada una de las variables del Marketing Mix debe realizarse diseñarse e implementarse de la mejor manera, ya que esto asegura por un lado las ventas del servicio y por otro, el buen funcionamiento de éste. Particularmente las variables del Mix: producto y promoción, son las esenciales para lograr las metas propuestas.

El producto o servicio ha sido concebido para los 3 tipos de clientes que existen en una empresa: gerencias y jefaturas, los trabajadores y por último la organización como un todo. Para cada uno de estos clientes se ha diseñado programas específicos que atacan los problemas más frecuentes, buscando como objetivo final el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus miembros.

Finalmente el punto clave del éxito del proyecto está en la variable del Mix: promoción., y particularmente en la "Venta Personal", la cual tiene un proceso definido, que si se hace con prolijidad, compromiso, responsabilidad y profesionalismo asegura lo esencial para el éxito del proyecto: las ventas.

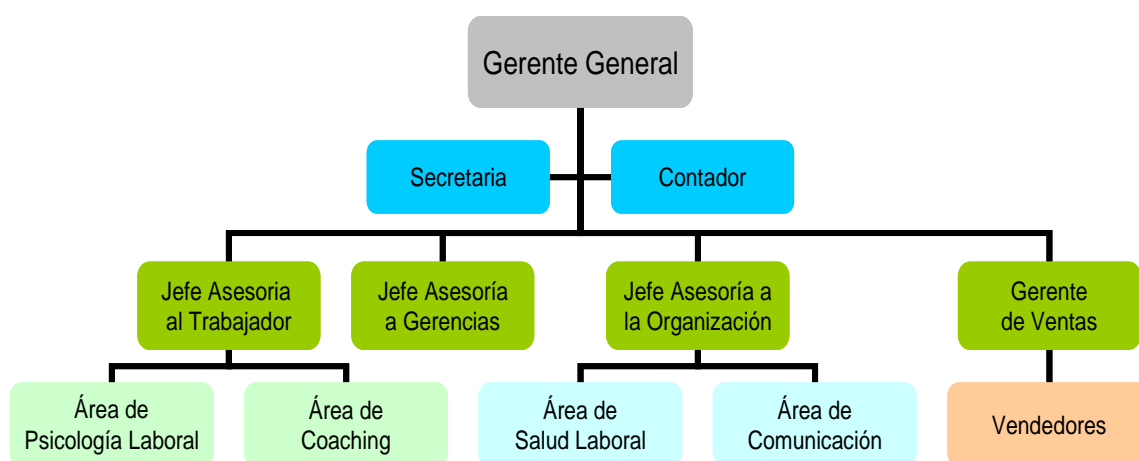
---

<sup>25</sup> Ver Capítulo 4, Investigación de Mercado

## CAPITULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se presenta la estructura organizacional del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Se detallan las funciones de cada trabajador, también su perfil, remuneración fija y variable, y finalmente, el número de personas según la etapa del proyecto.

### 6.1 Estructura Organizacional



### 6.2 Descripción de cargos

A través de esta descripción, se definió la función que debe cumplir cada uno de los cargos. Con esta información se determinó el perfil de la persona requerida.

#### ▪ Gerente General

##### Funciones y Tareas

- Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo. También debe diseñar objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para luego transmitirlos a la organización.
- Coordinar con las distintas jefaturas para asegurar que los programas y sus análisis se están llevando correctamente.
- Explicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Proporcionar informes mensuales acerca de las condiciones financieras a los dueños del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.
- Encargo de las facturaciones, pago de impuestos y remuneraciones.
- Supervisar el trabajo de cada jefatura y del gerente de ventas.
- Negociar y cerrar contratos con los eventuales clientes.

### Responsabilidades

- Reclutamiento y selección de las jefaturas y gerencia de ventas.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.
- Entrenar y ayudar a desarrollar a sus subordinados.
- Promover buenas relaciones y motivar a sus trabajadores.
- Evaluar la efectividad de cada uno de sus subordinados.
- Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo.
- Cumplir con las normativas y leyes de seguridad.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes.

### Atribuciones

- Asignación de trabajos y posibles reestructuraciones en los RR.HH.
- Negociar precios y comisiones, salvaguardando los intereses económicos del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.
- Establecer incentivos, junto al Gerente de Ventas, para los vendedores.

### Requisitos y Perfil

- Debe tener al menos cuatro años de experiencia trabajando en consultoras de RR.HH. Experiencia en ventas de asesorías es valiosa.
- Tener buenas aptitudes de liderazgo y organizacionales. Habilidad para manejar un diverso grupo de personas.
- Debe tener elocuencia-oratoria-labia para negociar con los clientes, empleados y vendedores.
- *Perfil: Ingeniero Civil Industrial*

#### ▪ **Gerente de Ventas**

### Funciones y Tareas

- Dirigir, organizar y controlar el cuerpo de ventas.
- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar tanto sus acciones como y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos realistas, y cumplirlos en los plazos acordados con el Gerente General.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas a través del tiempo.
- Proporcionar informes semanales al Gerente General, sobre el estado de ventas y negociaciones.
- Estudiar y conocer a la competencia. Investigar y analizar los movimientos del mercado y eventualmente incorporar nuevos servicios.

- Supervisar el trabajo de cada vendedor.
- Diseñar, planificar e implementar planes comunicacionales, cuyo objetivo será difundir la información, crear un clima de compromiso y unir a los distintos actores en el proceso.
- Proporcionar un informe con el presupuesto anual del “Plan de comunicación interna”

### Responsabilidades

- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores, básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el cuerpo de ventas. Es misión del gerente velar que todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.
- Diseño e implementación de publicidad.
- Esquematizar el futuro, a corto y largo plazo, de la comunicación de la empresa.
- Estructurar la fluidez de la información, así como la planeación de los medios y canales que se utilizarán para tal efecto.
- Ser intermediario entre empresas que presten servicios complementarios y la empresa del cliente. Debe negociar y establecer, formas y pago de los servicios.

### Atribuciones

- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Establecer incentivos, junto al Gerente General, para los vendedores.

### Requisitos y Perfil

- Experiencia de ventas comprobada en la industria de las asesorías en RR.HH.
- Excelentes habilidades comerciales y de relaciones públicas.
- Tener aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo.
- *Perfil: Ingeniero Comercial*

#### ▪ **Jefe de Asesoría a la Organización**

### Funciones y Tareas

- Dirigir, controlar y organizar el grupo de trabajo conformado para el “Programa de educación y capacitación para la organización”
- Preparar los programas de salud para cada cliente.
- Preparar, junto a un coach, los programas de habilidades

comunicacionales.

- Establecer metas y objetivos realistas, de los programas para la organización de cada cliente.
- Proporcionar informes mensuales acerca de los programas al Gerente General.
- Transmitir conocimientos a subordinados, para así contar con un equipo cada vez más perfeccionado.

### Responsabilidades

- Reclutamiento y selección de nutricionistas para el área de salud.
- Selección de coach que trabajarán en el área de habilidades comunicacionales.
- Supervisar cada etapa de los programas.
- Mantener una relación fluida y eficaz con las demás jefaturas.

### Atribuciones

- Reestructurar, en el caso que sea necesario, las áreas de salud y de habilidades comunicacionales.
- Reorganizar o rediseñar el “Programa de educación y capacitación para la organización”, en el caso que la situación lo amerite.

### Requisitos y Perfil

- Nutricionista con una especialización en nutrición clínica y dietética y gestión de servicios de alimentación, con amplia responsabilidad en ambos aspectos (clínicos y servicios de alimentación). Con experiencia de al menos 5 años en instituciones u organizaciones.
- Tener aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo.
- *Perfil: Nutricionista General*, Postgrado en Nutrición básica, comunitaria, en alimentos o afín.

### ▪ **Jefe de Asesoría a Gerencias y Jefaturas**

### Funciones y Tareas

- Dirigir, controlar y organizar el grupo de trabajo conformado para el “Programa de Asistencia a Gerencias y Jefaturas”
- Preparar los programas de coaching y manejo de estrés.
- Establecer metas y objetivos realistas, de los programas para las gerencias y jefaturas de cada cliente.
- Proporcionar informes mensuales acerca de los programas al Gerente General.
- Transmitir conocimientos a subordinados, para así contar con un equipo cada vez más perfeccionado.

### Responsabilidades

- Reclutamiento y selección de los coach.
- Supervisar cada etapa de los programas
- Mantener una relación fluida y eficaz con las demás jefaturas.

### Atribuciones

- Reestructurar o rediseñar el “Programa de Asistencia a Gerencias y Jefaturas”

### Requisitos y Perfil

- Con al menos 10 años de experiencia como asesor en programas de desarrollo organizacional.
- *Perfil: Master Trainer Coach Integral*, miembro de la International Coaching Community (ICC)
- **Jefe de Asesoría al Trabajador**

### Funciones y Tareas

- Dirigir, controlar y organizar el grupo de trabajo conformado para el “Programa de Asistencia al Trabajador”
- Preparar los programas de coaching y manejo de estrés grupal, y de asesoría psicológica.
- Establecer metas y objetivos realistas, de los programas para los trabajadores de cada cliente.
- Proporcionar informes mensuales acerca de los programas al Gerente General.
- Transmitir conocimientos a subordinados, para así contar con un equipo cada vez más perfeccionado.

### Responsabilidades

- Reclutamiento y selección de los coach y psicólogos.
- Supervisar cada etapa de los programas.
- Mantener una relación fluida y eficaz con las demás jefaturas.

### Atribuciones

- Reestructurar o rediseñar el “Programa de Asistencia al Trabajador”



## Requisitos y Perfil

- Con al menos 10 años de experiencia como asesor en programas de desarrollo personal y organizacional.
- *Perfil: Master Trainer Coach Integral*, miembro de la International Coaching Community (ICC) y *Psicólogo Clínico*.

Ver la descripción y requerimientos de los demás cargos en el ANEXO G.

### 6.2.1 Requerimiento de RR.HH

Este proyecto está constituido por tres etapas de desarrollo, en cada una de las cuales se necesitan distintos niveles de RR.HH. A continuación se presentan los criterios y requerimientos de personal para cada una de las etapas, las que dependerán de cuántas organizaciones y, en particular, de cuántos trabajadores se les entrega el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

#### ▪ Criterios

Por razones lógicas sólo se necesitará de una persona en cada gerencia y en cada una de las tres jefaturas. También solo se necesitará un sólo contador.

Para los demás cargos los criterios son:

- Un Coach por cada 400 trabajadores.
- Un Psicólogo por cada 160 trabajadores.
- Un Nutricionista por cada 400 trabajadores.
- Una Secretaria hasta 1600 trabajadores.
- El caso de los vendedores, dependerán de la etapa del proyecto<sup>26</sup>.

#### ▪ Requerimientos

Cuadro 6.1 Requerimientos total de RR.HH

<b>Etapas</b>	<b>Nº Trabajadores</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Coach</b>	<b>Psicólogos</b>	<b>Nutricionistas</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Secretarias</b>	<b>Total</b>
<b>Puesta en Marcha</b>	800	2	2	5	2	3	1	15
<b>Crecimiento</b>	1600	2	4	10	4	2	1	23
<b>Consolidación</b>	2400	2	6	15	6	1	2	32

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.2 Requerimientos Full time de RR.HH

<b>Etapas</b>	<b>Nº Trabajadores</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Coach</b>	<b>Psicólogos</b>	<b>Nutricionistas</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Secretarias</b>	<b>Total</b>
<b>Puesta en Marcha</b>	800	2	1	3	1	3	1	11
<b>Crecimiento</b>	1600	2	2	6	2	2	1	15
<b>Consolidación</b>	2400	2	2	9	3	1	2	19

Fuente: Elaboración propia

<sup>26</sup> Ver Capítulo 4, Investigación de Mercado

Cuadro 6.3 Requerimientos Part time de RR.HH

Etapa	Nº Trabajadores	Gerentes	Coach	Psicólogos	Nutricionistas	Vendedores	Secretarias	Total
Puesta en Marcha	800	0	1	2	1	0	0	4
Crecimiento	1600	0	2	4	2	0	0	8
Consolidación	2400	0	4	6	3	0	0	13

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Remuneraciones

A continuación se detallan las remuneraciones para cada trabajador del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Los sueldos poseen una parte fija, que es reajustada según IPC cada año, y otra variable que depende de las ventas. Esto ha sido determinado así, para incentivar las ventas y el buen desempeño de todo el personal.

Cuadro 6.4 Remuneraciones

Cargo	Remuneración Líquida		Remuneración Bruta	
	Full time	Part time	Full time	Part time
Gerente General	\$ 2.000.000		\$ 2.503.129	
Gerente de Ventas	\$ 1.200.000		\$ 1.501.877	
Jefatura Organización	\$ 1.500.000		\$ 1.877.347	
Jefatura Gerencias	\$ 1.800.000		\$ 2.252.816	
Jefatura Trabajador	\$ 1.800.000		\$ 2.252.816	
Coach	\$ 1.200.000	\$ 800.000	\$ 1.501.877	\$ 1.001.252
Psicólogo	\$ 800.000	\$ 500.000	\$ 1.001.252	\$ 625.782
Nutricionista	\$ 700.000	\$ 450.000	\$ 876.095	\$ 563.204
Vendedor profesional	\$ 700.000		\$ 876.095	
Secretaria	\$ 400.000		\$ 500.626	
Contador	\$ 150.000		\$ 187.735	

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro siguiente detalla la comisión recibida por cada colaborador: La comisión está expresada por cada trabajador nuevo que se integra a los programas. Esta comisión se paga sólo una vez por trabajador nuevo y a partir de los 800 trabajadores suscritos al servicio.

Cuadro 6.5 Comisiones

Cargo	Comisión
Gerente General	\$ 2.000
Gerente de Ventas	\$ 2.000
Jefatura Organización	\$ 1.000
Jefatura Gerencias	\$ 1.000
Jefatura Trabajador	\$ 1.000
Coach	\$ 500
Psicólogo	\$ 500
Nutricionista	\$ 500
Vendedor	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia

#### **6.4 Conclusiones del Plan de RR.HH.**

El dividir este plan en distintas etapas permite contratar la cantidad de personas necesarias para cubrir la demanda estimada. Así se evita incurrir en costos innecesarios, aunque en la puesta en marcha se gastan recursos en la contratación del personal base, y es de mucha relevancia lograr las ventas necesarias para cubrir estos costos, ya que al inicio del proyecto no se poseen los ingresos suficiente.

El tamaño de la empresa se ajusta a la demanda del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, por eso se ha implementado un sistema de contratación flexible, así se puede responder rápida y eficientemente a las variaciones de ventas, que aumentan el personal de RR.HH.

El sistema de comisiones tiene como objetivo motivar al personal para que realicen mayores esfuerzos en sus tareas, lo que a su vez genera beneficios no sólo para ellos, sino también para toda la empresa.

El plan de recursos humanos se basa en la transmisión de conocimiento, con el propósito de perfeccionar al equipo de trabajo y contar con colaboradores que cada vez se desempeñan mejor profesionalmente.

Finalmente, la contratación del personal con el perfil exacto es clave para la venta del servicio y por lo tanto uno de los puntos más relevantes para el éxito del negocio, ya que se necesitan "socios" estratégicos que jerarquicen a la empresa por un lado y permitan diferenciarse de la competencia por otro, con el fin de que los potenciales clientes se decidan a contratar el servicio.

## CAPITULO 7. PLAN OPERACIONAL

En este capítulo se desarrollan para cada una de las etapas del proyecto, su plan operacional respectivo.

Se distinguen 5 procesos que constituyen las operaciones relevantes del proyecto:

1. Proceso vinculado al contacto con los clientes y de ventas.
2. Proceso de entrega del servicio.
3. Proceso de labores administrativas.
4. Proceso de seguimiento y evaluación del servicio.
5. Proceso referente a los servicios complementarios.

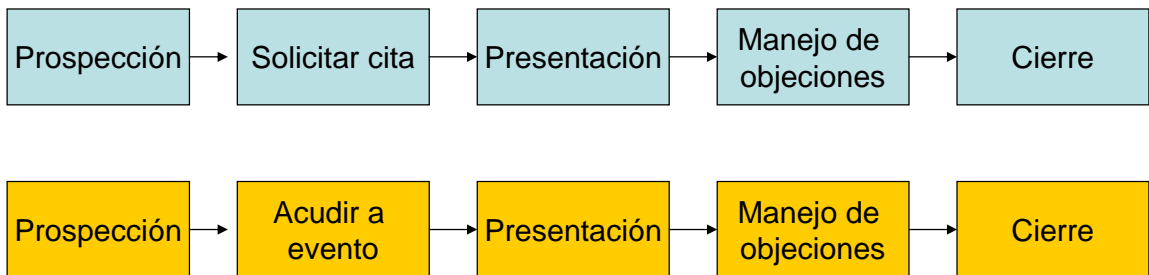
Procesos 3 y 4, ver en ANEXO H e I respectivamente.

### 7.1 Contacto de clientes y ventas.

El contacto con los clientes puede llegar a suceder de dos formas: a través de un contacto personal o a través de un medio tecnológico. A continuación se detallan estos procesos:

#### 1. Contacto Personal

Este contacto se relaciona directamente con la estrategia de promoción, ya sea por la venta personal o por medio de las relaciones públicas. El proceso sigue este el siguiente flujo:



El primer flujo que corresponde a la venta personal difiere del flujo de RR.PP en que en este último no necesita solicitar una cita, ya que sólo asiste a los eventos donde se encuentre el cliente objetivo. A continuación se describen estos procesos:

Prospección: el vendedor debe estudiar y analizar que clientes desea abordar, para esto confeccionará una lista *rankeada* con las empresas que desea tener un encuentro personal.

Solicitar Cita: este proceso se detalla el punto Medio Tecnológico.

Acudir a Evento: para este proceso, el vendedor en primer lugar debe elegir la vestimenta adecuada. Luego informarse de la mejor manera posible sobre el objetivo del evento y sus detalles, con el fin de poder abordar a través de alguna conversación ad-hoc al potencial cliente.

Presentación: esta etapa consta de 2 pasos. Primero la presentación personal, la cual debe realizarse de manera amable y educada, buscando provocar la atención del potencial cliente. Luego de haber conseguido la atención suficiente, se prosigue a la presentación de la empresa y de los servicios.

Manejo de Objeciones: en esta etapa del flujo ya se debería tener cierta atención del potencial cliente, y por lo tanto una fluida conversación, en la cual seguramente surgirán preguntas, las cuales deben ser respondidas con honestidad e inteligencia, buscando mantener la atención positiva sobre el servicio que se ofrece.

Cierre: la etapa más importante, ya que aquí se define el verdadero interés del cliente por contratar el servicio, por lo tanto como mínimo se deben realizar las siguientes acciones: entregar tarjeta de presentación, invitar a una próxima reunión y despedirse de manera positiva, tratando de dejar una buena imagen.

## 2. Medio Tecnológico

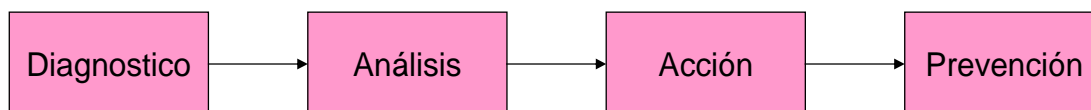
Este medio como forma de contacto y venta, puede ser aplicado a muchos potenciales clientes pero con menos efectividad que la venta personal. Los medios comunes para contactar un potencial cliente son: vía telefónica, correo electrónico o carta. En cualquiera de los tres casos, el tiempo para presentar o pedir una cita es mínimo alrededor de 20 a 30 segundos, lo que se demora en leer o desechar una carta o correo electrónico, y lo que se demora una persona en ganar o perder el interés en una conversación telefónica con un extraño.

Dado que el mercado objetivo para este proyecto no es masivo en número de empresas, es importante que este proceso de contacto con el cliente se efectúe de la mejor forma posible, buscando empatizar con la necesidad del cliente.

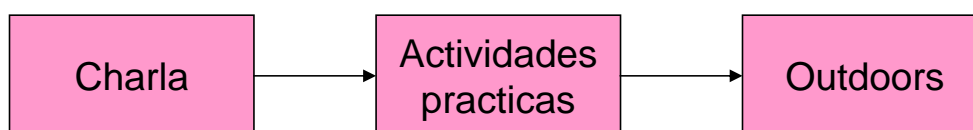
## 7.2 Prestación del Servicio

La prestación del servicio por parte de los profesionales se hacen de tres maneras: entrevistas personales, charlas o cursos grupales e intervención de espacios. A continuación se describe de manera general las acciones explícitas en la entrega de cada servicio, tomando en consideración que cada profesional tiene la libertad de aplicar su metodología (existen varias para cada tipo):

## 1. Programa de Educación y Capacitación para la Organización



En la primera etapa, el diagnóstico, se toman los datos estadísticos, los cuales son clasificados y analizados. Esta etapa es realizada por un profesional, el que debe entrevistarse (1 hora) con cada uno de los trabajadores de la empresa. En este caso se trata de un nutricionista, que atenderá a 8 trabajadores por día, por lo tanto para una empresa promedio, es decir de 400 trabajadores, la etapa de diagnóstico se realizaría en 2 meses y medio. Luego, con la estadística, se realiza el análisis y se sacan las respectivas conclusiones para pasar al siguiente paso, en que se deben tomar acciones concretas para normalizar las situaciones con problemas, como por ejemplo intervenir lugares de la empresa o realizar terapias. Y finalmente se termina el proceso con el último paso, que es la educación, que estará orientada a la prevención.



Para el programa de habilidades comunicacionales, el flujo es sencillo y parte a cargo de un Coach con 18 sesiones teóricas de 1 hora cada una, con un máximo de 25 personas. Luego se pasan a 6 sesiones de una hora de trabajos prácticos y finalmente, si la empresa lo requiere, asistir a experiencias fuera del lugar de trabajo.

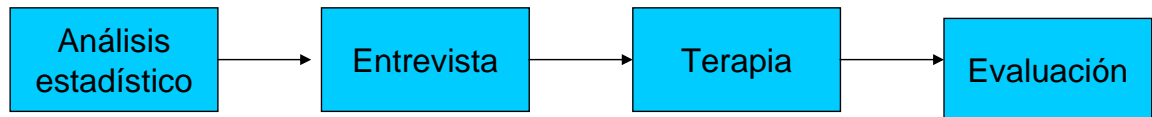
## 2. Programa de Asistencia a Gerencias y Jefaturas

Básicamente este programa usa el mismo modelo de coaching descrito en el punto anterior, pero con la diferencia que son sesiones individuales, las que serán 8 sesiones de 3 horas. Este programa está formado por dos tipos de coaching, el Ontológico y Tavistock. Adicionalmente se incluyen en el paquete de programas un entrenamiento de dos días de Coaching para la Transformación y el Liderazgo.

Se espera que para este segmento se contraten servicios complementarios.

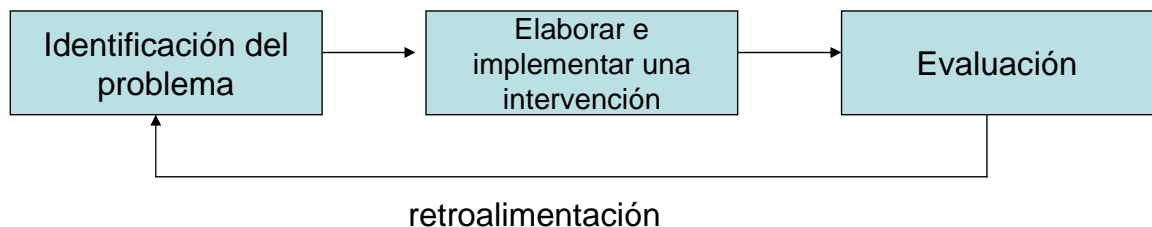
### 3. Programa de Asistencia al Trabajador

El proceso estándar seguirá el siguiente modelo:



En primer lugar cada trabajador tendrá asignado un psicólogo quien asistirá, seguirá su proceso y controlará su evolución. Cada psicólogo, deberá realizar un análisis estadístico de la empresa, que le reportara datos e información relevante para establecer el estadio inicial de su grupo asignado. Luego concretará una entrevista individual (1 hora) con cada trabajador. Cada psicólogo atenderá a 6 trabajadores por día en esta etapa. Como se contará con un psicólogo por cada 160 trabajadores para una empresa promedio de 400 empleados, se tendría hecha una completa revisión de la empresa en un tiempo estimado de un mes y medio. Luego, en los casos necesarios, iniciar las terapias o acciones correspondientes. Para estos casos que se estiman en un 60 a 70%, se seguirán produciendo las entrevistas evaluativas cada cierto periodo de tiempo que será estimado por el profesional.

Por otro lado, el manejo del estrés seguirá el modelo explicado en el Plan Comercial:



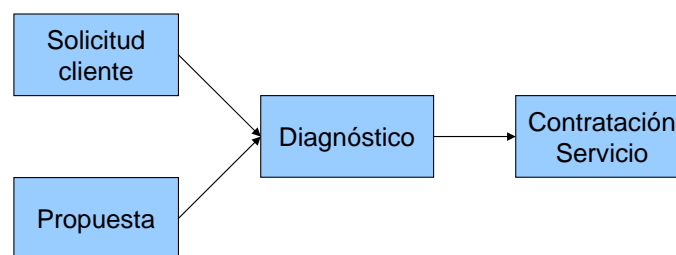
Para que un trabajador entre al flujo anterior debe ser enviado por su psicólogo correspondiente.

### 7.3 Servicios Complementarios

El núcleo del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización son sus servicios básicos y estos constituyen la columna vertebral en el objetivo final de equilibrar la vida laboral y personal de los trabajadores. Pero estos programas por sí solos, no “atacan” la totalidad de los problemas que pueden afectar el desempeño del día a día de los trabajadores. Por lo tanto, en casos particulares, es posible que se necesiten otros tipos de ayuda, complementaria a la entregada.

De la investigación de mercado<sup>27</sup>, podemos apreciar que la asesoría médica laboral y las actividades outdoors, presentan preferencias de 35% y 39% respectivamente, por lo tanto es muy probable que algún cliente solicite estos servicios, y como la estrategia de marketing de diferenciación se basa, entre otros puntos, en entregar un servicio integral, se incluyen estos servicios dentro del paquete de programas pero de forma externalizada. El caso de la asesoría de ergonomía se incluye en el paquete de servicios complementarios, dado la gran tasa de crecimiento estimada de problemas relacionados con este tema.<sup>28</sup>

El proceso queda definido por el siguiente flujo:



1. La Necesidad: ya sea por solicitud del cliente o por una propuesta de los profesionales a cargo de los programas, se comunica la necesidad de contratar un servicio complementario. Si es una propuesta, esta debe dirigirse a la persona a cargo de los programas en el interior de la empresa-cliente, la que luego se dirigirá al Gerente General del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización y le hará saber sus requerimientos.
2. Diagnóstico: en forma análoga a los servicios básicos, se realizará un diagnóstico de la situación actual, para luego hacer su respectivo seguimiento y evaluación.
3. Contrato de Servicio: el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización contempla la asociación con empresas o profesionales que realicen asesorías en materia de ergonomía, actividades outdoors y médico laboral, a los cuales se les cobrará el 10% de comisión por el contacto. Es importante tener en cuenta, que estos servicios complementarios estarán supervisados por alguna de las áreas o jefaturas y además trabajarán en conjunto con los programas básicos, por lo tanto para el cliente no será otra empresa la que le presta el servicio, sino por el contrario, estos servicios se acoplarán a los demás programas, incluyendo las reuniones administrativas.

---

<sup>27</sup> Ver Capítulo 4, tabla 4.1

<sup>28</sup> Ver Capítulo 1, punto 1.3



#### **7.4 Conclusiones del Plan de Operaciones**

Todos los procesos descritos en este Plan de Operaciones son fundamentales para el correcto funcionamiento del proyecto, pero sin duda que el primer proceso que está vinculado a los clientes y las ventas es central, no sólo para que el proyecto sea operacional, sino también para que el proyecto sea rentable, ya que un correcto proceso de contacto asegura buenas probabilidades de vender el servicio.

Las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto se hacen en terreno, y aquí es esencial el compromiso de la empresa para brindar en primer lugar las condiciones físicas y también el tiempo requerido para prestar los servicios. En este último punto es importante que la empresa tenga claro que está realizando una inversión y que el tiempo usado no es tiempo perdido o no productivo.

Gran parte de los pasos de cada proceso se hacen en el centro de operaciones, convirtiendo las actividades administrativas y el proceso de seguimiento y evaluación en parte fundamental para el éxito de los programas.

Finalmente, la estructura permite a la empresa contratar personal partime, y así flexibilizar cada proceso de operaciones.

## **CAPITULO 8. PLAN FINANCIERO**

En este plan se detalla la evaluación económica del proyecto, considerando cada una de sus etapas. Se consideran una evaluación sin financiamiento, en donde el capital proviene de inversionistas y también una evaluación con financiamiento, lo cuales serán analizados según los indicadores más importantes: VPN y TIR

Se ha considerado un periodo de 6 años, el cual está dividido en las 3 etapas: puesta en marcha, crecimiento y consolidación. Dado que el proceso de ventas es un punto crítico del proyecto, y por lo tanto necesario de sensibilizar para medir sus efectos económicos, se consideraron 3 escenarios, uno negativo, uno regular y el positivo, lo cuales estarán determinados por el tiempo que toma la venta de el Servicio de Asistencia el Empleado y la Organización.

En la parte final de este plan, se analizan el efecto de la tasa de descuento y el precio del servicio en el VPN del proyecto.

A continuación se presentan todos los factores relevantes para la elaboración del flujo de caja.

### **8.1 Inversión**

Para montar el Servicio de Asistencia el Empleado y la Organización, es necesario tener el equipamiento apropiado para trabajar y contar con el espacio necesario para las oficinas y módulos de trabajo.

A continuación se detalla los muebles, espacio y equipamiento para cada lugar de trabajo:

#### **1. Oficina**

- Estación de trabajo ejecutiva
- Sillón ejecutivo
- 2 Silla escritorio
- Computador (AMD 1.1 Gb+512 RAM+80 Gb+Monitor)
- Impresora
- Teléfono
- Espacio de 9 mts<sup>2</sup>

#### **2. Módulo de trabajo**

- Paneles de división.
- Estación de Trabajo 1.50x1.80x0.6 mts.
- Silla escritorio
- Computador (AMD 1.1 Gb+512 RAM+80 Gb+Monitor)
- Teléfono
- Espacio de 4 mts<sup>2</sup>

### 3. Sala de reuniones

- Mesa reunión 10 personas
- 6 Silla escritorio
- Proyector SVGA
- Computador básico
- Espacio de 20 mts<sup>2</sup>

### 4. Secretaria

- Estación de Trabajo 1.50x1.80x0.6\_mts.
- Silla escritorio
- Computador (AMD 1.1 Gb+512 RAM+80 Gb+Monitor)
- Teléfono
- Impresora
- Espacio de 4 mts<sup>2</sup>

### 5. General

- Instalación red para computadores
- Multifuncional WorkCentre Xerox
- Artículos de oficina
- Diseño, hosting y mantención de pagina web
- Espacio de 9 mts<sup>2</sup> (espacio para multifuncional y bodega de artículos)

El siguiente cuadro detalla el costo unitario y el lugar de cotización de cada ítem expuesto anteriormente:

Cuadro 8.1: Ítems de Inversión

Ítem	Costo Unitario(\$)	Cotización
Estación de trabajo ejecutiva	\$ 394.800	Alerce Muebles
Estación de Trabajo 1.50x1.80x0.6 mts	\$ 195.600	Alerce Muebles
Sillón ejecutivo	\$ 39.990	Homecenter Sodimac
Silla escritorio	\$ 17.990	Homecenter Sodimac
Computador (AMD 1.1 Gb+512 RAM+80 Gb+Monitor)	\$ 280.000	PC Factory
Impresora	\$ 14.990	PC Factory
Teléfono	\$ 18.990	Easy
Mesa reunión 10 personas	\$ 153.300	Alerce Muebles
Proyector SVGA	\$ 299.000	PC Factory
Computador básico	\$ 99.000	PC Factory
Instalación red para computadores	\$ 83.379	PC Factory
Multifuncional WorkCentre Xerox	\$ 954.000	Tecno.cl
Artículos de oficina	\$ 100.000	Varios
Paneles de división	\$ 160.000 (mt)	CAB
Diseño, hosting y mantención de pagina web	\$ 232.000	Newnet

Fuente: Elaboración Propia

El ítem “general” solo es considerado en la primera etapa. Todos los valores incluyen IVA. El *layout* de la oficina puede ser revisado en el ANEXO J.

Al observar el Plan de RR.HH se determinaran los requerimientos de personal para cada unas de las etapas del proyecto. Con esa información se obtiene la inversión para cada unas de las etapas del proyecto:

Ítem (unidad)	Inversión Total
Oficina	\$ 784.750
Módulo	\$ 1.152.580
Sala de reunión	\$ 659.240
Secretaria	\$ 527.570
General	\$ 1.369.379

Cuadro 8.2: Requerimientos de Inversión por Etapa

Etapa	Oficinas	Módulos	Sala de reunión	Secretaria
Puesta en Marcha	5	5	1	1
Crecimiento	0	4	0	0
Consolidación	0	5	1	1
Total	5	14	2	2

Fuente: Elaboración Propia

La inversión dependerá además del escenario, a continuación se muestran los cuadros de resumen:

Cuadro 8.3: Inversiones por Año y Etapa

Negativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Puesta en Marcha	\$ 12.082.879						
Crecimiento				\$ 5.564.320			
Consolidación						\$ 6.949.710	

Regular	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Puesta en Marcha	\$ 12.082.879						
Crecimiento				\$ 5.564.320			
Consolidación					\$ 6.949.710		

Positivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Puesta en Marcha	\$ 12.082.879						
Crecimiento			\$ 5.564.320				
Consolidación				\$ 6.949.710			

Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.1 Depreciación

La vida útil considerada para los distintos activos ha sido obtenida de las planillas definidas por el Servicio de Impuestos Internos (SII). Se utilizó el método lineal para el cálculo de las depreciaciones, el cual se basa en que las depreciaciones se efectúan en partidas iguales para todos los años de vida del activo. En el siguiente cuadro se muestra la depreciación para cada activo y su respectivo valor residual:

Cuadro 8.4: Depreciaciones y Valor Residual

Ítem	Costo Unitario(\$)	Vida Útil (años)	Depreciación	Valor Residual
Estación de trabajo ejecutiva	\$ 394.800	7	\$ 56.400	\$ 56.400
Estación de Trabajo 1.50x1.80x0.6 mts	\$ 195.600	7	\$ 27.943	\$ 27.943
Sillón ejecutivo	\$ 39.990	7	\$ 5.713	\$ 5.713
Silla escritorio	\$ 17.990	7	\$ 2.570	\$ 2.570
Computador Completo	\$ 280.000	6	\$ 46.667	\$ 0
Impresora	\$ 14.990	6	\$ 2.498	\$ 0
Teléfono	\$ 18.990	6	\$ 3.165	\$ 0
Mesa reunión 10 personas	\$ 153.300	7	\$ 21.900	\$ 21.900
Proyector SVGA	\$ 299.000	6	\$ 49.833	\$ 0
Computador básico	\$ 99.000	6	\$ 16.500	\$ 0
Instalación red para computadores	\$ 83.379	10	\$ 8.338	\$ 33.352
Multifuncional WorkCentre Xerox	\$ 954.000	3	\$ 318.000	\$ 0
Paneles de división	\$ 160.000	10	\$ 16.000	\$ 64.000
			<b>Total</b>	<b>\$ 211.877</b>

Fuente: Elaboración Propia

La especificación de la vida útil de cada activo se puede ser revisado en el ANEXO K.

A continuación se muestra un resumen del total de las depreciaciones y su respectivo valor residual que queda de la evaluación a 6 años:

Cuadro 8.5: Resumen Depreciaciones por Año

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Valor residual
Negativo	\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 10.766.839
Regular	\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 9.858.620
Positivo	\$ 1.809.620	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 6.887.426

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar del cuadro anterior, los valores residuales son mayores en los escenarios adversos, esto debido a que se hacen las inversiones con retrasos, las que dependen de las ventas, así por lo tanto los ítems no alcanzan a depreciarse completamente y quedan con un mayor valor residual.

## 8.2 Escenarios y Ventas

Para realizar la evaluación se consideraron distintos escenarios, esto para analizar el efecto de ventas y demanda del servicio en el flujo de caja.

La Puesta en Marcha es el periodo crítico para el éxito del proyecto desde el punto de vista de conseguir las primeras ventas. Se estima un punto de equilibrio preliminar para este periodo, considerando los requerimientos de RR.HH y sus remuneraciones, además de costos fijos como el arriendo del centro de operaciones y los servicios básicos. Una estimación simple para un mes nos muestra los siguientes cuadros:

Etapa	Nº Trabajadores	Gerentes	Coach	Psicólogos	Nutricionistas	Vendedores	Secretarias
Puesta en Marcha	800	2	2	5	2	3	1

Etapa	Remuneraciones	Arriendo	Total
Puesta en Marcha	\$ 14.580.726	\$ 750.000	\$15.330.726

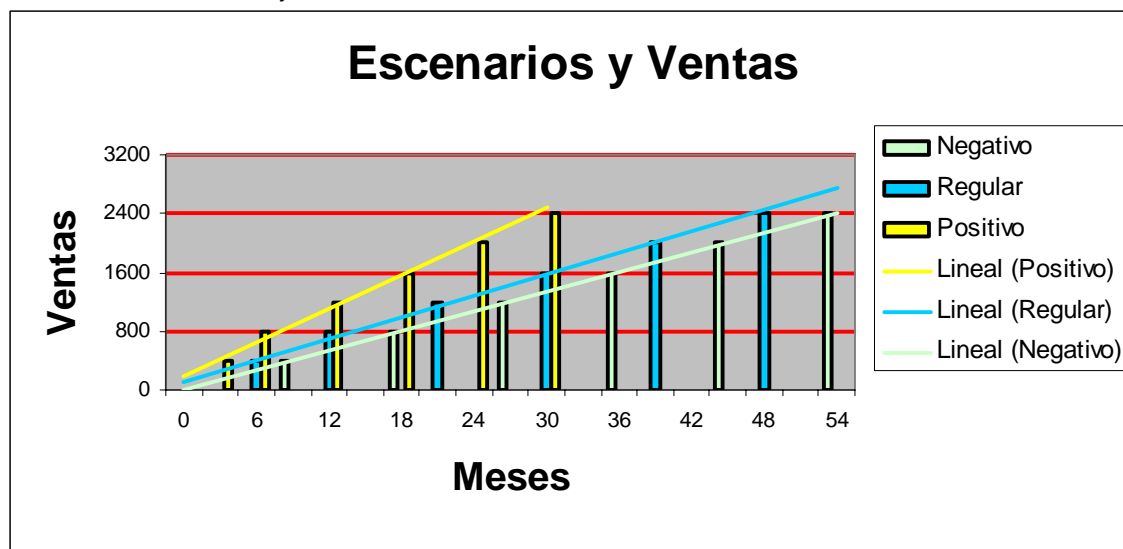
Etapa	Ventas
Puesta en Marcha	775

Estas ventas representan el punto de equilibrio simple, y serán la base para la determinación de los escenarios. Se define que una empresa tiene como promedio 400 trabajadores, esto para estimar el porcentaje abordado del mercado meta. Por lo tanto los escenarios estarán determinados por cuan rápido o lento se llegue a los 800 trabajadores aproximadamente. Es así que se definen los escenarios:

1. Escenario Negativo: la primera venta tardaría 9 meses, es decir la primera empresa con un promedio de 400 trabajadores que contrataría el servicio. Luego la segunda venta tardaría 9 meses más. Por lo tanto a mitad del segundo año se llegarían a los 800 trabajadores. Después, para las siguientes etapas se supondrá un aumento lineal de las ventas, con un periodo de 9 meses entre cada una.
2. Escenario Regular: la primera empresa en contratar el servicio lo haría a los 6 meses de la Puesta en Marcha, y después a fin de año lo contrataría otra empresa. De esta manera se llegaría a los 800 trabajadores en un año. Nuevamente se supondrá un aumento lineal en las ventas, con un periodo de 9 meses entre cada una para las siguientes etapas del proyecto.
3. Escenario Positivo: a los 3 meses se produciría la primera venta a una empresa, y a los 3 meses subsiguientes se concretaría la segunda venta, es decir, en 6 meses se llegaría al punto de equilibrio. Para las siguientes etapas al igual que en los otros escenarios se supondrá un aumento lineal de las ventas, pero en esta ocasión con un periodo de 6 meses entre cada nueva venta.

En el siguiente cuadro podemos apreciar, que la pendiente del escenario positivo es mayor que la del escenario regular, y esta última tiene su pendiente mayor que el escenario negativo, esto nos indica que a mayor pendiente más rápido se vende el servicio y por ende se llega con mayor prontitud al punto de equilibrio. También podemos apreciar que para el escenario negativo se llega a los 800 clientes en el mes 18, para el regular el mes 12 y para el escenario positivo al sexto mes.

Cuadro 8.6: Escenarios y Ventas



Fuente: Elaboración Propia

Las ventas de los servicios complementarios se dejaron fuera del Plan Financiero para simplificar el estudio y concentrarse en el núcleo del negocio que son los servicios básicos, además los servicios complementarios no reportan costos significativos para el proyecto.

### 8.3 Ingresos

Los ingresos vienen dado por el número de trabajadores (empresas) que contratan el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. El precio quedó definido en Capítulo 5, Plan Comercial y asciende a UF 1,185 que en pesos corresponde a \$23.435 con una UF de referencia a \$19.776 (25/02/08). El precio final por trabajador mensual es finalmente \$27.887 (IVA incluido).

Por lo tanto los ingresos operacionales quedan definidos por el precio antes mencionado, multiplicado por el número de trabajadores suscritos a los programas de asistencia. Estos ingresos varían según el escenario que se considere, lo cual queda claramente reflejado en las tablas de flujo de caja.

A continuación se muestra un resumen de los ingresos operacionales para cada escenario:

Cuadro 8.7: Resumen Ingresos

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b>Negativo</b>	\$ 44.619.402	\$ 211.942.161	\$ 390.419.770	\$ 580.052.229	\$ 747.374.988	\$ 803.149.240	<b>\$ 2.777.557.789</b>
<b>Regular</b>	\$ 89.238.804	\$ 312.335.816	\$ 479.658.574	\$ 658.136.183	\$ 803.149.240	\$ 803.149.240	<b>\$ 3.145.667.858</b>
<b>Positivo</b>	\$ 200.787.310	\$ 490.813.425	\$ 747.374.988	\$ 803.149.240	\$ 803.149.240	\$ 803.149.240	<b>\$ 3.848.423.443</b>

Fuente: Elaboración Propia

Recordemos que los escenarios varían los periodos de ventas, los cuales afectan directamente los ingresos operacionales

## 8.4 Egresos

Los principales costos para este proyecto corresponden a:

- Remuneraciones
- Comisiones
- Arriendo oficina
- Gastos de reclutamiento
- Gastos en publicidad y representación
- Gastos básicos
- Insumos varios

Para cada etapa del proyecto, los egresos varían dado los requerimientos de RR.HH, los cuales a su vez dependen de las ventas.

### 8.4.1 Costos Fijos

- Remuneraciones

Este ítem es el costo más importante para el proyecto, el cual varía según la etapa del proyecto y su escenario. A continuación se muestra una tabla resumen:

Cuadro 8.8: Remuneraciones

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b>Negativo</b>	\$ 176.470.588	\$ 203.191.489	\$ 266.145.181	\$ 336.420.526	\$ 403.692.115	\$ 422.778.473	<b>\$ 1.808.698.373</b>
<b>Regular</b>	\$ 180.287.860	\$ 238.297.872	\$ 297.058.824	\$ 370.650.814	\$ 422.778.473	\$ 422.778.473	<b>\$ 1.931.852.315</b>
<b>Positivo</b>	\$ 207.196.496	\$ 302.127.660	\$ 403.692.115	\$ 422.778.473	\$ 422.778.473	\$ 422.778.473	<b>\$ 2.181.351.690</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el cuadro anterior, el total para los distintos escenarios es el mismo, ya que la evaluación se hace hasta llegar a los 2400 trabajadores suscritos al Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

- Arriendo de Oficina

La oficina debe contar con el espacio suficiente para albergar a todo el RR.HH de la empresa. Las características que debe cumplir esta oficina son: ubicarse



en un barrio comercial de fácil acceso y contar con 200 metros cuadrados para la instalación de las oficinas y módulos de trabajo descritos en el inicio de este Plan Financiero. Se cotizó una casona ubicada en la comuna de Ñuñoa y cuyo costo de arriendo asciende a \$750.000 mensuales. El costo anual de esta oficina sería entonces de \$9.000.000.

#### 8.4.2 Costos Variables

- Comisiones por Venta

Las comisiones por ventas se pagan por cada trabajador nuevo ingresado al servicio, esta comisión se paga solo una vez y a partir de los 800 clientes. A continuación se muestra un cuadro resumen:

Cuadro 8.9: Comisiones por Venta

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Negativo	\$ 0	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 23.600.000
Regular	\$ 0	\$ 6.200.000	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
Positivo	\$ 6.200.000	\$ 11.800.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4.3 Gastos de Administración y Ventas

- Gastos de Reclutamiento

Al comenzar con las actividades debe reclutarse y contratarse a los gerentes y jefes que coordinarán y manejarán la empresa. Para esto es necesario contratar un abogado y un psicólogo que realice la confección de los contratos y el reclutamiento respectivamente. Esta operación tiene un costo total de \$500.000.

- Gastos en Publicidad y Representación

Estos gastos corresponden a un aviso publicitario en la "Revista Capital", cuyo costo asciende a \$1.963.500 (IVA incluido) por publicación y al plan comunicacional, el cual incluye boletines de información mensuales, la creación de un buzón y la instalación de monitores estratégicos para la entrega de información (el costo de estos monitores corre por cuenta de cada empresa.) El costo de este plan comunicacional es de: \$200 mil para los boletines (mensual), \$10 mil para la confección del buzón y \$20 mil por la instalación de los monitores y su configuración. Con respecto a los gastos de representación, este ítem corresponde a los costos que se incurren cuando algunos de los representantes de la empresa deben asistir a algún evento. Esto enmarcado en la estrategia de promoción, explicada en el punto "Relaciones Públicas" del capítulo 5. Se ha destinado un monto de \$100.000 al mes por este concepto.

- Gastos Básicos

Los siguientes servicios son considerados gastos básicos: agua, electricidad, internet, la mantención de la página web y el aseo. A continuación se muestra los gastos básicos de un mes:

Cuadro 8.10: Gastos Básicos

Ítem	Costo (\$)	Cotización
Agua	\$ 10.000	Aguas Andinas
Electricidad	\$ 50.000	Chilectra
Internet	\$ 43.000	VTR
Mantención Web	\$ 10.000	Asesor
Aseo	\$ 192.740	Asesor
<b>Total</b>	<b>\$ 305.740</b>	

Fuente: Elaboración Propia

El ítem aseo corresponde a contratar a una persona que realice la limpieza correspondiente de la oficina, además de prestar servicios básicos a las personas que trabajan ahí. El costo está expresado en un sueldo bruto.

- Insumos Varios

Los insumos varios guardan relación con los artículos de oficina, particularmente la mantención de la multifuncional, la cual será externalizada a través de la empresa Xerox, y cuyo costo asciende a \$350.000 por 50 mil hojas al mes. Para los artículos de oficina se estima un coste mensual de \$30 mil.

Un resumen de todos los gastos presentados queda descrito en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.11: Insumos Varios

Ítem	Costo (\$)	Periodo
Reclutamiento	\$ 500.000	Vez única
Publicidad	\$ 1.963.500	Mensual
Boletines	\$ 200.000	Mensual
Buzón	\$ 10.000	Cada empresa
Instalación monitores	\$ 20.000	Cada empresa
Agua	\$ 10.000	Mensual
Electricidad	\$ 50.000	Mensual
Internet	\$ 43.000	Mensual
Aseo	\$ 192.740	Mensual
Mantención Web	\$ 10.000	Mensual
Artículos de oficina	\$ 30.000	Mensual
Multifuncional	\$ 350.000	Mensual
Gastos Representación	\$ 100.000	Mensual
<b>Total</b>	<b>\$ 3.479.240</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4.4 Costos Totales

El siguiente cuadro muestra los costos totales en cada escenario:

Cuadro 8.12: Costos Totales

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Negativo	\$ 216.831.468	\$ 243.052.369	\$ 318.036.061	\$ 382.281.406	\$ 449.152.995	\$ 462.609.353	\$ 2.071.963.653
Regular	\$ 220.678.740	\$ 284.358.752	\$ 342.719.704	\$ 422.141.694	\$ 462.609.353	\$ 462.609.353	\$ 2.195.117.595
Positivo	\$ 253.817.376	\$ 353.818.540	\$ 449.152.995	\$ 462.609.353	\$ 462.609.353	\$ 462.609.353	\$ 2.444.616.970

#### 8.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el capital que requiere el proyecto para mantenerse en funcionamiento considerando que en un principio no existen ingresos o no se alcanzan a cubrir los costos. Para calcular el capital de trabajo se utilizó el mínimo acumulado obtenido de la diferencia entre los ingresos operacionales y los costos totales mensuales. En el siguiente cuadro se muestra el capital de trabajo necesario y el mes hasta donde cubre económicamente el proyecto:

- Sin Financiamiento

Cuadro 8.13: Capital de Trabajo Sin Financiamiento

Escenario	Capital de Trabajo	Mes
Negativo	\$ 206.126.118	18
Regular	\$ 131.439.935	12
Positivo	\$ 56.753.753	6

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de asegurar la capacidad económica para continuar operando en todos los casos se eligió el peor escenario, por lo tanto el capital de trabajo necesario asciende a \$206.126.118.

- Con Financiamiento

Cuadro 8.14: Capital de Trabajo Con Financiamiento

Escenario	Capital de Trabajo	Mes
Negativo	\$ 226.004.261	18
Regular	\$ 145.761.689	12
Positivo	\$ 64.142.844	6

Fuente: Elaboración Propia

Análogamente al caso anterior se seleccionó el peor escenario, que equivale a \$226.004.261 en capital de trabajo.

## 8.6 Tasa de descuento

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, como principal característica es que es una empresa de asesoría o consultora, desde una perspectiva general que pertenece al común de los proyectos de negocios orientados a los servicios, los que son evaluados en tasas de descuento del orden del 15%. Para este proyecto en particular se le exigirá un poco más, dada la incertidumbre que provoca un servicio como el propuesto, innovador en Chile y nada de fácil de vender, por lo tanto se le añadirá más riesgo y se fijará la tasa de descuento para evaluar el proyecto en 18%.

## 8.7 Evaluación del Proyecto

A continuación se presenta la evaluación económica, tanto con financiamiento y sin éste. Para ello muchos de los componentes del flujo de caja se mantienen sin alteración para los dos casos. Para la evaluación con financiamiento fue necesario modificar el capital de trabajo, debido a la cuota que se debe pagar por el préstamo y por consiguiente, variaron los flujos de caja en cada año de la evaluación. Los flujos de caja se encuentran en el ANEXO L.

### 8.7.1 Sin Financiamiento

Para analizar la viabilidad del proyecto se utilizaron distintos indicadores de evaluación. Los indicadores que se aplicaron en este caso son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En este proyecto sólo existe un cambio de signo en los flujos y la suma de los flujos es mayor a cero, por lo tanto la TIR en este caso es un indicador válido. En el siguiente cuadro se muestra el cálculo de estos indicadores para cada escenario:

Cuadro 8.15: Indicadores Sin Financiamiento

Escenario	VPN	TIR
Negativo	56.863.665	22,27%
Regular	171.770.266	31,88%
Positivo	387.848.330	54,06%

Fuente: Elaboración Propia

También se utilizaron indicadores relacionados con la inversión, particularmente el Periodo de Retorno de la Inversión (PRI) y el Índice de Valor Actual Neto (IVAN). El primero tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado y el segundo consiste en calcular cuánto VPN produce cada peso invertido en cada proyecto. A continuación se presentan los resultados:

Escenario	Años	Meses
Negativo	4	4
Regular	3	7
Positivo	2	5

Escenario	Inversión	VPN	IVAN
Negativo	\$ 12.082.879	56.863.665	4,71
Regular	\$ 12.082.879	171.770.266	14,22
Positivo	\$ 12.082.879	387.848.330	32,10

### 8.7.2 Con Financiamiento

A continuación se evalúa el caso en que el proyecto fuese financiado en un 23% de su inversión y capital de trabajo, con un préstamo bancario que asciende a \$50.000.000, cotizado en Banco Estado. En este contexto la empresa contará con mayores alternativas para la toma de decisiones. A continuación se muestra su simulación:

Año	Tasa de Interés	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
0	8,9%				\$ 50.000.000
1	8,9%	\$ 4.450.000	\$ 6.662.779	\$ 11.112.779	\$ 43.337.221
2	8,9%	\$ 3.857.013	\$ 7.255.766	\$ 11.112.779	\$ 36.081.455
3	8,9%	\$ 3.211.250	\$ 7.901.529	\$ 11.112.779	\$ 28.179.926
4	8,9%	\$ 2.508.013	\$ 8.604.765	\$ 11.112.779	\$ 19.575.161
5	8,9%	\$ 1.742.189	\$ 9.370.589	\$ 11.112.779	\$ 10.204.572
6	8,9%	\$ 908.207	\$ 10.204.572	\$ 11.112.779	\$ 0
<b>Total</b>		<b>\$ 16.676.672</b>	<b>\$ 50.000.000</b>		

Finalmente la cuota mensual asciende a \$ 926.065.

La TIR en este caso no funciona porque es de un proyecto con financiamiento, ya que sería función de la fracción que se esté financiando, por lo tanto el VPN será el indicador de evaluación, el que se muestra a continuación, para cada uno de los escenarios:

Escenario	VPN
Negativo	56.668.113
Regular	171.705.276
Positivo	387.894.451

También se incluyen los indicadores relacionados con la inversión y capital de trabajo:

Escenario	Años	Meses
Negativo	4	5
Regular	3	8
Positivo	2	4

Escenario	Inversión	VPN	IVAN
Negativo	\$ 12.082.879	56.668.113	4,69
Regular	\$ 12.082.879	171.705.276	14,21
Positivo	\$ 12.082.879	387.894.451	32,10

Ver sensibilizaciones en el ANEXO M.

### 8.8 Conclusiones del Plan de Financiamiento

En primer lugar se puede observar que la inversión para montar el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, pasa a segundo plano al compararla con el capital de trabajo requerido (\$226.004.261) para cualquier escenario, ya que asciende a \$ 24.596.909 en total para los 6 años de evaluación.

Luego de realizar la evaluación económica, dado cada escenario y las opciones de financiamiento, los VPN fueron todos positivos.

Si comparamos los escenarios propuestos, definidos por el tiempo que se demoraban en concretarse las ventas, se encuentran diferencias sustanciales. Para el caso de la evaluación sin financiamiento, el escenario negativo entrega un VPN de \$56.863.665. Cuando se establece un escenario más auspicioso, el regular cuyo VPN asciende a \$171.770.266, tendría un aumento de un 300%. Esta situación demuestra la importancia de concretar las ventas con rapidez, de lo contrario las remuneraciones que representan aproximadamente el 80% de los costos totales acumularán aún más el capital de trabajo necesario.

Justamente el capital de trabajo que asciende a \$ 226.004.261, en el peor de los casos, se transforma en la principal fuente de riesgo del proyecto, puesto que de no concretarse las mínimas ventas proyectadas, se podría perder mucho dinero. Pero los escenarios fueron definidos con criterios moderados y realistas, que se apoyan en la efectividad del Plan Comercial. Además, se observa que el PRI, en el peor caso se recupera en 4 años y 4 meses, lo que es un tiempo razonable.

Por otro lado, si comparamos las TIR: 22,27%, 31,88% y 54,06%, para los escenarios negativo, regular y positivo, respectivamente, es claro que sobrepasan de manera amplia la tasa de descuento de 18%, e indican al igual que el VPN que el proyecto es atractivo y rentable, siempre y cuando se cumplan los supuestos de ventas. En el mejor de los casos, el escenario positivo entrega un VPN auspicioso: \$387.894.451, un 225% del escenario regular.

El IVAN, es consistente con los resultados, ya que nos demuestra la gran

rentabilidad del proyecto, y particularmente por cada peso invertido, ya que en un escenario regular se estarían retornando \$14 por cada uno que se invirtió.

Si se analiza el mejor de los escenarios, el que propone una rápida captación de ventas y considerando la sensibilización del precio, se deduce que los primeros clientes del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización podrían verse beneficiados con una rebaja de su cuota mensual por trabajador, esto cobra mucha importancia en el proceso de ventas y su eventual negociación. Por lo tanto, si se detecta una demanda explosiva en el periodo de puesta en marcha, el precio podría ser rebajado sin afectar el valor positivo del VPN y por lo tanto, el atractivo del proyecto.

Por el lado de la evaluación con financiamiento, no se observan grandes diferencias si no se incluye el préstamo, ya que para el caso del escenario negativo se observa una diferencia de \$46.121 a favor de la evaluación con crédito, cifra poco relevante. Lo mismo sucede con el PRI y el IVAN.

En general la tasa de descuento no es una variable determinante a la hora de evaluar el atractivo del proyecto, esto queda reflejado en las sensibilizaciones para los casos sin financiamiento y con préstamo bancario, puesto que a grandes exigencias el VPN sigue siendo positivo.

El caso ideal, que reporta el mayor VPN, es la evaluación con financiamiento y su escenario positivo, que nos entrega un VPN de \$387.894.451. Este caso se basa que el periodo de puesta en marcha dure menos de un año y se alcanzan ventas totales de 13.800, para los 6 años de evaluación. Este caso es factible de concretarse con un buen proceso de venta y por supuesto con un buen funcionamiento del servicio en general.

Un caso que no fue analizado en este Plan de Financiamiento, es el caso de la continuidad de giro del proyecto. La razón para no considerarlo fue por el hecho esencial que constituye el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización: lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, buscando llegar a un estado de “prevención”, y dejando de lado las soluciones orientadas a la “curación”. Cuando se logra este estado, se termina la función de los programas, o más bien sólo se necesitaría una “mantención” periódica para la organización. Por lo tanto existiría un ciclo de vida de este negocio para cada empresa, y la forma de mantenerlo rentable es abarcar mayor mercado, lo cual es factible dadas las expectativas económicas y el crecimiento de los indicadores relevantes como el PIB.

## **CAPITULO 9. CONCLUSIONES FINALES**

En el presente trabajo de título se desarrolló un plan de negocio para la ejecución de un Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. En primer lugar, se observó que los objetivos planteados inicialmente fueron cumplidos en su totalidad, a través de la metodología que rindió los frutos esperados.

Es así, que se determinó la situación interna y externa, a nivel estratégico del negocio potencial, de la que se pudo concluir que ciertamente las oportunidades superan a las amenazas, aunque las últimas tienen más peso en el futuro, específicamente el factor Político-Judicial, que se refiere a las leyes de seguridad social existentes, las que no incentivan a las empresas a asumir los costos de un empleado trabajando en condiciones poco favorables. Por lo tanto, la ley de seguridad social se transforma en un factor crítico de éxito, que no puede ser considerado una variable, ya que sólo un proyecto de ley a nivel de gobierno, podría incentivar la prevención, siendo un nicho excepcional para el proyecto. Por otro lado, y quizás la única solución, es lograr un cambio cultural en las empresas, a través de las variables del marketing, enfocándolas en lograr que la cultura empresarial, se centre en la prevención y no en la curación.

Para llevar a cabo el trabajo se utilizó la metodología planteada inicialmente, la que proponía, además de la Evaluación del Medio Interno y Externo, la Investigación de Mercado, y luego el desarrollo de los Planes de RR.HH, Comercial, Operacional y Financiero.

De la Investigación de Mercado, se confeccionó el paquete que conformaría el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, el que incluye los siguientes servicios:

- Coaching para mejorar desempeño
- Manejo de estrés
- Diseño e implementación de políticas de salud
- Programa de habilidades comunicacionales
- Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral)

El servicio ha sido concebido para los 3 tipos de clientes que existen en una empresa: gerencias y jefaturas, los trabajadores y por último la organización como un todo. Para cada uno de estos clientes se ha diseñado programas específicos que atacan los problemas más frecuentes, buscando como objetivo final el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus miembros.

La estrategia de diferenciación que se basa en la integración de varios servicios, la calidad de los profesionales que la componen y el asegurar la sustentabilidad en el tiempo de los programas. Integrar los servicios más requeridos por las empresas es una ventaja competitiva por sobre los proveedores que hoy existen en el



mercado, ya que permite manejar la eficiencia, efectividad y calidad de los programas, entregando un servicio global que llega en forma particular a cada uno de los trabajadores. Dado que se trata de una empresa nueva en el rubro, es muy importante demostrar el conocimiento y las habilidades necesarias del negocio y así ganarse la confianza de los clientes.

Otro factor crítico de éxito del proyecto es la variable del Mix: promoción, y particularmente la venta del servicio. En primer lugar, existe conciencia de los problemas de calidad de vida laboral, pero no de sus costos. Lograr hacer tangible el servicio, es el desafío de este plan de negocio, por eso el reclutamiento del personal con el perfil exacto es clave para la venta del servicio y por lo tanto uno de los puntos más relevantes para el éxito del negocio, ya que se necesitan "socios" estratégicos que jerarquicen a la empresa por un lado y permitan diferenciarse de la competencia por otro, con el fin de que los potenciales clientes se decidan a contratar el servicio.

El dividir este plan en distintas etapas, permite contratar la cantidad de personas necesarias para cubrir la demanda estimada. Así se evita incurrir en costos innecesarios, aunque en la puesta en marcha se gastan recursos en la contratación del personal base, y es de gran relevancia lograr las ventas necesarias para cubrir estos costos, porque al inicio del proyecto no se poseen los ingresos suficientes.

Todos los procesos descritos en este Plan de Operaciones son fundamentales para el correcto funcionamiento del proyecto, pero sin duda que el primer proceso que está vinculado a los clientes y las ventas es central, no sólo para que el proyecto sea operacional, sino también para que el proyecto sea rentable, ya que un correcto proceso de contacto asegura buenas probabilidades de vender el servicio.

Una vez terminado los planes necesarios para llevar a cabo el proyecto, se realizó el análisis financiero, en que se propuso 3 distintos escenarios: negativo, regular y positivo, lo que están relacionados con la demanda y venta del servicio, con el fin de minimizar la incertidumbre en ese aspecto. Finalmente se pudo obtener que los VPN para todos los casos estudiados fueron positivos, incluso en el escenario negativo. Aunque, al comparar los escenarios propuestos, se encuentran diferencias sustanciales. Para el caso de la evaluación sin financiamiento el escenario negativo entrega un VPN de \$ 56.863.665, cuando se establece un escenario más auspicioso, el regular cuyo VPN asciende a \$ 171.770.266, tendría un aumento de un 300%. Esta situación demuestra la importancia de concretar las ventas con rapidez, de lo contrario las remuneraciones que representan aproximadamente el 80% de los costos totales acumularán aún más el capital de trabajo necesario.

Justamente el capital de trabajo que asciende a \$ 226.004.261, en el peor de los casos, se transforma en la principal fuente de riesgo del proyecto, ya que de no concretarse las mínimas ventas proyectadas, se podría perder mucho dinero. Pero

los escenarios fueron definidos con criterios moderados y realistas, que se apoyan en la efectividad del Plan Comercial.

Por otro lado, si comparamos las TIR: 22,27%, 31,88% y 54,06%, para los escenarios negativo, regular y positivo, respectivamente, es claro que sobrepasan de manera amplia la tasa de descuento de 18%, e indican al igual que el VPN que el proyecto es atractivo y rentable, siempre y cuando se cumplan los supuestos de ventas. En el mejor de los casos, el escenario positivo entrega un VPN auspicioso: \$387.894.451, un 225% del escenario regular.

Por lo tanto, si se logra, supera el factor crítico de éxito: sensibilizar a las empresas y lograr la venta, el proyecto resulta una excelente oportunidad para inversionistas.

El caso ideal, que reporta el mayor VPN, es la evaluación con financiamiento y su escenario positivo, que nos entrega un VPN de \$387.894.451. Este caso se basa que el periodo de puesta en marcha dura menos de un año y se alcanzan ventas totales de 13.800, para los 6 años de evaluación. Este caso es factible de concretarse con un buen proceso de venta y por supuesto con un buen funcionamiento del servicio en general.

En líneas generales este plan muestra la conveniencia y la factibilidad del proyecto bajo condiciones específicas, las cuales no se dan a la fecha en que se hizo este estudio, es decir, sus variables críticas como leyes que incentiven la inversión por parte de las empresas para cuidar a sus trabajadores, o una cultura preventiva antes que una curativa, hacen que la demanda sobre este servicio sea una incertidumbre. Un plan específico de ventas, con su fuerza de venta y sus respectivos incentivos, no aseguran el éxito del negocio. Por lo tanto, este proyecto debe ser mirado en el momento que las condiciones se den para ejecutarlo, lo que probablemente sucederá en algunos años más, siguiendo la tendencia mundial. El valor agregado de este trabajo, es mostrar la factibilidad y conveniencia de un proyecto bajo ciertas condiciones que en la actualidad no se dan, y cuya fase de diseño no consideró la etapa del mercado inmaduro, es decir, cuando las empresas empiecen a tomar conciencia (como ya lo hacen algunas, especialmente extranjeras) de los costos que produce una mala calidad laboral.

Finalmente, para implementar de la mejor forma este proyecto, se debe considerar una penetración lenta en las empresas, ofreciendo paquetes de servicios más simples, con el fin de ganar confianza y mostrar en el mediano plazo algunos cambios, incluso se podría negociar contratos en base a resultados, es decir, las empresas pagan según los beneficios que han producido los programas, en base a algunas métricas como por ejemplo el ausentismo y las tasas de rotación. Si se logra ganar la confianza en una empresa, será posible ofrecer el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización tal como se describió en este trabajo.

## Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, “Magazine”
- Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl)
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de vida y trabajo, Promoción de la salud en el lugar de trabajo en Europa, Resumen del programa. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 1997
- Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, “Precarius employment and working conditions in the European Union”, Sauter s., Dublín, 1997
- Hans-Jôrg Bullinger, “Innovation and Prevention”, Universum, Wiesbaden, 1999, pp.19-40
- Richard Clifton, Health and Safety Executive, Reino Unido
- Steven Sauter y Linda Rosentock, National Institute for Occupational Safety and Health, USA
- Acción Responsabilidad Social Empresarial, [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)
- Conforti, Bruno. 2003. “Plan de Negocio para un Servicio de Asesoría Integral Orientado al Segmento de Médicos”
- América Economía, N° 333, 2006.
- Víctor Hugo Duran, ACHS, “Salud Ocupacional: Presentismo Ocasionaría Millonarias Perdidas en Chile”
- Superintendencia de Salud, “Evaluación del subsidio por incapacidad laboral por enfermedad común en Chile”, 2006
- Majluf, Abarca, Rodríguez, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), “El nuevo mundo de las relaciones laborales”.
- Fuentealba, Lientur. 2004. Gestión Comercial, Apuntes del curso IN58A, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Diez, Christian. 1999. Evaluación de Proyectos, Apuntes del curso IN42A, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Kloter, Philip, Fundamentos de mercadotecnia - 4º Edición, Capítulo 15

## Contactos

- Aldo Vera, psicólogo, investigador de la Fundación Científica y Tecnológica ACHS y la Escuela de Salud de la Universidad de Chile.
- Eduardo Olguín, Ingeniero Eléctrico, profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Coach.
- Sandra Rivas, Asistente Social, ACHS
- Fernando Aliaga, Ingeniero Civil Industrial, ACHS
- Víctor Duran, periodista, ACHS

## **ANEXO A: Antecedentes Complementarios**

En la conferencia “El Cambiante Mundo del Trabajo”, celebrada en Bilbao en 1999, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En la medida que aumenta la proporción de trabajadores contratados en el sector servicios, aparecen nuevas cuestiones, como los problemas ergonómicos en el trabajo intensivo en información, trastornos musculoesqueléticos, etc. Un componente cada vez mayor del trabajo en el sector servicios, incluye el contacto interpersonal: empleados con clientes, compradores, pacientes, etc., que puede propiciar un mayor estrés e incluso violencia en el trabajo.
- Un número cada vez mayor de pequeñas, medianas y grandes empresas no disponen de suficientes conocimientos, en el mejor de los casos, en materia de salud y seguridad.
- Para las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, suele pasar desapercibido que la salud y seguridad en el trabajo no es solo una exigencia legal, sino una “herramienta estratégica para las empresas”.

Volviendo a la realidad chilena, existe un fenómeno llamado “presentismo”, siendo este la evaluación del impacto económico o productivo que tiene el hecho de que un trabajador acuda a sus labores con alguna condición anómala de salud, en otras palabras, cuanto pierde una empresa por menor productividad de un trabajador enfermo. Hay ciertas patologías que se asocian con el presentismo, pero que los trabajadores y/o empleadores no lo asumen como algo invalidante o que afecte el desempeño. Entre ellas están las alergias, el estrés, la depresión, las migrañas, algunos dolores, enfermedades crónicas como obesidad y el tabaquismo. Muchas de ellas son muy frecuentes en Chile, pero las empresas no han advertido, cuantificado y evaluado que este tipo de afecciones impactan en el desempeño y, por tanto, en la productividad laboral. La realidad chilena dice que los adictos al tabaco pierden, en promedio, más de media hora laboral al día por salir a fumar. Los trastornos emocionales como el estrés, ansiedad, depresión; también repercuten y no sólo en el trabajador afectado, sino que la mayoría de las veces, en el resto del equipo que debe lidiar con esas situaciones anómalas.<sup>29</sup>

En 2004 las pérdidas anuales por presentismo en EE.UU. superaban los US\$ 150 mil millones y en Canadá se estima que la pérdida de productividad es de US\$ 4,5 mil millones por presentismo, ausentismo e incapacidad.<sup>30</sup> Se ha estimado que el presentismo es cuatro veces más que el ausentismo, queda la forma de evaluar

---

<sup>29</sup> Aldo Vera, psicólogo, investigador de la Fundación Científica y Tecnológica ACHS y la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile.

<sup>30</sup> Harvard Business Review

este problema mediante encuestas de autorreporte, evaluación de pérdida de tiempo de productividad y otros análisis.<sup>31</sup> Según diversas estimaciones, anualmente se podrían estar perdiendo<sup>32</sup>:

- 16 millones de días laborales por concepto de licencias médicas, lo que equivale a unas 44 mil personas sin trabajar durante un año.
- Las pérdidas se estiman en unos US\$ 150 mil millones anuales.

Para finalizar, en el año 2006 el sistema sanitario chileno destinó más de \$280 mil millones en pago de subsidios de incapacidad laboral, de los cuales, \$170 mil millones corresponden al uso dado por los casi 11 millones de usuarios del sistema público y \$109 mil millones por los casi tres millones de personas adscritas a las isapres.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Aldo Vera, psicólogo op.cit

<sup>32</sup> Presentismo ocasionaría millonarias pérdidas en Chile, Víctor Duran, ACHS

<sup>33</sup> Superintendencia de Salud

## **ANEXO B**

### **2.2 Metodología**

#### Evaluación del Medio Externo e Interno

Una evaluación del medio externo e interno permitió identificar los factores externos que hacen que el mercado sea atractivo para desarrollar el proyecto. Y con el análisis interno se identificaron los factores que permitían lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo

- Evaluación del Medio Externo

Para realizar el análisis del medio externo se utilizó los modelos PEST (político, económico, social y tecnológico) y las 5 fuerzas de Porter, el cual permitió identificar y caracterizar la conducta de los competidores, clientes y proveedores, lográndose identificar los factores que hacen que este servicio obtenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Con respecto al modelo PEST, se identificaron las características más relevantes del entorno global que rodea el proyecto, poniendo especial énfasis en el factor Social-Cultural el cual entrega factores relevantes para el éxito del proyecto.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, postula que las cinco fuerzas existentes que conforman la estructura de una industria, son las siguientes:

- Intensidad de Rivalidad entre Competidores
- Amenaza de nuevos Participantes
- Amenaza de Sustitución
- Poder de Negociación de los Clientes
- Poder de Negociación de Proveedores

Se consideraron como competidores a todas aquellas empresas que brindan servicios orientados a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los trabajadores chilenos, principalmente la ACHS, SICAP, empresas extranjeras y profesionales particulares, los cuales son vistos, además, como amenaza de nuevos participantes. Además en esta etapa se reconocieron como clientes a empresas grandes. Los proveedores que se consideraron en este proyecto, son profesionales de las áreas: ingeniería, psicología, sociología, ergonomía, medicina laboral y educación física. Los cuales llevarán a cabo los programas de asistencia al empleado y la organización.

Al hacer este análisis del medio externo, se determinaron las amenazas y oportunidades que afectan al proyecto.

### Investigación de Mercado

La investigación de mercado permite identificar el medioambiente de mercado en el que se sitúa el negocio potencial. Para desarrollar la investigación de mercado fue necesario recopilar información de fuentes primarias, como entrevistas y encuestas, y también fuentes secundarias, como datos del INE, bibliotecas, revistas, etc.

La información recolectada, fue analizada e interpretada para caracterizar el ambiente en que se encuentra el negocio.

### Plan de Recursos Humanos

Los RR.HH. de una empresa son el elemento más importante y valioso de esta. Estos desempeñan un papel vital en las operaciones del negocio. Por lo tanto se investigaron las habilidades y características necesarias que deben tener, acorde al proyecto a realizar. Particularmente, para este proyecto los RR.HH son parte fundamental, ya que son los que realizan las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado meta. Además en esta parte, se definió el personal administrativo que se encargará que el negocio funcione de manera correcta. Finalmente, se definen los perfiles de los cargos necesarios para ejecutar las distintas labores que contempla este proyecto.

### Plan Operacional

En esta etapa se definen los procesos que llevaran a cabo el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, identificando las tareas que la componen, los RR.HH: y materiales necesarios.

### Plan de Marketing

El plan de marketing queda definido por los siguientes elementos: Producto, Precio, Distribución y Promoción, con el objetivo de llegar al mercado meta.

- Producto: un producto es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben que obtienen cuando lo compran, es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio. Se diferencia de un servicio que es un producto no material. Para este proyecto, el producto es intangible, por lo tanto es un servicio.
- Precio: es la cantidad de dinero o de otros objetos que tengan la capacidad de satisfacer ciertas necesidades y que requiere para adquirir algún producto o servicio. Este factor es de suma importancia, ya que regula la asignación de recursos e indica la calidad de los productos. Además determina la demanda, definiendo la posición competitiva de una empresa y

del producto o servicio.

Esta variable afecta directamente las ventas, debido a su ligazón con la demanda, y además es la única variable de este plan de marketing que es cuantificable.

Si bien el precio es tomado de mercado, existen estrategias de precios las cuales son opuestas la una de la otra:

- Estrategia de descremar el mercado: esta consiste en comenzar cobrando precios altos, por sobre el precio de mercado, para luego deslizarse por la curva de demanda.
- Estrategia de penetración: esta implica comenzar cobrando precios por debajo del precio de mercado, con el fin de obtener de manera rápida un porcentaje del mercado.

La primera estrategia incentiva el ingreso de nuevos competidores debido a los altos retornos, producto de un amplio margen. Lo contrario ocurre en el segundo caso. Además, se debe tener en cuenta los objetivos de la fijación de precios, y en qué medida se relacionan con los objetivos de este proyecto en particular. Los objetivos se dividen en tres áreas:

- Orientado a las utilidades: esto es maximizar las utilidades, alcanzando un rendimiento meta.
  - Orientados a las ventas: esto implica aumentar el volumen de ventas o incrementar la participación de mercado.
  - Orientados a la citación actual: esto busca hacer frente a la competencia.
- Distribución: la función de la distribución consiste en hacer llegar el producto o servicio a los consumidores finales. Para lograr esto se utilizan los distintos canales de distribución existentes en el mercado, entre los que se encuentran mayoristas, detallistas y agentes entre otros. Algunas de las funciones que éstos cumplen son transporte, distribución, promoción, información, negociación y financiamiento.

Para decidir los intermediarios que participan en el proyecto, se tomaron decisiones estratégicas en torno a los siguientes puntos:

- Intensidad de cobertura
  - Estructura vertical de distribución.
  - Estrategia de comunicación y mercado.
  - Logística de distribución.
- Promoción: Este es el elemento del plan que tiene por objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia del producto, con el fin de



influir en el comportamiento del receptor de los mensajes. Los métodos promocionales son los siguientes:

- Venta personal
- Publicidad
- Promoción de Ventas
- Relaciones Publicas
- Publicidad no pagada

Para determinar una buena mezcla promocional, es necesario determinar la respuesta buscada y definir el presupuesto que se destinará a esto. Luego se deben seleccionar los medios de comunicación, en caso de utilizar para la implementación del plan.

Además, dado que se trata de un servicio, se deben incluir las variables del marketing: Personal, Evidencia Física y Procesos.

- Personal: El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes. El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.
- Evidencia Física: La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.
- Procesos: se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

### Plan Financiero

Para realizar el análisis financiero se determino los siguientes puntos

- Ingresos operacionales: corresponden a los ingresos obtenidos por la venta del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

- Costos operacionales: corresponden a los costos necesarios para poder llevar a cabo las operaciones del negocio potencial.

Para realizar la evaluación financiera se construirán supuestos que permitan proyectar una cierta demanda, y con esto una cierta cantidad de ventas para un periodo de tiempo.

Finalmente se desarrollara un flujo de caja, con el cual se obtiene el VPN (valor presente neto) entre otros indicadores, que permite determinar la viabilidad del proyecto.

### **2.3 Marco Teórico**

El objetivo principal de este trabajo de título es desarrollar el plan de negocio para una empresa que preste servicios, para esto se evaluarán los quiebres respectivos, y se generará la oportunidad de negocio. Este negocio se diseñará de tal forma que preste un servicio a las empresas con problemas de calidad de vida laboral, de tal forma que ayude a crear diagnósticos precisos de las situaciones actuales de las empresas, luego se buscarán las soluciones respectivas y finalmente se aplicarán los programas adecuados, que serán monitoreados a través del tiempo.

El concepto básico es el de “calidad de vida”, este se entenderá como: el bienestar, felicidad, satisfacción de la persona que le permite una capacidad de actuación o de funcionar en un momento dado de la vida. Es un concepto subjetivo, propio de cada individuo, que está muy influido por el entorno en el que vive como la sociedad, la cultura o las escalas de valores. En el marco de este trabajo, también se usará este concepto para definir “calidad de vida laboral”, que tiene el mismo sentido que la anterior definición, pero en el ámbito del trabajo, es decir, el bienestar personal y la capacidad de funcionar (bien o mal) en el trabajo mismo.

Se debe considerar que medir el concepto de calidad de vida es complejo, ya que incluye componentes intangibles (asociadas al medio ambiente y al individuo en particular), por lo tanto se establecerán parámetros estandarizados para medirlos, como por ejemplo: tiempo para sí mismo, enfermedades profesionales, licencias, etc., que podrían ir cambiando en el transcurso de la investigación. De esta manera, configurará un terreno más concreto a la hora de medir la calidad de vida laboral, ya que este concepto estará ligado a métricas que deberían ser cuantificadas en el estudio de mercado.

Por otro lado, también podemos tomar la siguiente definición: La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de

trabajo, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos<sup>34</sup>.

En Chile, no existen estudios sobre la relación entre productividad y la calidad de vida, pero es conocido por todos que la productividad es más que un cociente entre las salidas y las entradas, es la actitud que toma cada individuo en su trabajo, y esta actitud depende directamente de la salud física, mental y social que se posea, sin los cuales los trabajadores no pueden alcanzar los niveles de rendimiento necesarios para su trabajo, luego podemos inferir que una baja calidad de vida esta asociada a una declinación del rendimiento y en consecuencia, en una baja productividad.

### Evaluación de Proyectos

- El flujo de caja privado

Para realizar un flujo de caja, se deben identificar y valorar los beneficios y costos. Luego de esto, se debe ordenar la información con el fin de obtener resultados sintéticos relevantes que permitan visualizar fácilmente la factibilidad del proyecto. En flujo de caja corresponde al flujo de ingresos netos que el proyecto dejará a los propietarios.

- Bases para la elaboración del flujo de caja privado

Para esto, se ordenan los ingresos y egresos relevantes, obteniendo como resultado la cantidad de dinero que deberán colocar o que recibirán los propietarios del proyecto. Esto se realiza en un horizonte de tiempo que debe ser definido previamente.

Los flujos de caja son específicos para cada agente particular, sin embargo, puede obtenerse un flujo de caja del proyecto puro, el que se construye suponiendo que hay un solo propietario del proyecto quien, además, aporta todos los recursos para financiar la inversión y para casa socio del proyecto.

El horizonte de evaluación es relativo a las características del proyecto y a la necesidad de los inversionistas. Es importante ser consecuente y utilizar el mismo tipo de valor. Además se debe tener en cuenta que las tasas de descuento deben ser reales o nominales dependiendo de la moneda utilizada en el flujo de caja.

- Estructura del flujo de caja

En un flujo de caja se puede distinguir entre el Flujo Operacional y el Flujo Capitales. Esto se debe a que los ingresos operacionales, los intereses de créditos y ahorros y las ganancias de capital, están sujetos a impuestos. En el caso del

---

<sup>34</sup> [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)

flujo de capitales, éstos no están sujetos a impuestos, siempre que no incluyan ganancias de capital.

El flujo operacional se compone de los siguientes puntos:

- Ingresos por ventas: provienen de las ventas de bienes y servicios del proyecto, los intereses obtenidos por depósito en el mercado de capitales y otros ingresos de la operación.
- Ganancias o pérdidas de capital: corresponden a la diferencia entre el valor de venta de un activo y su valor contable, los cuales considerados como ingresos para efectos del cálculo de impuesto a la renta. Si la diferencia es positiva se denomina ganancia de capital y si es negativa, pérdida de capital.
- Egresos operacionales: se originan por la compra de bienes y servicios, pago de empleados, y otros necesarios para obtener los productos del proyecto.
- Depreciaciones legales: se calcula como el valor de compra de un bien de capital, dividida por el número de años de vida útil que define la ley para cada tipo de bien.
- Impuesto a la renta: la ley tributaria permite deducir de los ingresos las pérdidas del ejercicio anterior, además de los costos operacionales, gastos financieros y depreciaciones legales mencionados anteriormente.
- Utilidades devengadas: corresponde a la suma de los ingresos y costos señalados anteriormente. Sobre ésta se aplica el impuesto que afecta las utilidades de la empresa, denominado impuesto de primera categoría.
- Utilidad Neta: se obtiene de la diferencia entre las utilidades devengadas y el impuesto a la renta.
- Flujo de capitales operacionales: se obtiene agregando a las utilidades netas, las depreciaciones legales y las pérdidas del ejercicio anterior. Si en el flujo de capitales se anota el valor total de liquidación de un activo, entonces las ganancias de capital deben descontarse para no incurrir en una doble contabilización de este ítem.

El flujo de capitales se compone de los siguientes puntos:

- Egresos de capital: entre los egresos se encuentra la inversión fija, capital de trabajo y amortizaciones de los créditos. El capital de trabajo es el valor conjunto de activos físicos y monetarios que se requieren para que un proyecto pueda funcionar en forma continua y normal cuando atraviesa periodos deficitarios.

- Ingresos de capital: entre los ingresos se cuenta el valor residual de los activos y la recuperación del capital de trabajo.

Finalmente, el flujo de caja se obtendrá de la suma de ambos flujos.

Una vez que se han obtenido los flujos de ingresos netos es necesario identificar si el proyecto es no conveniente. En caso de realizar distintos flujos de caja, es necesario identificar cual de los distintos escenarios propuestos es el más conveniente.

Los criterios de decisión van a depender de los objetivos que los inversionistas tengan con respecto al proyecto a realizar. Los indicadores más utilizados en la toma de decisiones son el VPN, TIR y el costo anual uniforme equivalente.

- Valor presente neto

Para determinar si un proyecto es conveniente, se debe calcular el valor presente de cada uno de los flujos que se tienen en el flujo de caja. Para esto se utiliza generalmente la tasa que entrega un deposito del banco, como tasa de descuento del dinero. A este resultado se le llama valor presente neto (VPN). La expresión general de este indicador con una tasa de descuento ( $r$ ), y flujos de ingresos netos desde  $t=0$  hasta  $n$ , queda de la siguiente manera:

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

### El Qué, Cómo, y Por qué de un Plan de Negocio

- ¿Qué es un Plan de Negocio?

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial.

Para este trabajo de titulo, el proyecto comercial propuesto es el de un Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

- El porque del plan de negocios

Un plan de negocio es utilizado para convencer a un grupo de inversionistas de que se ha identificado una real oportunidad de negocio, que posee potencial, y una racional y coherente programa que permita llevar a cabo los objetivos en los plazos estipulados. Luego un plan de negocio es una herramienta que es utilizada para incrementar capital.

Cuando se realiza un plan de negocio, además es posible identificar los requerimientos financieros y la viabilidad económica del proyecto.

- ¿Cómo se hace un Plan de Negocio?

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo a continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un “plan de planes”: a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de operaciones.

### Investigación de Mercados

- El proceso de investigación de mercado

La investigación de mercados es la función que vincula a la organización con sus consumidores, clientes y público.

El propósito de la investigación de mercados consiste en dar apoyo a la toma de decisiones de mercadotecnia. Esto nace por la necesidad de las organizaciones de satisfacer y entender las necesidades cambiantes de diversos grupos de personas. La investigación de mercado involucra los siguientes puntos.

1. Especificación de la información que se precisa para el estudio.
2. Elaboración de un método para la recolección de la información
3. Ejecutar y dirigir el proceso de recolección de datos.
4. Análisis e interpretación de los datos.
5. Conclusiones.

Finalmente, la investigación se define como un insumo informativo para la toma de decisiones, y no sólo como la evaluación de las decisiones tomadas anteriormente. La investigación de mercado debe ser efectiva, oportuna, eficiente y exacta.

- Diseño e implantación de la investigación de mercado

Los tipos de investigación que se pueden llevar a cabo son:

- Investigación exploratoria: se utiliza cuando se están buscando indicios generales de un problema. Los métodos utilizados son flexibles, poco estructurados y cualitativos. En este tipo de investigación se puede encontrar sesiones de grupo y entrevistas en profundidad.
- Investigación descriptiva: abarca parte importante de la investigación de mercado. Con ésta se logra obtener con exactitud algún aspecto del medioambiente. A diferencia del caso anterior, en esta investigación se establecerán hipótesis, aunque pueden ser especulativas.
- Investigación causal: esta se utiliza cuando es necesario demostrar que una variable, causa o efecto determina los valores de otras.

- Recolección de datos

La información que se recolecta puede provenir de fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias son aquellos recolectados especialmente para tratar el objetivo de la investigación, como entrevistas, encuestas y experimentos. Las fuentes secundarias son aquellas que están disponibles y que fueron recolectadas para algún propósito anterior, como bancos de datos y censos. Los métodos de recolección de información dependerán del tipo e investigación, sin embargo es posible combinarlos.

Los métodos más utilizados corresponden a entrevistas personales y telefónicas, encuestas por correo o en persona y cuestionarios entre otros. Las principales restricciones que se deben tomar en cuenta al seleccionar un método de recolección de datos son: presupuesto disponible, la naturaleza del problema y la complejidad de la información que se requiere, la necesidad de exactitud, y las restricciones de tiempo.

- Diseño del cuestionario

Un cuestionario es un conjunto formalizado de preguntas. Su principal función es medir un conjunto de variables relevantes para la decisión que se pretende tomar. Las etapas en el diseño del cuestionario son las siguientes:

- Consideraciones preliminares: es en esta etapa se debe determinar que datos se necesitan para las decisiones a tomar. Además es necesario identificar a quienes se desea encuestar. Por ultimo se debe determinar el método que se utilizara para ejecutar la aplicación del cuestionario
- Formulación de preguntas: en esta etapa se confeccionan las

- distintas preguntas que completarán el cuestionario.
- Definir el orden de preguntas y el diseño físico del cuestionario
- Hacer una prueba piloto del cuestionario
- Hacer correcciones luego de reconocer las fallas en el cuestionario.

Como la mayoría de los pasos en el proceso de investigación, el diseño del cuestionario es altamente iterativo, es decir, la secuencia de pasos presentados se puede repetir reiteradas veces hasta lograr la herramienta deseada.

- Formato de las preguntas del cuestionario

En un cuestionario es posible encontrar preguntas abiertas y cerradas, las cuales dan distintos espacios de acción al entrevistado.

- Preguntas abiertas: en este formato los encuestados tienen libertad para elegir cualquier respuesta que considere adecuada dentro de los límites que implique la pregunta. Este tipo de preguntas se utiliza generalmente para conocer las percepciones del entrevistado.
- Preguntas cerradas: el uso de preguntas cerradas, permite obtener un conjunto de respuestas predeterminadas que reflejan con precisión todas las respuestas posibles.

- Presentación y orden del cuestionario

La introducción debe identificar al encuestador y la organización que realiza el estudio. Además debe definir en forma breve y clara el objetivo que persigue el estudio.

Una forma de ordenar las preguntas es la denominada secuencia de embudo. Esta consiste en ir de las preguntas más generales a las más específicas, lo cual minimiza la posibilidad que las respuestas de preguntas anteriores condicionen o influyan en las respuestas a preguntas posteriores. También permite conocer el marco de referencia del encuestado. En ocasiones se usa una secuencia de embudo invertida pues se requiere partir de elementos específicos análogos para todos los entrevistados o porque el encuestado carece de una opinión clara.

- Diseño físico del cuestionario

Por otra parte se debe destacar que existen muchos factores funcionales que hacen que una entrevista sea o no exitosa. Entre éstos se considera el uso de cuadernillos con el fin de mantener el orden, dejar suficiente espacio en blanco para registrar las respuestas y utilizar un formato que no produzca errores entre otros.



- Prueba piloto y correcciones al cuestionario

Para realizar una buena prueba piloto, y lograr corregir errores para su futura implementación, la prueba debe realizarse en condiciones comparables a la del campo real del estudio.

### Análisis del Medio Externo

El análisis competitivo de una industria es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de largo plazo de una industria y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos, lo que es fundamental para generar una estrategia que la sostenga en el largo plazo.

La metodología que se utiliza para esto son dos modelos, las 5 fuerzas de Porter y en análisis PEST.

Con respecto a las 5 fuerzas de Porter, este modelo postula que existen 5 fuerzas que conforman la estructura de una industria:

- Intensidad de Rivalidad entre Competidores
- Amenaza de nuevos Participantes
- Amenaza de Sustitución
- Poder de Negociación de los Clientes
- Poder de Negociación de Proveedores

Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores explicativos de la rentabilidad esperada de largo plazo de la industria.

Las barreras de entrada están relacionadas positivamente con el atractivo de la industria. En tanto que las barreras a la salida lo hacen negativamente al aumentar el riesgo del negocio.

### Fundamentos del Marketing

Para desarrollar un plan estratégico de marketing es necesario implementar una mezcla de marketing que logre las metas propuestas en el mercado objetivo. La mezcla es una combinación estratégica de las siguientes 7 variables:

Productos, Estructura de Precios, Sistema de Distribución, Programa Promocional, el Personal del Servicio, la Evidencia Física del Servicio y la dualidad entre el marketing y las operaciones.

## Planeación y Desarrollo de Productos

Un producto se puede definir como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye empaque, color, la calidad y la marca además de los servicios y la clase de los vendedores. Es importante destacar que una persona compra mucho más que un conjunto de atributos. El cliente compra la satisfacción de su necesidad por medio de los beneficios que el producto le da.

## Clasificación de los Productos

Existen dos clasificaciones para los productos: productos de consumo y bienes industriales. La base final para distinguir entre ambos grupos es el uso final para el que ha sido destinado el producto en su forma original.

Producto de Consumo: son aquellos que se han creado con la intención de que los usen los consumidores de hogares y no para utilizarlos como insumos en otro negocio.

Bienes Industriales: son aquellos que se ha creado con la intención que sean utilizados por otros negocios como instrumentos para producir otros productos o para proporcionar servicios en un negocio (insumos).

Dentro de los *productos de consumos* existen subdivisiones, las que se basan en el comportamiento de los consumidores, en particular en el tiempo y en el esfuerzo que dedican en obtenerlo.

Bienes de Conveniencia: estos se caracterizan porque el consumidor tiene el conocimiento adecuado del producto y porque la compra se realiza con un esfuerzo mínimo.

Bienes de Comparación: son productos para los que los clientes normalmente desean comprar precios, calidades y estilos, haciendo un esfuerzo por encontrar lo mejor.

Bienes de Especialidad: son aquellos que los consumidores manifiestan una clara preferencia por ciertas marcas y están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo en comprarlos.

Bienes No Buscados: son aquellos que son nuevos y por ende el consumidor no los conoce.

Dentro de los *productos industriales* existen subdivisiones, las que se basan en los usos que se puede dar a los productos:

- **Materias Primas**: son bienes que se encuentran en su estado natural sin procesar.

- Materiales y Piezas de Fabricación: son parte de los productos terminados
- Instalaciones: corresponde al equipo más importante y duradero de una empresa.
- Equipo Accesorio: productos utilizados en operaciones de la empresa.
- Suministros de Operaciones: son artículos de corta duración y bajo precio.

Para el desarrollo de nuevos productos, se ha contemplado una sucesión de 6 pasos:

- Generación de ideas.
- Depuración y Evaluación de éstas.
- Análisis de Negocios: consiste en identificar las características del producto, estimar la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad esperada. Además se establece un programa para desarrollar el producto y se revisa su factibilidad.
- Desarrollo del producto: creación de prototipos y pruebas de laboratorio.
- Pruebas de Mercado: se realizan pruebas del prototipo con usuarios reales.
- Comercialización: se pone en práctica los programas de producción y marketing.

### **Estructura de Fijación de Precios**

Esta es la única variable cuantificable del mix, y se define como la cantidad de dinero necesaria para adquirir otros bienes. La importancia del precio radica que en que indica la calidad de los productos, además regula la asignación de los recursos y determina la demanda. Además define la posición competitiva del producto en el mercado. Lo anterior afecta las ventas y las utilidades de la empresa.

Antes de fijar el precio de un producto es importante identificar primero cual es la meta que se espera alcanzar con ella. Los principales objetivos de la fijación de precios son obtener un rendimiento objetivo sobre la inversión y sobre las ventas netas, maximizar las utilidades, aumentar las ventas, ganar o mantener la participación del mercado objetivo, hacer frente la competencia o introducir un nuevo producto. En este último caso la estrategia de precios puede ser de Penetración o de Descremar el mercado.

Para la fijación de precios se mencionan 3 métodos:

Orientado a los Costos: consiste en fijar el precio de una unidad de un producto en el costo total unitario más una cierta utilidad deseada.

Análisis del Punto de Equilibrio: utiliza los costos y la demanda de mercado para fijar los precios.

**Análisis Marginal:** en este método se establecen los precios y se determina el nivel de producción en el punto donde el costo marginal sea igual al ingreso marginal.

Para muchos es innecesarios utilizar estos métodos para la fijación de precios, ya que, se considera que basta con conocer el nivel de precio de mercado y decidir si el precio que se fijará estará sobre el precio del mercado (estrategia de descremar el mercado), o bajo este (estrategia de penetración).

### **Canales de Distribución**

Los canales de distribución son la ruta que sigue un bien a través de distintas organizaciones para que llegue a los consumidores finales. Estos son relevantes en el mercado porque permiten reducir el número de contactos, aumentar la concentración de distintos productos en un solo lugar, como supermercados y tiendas. Además permite fragmentar los productos en partes más chicas, con el fin de que los consumidores puedan comprar la cantidad que necesitan y permiten que los productos estén a disposición de los consumidores finales.

Los canales de distribución varían según el tipo de bien que se entrega. A continuación se detalla los intermediarios involucrados en cada caso y los canales de distribución que se forman.

- **Distribución de Bienes de Consumo:** en la venta de productos dirigidos a consumidores finales se utilizan mayoristas, detallistas y agentes.
- **Distribución de Bienes Industriales:** para la venta de estos productos se utilizan distribuidores industriales y agentes.
- **Distribución de Servicios:** en este caso se presenta solo los agentes.

### **El Programa Promocional**

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve a la organización para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos. Básicamente constituye un intento de influir en las decisiones que realicen los individuos pertenecientes al segmento objetivo.

Los métodos promocionales que se utilizan son venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones publicas.

Los factores que influyen en la mezcla promocional son la naturaleza del mercado, naturaleza del producto, etapa del ciclo de vida del producto y los fondos disponibles.

## Análisis del Medio Interno

El análisis del medio interno intenta identificar el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Es importante reconocer las actividades de la firma que otorgan valor y separarlas en etapas estratégicamente relevantes. Para esto se utiliza la metodología llamada cadena de valor. En esta se reconocen 2 tipos de actividades: primarias y de apoyo.

- Actividades primarias
  - Logística interna: recepción, almacenaje, devolución a proveedores.
  - Operaciones: se preocupa de la transformación de los insumos en el producto final.
  - Logística externa: se preocupa de la distribución del producto terminado.
  - Marketing y ventas: su trabajo consiste en inducir y facilitar el proceso de venta.
  - Servicio: se preocupa de acrecentar el valor del producto después de la venta.
- Actividades de apoyo
  - Adquisiciones: se encarga de la compra de materias primas, suministros y otros ítems.
  - Desarrollo de tecnología: desarrolla el conocimiento experto, procedimiento e insumos tecnológicos que precisan cada actividad de la cadena de valor.
  - Manejo de recursos humanos: se preocupa de la selección, promoción y colocación de los individuos de la empresa.
  - Infraestructura de la firma: se preocupa de la gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, de gobierno y gestión de calidad.

## **ANEXO C: Análisis PEST, PORTER e Interno**

### **Análisis PEST**

#### Político – Jurídico

Desde el punto vista político, el gobierno posiciona de buena manera a las empresas que adopten acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo que en un futuro podría traducirse en leyes que las apoyen de forma concreta.

En el marco jurídico, la ley N° 16.744, sobre "Seguro Social contra Riesgos de Accidente del Trabajo y Enfermedades Profesionales", indica que " El subsidio se pagará durante toda la duración del tratamiento " desde el día que ocurrió el accidente o se comprobó la " enfermedad, hasta la curación del afiliado o su declaración de " invalidez", es decir, las empresas no deben costear ni la remuneración ni los servicios médicos asociados, pero estos costos directos representan solo 15%<sup>35</sup> del costo total, ya que los costos indirectos como la pérdida de días de trabajo, los daños materiales y la menor productividad, son absorbidas por las mismas empresas afectadas.

Por otro lado la existencia del "Subsidio por Incapacidad Laboral (SIL)", nos dice: que los trabajadores afiliados a régimen de enfermedad que hagan uso de la licencia por incapacidad total o parcial para trabajar, tienen derecho, siempre que cumplan determinados requisitos, a percibir una prestación de carácter pecuniario, que sustituye su remuneración y que además, le permite mantener la continuidad previsional en el régimen de pensiones y de enfermedad a que se encuentren afiliados.

De acuerdo con lo anterior el SIL corresponde al beneficio que permite a las personas ausentarse de su trabajo, sin dejar de percibir el total o parte de la remuneración sobre la cual se ha cotizado para su salud. El beneficio se paga a partir del cuarto día, en licencias menores o iguales a 10 días, y a partir del primer día en el caso de licencias mayores de 11 días para los empleados particulares.<sup>36</sup>

Existen problemas de incentivos mal diseñados, que produce un mal uso del sistema (abuso), y el desentendimiento de las empresas, ya que estas no asumen ningún tipo de costo directo, lo que ha provocado en los últimos años una explosión de gasto, es así que en el año 2006 el sistema sanitario chileno destino más de \$280 mil millones en pago de SIL de los cuales \$170 mil millones corresponden al gasto por el sistema público y 110 mil millones por el sistema de isapres.

A nivel internacional se han realizado reformas a los subsidios de enfermedad,

---

<sup>35</sup> Fuente: Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

<sup>36</sup> "Evaluación del subsidio por incapacidad laboral", Superintendencia de Salud, 2006

dado que han presentado problemas similares a los que se pueden encontrar en Chile. Las reformas emprendidas abarcaron medidas en torno a traspasar el pago del primer periodo de licencia a los empleadores, los monitores de salud dentro del sistema para lograr una rehabilitación más rápida, los deducibles y los periodos del beneficio como de afectar los incentivos y conductas de las personas frente al beneficio; y los controles sobre la oferta y la demanda. Cuando ha tenido mejores resultados es cuando las medidas se han aplicado en su mayoría al mismo tiempo, en estos caso se puede hablar de reformas.

Según estudios de la Superintendencia de Salud, existen una serie de políticas y leyes que podrían cambiar el escenario actual, entre ellas se encuentran:

- *Pago y financiamiento de los primeros días por los empleadores que traslade el control e impide concertaciones:* una medida como esta mueve a los empresarios a prevenir y controlar el ausentismo laboral y procurar el pronto regreso al trabajo. Además impide la colusión contra el sistema. Cabe recordar que países como Inglaterra, Holanda y otros han recurrido a esta medida con gran éxito.
- *Programas de rehabilitación y prevención:* en muchos países desarrollados recientemente se han incorporado fuertemente programas de rehabilitación para el pronto regreso al trabajo.

Mientras no exista una reforma orientada a la prevención, es muy difícil que las empresas tengan incentivos para hacerse cargo del problema de ausentismo y enfermedades profesionales, traspasando el costo al país y su sociedad.

### Económico

El crecimiento económico en Chile no sólo se observa en las cifras entregadas por el Banco Central, sino también en los acelerados cambios sociales reflejados en los trastornos de calidad de vida en las personas, donde más del 70% de la población se siente estresado o con depresión y, además, con el dato que Santiago es una de las tres ciudades en donde más se trabaja en el mundo.<sup>37</sup>

El momento económico actual, es favorable para la inversión en prevención, ya que según el ministerio del trabajo, “Invertir en prevención, no es un problema ni una carga. Es una solución”. Por otro lado el marco económico chileno, abre las puertas a inversionistas extranjeros, sobretodo de Norteamérica y Europa, que ya tienen la experiencia de lidiar con los problemas de calidad de vida laboral.

### Social – Cultural

La familia y el trabajo son las redes sociales más significativas en las que los

---

<sup>37</sup> Fuente: Diario “La Nación”

seres humanos interactúan, cuando algún acontecimiento perturba una de estas redes, seguramente la otra también sentirá los efectos de la perturbación,<sup>38</sup> dentro de este contexto, la sociedad chilena está muy expuesta a perder el equilibrio que debería existir para mantener una buena salud mental y física. Por otro lado, según la revista “América Economía”, los trabajadores no se dan cuenta que están enfermos, hasta que ya es demasiado tarde y deben ir al médico.

La cultura de trabajo en Chile, nos habla de malas prácticas, como “sacar la vuelta”, tomar desayuno cuando se llega a la oficina, leer el diario, etc., lo que es un claro signo de ineficiencia y poca productividad, que al final hace que para cumplir las metas se deba estar más tiempo en el trabajo, sometido a una gran presión para rendir. Cuando el trabajador chileno es empleado por una empresa global, es cuando se siente la diferencia y comienzan las complicaciones.

Por otro lado la cultura empresarial en Chile, incentivando de forma importante por las políticas y leyes, tiende a ver el problema de las enfermedades profesionales, el ausentismo y la baja productividad, como un problema ajeno a ellos, traspasándole todo el gasto y responsabilidad a los organismos de seguridad social, esto sumando a que la licencia es fundamentalmente un acto médico, que forma parte de la solución de un diagnóstico médico, para abordar una patología, Chile ostenta una cultura orientada a la curación y no la prevención.<sup>39</sup>

### Tecnológico

Chile va de la mano de los últimos adelantos tecnológicos, particularmente los relacionados con Internet. Existen una variada gama de empresas que aportan ayudas tanto tecnológicas como logísticas, que cada día son más requeridas por las empresas.

Particularmente, implementar una plataforma telefónica y métodos de comunicación e información, están al alcance de la mano.

### **Análisis PORTER**

#### Intensidad de Rivalidad entre Competidores

En este mercado existe una variedad de servicios que pueden ser considerados competencia, el principal es la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), que tiene algunos programas de ayuda al empleado. Dado que la ACHS es una entidad privada sin fines de lucro, ellos se preocupan de implementar estos programas dentro de sus dependencias, y ha vendido algunos programas específicos a entidades externas, dado los buenos resultados que tienen. Actualmente la ACHS

---

<sup>38</sup> Fuente: Pedro Morandé, Decano Ciencias Sociales, PUC

<sup>39</sup> “Evaluación del subsidio por incapacidad laboral”, Superintendencia de Salud, 2006



está reforzando y rediseñando sus programas, para a corto plazo poder traspasar sus programas al mercado. Por otro lado, los programas que ofrece la asistencia al trabajador y la organización, tienen como base las sesiones grupales y personales que se ejercerán sobre los equipos de trabajo y personas respectivamente, por lo tanto, tienen una similitud a cursos de capacitación entregados por particulares y algunas empresas. Dentro de las empresas que tienen estos cursos de capacitación se encuentra “Servicios Integrales en Capacitación (SICAP)” con 15 años de experiencia, y básicamente se dedica dictar seminarios con el objetivo de lograr una mayor productividad (distinto a seguir el camino de mejorar la calidad de vida laboral y lograr entonces la productividad).

Además existen una serie de empresas extranjeras, como Newfield y Accenture, que promueven cursos orientados a gerentes y jefaturas, para lograr mejorar desempeño, los cuales también son considerados competencia en el segmento de cliente definido como “empleador”, pero dado el amplio mercado que hay (número de gerentes y jefaturas), no existe rivalidad.

En este escenario, los servicios son complementarios y dentro de las dimensiones visibles que podrían ser asiento de la rivalidad, encontramos variables como precio, calidad y la innovación, pero lo que realmente define la rivalidad es el objetivo de cada servicio y sobre este razonamiento, no existe un servicio de asistencia integral con los objetivos planteados, sino más bien existen alternativas cuyos objetivos apuntan a distintas áreas, como por ejemplo: desconectarse del trabajo, como hobby, sentirse activo, etc.

Por lo tanto la rivalidad entre competidores es baja.

### Amenaza de Sustitución

Si bien no existe un servicio que pueda sustituir totalmente al servicio de asistencia al empleado y la organización, existen distintos agentes en el mercado capaces de ofrecer programas de ayuda. En particular están los profesionales que pueden ofrecer sus servicios en forma independiente: psicólogos laborales, ergónomos, sociólogos y profesores de educación física, que son considerados como los sustitutos más cercanos, luego tenemos las empresas que ofrecen actividades deportivas y de relajación.

El costo de cambio de cliente podría llegar a ser muy alto, dado la naturaleza de los programas que son a largo plazo, lo que implica una inversión importante de recursos. Por otro lado, si consideramos que los sustitutos tendrían un valor similar o mayor al servicio al empleado y la organización, el cambio no sería atractivo, ya que se vendería como un paquete de servicios.

Por lo tanto el poder de los agentes que ofrecen sustitutos es medio bajo.

### Amenaza de Nuevos Participantes

Para evaluar el grado de amenaza de nuevos participantes, se analizaron las barreras de entrada y de salida que presenta el negocio.

- Barreras de Entrada

*Requerimientos de capital:* el capital necesario en este negocio es relativamente bajo, ya que en forma preliminar solo se necesitaría una oficina con un centro de reunión, una sala para plataforma telefónica, una página web, y los requerimientos básicos como computadores y sistemas de comunicación.

*Costos de cambio:* dado lo expuesto anteriormente, no existen incentivos por cambiarse, y el costo podría llegar a ser alto, si se toma en cuenta el tiempo y la confianza ganada, a modo de ejemplo, el diseño e implementación de políticas de alcohol y drogas, recién obtiene sus frutos a los 2 años de iniciado. Aun así de todas formas existe la posibilidad de cambio.

*Diferenciación del servicio:* el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización está compuesto por programas que están diseñados especialmente para provocar un cambio, articulados y organizados de tal forma que el objetivo principal sea alcanzado. Pero, esta diferenciación no es sustentable en el tiempo, ya que puede ser imitada e incluso mejorada. Además existe la posibilidad de que profesionales de distintas disciplinas se asocien, conformando grupos de trabajo, que podrían llegar a ser competencia.

Considerando estos factores, se tiene que las barreras de entrada son menores, principalmente porque el requerimiento de capital es bajo y la posibilidad de imitación es muy alta.

### Poder de Negociación de los Clientes

El mercado de clientes es muy amplio y variado, ya que los programas de asistencia al empleado y la organización pueden ser aplicados prácticamente a cualquier empresa. Este proyecto estará orientado a empresas grandes, donde los problemas de RR.HH. sean notorios, difíciles de manejar y asociados a grandes costos. Se entenderá como empresa grande a aquellas que cuenten con aproximadamente mil trabajadores. Si se considera que el costo de cambio de los clientes influye principalmente la variable tiempo y que no existe un servicio formulado de esta manera, el poder de negociación de los clientes es bajo.

### Poder de Negociación de los Proveedores

Para diseñar e implementar los programas de asistencia al empleado, es necesario tener principalmente profesionales como: psicólogos, sociólogos, ergónomos, médicos, terapeutas e ingenieros. Encontrar en el mercado a

profesionales de calidad resulta relativamente sencillo.

Si además consideramos el gran número de profesionales existentes, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo.

## **Análisis del Medio Interno**

### Actividades Primarias

- Logística Interna

Corresponde a la recepción y selección de materias primas, que en este caso corresponde a los profesionales que desarrollarán las actividades y programas del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

La recepción y selección del personal, se hará en las dependencias de la casa matriz del negocio, la que se ubicará en un lugar estratégico de fácil acceso, el cual podría estar ubicado en un lugar céntrico o en el barrio oriente de Santiago.

- Operaciones y Logística de Salida

Con respecto a las operaciones, estarán orientadas a los procesos que llevan a los proveedores (profesionales) a lograr con éxito su trabajo, el cual es equilibrar la vida laboral con la familiar, a través del cumplimiento de métricas que se adoptaran según el caso. Para esto se pondrá énfasis en lo que se refiere al control de calidad y la coordinación de los distintos procesos del servicio.

El control de calidad estará enfocado al cumplimiento de metas, las que serán definidas por métricas según cada servicio, a modo de ejemplo se consideraran como métricas: tasas de ausentismo, índices de desempeño y productividad, y algunos índices asociados a enfermedades.

Para obtener un servicio de calidad, los procesos involucrados deben desarrollar cierto grado de sincronización, es así como algunos de ellos deben ser complementados con programas comunicacionales continuos a través del tiempo.

La distribución de los profesionales a cargo, en primera instancia, se haría en forma proporcional al número de trabajadores involucrados en los programas.

- Marketing, Ventas y Servicio

El diseño del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, como la forma en que se venderá y su apoyo publicitario, son puntos centrales para el éxito del proyecto.

Las acciones que se emprenderán en esta área, estarán enfocadas en contrarrestar la poca sensibilización que existiría en las empresas en torno a la

calida de vida laboral de sus trabajadores. Además, dada las leyes que no incentivan la prevención y la preocupación de las empresas por sus trabajadores, será necesario adoptar estrategias de marketing enfocadas a mostrar la realidad y su solución. El servicio esencialmente se centrará en las necesidades de los clientes.

### Actividades Secundarias

- Desarrollo de Tecnología

Para en buen funcionamiento del servicio, el apoyo tecnológico es importante, ya sea para organizar en forma eficientes los procesos (horarios, reuniones, charlas, etc.), como en la entrega de un servicio de calidad. Es así que una página web, será el primer apoyo y contacto que las empresas tendrán con el servicio.

El apoyo tecnológico también jugará un papel fundamental en la sensibilización de las empresas, ocupando todas las herramientas disponibles para transmitir la información necesaria de los programas y acciones que se realicen.

- Manejo de Recursos Humanos

El punto central en el manejo de RR.HH. estará en el reclutamiento de los profesionales a cargo de llevar los servicios y programas a los clientes. Es así que factores como su experiencia y calidad, serán requisitos importantes a la hora de contratar.

- Infraestructura de la Firma

El manejo y gestión de la firma, tendría como componentes principales: planificación, control de calidad, contabilidad y reclutamiento de RR.HH.

Se consideraron una serie de factores para determinar la posición competitiva del proyecto en el negocio.

### Ubicación Geográfica y Estructura Física de la Firma

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, en primer lugar tendrá su ubicación en la Región Metropolitana, como punto de partida. En un lugar céntrico y de fácil acceso. Para luego en siguientes etapas expandirse a través del país y cubrir a aquellas empresas que cuenten con sucursales.

A priori la infraestructura física de la firma, contaría con una oficina para el gerente general, una sala de reuniones y un salón para realizar sesiones de diversa índole.

## Experiencia

El Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, tal como está siendo definido, es nuevo en Chile. Por lo tanto será necesario contratar a personas con experiencia y formar asociaciones con empresas afines de otros países, buscando algún grado de confiabilidad en los clientes.

## ANEXO D

### CUESTIONARIO

Estimado(a) señor(a):

Nos interesa conocer su opinión con respecto a algunos servicios que pueden mejorar la calidad de vida laboral, como decidior de estos temas en su empresa, le solicitamos que responda la siguiente encuesta, asegurándole plena confidencialidad de la información vertida.

Por favor, use lápiz de pasta negro y letra imprenta en sus respuestas.

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

2. Profesión \_\_\_\_\_

3. Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

4. Años de experiencia laboral \_\_\_\_\_

5. Años trabajando en esta empresa \_\_\_\_\_

6. Su empresa se encuentra clasificada en el rubro (responda con una x)

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Industria manufacturera |
| <input type="checkbox"/> | Servicio en general     |
| <input type="checkbox"/> | Construcción            |
| <input type="checkbox"/> | Otro ¿Cuál? _____       |

7. N° de trabajadores en su empresa (responda con una x)

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | menos de 100      |
| <input type="checkbox"/> | entre 100 y 500   |
| <input type="checkbox"/> | entre 500 y 1000  |
| <input type="checkbox"/> | entre 1000 y 2000 |
| <input type="checkbox"/> | más de 2000       |

8. Su empresa tiene origen:

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Nacional      |
| <input type="checkbox"/> | Internacional |

## II. DIAGNOSTICO ACTUAL

1. El siguiente listado corresponde a algunas causas de ausentismo y baja productividad, indique en que grado influyen en su empresa, donde

- 1 Definitivamente NO influye
- 2 Probablemente NO influye
- 3 Puede o no influir
- 4 Probablemente SI influye
- 5 Definitivamente SI influye

<input type="checkbox"/>	Sobrecarga laboral
<input type="checkbox"/>	Malas relaciones laborales (comunicacionales)
<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral
<input type="checkbox"/>	Falta de motivación
<input type="checkbox"/>	Enfermedad muscular
<input type="checkbox"/>	Estrés
<input type="checkbox"/>	Depresión
<input type="checkbox"/>	Problemas personales (familiares)

¿Existe(n) otra(s) causa(s) que usted estime que influye en el ausentismo y la baja productividad?

---

---

2. El siguiente listado corresponde a algunas acciones para crear buenos ambientes de trabajo, indique que tipo de resultado a su parecer ha tenido estas acciones, donde

- 1 No se ha realizado esta acción
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno

<input type="checkbox"/>	Pausa saludable
<input type="checkbox"/>	Rediseño de instalaciones
<input type="checkbox"/>	Apoyo psicológico
<input type="checkbox"/>	Actividades outdoor
<input type="checkbox"/>	Coaching

¿Existen otras actividades relacionadas con la calidad de vida laboral que se realicen en su empresa?

---

---

### III. SERVICIOS

#### 1. Programa de educación y capacitación para la organización

a1. ¿En su empresa se han diseñado e implementado políticas de salud?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta a6)

a2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

a3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

a4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa      ¿Cuál? _____

a5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

a6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene, ¿Qué características debería cumplir este servicio?

---

---



**b1. ¿En su empresa se han implementado programas de habilidades comunicacionales?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

*(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta b6)*

**b2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?**

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

**b3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)**

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

**b4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?**

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa    ¿Cuál? _____

**b5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?**

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

**b6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:**

**¿Qué características debería cumplir este servicio?**

---

---

**c1. ¿En su empresa se ha rediseñado el ambiente de trabajo?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

*(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta c6)*

**c2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?**

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

**c3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)**

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

**c4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?**

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa      ¿Cuál? _____

**c5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?**

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

**c6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:**

**¿Qué características debería cumplir este servicio?**

---

---

**d1. ¿En su empresa se han realizado actividades *outdoors*?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

*(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta d6)*

**d2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?**

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

**d3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)**

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

**d4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?**

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa      ¿Cuál? _____

**d5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?**

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

**d6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:**

**¿Qué características debería cumplir este servicio?**

---

---

## 2. Programa de asistencia al empleador

a1. ¿En su empresa se realizan acciones para el manejo del estrés?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta a6)

a2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

a3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

a4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa      ¿Cuál? _____

a5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

a6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:

¿Qué características debería cumplir este servicio?

---

---

**b1. ¿En su empresa se realiza “Coaching” para mejorar desempeño?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

*(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta b6)*

**b2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?**

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

**b3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)**

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

**b4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?**

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa      ¿Cuál? _____

**b5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?**

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

**b6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:**

**¿Qué características debería cumplir este servicio?**

---

---

### 3. Programa de asistencia al trabajador

a1. ¿En su empresa se han implementado asesorías psicológicas?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta a6)

a2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

a3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas)

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

a4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?

<input type="checkbox"/>	La empresa misma	
<input type="checkbox"/>	Empresa externa	¿Cuál? _____

a5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

a6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:

¿Qué características debería cumplir este servicio?

---

---

**b1. ¿Su empresa cuenta con asesoría médica para tratar problemas o enfermedades derivadas del trabajo?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

*(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta b6)*

**b2. ¿Qué tipo de resultado ha obtenido?**

<input type="checkbox"/>	Malos
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buenos
<input type="checkbox"/>	No sabe

**b3. ¿Para quienes está enfocado este servicio? (marque con una x la o las alternativas).**

<input type="checkbox"/>	Gerentes y jefaturas
<input type="checkbox"/>	Trabajadores
<input type="checkbox"/>	Organización en general

**b4. ¿Quién es el proveedor de este servicio?**

<input type="checkbox"/>	La empresa misma
<input type="checkbox"/>	Empresa externa    ¿Cuál? _____

**b5. ¿Cómo se realiza el pago por este servicio?**

<input type="checkbox"/>	Fijo	¿Cuánto (periodo)? _____
<input type="checkbox"/>	Variable	¿Cómo? _____
<input type="checkbox"/>	No existe gasto adicional	

**b6. En caso que se le ofreciera cambiar su actual servicio o contratarlo si es que no lo tiene:**

**¿Qué características debería cumplir este servicio?**

---

---

### III. SERVICIO DE ASISTENCIA AL EMPLEADO Y LA ORGANIZACIÓN

1. Ordene en orden de importancia (1 es el mas importante y 10 el menos importante) todos los productos que conforman el servicio de asistencia al empleado y la organización.

<input type="checkbox"/>	Diseño e implementación de políticas de salud
<input type="checkbox"/>	Programa de habilidades comunicacionales
<input type="checkbox"/>	Rediseños de ambientes de trabajo
<input type="checkbox"/>	Actividades outdoor
<input type="checkbox"/>	Manejo de situaciones conflictivas en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Manejo de estrés
<input type="checkbox"/>	Coaching para mejorar desempeño
<input type="checkbox"/>	Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, etc.)
<input type="checkbox"/>	Asesoría medica laboral
<input type="checkbox"/>	Coaching telefónico

2. ¿Qué otros servicios considera importante que no han sido mencionados anteriormente?

---

---

3. Si le ofrecieran la posibilidad de acceder a todos estos servicios con una misma empresa, ¿estaría dispuesto a cambiar sus actuales proveedores y contratar este servicio?

<input type="checkbox"/>	SI	
<input type="checkbox"/>	NO	¿Por qué? _____
<input type="checkbox"/>	No sabe	¿Por qué? _____

4. Considerando lo anterior, ¿Qué servicios contrataría usted? (marque con una x las alternativas).

<input type="checkbox"/>	Diseño e implementación de políticas de salud
<input type="checkbox"/>	Programa de habilidades comunicacionales
<input type="checkbox"/>	Rediseños de ambientes de trabajo
<input type="checkbox"/>	Actividades outdoor
<input type="checkbox"/>	Manejo de situaciones conflictivas en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Manejo de estrés
<input type="checkbox"/>	Coaching para mejorar desempeño
<input type="checkbox"/>	Asesoría psicológica (relaciones familiares, desarrollo personal y laboral, etc.)
<input type="checkbox"/>	Asesoría medica laboral
<input type="checkbox"/>	Coaching telefónico



5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar los servicios?

<input type="checkbox"/>	menos de 0,5 UF por persona mensual
<input type="checkbox"/>	entre 0,5 UF y 1 UF por persona mensual
<input type="checkbox"/>	entre 1 UF y 2 UF por persona mensual
<input type="checkbox"/>	mas de 2 UF por persona mensual
<input type="checkbox"/>	Pago anual por persona ¿Cuánto? _____

## ANEXO E: Análisis Encuesta

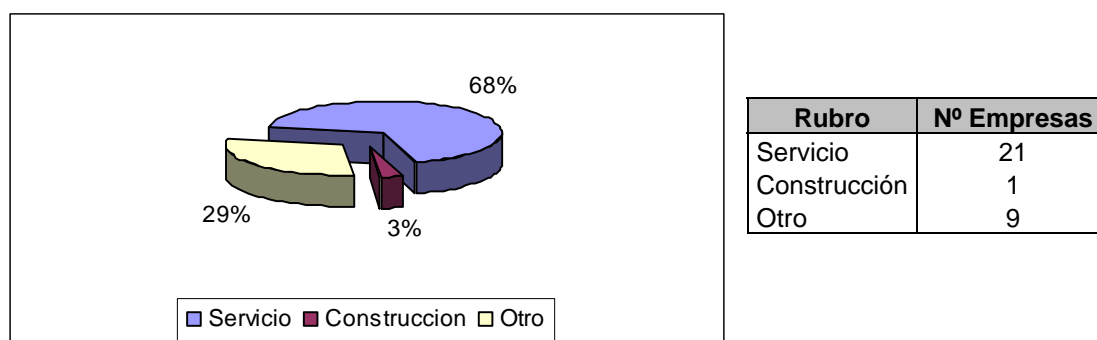
### Antecedentes Generales

#### 1. Rubro

Se observa que el 68% de las empresas se encuentra clasificada en el rubro de servicios (comercio), el cual representa el 30% del PIB nacional<sup>40</sup>. Cabe destacar que dentro del segmento servicios, existe un subconjunto importante que es el Retail que representa el 40% de este, el cual en los últimos años canaliza ventas por el 23% del PIB per cápita del país<sup>41</sup>, lo que nos muestra lo importante de este segmento dentro del desarrollo económico de la nación.

Para el proyecto, el segmento servicio, representa el mercado más importante, dado su volumen de venta como también por su cantidad de trabajadores.

Cuadro N° 4.1: Distribución de empresas por rubro



Fuente: Elaboración Propia

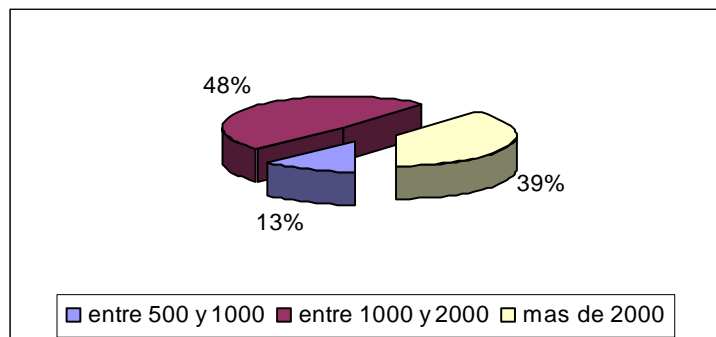
#### 2. N° de Trabajadores

Se puede apreciar que casi la mitad de las empresas encuestadas, poseen entre 1000 y 2000 trabajadores, y casi el 40% posee más de 2000. En promedio para esta investigación se tiene aproximadamente 1.600 trabajadores por empresa, lo que satisface plenamente el requisito de empresa grande con más de mil trabajadores. Cabe recordar que una empresa grande se clasifica como tal, según el criterio, para este caso cumple los requisitos de número de trabajadores, como estar entre las empresas clasificadas “grandes” del SII.

<sup>40</sup> Banco Central, ver Anexo E.1

<sup>41</sup> Cámara de Comercio de Santiago

Cuadro N° 4.2: Distribución de empresas por N° de trabajadores



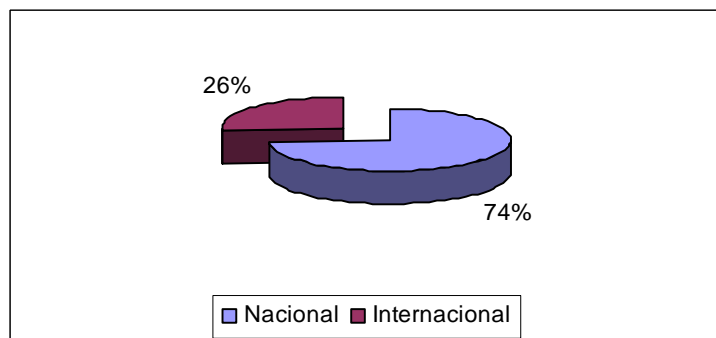
Nº Trabajadores	Nº Empresas
entre 500 y 1000	4
entre 1000 y 2000	15
mas de 2000	12

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Origen

El origen de las empresas es una variable importante a la hora de revisar las acciones realizadas para cuidar a sus trabajadores, es así que la totalidad de las empresas de origen internacional cuenta con programas de Asistencia al Empleado y la Organización, aplicadas en Chile. Además, cuando se realizaron las encuestas, y a través del diálogo del investigador con sus encuestados, se evidenció que las acciones de cuidado a la calidad de vida de los trabajadores, se efectúan por políticas de la casa matriz de la empresa, lo que deja al descubierto el adelanto en esta materia en los países desarrollados.

Cuadro N° 4.3: Distribución de las empresas según origen



Origen	Nº Empresas
Nacional	23
Internacional	8

Fuente: Elaboración Propia

### Diagnóstico

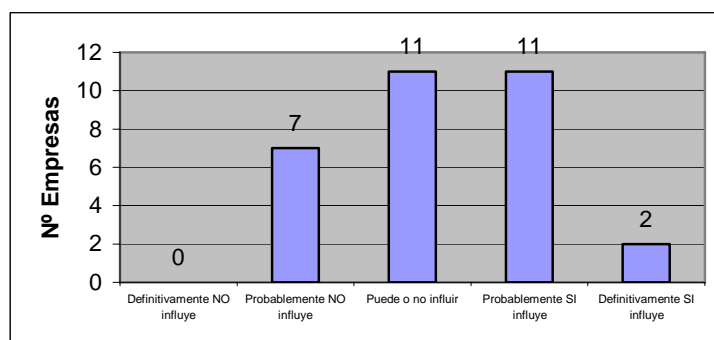
En esta sección de la encuesta, se desea conocer como se encuentran las empresas con respecto a las causas de ausentismo y baja productividad.

#### 1. Sobrecarga Laboral

Con respecto a la sobrecarga laboral se puede apreciar, que es una causa

importante para la baja productividad. En Chile, la organización del trabajo se caracteriza por un altísimo número de horas trabajadas y muy baja productividad. Laboramos un 25% más de horas que Francia y Holanda, y si se ajusta el nivel de productividad por horas trabajadas, se obtiene un valor de 12,3 dólares por hora en comparación con Estados Unidos, que alcanza 37,5 dólares por hora. “Estas cifras nos enfrentan a una realidad que quisiéramos soslayar. Es evidente que no estamos siendo competitivos”<sup>42</sup>.

Sobrecarga laboral	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	0
Probablemente NO influye	7
Puede o no influir	11
Probablemente SI influye	11
Definitivamente SI influye	2



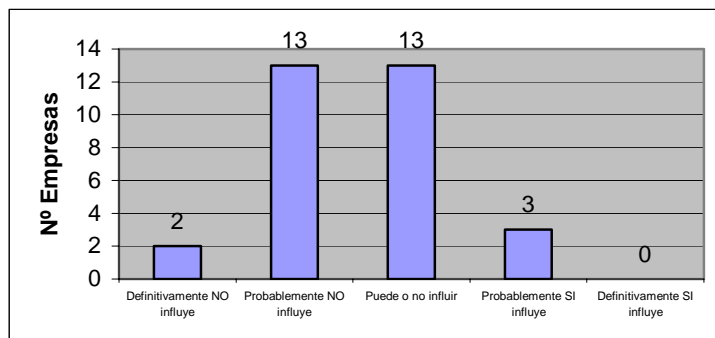
Se puede apreciar, que al menos 40% de las empresas, está conciente que la sobrecarga laboral, es una de las causas de la baja productividad y del ausentismo laboral.

## 2. Malas Relaciones Laborales (comunicacionales)

Los problemas de comunicación, no representan una causa significativa para el ausentismo y la baja productividad en las empresas. Es importante acotar, que esta es la percepción de las empresas sobre el tema, la que puede estar lejos de la realidad de sus trabajadores.

Malas relaciones laborales	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	2
Probablemente NO influye	13
Puede o no influir	13
Probablemente SI influye	3
Definitivamente SI influye	0

<sup>42</sup> Estudio de [trabajando.com](http://trabajando.com), en base a artículo de “El Mercurio”

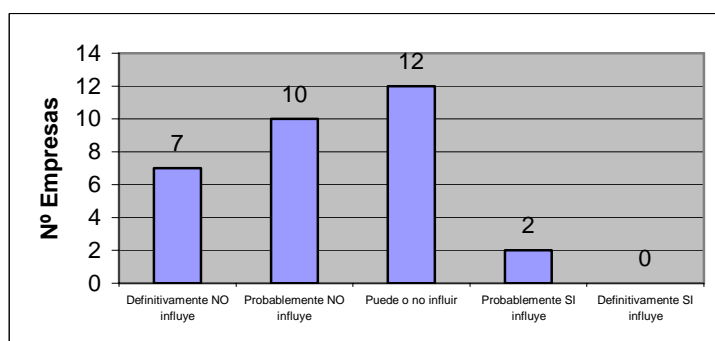


Observamos que al menos la mitad de las empresas encuestadas, cree que las malas relaciones laborales no deberían afectar la productividad.

### 3. Ambiente Laboral

Como se puede apreciar en el gráfico, el ambiente laboral no es un elemento a considerar como causa de baja productividad o ausentismo. Por otro lado, según un estudio de Adimark (2004), las malas condiciones del ambiente de trabajo, representan el 10% del ausentismo y la baja productividad.

Ambiente laboral	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	7
Probablemente NO influye	10
Puede o no influir	12
Probablemente SI influye	2
Definitivamente SI influye	0

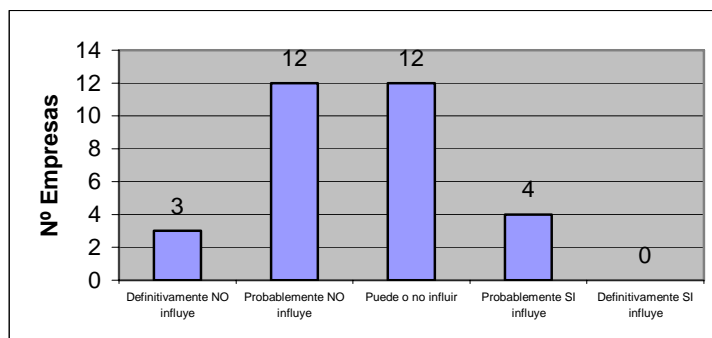


Es así que se evidencia el desconocimiento o poca información de las empresas con respecto a sus ambientes laborales, dado que solo el 6% reconoce que podrían tener problemas en este ámbito.

#### 4. Falta de Motivación

Según los datos de la encuesta, podemos apreciar el desconocimiento de las empresas con respecto al grado de motivación de sus trabajadores y su relación con la baja productividad y el ausentismo. Según la encuesta de Adimark (2004), un 25% reconoce que la desmotivación y la falta de interés explican el poco compromiso y dedicación que tienen los chilenos con sus trabajos. El citado estudio de Adimark reconoce que el 51% de los chilenos presenta síntomas de baja motivación en el trabajo.

Falta de motivación	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	3
Probablemente NO influye	12
Puede o no influir	12
Probablemente SI influye	4
Definitivamente SI influye	0



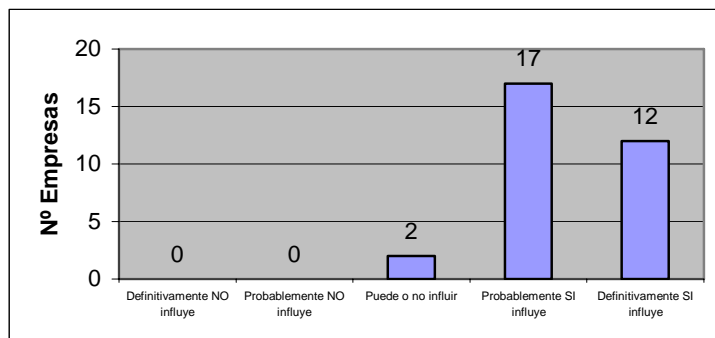
Nuevamente se puede apreciar, que no hay una correlación entre los estudios enfocados a los trabajadores y esta encuesta enfocada a las empresas, ya que sólo el 12% de las empresas reconoce que la falta de motivación puede ser una causa de baja productividad y/o ausentismo.

#### 5. Enfermedad Muscular

El 32% de las enfermedades más recurrentes son de origen muscular u óseo<sup>43</sup>, además el 15% de las enfermedades tramitadas en Chile corresponden a este tipo.

Enfermedad muscular	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	0
Probablemente NO influye	0
Puede o no influir	2
Probablemente SI influye	17
Definitivamente SI influye	12

<sup>43</sup> Chiledeportes

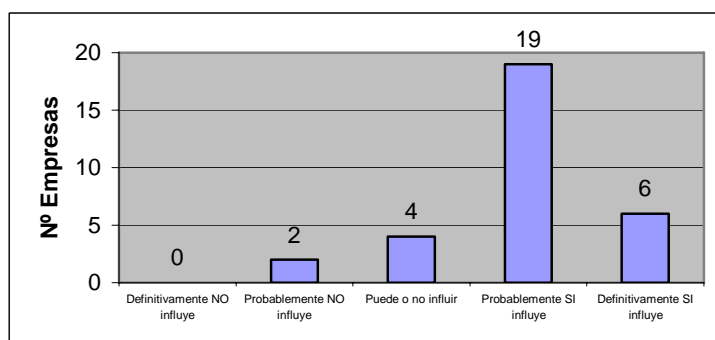


Dado que es un problema visible (los enfermos sencillamente deben pedir licencia), las empresas están más concientes de este problema. Esto se refleja en que el 93%, estima que si influye las enfermedades musculares en la productividad y el ausentismo.

## 6. Estrés

Según el estudio de Adimark, el 50% de los trabajadores sufren esta enfermedad, y que el 20% ausentismo se le atribuye esta causa.

Estrés	Nº Empresas
Definitivamente NO influye	0
Probablemente NO influye	2
Puede o no influir	4
Probablemente SI influye	19
Definitivamente SI influye	6



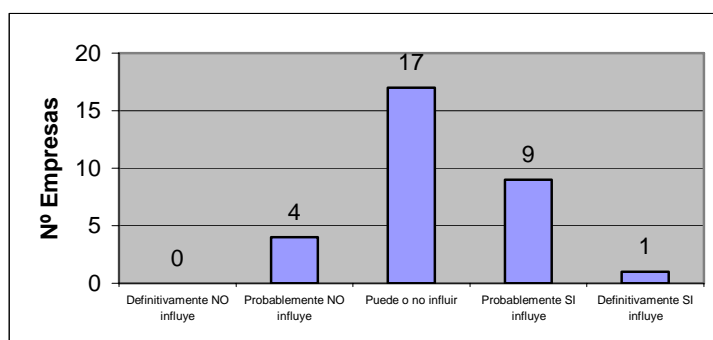
Como se puede observar al menos el 80% de las empresas están concientes de este problema y lo atribuyen como causa de baja productividad y ausentismo.

## 7. Depresión

La depresión es altamente prevalente entre las personas que trabajan y está asociada a la pérdida de productividad laboral, ya que se ha comprobado que causa discapacidad. En Chile es la segunda causa de discapacidad en mujeres y

tercera en varones, únicamente superada por las enfermedades congénitas. Datos clínicos revelan que un 20% de los adultos que viven en Santiago sufren de algún problema emocional, haciendo que este tema sea muy relevante para la salud pública.<sup>44</sup>

<b>Depresión</b>	<b>Nº Empresas</b>
Definitivamente NO influye	0
Probablemente NO influye	4
Puede o no influir	17
Probablemente SI influye	9
Definitivamente SI influye	1



Al menos el 33% de las empresas, está conciente que la depresión puede ser una causa de ausentismo y baja productividad.

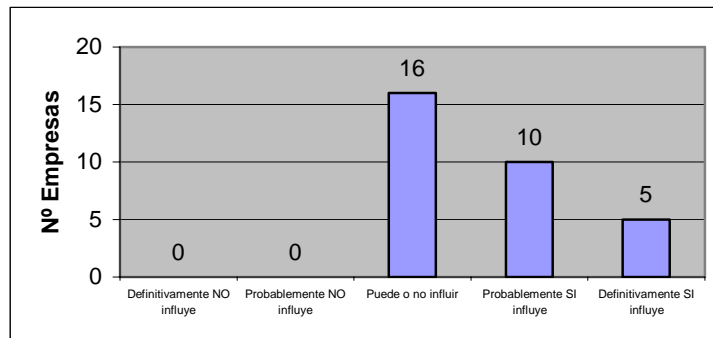
#### 8. Problemas Personales (familiares)

Estudios en EE.UU indican que “un 50% de las empresas relatan que la incapacidad de resolver problemas personales puede comprometer la productividad o aumentar el riesgo de accidentes en el trabajo.”

<b>Problemas personales</b>	<b>Nº Empresas</b>
Definitivamente NO influye	0
Probablemente NO influye	0
Puede o no influir	16
Probablemente SI influye	10
Definitivamente SI influye	5

<sup>44</sup> Universidad de Chile, 2005





En Chile según las empresas, el 48% estima que entre las causas de ausentismo y baja productividad están los problemas personales, de forma análoga a lo que pasa en EE.UU, donde ya existen prácticas para evitar este problema.

Finalmente cuando se les preguntó en forma abierta “¿Existe(n) otra(s) causa(s) que usted estime que influyen en el ausentismo y la baja productividad?”, la mayoría de los encuestados señalaron que no existen otras causas detectadas por ellos, excepto algunos que piensan que el alcoholismo, las drogas y los resfríos también son causas importante de baja productividad y ausentismo.

Por otro lado, las actividades comunes en Chile para obtener mejor productividad y bajar los índices de enfermedades profesionales y en definitiva para lograr una mejor calidad de vida laboral son: pausa saludable, rediseño de instalaciones (ergonomía), apoyo psicológico, actividades outdoor y el Coaching para mejorar desempeño.

A continuación se muestra el análisis de la encuesta a las empresas con respecto a las actividades antes mencionadas.

### 1. Pausa Saludable

Pausa saludable	Nº Empresas
No se ha realizado esta acción	7
Malo	0
Regular	14
Bueno	10

Se puede observar de la tabla que el 77% de las empresas encuestadas tienen la pausa saludable dentro de sus programas de calidad de vida laboral. Y sólo el 42% estima que el resultado ha sido bueno.

## 2. Rediseño de Instalaciones

Rediseño de instalaciones	Nº Empresas
No se ha realizado esta acción	3
Malo	0
Regular	18
Bueno	10

De la tabla se deduce que el 90% de las empresas ha rediseñado sus ambientes laborales, de los cuales el 35% cree que el resultado ha sido bueno. Cabe destacar que el investigador observó que las empresas que consideraron regular los resultados, se debe a que la mayoría no tenía índices de resultados y para ellos los cambios aún no se han hecho evidentes.

## 3. Apoyo Psicológico

Apoyo psicológico	Nº Empresas
No se ha realizado esta acción	23
Malo	0
Regular	0
Bueno	8

Solo el 25% de las empresas encuestadas cuenta con apoyo psicológico para su empresa, y el 100% ha manifestado que ha tenido buenos resultados. Cabe destacar que los bancos en su mayoría prestan este servicio.

## 4. Actividades Outdoors

Actividades outdoor	Nº Empresas
No se ha realizado esta acción	5
Malo	0
Regular	16
Bueno	10

Del 84% de las empresas que realizan actividades outdoors, sólo el 38% estima que sus resultados han sido buenos. De forma análoga, al caso de rediseño de instalaciones de trabajo, la mayoría de los que respondieron que sus resultados han sido regulares, se debe a que no tienen toda la información para evaluar las actividades.

## 5. Coaching

Coaching	Nº Empresas
No se ha realizado esta acción	4
Malo	0
Regular	0
Bueno	27

Como se puede observar, el 87% de las grandes empresas tiene el Coaching entre sus programas. Y el 100% cree que sus resultados han sido buenos.

Finalmente cuando se preguntó en forma abierta, ¿Existen otras actividades relacionadas con la calidad de vida laboral que se realicen en su empresa?, las actividades que mas se repitieron fueron:

- Deportes
- Talleres interpersonales
- Actividades de integración
- Políticas Pro familias
- Talleres de liderazgo.

#### 4.4.3 Servicios

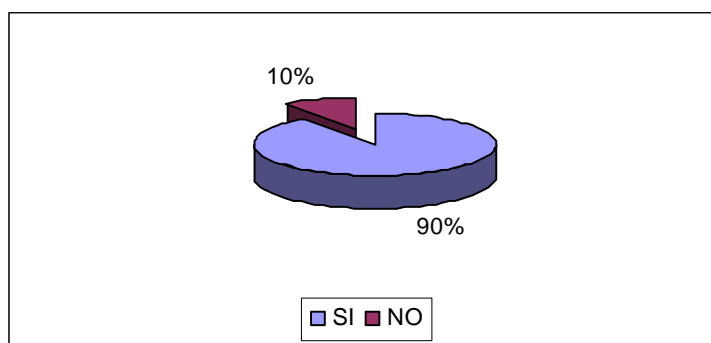
En esta parte de la encuesta se analizan en forma específica algunas acciones o actividades comunes que se realizan en la empresas, buscando obtener información como: resultados, para quién esta enfocado la actividad, quién es el proveedor y cómo es el pago. Las acciones o actividades incluidas en el cuestionario, se desprenden del análisis realizado en la sección 1.3 “Descripción del Proyecto” de este trabajo y de la investigación exploratoria.

#### Programa de Educación y Capacitación para la Organización

#### ¿En su empresa se han diseñado e implementado políticas de salud?

Del 90% que ha diseñado e implementado políticas de salud, el 50% ha obtenido buenos resultados.

Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	5
Buenos	14
No Sabe	9



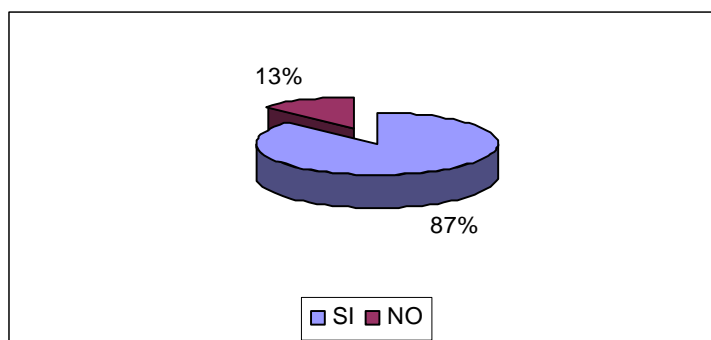
El 30% de las políticas se han diseñado e implementado solo para los altos cargos de la empresa. Y el 85% de las empresas implementan sus políticas desde la empresa misma, es decir, no buscan externalizar.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	8
Trabajadores	0
Organización	20

### ¿En su empresa se han implementado programas de habilidades comunicacionales?

El 63% de las empresas que si han implementado programas de habilidades comunicacionales ha obtenido buenos resultados.

Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	8
Buenos	17
No Sabe	2



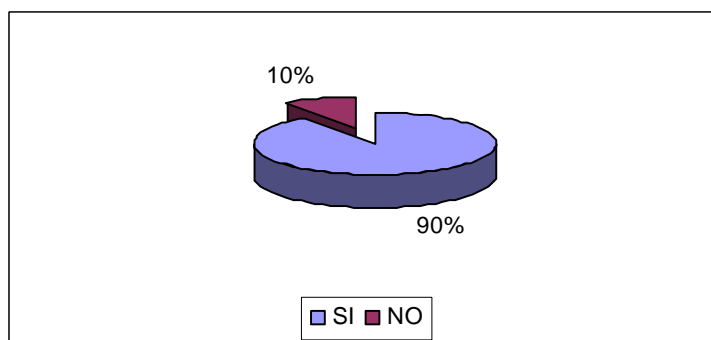
El 40% de estos programas estaban enfocados a la organización y el 60% solo en los altos cargos. Y el 85%, contrató un ente externo para este servicio.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	16
Trabajadores	0
Organización	11

### ¿En su empresa se ha rediseñado el ambiente de trabajo?

Del 90% de las empresas que ha rediseñado su ambiente laboral, el 57% no sabe que resultado ha obtenido.

Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	0
Buenos	12
No Sabe	16

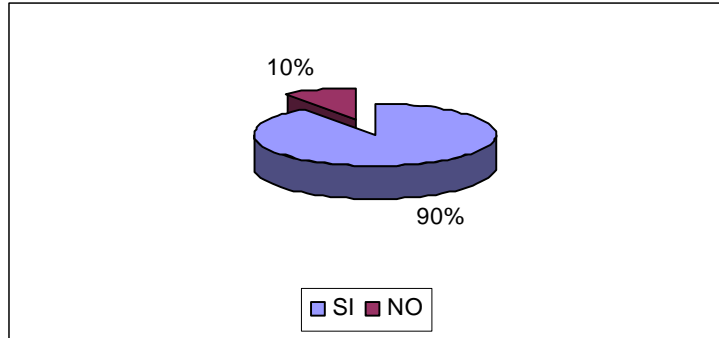


La totalidad de los rediseños estaban enfocados a la organización. Y el 96% contrato a una empresa externa para realizarlos.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	0
Trabajadores	0
Organización	28

**¿En su empresa se han realizado actividades *outdoors*?**

El 90% de las empresas encuestadas si realiza actividades fuera del lugar de trabajo. Y el 71% cree que ha tenido buenos resultados.



Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	3
Buenos	20
No Sabe	5

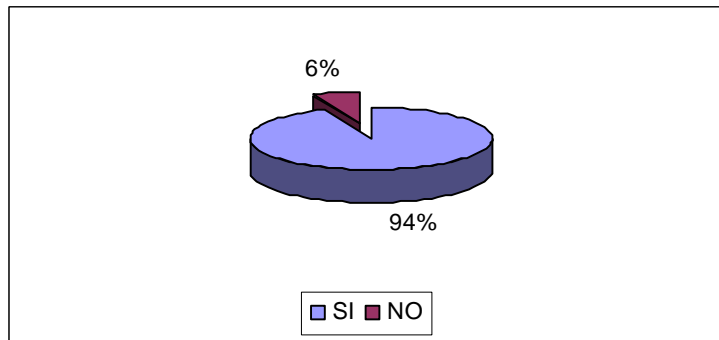
El 46% de estas actividades están enfocadas en los altos cargos de la empresa. Cabe destacar que casi la totalidad de las actividades outdoors orientada a la organización, contaba con la participación de la familia de los trabajadores.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	13
Trabajadores	0
Organización	15

Programa de Asistencia al Empleador

**¿En su empresa se realizan acciones para el manejo del estrés?**

Como se puede apreciar el 31% de las empresa considera que sus acciones para el manejo del estrés le ha traído resultado regulares, y el 10% no sabe que resultado ha obtenido.



Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	9
Buenos	17
No Sabe	3

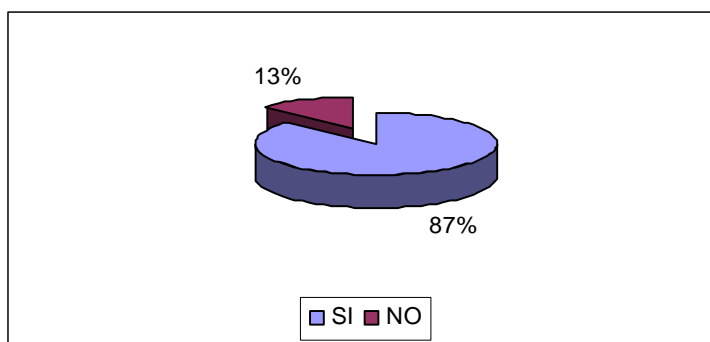
Mientras que el 38% de las acciones están enfocadas en los altos cargos. Y el 62% no contrata a otra empresa para realizar estas acciones.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	11
Trabajadores	0
Organización	18

### ¿En su empresa se realiza “Coaching” para mejorar desempeño?

El 96% de las empresas que utilizan el Coaching para mejorar el desempeño a obtenido buenos resultados.

Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	0
Buenos	26
No Sabe	1



La totalidad del 87% de las empresas que contratan Coaching para su empresa, lo enfocan en los altos cargos y contratan a otra empresa.

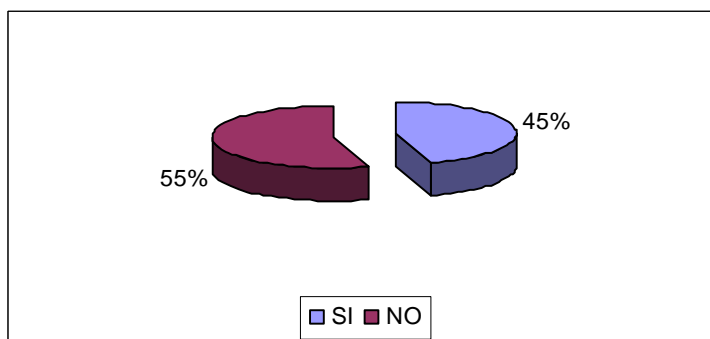
Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	27
Trabajadores	0
Organización	0

### Programa de Asistencia al Trabajador

### ¿En su empresa se han implementado asesorías psicológicas?

El 55% de los encuestados si ha implementado ayudas psicológicas, de los cuales 78% señala que ha tenido buenos resultados.

Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	0
Buenos	11
No Sabe	3

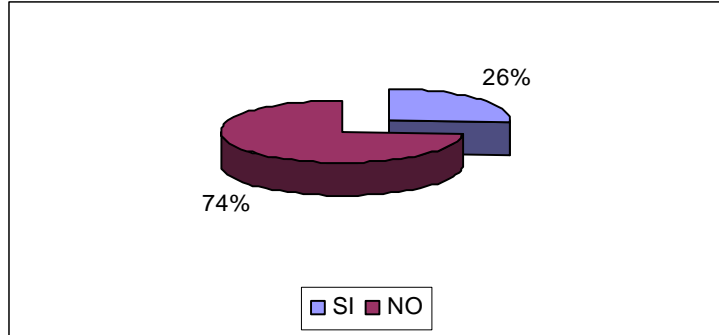


La mitad de las asesorías psicológicas están enfocadas en los altos cargos, y el 64% de las empresas que si utilizan estas acciones, contratan a una empresa externa.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	7
Trabajadores	0
Organización	7

**¿Su empresa cuenta con asesoría médica para tratar problemas o enfermedades derivadas del trabajo?**

Como se puede observar solo el 26% de las empresas encuestadas cuenta con asesoría médica para resolver problemas derivados del trabajo.



Resultado	Nº Empresas
Malos	0
Regulares	1
Buenos	5
No Sabe	2

Y el 62% de las que si tienen este servicio, lo catalogan como bueno. La asesoría médica está enfocada a la organización. Es importante destacar que el 37% de las empresas cuentan con un médico en forma fija.

Enfoque	Nº Empresas
Gerentes y jefaturas	0
Trabajadores	0
Organización	8

## ANEXO E.1

### PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SERIE ANUAL

(Millones de pesos corrientes)

Año	Agropecuaria-silvícola	Pesca	Minería			Industria manufacturera					
			Total	Minería del cobre	Otras actividades mineras	Total	Alimentos, bebidas y tabacos	Textil, prendas de vestir y cuero	Maderas y muebles	Papel e imprentas	Química, petróleo, caucho y plástico
2003	1.842.431	627.436	4.321.571	3.599.970	721.601	8.398.990	2.525.554	395.015	560.529	876.360	2.362.280
2004 (1)	1.906.064	603.242	7.491.470	6.717.573	773.897	9.287.992	2.694.004	462.192	720.022	903.929	2.385.844
2005 (1)	2.104.539	637.863	10.536.810	9.496.381	1.040.429	9.859.629	2.830.463	481.814	634.726	778.874	2.812.155
2006 (2)	2.279.663	720.526	17.799.410	16.695.666	1.103.744	9.891.609	2.908.946	461.601	611.668	783.489	2.911.211

(1) Cifras provisionales.

(2) Cifras preliminares.

(3) Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas.

Minerales no metálicos y metálica básica	Productos metálicos, maquinarias y equipos y otros ncp	Electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio, restaurantes y hoteles	Transporte	Comunicaciones	Servicios financieros y empresariales (3)	Propiedad de vivienda
683.710	995.542	1.461.211	3.531.382	4.950.883	3.540.881	1.170.554	7.650.975	2.977.723
948.089	1.173.911	1.587.445	3.669.252	5.333.219	4.116.743	1.241.730	8.390.545	3.072.351
1.054.029	1.267.569	1.903.236	4.332.884	5.863.593	4.275.705	1.348.344	9.496.836	3.273.790
1.035.006	1.179.686	2.207.451	4.939.483	6.041.265	4.285.948	1.484.929	10.177.179	3.460.484



<b>Servicios personales (4)</b>	<b>Administración pública</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Menos: Imputaciones bancarias</b>	<b>PIB a costo de factores</b>	<b>Más: IVA neto recaudado</b>	<b>Más: Derechos de importación</b>	<b>PIB</b>
5.911.639	2.214.717	48.600.393	1.740.067	46.860.326	3.770.274	525.815	51.156.415
6.279.019	2.361.996	55.341.067	1.795.412	53.545.655	4.386.173	472.775	58.404.603
6.628.148	2.610.484	62.871.862	1.943.568	60.928.294	5.124.793	545.904	66.598.991
6.996.872	2.780.735	73.065.553	2.039.854	71.025.699	5.677.038	634.964	77.337.701

## ANEXO F: Esquema de Servicio

El esquema de servicio nos indica como están relacionados los procesos del mismo con el marketing que se aplicará. La siguiente gráfica, muestra el esquema de servicio:



- Contacto

En este proceso es fundamental el marketing externo, especialmente en la promoción del servicio y las relaciones públicas con el cliente. Es el primer contacto de la empresa con el cliente, y por lo tanto la primera impresión del servicio que se ofrece. Es importante entonces entregar una imagen de servicio serio, responsable, con experiencia y capacitado para cumplir la promesa que se hace en esta etapa.

- Diagnóstico

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación actual, entregándose la información relevante y estableciendo las métricas requeridas por el cliente. En este proceso se finaliza el marketing externo con la definición del precio a los servicios, la distribución y, la forma y preparación en que se entregarán los servicios.

- Prestación

La prestación del servicio es el proceso más importante del esquema, ya que es donde se asegura la promesa de servicio. Aquí es fundamental el marketing interactivo entre el personal de la empresa y los clientes. La habilidad del personal de la empresa para servir a los clientes es la llamada: dualidad operacional y de marketing. Principalmente se debe asegurar el profesionalismo de los servicios entregados.

- Seguimiento

En este proceso se debe controlar el buen funcionamiento de los servicios entregados, por esto es fundamental el marketing interno entre la empresa y su

personal. Básicamente se debe capacitar y motivar al personal para que atiendan bien al cliente, buscando como objetivo mantener la promesa de servicio.

- Evaluación

Finalmente en esta etapa se realiza una evaluación tanto interna como externa de los resultados obtenidos. También se produce la retroalimentación para continuar con la evolución de los servicios. Aquí se obtienen las conclusiones sobre las estrategias de marketing (externa, interna e interactiva) que se han realizado, buscando mejorar y desarrollar los servicios, para así cumplir con la promesa entregada.

## **ANEXO G: Descripción de Cargos**

### **▪ Área de Psicología Laboral**

#### Funciones y Tareas

- Aplicar las metodologías de estudio, investigación e intervención de la psicología laboral, en la mejora del factor humano de la organización del cliente.
- Generar políticas y planes de acción para los trabajadores, con el objetivo de crear el efecto deseado y beneficioso para la organización del cliente.
- Lograr que la implementación de los programas sea eficaz, articulando acciones para el logro de los objetivos particulares de la asesoría psicológica laboral y, su análisis, intervención y continua mejora para contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa u organismo del cliente.
- Proporcionar informes semanales al Jefe de Asesoría al Trabajador.
- Transmitir conocimientos a subordinados, para así contar con un equipo cada vez más perfeccionado.

#### Responsabilidades

- Evaluar el desempeño o rendimiento de los trabajadores, contemplando sus aplicaciones retributivas, si procede, en función de los objetivos de la empresa, estableciendo criterios de evaluación del personal acorde a los distintos puestos de trabajo.
- Establecer una medición periódica, mediante la utilización de determinados indicadores, los que son definidos con anterioridad.
- Diagnosticar periódicamente la situación organizativa y la adecuación de la estructura organizativa a la estrategia de la empresa, realizando las acciones oportunas para mejorar la situación.

#### Requisitos y Perfil

- Experiencia de al menos 1 año en el área de psicología laboral en empresas u organizaciones
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Conocimientos específicos en: manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico, gestión de recursos humanos y pruebas de evaluación motivacional y de personalidad.
- *Perfil. Psicólogo*

- **Área de Coaching**

Funciones y Tareas

- Aplicar las metodologías de estudio, investigación e intervención del coaching, en la mejora del factor humano de la organización del cliente.
- Definir con cada cliente sus necesidades y objetivos.
- Proporcionar informes semanales al Jefe de Asesoría al Trabajador

Responsabilidades

- Trabajar para influir positivamente en el comportamiento del cliente.

Requisitos y Perfil

- Con al menos 1 año de experiencia.
- *Perfil: Trainer Coach Integral*

- **Área de Salud Laboral**

Funciones y Tareas

- Participar en forma directa en el “Diseño e Implementación de Políticas de Salud”.
- Proporcionar informes semanales al Jefe de Asesoría a la Organización.

Responsabilidades

- Cumplir con metas y objetivos definidos por su jefatura.

Requisitos y Perfil

- Capacidad de trabajar en equipo.
- Con al menos 1 año de experiencia.
- *Perfil: Nutricionista, con alguna especialidad en adicciones o en su defecto Psicólogo*

- **Área de Habilidades Comunicacionales**

Funciones y Tareas

- Participar en forma directa en el “Programa de habilidades comunicacionales y actividades outdoor”.
- Proporcionar informes semanales al jefe de asesoría a la organización.

Responsabilidades

- Cumplir con metas y objetivos definidos por su jefatura.

- Asistir, junto a los clientes, a eventuales actividades outdoors.

### Requisitos y Perfil

- Capacidad para trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
- Con al menos 1 año de experiencia
- *Perfil: Trainer Coach Integral*

#### ▪ **Vendedores**

### Funciones y Tareas

- Establecer nexos entre la empresa y potenciales clientes.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.
- Asesorar a los clientes: acerca de cómo los servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo funcionan operativamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando al Gerentes de Ventas todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos servicios, cambios de precio, etc.)
- Proporcionar informes semanales al Gerente de Ventas.

### Responsabilidades

- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Planificar, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará.
- Implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando.
- Participar activamente tanto con el Gerente de Ventas, como con los demás vendedores para: planear, predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y espacio geográfico y, por último, coordinar todas éstas actividades

### Requisitos y Perfil

- Al menos 10 años de experiencia en ventas.
- Actitud positiva, capaz de demostrar: compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad y responsabilidad.
- Poseer habilidades personales y especialmente habilidades de ventas como:
  - o Habilidad para encontrar clientes.

- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- *Perfil: Vendedor profesional*

- **Secretaria**

#### Funciones y Tareas

- Lograr la comunicación entre los clientes y la empresa.
- Cooperar con las tareas administrativas.

#### Responsabilidades

- Atender público y proporcionar respuestas orientadoras; recibir, registrar y distribuir correspondencia; concertar entrevistas y reuniones.
- Mantener agenda de actividades de las distintas jefaturas o áreas de trabajo.

#### Requisitos y Perfil

- Capacidad para ordenar, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros.
- Capacidad de sintonizarse con su superior, cooperar y agradar a los integrantes de su equipo de trabajo.
- Sociable.
- Capacidad para organizar y ordenar su trabajo.
- Excelente manejo de herramientas computacionales como Microsoft Office.
- Experiencia de a lo menos 1 año en cargos similares.
- *Perfil: Secretaria Bilingüe Inglés-Español*

- **Contador**

#### Funciones y Tareas

- Contabilidad de la empresa, las finanzas, el control de gestión, planificación de las actividades tributarias, o asuntos laborales.

#### Responsabilidades

- Tendrá que preocuparse de los balances y las declaraciones de impuestos.

#### Requisitos y Perfil

- Experiencia de al menos 2 años.
- *Perfil: Contador Auditor*

## **ANEXO H: Labores Administrativas**

Este proceso toma especial relevancia, ya que planifica y adecúa los programas del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización a la realidad contingente de cada cliente y de la empresa misma. Tomando siempre en cuenta que estos programas no son rígidos y que podrían llegar a ser rediseñados para lograr los objetivos propuestos.

### **1. Fijación de Objetivos**

Para la fijación de objetivos, se realizará una reunión que estará encabezada por el Gerente General y contará con la participación de los 3 jefes: cliente organización, cliente gerencial y cliente trabajador. Dentro de los objetivos a alcanzar están los de corto y mediano plazo, los de corto estarán relacionados con los clientes y la manera de ir cumpliendo el compromiso pactado, y los de mediano plazo guardarán relación con los intereses de la empresa, particularmente con la imagen y reputación que se va dejando, que influiría en la captación de nuevos clientes.

Estas reuniones para fijar los objetivos, se realizarían cada dos meses.

### **2. Reunión de Jefaturas**

En este proceso se distinguen dos tipos de reuniones, la de cada jefatura por separado y sus respectivas áreas, y la reunión de los 3 jefes de área para analizar a cada cliente (llámese cliente a la empresa asesorada).

#### **o Jefaturas por Separado**

Cada jefatura deberá reunirse con los jefes de cada área y de esta manera ir analizando cada uno de los programas del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. En esta reunión se deben, a lo menos, discutir:

- a. Los progresos (retrocesos) de cada área, para concluir en un análisis a nivel de jefatura.
- b. El rendimiento de cada profesional por área.
- c. Posibles modificaciones o mejoras a los programas, en general o de forma particular para cada cliente.
- d. Posibles problemas y la mejor forma de solucionarlos.

Esta reunión debe quedar archivada en un informe a nivel de jefatura, para luego ser analizada en la reunión global.

Estas reuniones deben realizarse cada dos semanas o cuando se produzca algún hito importante en algunas de las áreas.



- Jefaturas Juntas

En esta reunión, que cuenta con la participación de las 3 jefaturas, se analizarán de manera operacional y estratégica los pasos a seguir de los distintos programas, buscando y proponiendo soluciones para mejorar e integrar cada uno de los programas que están en ejecución con cada cliente. El objetivo es lograr crear un efecto global y que cada programa no actúe por sí solo.

Esta reunión debería realizarse en forma mensual.

### 3. Reunión de Áreas

Estas reuniones la componen las áreas de: psicología, coaching, salud y comunicación y en ellas se discute de manera detallada y particular todo lo relacionado con los programas que le corresponde. A este nivel de reunión se debería ver al cliente-persona, buscando al menos la segmentación de estos según:

- a. Problemática (por ejemplo el estrés)
- b. Disposición a interactuar con los programas (nivel de compromiso)
- c. Evolución en el tiempo

Estas reuniones se realizarían cada semana, y deberían enfrentar los problemas puntuales según el caso.

### 4. Reuniones Extraordinarias.

Estas reuniones, en las que debe participar el Gerente General, pueden deberse a dos motivos: la necesidad del cliente por contratar algún servicio complementario o algún hito importante que necesite una decisión a nivel estratégico.

## ANEXO I: Seguimiento y Evaluación del Servicio

Este proceso tiene como objetivo conocer los resultados de la gestión y los cambios producidos por los programas, desde un punto de vista cuantitativo y externo a los profesionales del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

### 1. Seguimiento

El seguimiento se lleva a cabo durante la operación de los programas y se centrará en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado. Es así que cada programa (producto), del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización, se toma como el patrón de comparación y el análisis se efectúa al control físico y financiero de las actividades previstas.

Particularmente, se realizará el seguimiento para evitar:

- a. *Errores de diseño*: originados por la mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos y/o actividades.
- b. *Fallas de implementación*: falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de quienes están a cargo de los programas.
- c. *Factores externos*: incumplimientos de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el programa.

Las actividades de seguimiento deben programarse con anterioridad a la ejecución y operación, para minimizar las posibles dificultades prácticas y por supuesto, maximizar su utilidad.

Existen 3 elementos esenciales para el buen seguimiento de los programas:

#### I. El cliente y la Información

- a) Actores internos: son los profesionales a cargo de cada programa del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Ellos son quienes toman las decisiones más relevantes en los procesos de cada programa y los deben identificar las actividades críticas. La información, es recopilada en las reuniones administrativas ya descritas con anterioridad.
- b) Actores externos: son los clientes a los cuales se les debe rendir cuentas, es decir, los altos directivos que contrataron el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Ellos deberían entregar su propia información con respecto a los programas que se implementan con sus trabajadores.
- c) Población objetivo: la cual debe ser consultada sobre la gestión de los programas, para tener una opinión informada sobre su funcionamiento y

poder canalizar sus inquietudes, propuestas y necesidades y así contribuir al logro de los objetivos propuestos.

## II. Indicadores

La selección de indicadores es central en el seguimiento, y por ello deben elegirse estratégicamente, para disponer de un conjunto reducido, que sea fácil de medir y al mismo tiempo confiable y que garantice la información requerida para la toma de decisiones. Para ello hay que identificar las métricas relevantes y como mínimo deberían considerar las siguientes:

- a) Eficacia (A): compara las metas y programas, con la cantidad efectivamente realizada dentro del tiempo originalmente planificado. Es así que se tiene:

Cuando:  $A=1$ , metas y programas es igual a lo planificado

$A>1$ , los programas fueron más eficaces de lo planificado

$A<1$ , los programas fueron menos eficaces de lo planificado

- b) Calidad: indica el grado en que se está alcanzando el estándar previsto para los programas. La calidad puede ser medida como la relación entre cada uno de los programas del Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización y el estándar establecido para cada tipo de programa. Esta relación podría ser calificada con una nota de 1 a 7, por ejemplo. De esta forma, cuando la razón es igual a 1, la calidad observada de los programas es igual a la estándar, cuando es mayor a uno, la calidad es superior y cuando es menor a 1, es inferior.

Complementariamente, debe analizarse la calidad percibida por los involucrados directamente con los programas. Esta percepción depende de las expectativas de los beneficiarios del servicio.

- c) Indicadores de Avance Financiero: estos indicadores son los más relevantes y que generan mayor impacto en la empresa intervenida. Aunque cada caso o cliente debe tener sus indicadores financieros particulares, el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización esta enfocado en:

Minimizar: ausentismo, rotación de personal, enfermedades profesionales

Maximizar: productividad

## III. Instrumentos

Para que la información sea útil, debe ser confiable y oportuna. Por ello, en la definición del plan de seguimiento hay que prestar atención a los instrumentos de recolección de información, el registro, el tiempo y el análisis de los datos. Dada la naturaleza del Servicio de Asistencia al

Empleado y la Organización, como mínimo debe utilizarse entrevistas, cuestionarios y técnicas cualitativas de registro de las observaciones. Y por último cuando se recurren a información secundaria, se debe analizar previamente su validez y confiabilidad para los objetivos de los programas.

El proceso de seguimiento debe ser efectuado con técnicas científicas de recolección de datos. Siendo así es importante establecer el tamaño muestral necesario de los indicadores o métricas, para establecer conclusiones correctas sobre la gestión e impacto de los programas.

## 2. Evaluación

La evaluación se realiza comparando una “línea base”, que indica el estado “inicial” de la población objetivo para cada programa, con una “línea de comparación” que muestra la condición de esa población después de transcurrido un determinado tiempo de operación de los programas, tratando de minimizar (siempre que se pueda) la incidencia de factores externos.

Dado que el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización está formulado para la población total de una empresa, se debe ocupar métodos “no experimentales” para su evaluación, ya que no existen trabajadores sin el beneficio de los programas, por lo tanto no hay un modelo de comparación previo o de control que impide controlar la incidencia de factores exógenos. El modelo “no experimental” usado con mayor frecuencia es el modelo *antes-después* (sin grupo de comparación)<sup>45</sup>, el cual consiste en una medición “antes” que los programas sean implementados (etapa de diagnóstico del proceso de contacto con el cliente) y se comparan los valores obtenidos con los resultados derivados de levantar una “línea de comparación”, durante la operación o después que haya concluido el programa.

La evaluación mostrará objetivamente el estado de cada programa, tanto para la empresa-cliente como para el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización.

---

<sup>45</sup> Cohen y Franco, “Seguimiento y Evaluación del impacto de protección social”

# ANEXO J: Layout Oficina



## ANEXO K: Tabla de Depreciación

NOMINA DE BIENES SEGÚN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
<b>A.- <u>ACTIVOS GENÉRICOS</u></b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionarias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

## ANEXO L.1: FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO

<b>NEGATIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Total</b>
Ventas		1.600	7.600	14.000	20.800	26.800	28.800	99.600
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 44.619.402</b>	<b>\$ 211.942.161</b>	<b>\$ 390.419.770</b>	<b>\$ 580.052.229</b>	<b>\$ 747.374.988</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 2.777.557.789</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 0	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 0	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 162.953.692	\$ 189.674.593	\$ 253.003.755	\$ 327.409.262	\$ 397.309.136	\$ 418.272.841	\$ 1.748.623.279
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 203.314.572	\$ 229.535.473	\$ 292.894.635	\$ 367.270.142	\$ 437.170.016	\$ 458.103.721	\$ 1.988.288.559
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 203.314.572</b>	<b>\$ 229.535.473</b>	<b>\$ 304.894.635</b>	<b>\$ 373.270.142</b>	<b>\$ 442.770.016</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.011.888.559</b>
Intereses (-)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 15.301.667
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 160.504.789	\$ 179.907.722	\$ 97.087.584	\$ 0	\$ 0	\$ 437.500.095
Util. Antes de Impuestos		-\$ 160.504.789	-\$ 179.907.722	-\$ 97.087.584	\$ 107.307.506	\$ 301.309.755	\$ 341.750.303	\$ 312.867.468
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 18.242.276	\$ 51.222.658	\$ 69.464.934
Uti. Después de impuestos		-\$ 160.504.789	-\$ 179.907.722	-\$ 97.087.584	\$ 107.307.506	\$ 283.067.479	\$ 290.527.645	\$ 243.402.533
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 15.301.667
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 160.504.789	\$ 179.907.722	\$ 97.087.584	\$ 0	\$ 0	\$ 437.500.095
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-\$ 158.695.170</b>	<b>-\$ 17.593.313</b>	<b>\$ 85.525.135</b>	<b>\$ 206.782.088</b>	<b>\$ 286.362.695</b>	<b>\$ 293.822.861</b>	<b>\$ 696.204.296</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 0	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)								
Amortizaciones (-)								
Valor Residual							\$ 10.766.839	\$ 10.766.839
Capital de Trabajo (-)	\$ 185.850.774							\$ 185.850.774
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 185.850.774	\$ 185.850.774
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 197.933.653</b>	<b>-\$ 158.695.170</b>	<b>-\$ 17.593.313</b>	<b>\$ 79.960.815</b>	<b>\$ 206.782.088</b>	<b>\$ 279.412.985</b>	<b>\$ 490.440.473</b>	<b>\$ 682.374.226</b>

REGULAR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Ventas		3.200	11.200	17.200	23.600	28.800	28.800	112.800
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 89.238.804</b>	<b>\$ 312.335.816</b>	<b>\$ 479.658.574</b>	<b>\$ 658.136.183</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 3.145.667.858</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 0	\$ 6.200.000	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 0	\$ 6.200.000	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 166.770.964	\$ 224.780.976	\$ 286.170.213	\$ 362.015.019	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 1.876.282.854
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 207.161.844	\$ 264.641.856	\$ 326.031.093	\$ 401.905.899	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 2.115.948.134
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 207.161.844</b>	<b>\$ 270.841.856</b>	<b>\$ 331.831.093</b>	<b>\$ 413.505.899</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.139.548.134</b>
Intereses (-)								\$ 0
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 16.209.886
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 119.732.659	\$ 80.048.319	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 199.780.978
Util. Antes de Impuestos		-\$ 119.732.659	-\$ 80.048.319	\$ 65.074.165	\$ 241.335.068	\$ 341.750.303	\$ 341.750.303	\$ 790.128.860
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11.062.608	\$ 41.026.962	\$ 58.097.551	\$ 110.187.121
Uti. Después de impuestos		-\$ 119.732.659	-\$ 80.048.319	\$ 65.074.165	\$ 230.272.460	\$ 300.723.341	\$ 283.652.751	\$ 679.941.739
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 16.209.886
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 119.732.659	\$ 80.048.319	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 199.780.978
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 117.923.039</b>	<b>\$ 41.493.959</b>	<b>\$ 147.827.481</b>	<b>\$ 233.567.676</b>	<b>\$ 304.018.558</b>	<b>\$ 286.947.968</b>	<b>\$ 895.932.603</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)								\$ 0
Amortizaciones (-)								\$ 0
Valor Residual							\$ 9.858.620	\$ 9.858.620
Capital de Trabajo (-)	\$ 185.850.774							\$ 185.850.774
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 185.850.774	\$ 185.850.774
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 197.933.653</b>	<b>-\$ 117.923.039</b>	<b>\$ 41.493.959</b>	<b>\$ 142.263.161</b>	<b>\$ 226.617.966</b>	<b>\$ 304.018.558</b>	<b>\$ 482.657.361</b>	<b>\$ 881.194.314</b>



<b>POSITIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Total</b>
Ventas		7.200	17.600	26.800	28.800	28.800	28.800	138.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 200.787.310</b>	<b>\$ 490.813.425</b>	<b>\$ 747.374.988</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 3.848.423.443</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 6.200.000	\$ 11.800.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 6.200.000	\$ 11.800.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 193.679.599	\$ 291.239.049	\$ 397.309.136	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 2.137.046.308
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 90.000	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 234.100.479	\$ 331.129.929	\$ 437.170.016	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 2.376.711.588
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 240.300.479</b>	<b>\$ 342.929.929</b>	<b>\$ 442.770.016</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.400.311.588</b>
Intereses (-)								\$ 0
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 17.377.483
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 41.322.789	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 41.322.789
Util. Antes de Impuestos		-\$ 41.322.789	\$ 104.173.709	\$ 301.309.755	\$ 341.750.303	\$ 341.750.303	\$ 341.750.303	\$ 1.389.411.583
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 17.709.531	\$ 51.222.658	\$ 58.097.551	\$ 58.097.551	\$ 185.127.292
Uti. Después de impuestos		-\$ 41.322.789	\$ 104.173.709	\$ 283.600.224	\$ 290.527.645	\$ 283.652.751	\$ 283.652.751	\$ 1.204.284.291
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 17.377.483
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 41.322.789	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 41.322.789
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-\$ 39.513.169</b>	<b>\$ 147.883.496</b>	<b>\$ 286.895.441</b>	<b>\$ 293.822.861</b>	<b>\$ 286.947.968</b>	<b>\$ 286.947.968</b>	<b>\$ 1.262.984.564</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)								\$ 0
Amortizaciones (-)								\$ 0
Valor Residual							\$ 6.887.426	\$ 6.887.426
Capital de Trabajo (-)	\$ 185.850.774							\$ 185.850.774
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 185.850.774	\$ 185.850.774
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 197.933.653</b>	<b>-\$ 39.513.169</b>	<b>\$ 142.319.176</b>	<b>\$ 279.945.731</b>	<b>\$ 293.822.861</b>	<b>\$ 286.947.968</b>	<b>\$ 479.686.167</b>	<b>\$ 1.245.275.080</b>

## ANEXO L.2: FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

<b>NEGATIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Total</b>
Ventas		1.600	7.600	14.000	20.800	26.800	28.800	99.600
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 44.619.402</b>	<b>\$ 211.942.161</b>	<b>\$ 390.419.770</b>	<b>\$ 580.052.229</b>	<b>\$ 747.374.988</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 2.777.557.789</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 0	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 0	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 162.953.692	\$ 189.674.593	\$ 253.003.755	\$ 327.409.262	\$ 397.309.136	\$ 418.272.841	\$ 1.748.623.279
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 203.314.572	\$ 229.535.473	\$ 292.894.635	\$ 367.270.142	\$ 437.170.016	\$ 458.103.721	\$ 1.988.288.559
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 203.314.572</b>	<b>\$ 229.535.473</b>	<b>\$ 304.894.635</b>	<b>\$ 373.270.142</b>	<b>\$ 442.770.016</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.011.888.559</b>
Intereses (-)		\$ 4.450.000	\$ 3.857.013	\$ 3.211.250	\$ 2.508.013	\$ 1.742.189	\$ 908.207	\$ 16.676.672
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 15.301.667
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 164.954.789	\$ 188.214.734	\$ 108.605.847	\$ 0	\$ 0	\$ 461.775.370
Util. Antes de Impuestos		-\$ 164.954.789	-\$ 188.214.734	-\$ 108.605.847	\$ 93.281.230	\$ 299.567.565	\$ 340.842.096	\$ 271.915.521
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15.857.809	\$ 50.926.486	\$ 66.784.295
Uti. Después de impuestos		-\$ 164.954.789	-\$ 188.214.734	-\$ 108.605.847	\$ 93.281.230	\$ 283.709.756	\$ 289.915.610	\$ 205.131.226
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 15.301.667
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 164.954.789	\$ 188.214.734	\$ 108.605.847	\$ 0	\$ 0	\$ 461.775.370
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-\$ 163.145.170</b>	<b>-\$ 21.450.325</b>	<b>\$ 82.313.885</b>	<b>\$ 204.274.074</b>	<b>\$ 287.004.973</b>	<b>\$ 293.210.826</b>	<b>\$ 682.208.263</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 0	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)	\$ 50.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000.000
Amortizaciones (-)	\$ 0	\$ 6.662.779	\$ 7.255.766	\$ 7.901.529	\$ 8.604.765	\$ 9.370.589	\$ 10.204.572	\$ 50.000.000
Valor Residual							\$ 10.766.839	\$ 10.766.839
Capital de Trabajo (-)	\$ 202.519.942							\$ 202.519.942
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 202.519.942	\$ 202.519.942
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 164.602.821</b>	<b>-\$ 169.807.949</b>	<b>-\$ 28.706.091</b>	<b>\$ 68.848.036</b>	<b>\$ 195.669.309</b>	<b>\$ 270.684.673</b>	<b>\$ 496.293.035</b>	<b>\$ 668.378.193</b>

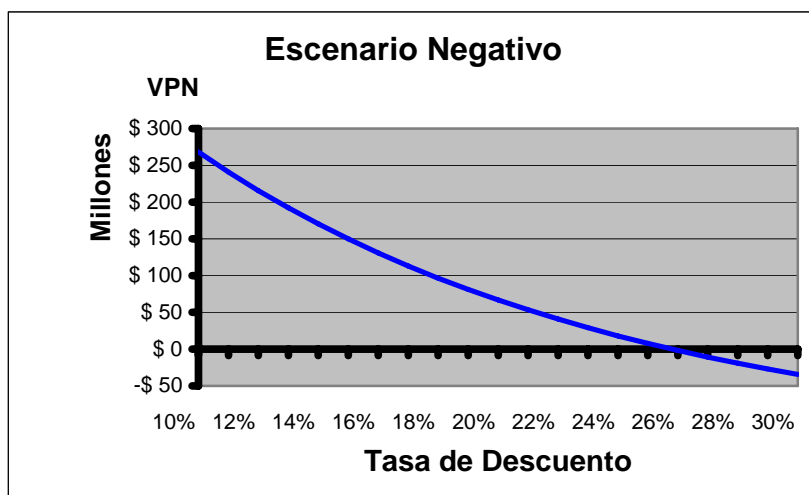
REGULAR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Ventas		3.200	11.200	17.200	23.600	28.800	28.800	112.800
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 89.238.804</b>	<b>\$ 312.335.816</b>	<b>\$ 479.658.574</b>	<b>\$ 658.136.183</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 3.145.667.858</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 0	\$ 6.200.000	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 0	\$ 6.200.000	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 166.770.964	\$ 224.780.976	\$ 286.170.213	\$ 362.015.019	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 1.876.282.854
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 207.161.844	\$ 264.641.856	\$ 326.031.093	\$ 401.905.899	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 2.115.948.134
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 207.161.844</b>	<b>\$ 270.841.856</b>	<b>\$ 331.831.093</b>	<b>\$ 413.505.899</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.139.548.134</b>
Intereses (-)		\$ 4.450.000	\$ 3.857.013	\$ 3.211.250	\$ 2.508.013	\$ 1.742.189	\$ 908.207	\$ 16.676.672
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 16.209.886
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 124.182.659	\$ 88.355.332	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 212.537.990
Util. Antes de Impuestos		-\$ 124.182.659	-\$ 88.355.332	\$ 53.555.903	\$ 238.827.054	\$ 340.008.113	\$ 340.842.096	\$ 760.695.176
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.104.503	\$ 40.600.599	\$ 57.801.379	\$ 107.506.482
Uti. Después de impuestos		-\$ 124.182.659	-\$ 88.355.332	\$ 53.555.903	\$ 229.722.551	\$ 299.407.514	\$ 283.040.717	\$ 653.188.694
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 1.809.620	\$ 2.704.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 16.209.886
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 124.182.659	\$ 88.355.332	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 212.537.990
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-\$ 122.373.039</b>	<b>\$ 37.636.947</b>	<b>\$ 144.616.232</b>	<b>\$ 233.017.767</b>	<b>\$ 302.702.731</b>	<b>\$ 286.335.933</b>	<b>\$ 881.936.571</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)	\$ 50.000.000							\$ 50.000.000
Amortizaciones (-)		\$ 6.662.779	\$ 7.255.766	\$ 7.901.529	\$ 8.604.765	\$ 9.370.589	\$ 10.204.572	\$ 50.000.000
Valor Residual							\$ 9.858.620	\$ 9.858.620
Capital de Trabajo (-)	\$ 202.519.942							\$ 202.519.942
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 202.519.942	\$ 202.519.942
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 164.602.821</b>	<b>-\$ 129.035.818</b>	<b>\$ 30.381.181</b>	<b>\$ 131.150.383</b>	<b>\$ 217.463.292</b>	<b>\$ 293.332.141</b>	<b>\$ 488.509.923</b>	<b>\$ 867.198.281</b>

<b>POSITIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Total</b>
Ventas		7.200	17.600	26.800	28.800	28.800	28.800	138.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 200.787.310</b>	<b>\$ 490.813.425</b>	<b>\$ 747.374.988</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 803.149.240</b>	<b>\$ 3.848.423.443</b>
<b>Costo Variables</b>								
Comisiones		\$ 6.200.000	\$ 11.800.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
Total Costos Variables		\$ 6.200.000	\$ 11.800.000	\$ 5.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.600.000
<b>Costos Fijos</b>								
Remuneraciones		\$ 193.679.599	\$ 291.239.049	\$ 397.309.136	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 418.272.841	\$ 2.137.046.308
Arriendo		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000
Gastos Básicos		\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 3.668.880	\$ 22.013.280
Marketing		\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 24.762.000	\$ 148.572.000
Plan comunicacional		\$ 90.000	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000
Boletines		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000
Reclutamiento		\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Total Costos Fijos		\$ 234.100.479	\$ 331.129.929	\$ 437.170.016	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 458.103.721	\$ 2.376.711.588
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 240.300.479</b>	<b>\$ 342.929.929</b>	<b>\$ 442.770.016</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 458.103.721</b>	<b>\$ 2.400.311.588</b>
Intereses (-)		\$ 4.450.000	\$ 3.857.013	\$ 3.211.250	\$ 2.508.013	\$ 1.742.189	\$ 908.207	\$ 16.676.672
Depreciaciones(-)		\$ 1.809.620	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 17.377.483
Perdidas ejercicios anteriores (-)		\$ 0	\$ 45.772.789	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 45.772.789
Util. Antes de Impuestos		-\$ 45.772.789	\$ 95.866.696	\$ 298.098.505	\$ 339.242.289	\$ 340.008.113	\$ 340.842.096	\$ 1.368.284.911
Impuestos 1º Categoría		\$ 0	\$ 0	\$ 16.297.338	\$ 50.676.746	\$ 57.671.189	\$ 57.801.379	\$ 182.446.653
Uti. Después de impuestos		-\$ 45.772.789	\$ 95.866.696	\$ 281.801.167	\$ 288.565.543	\$ 282.336.924	\$ 283.040.717	\$ 1.185.838.259
Depreciaciones(+)		\$ 1.809.620	\$ 2.386.998	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 3.295.216	\$ 17.377.483
Perdidas ejercicios anteriores (+)		\$ 0	\$ 45.772.789	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 45.772.789
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-\$ 43.963.169</b>	<b>\$ 144.026.483</b>	<b>\$ 285.096.383</b>	<b>\$ 291.860.760</b>	<b>\$ 285.632.141</b>	<b>\$ 286.335.933</b>	<b>\$ 1.248.988.531</b>
Inversión	\$ 12.082.879	\$ 0	\$ 5.564.320	\$ 6.949.710	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.596.909
Prestamos (+)	\$ 50.000.000							\$ 50.000.000
Amortizaciones (-)		\$ 6.662.779	\$ 7.255.766	\$ 7.901.529	\$ 8.604.765	\$ 9.370.589	\$ 10.204.572	\$ 50.000.000
Valor Residual							\$ 6.887.426	\$ 6.887.426
Capital de Trabajo (-)	\$ 202.519.942							\$ 202.519.942
Recuperación Cap. de Trabajo (+)							\$ 202.519.942	\$ 202.519.942
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$ 164.602.821</b>	<b>-\$ 50.625.948</b>	<b>\$ 131.206.397</b>	<b>\$ 270.245.144</b>	<b>\$ 283.255.995</b>	<b>\$ 276.261.551</b>	<b>\$ 485.538.729</b>	<b>\$ 1.231.279.048</b>

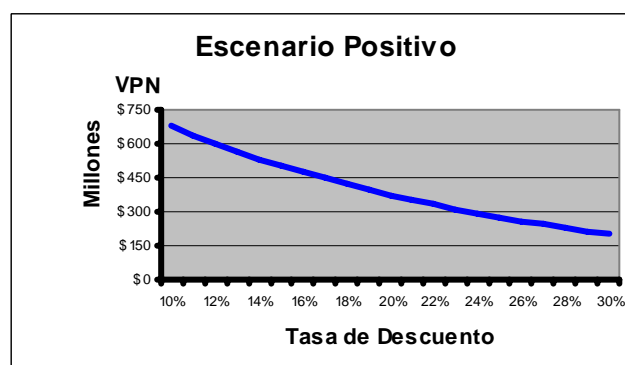
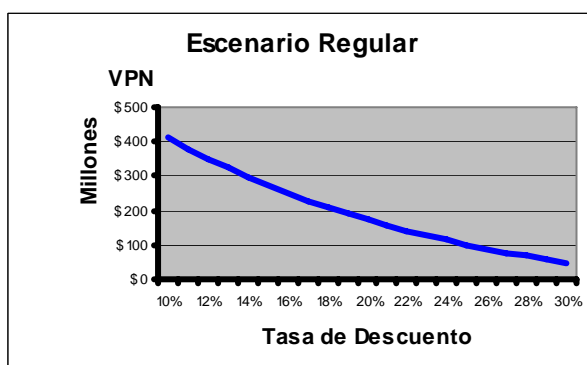
## ANEXO M: Sensibilización

### Sensibilización Tasa de Descuento (Sin Financiamiento)

A continuación se mostrará como se comporta el VPN del proyecto ante el cambio de la tasa de descuento, esta sensibilización queda representada en los siguientes gráficos, para cada escenario:



En un escenario negativo, el VPN toma valores negativos a partir de una tasa de descuento de 25.8% en adelante. Se puede apreciar que con un costo de oportunidad menor el proyecto es totalmente rentable.



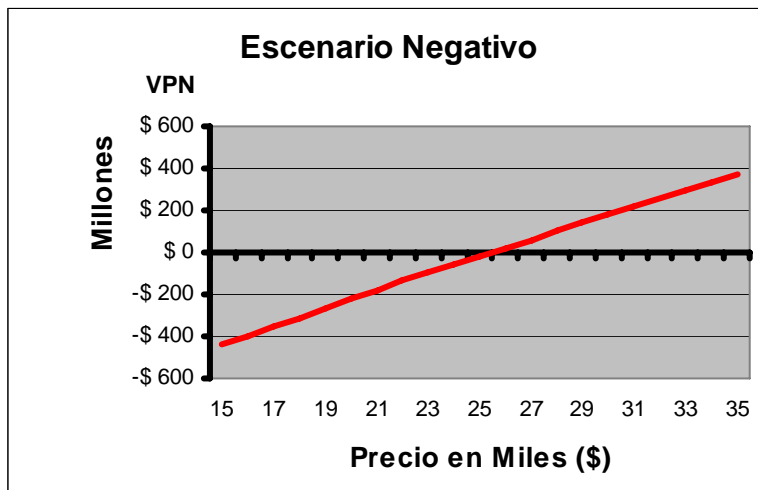
En estos dos últimos gráficos, se puede observar claramente que la tasa de descuento no es una variable relevante en la rentabilidad del proyecto. Por lo tanto se puede concluir que solo en un escenario negativo puede haber problemas de rentabilidad, aunque poco probable.

### Sensibilización Precio (Sin Financiamiento)

Aunque el precio establecido de UF 1.185 (\$27.887<sup>46</sup> IVA incluido) mensual por trabajador resultó ser atractivo para la rentabilidad del proyecto, es conveniente analizar qué pasa si el precio es rebajado, por ejemplo como estrategia de

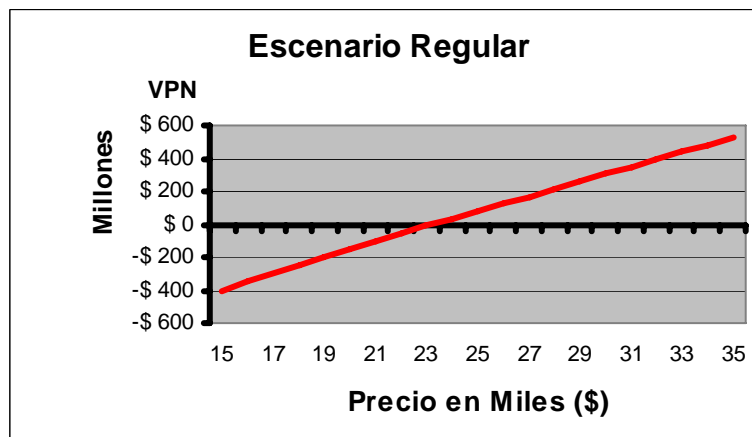
<sup>46</sup> UF 1 = \$19.776

penetración, o por el contrario, quizás pueden existir empresas que están dispuestas a pagar un precio mayor. La sensibilización del precio para cada escenario se muestra a continuación:

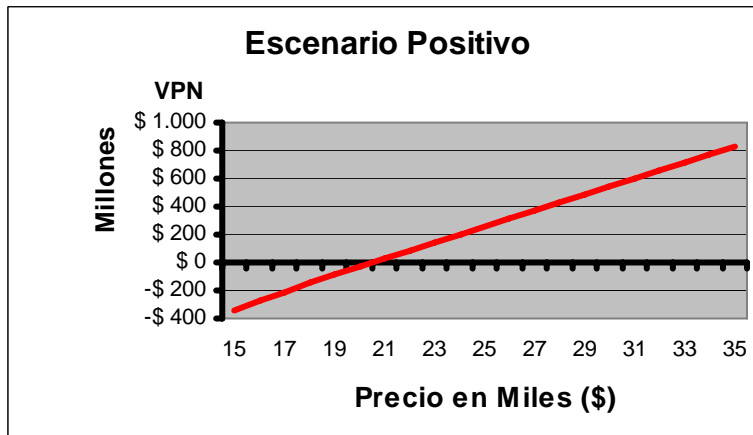


De este cuadro se puede deducir que el precio límite en un escenario negativo es de aproximadamente \$25 mil. Lo que no estaría muy lejos del precio establecido, por lo tanto si se presenta un escenario adverso de ventas, sería casi imposible rebajar el costo del Servicio de Asistencia al

Empleado y la Organización, ya que de lo contrario el VPN sería negativo y el proyecto no sería atractivo. Por otro lado, en un escenario normal, el precio límite tendría una diferencia mínima en relación al caso anterior. Lo que nos indica que el precio para los casos de escenarios negativos o regulares es una variable importante, poco flexible en caso de negociación.



Finalmente, en un escenario más auspicioso en relación al tiempo que se demora en vender el servicio, podemos observar que el precio puede ser negociado, ya que el límite en este caso bordearía los \$20.000, un 28% más bajo que el precio elegido.

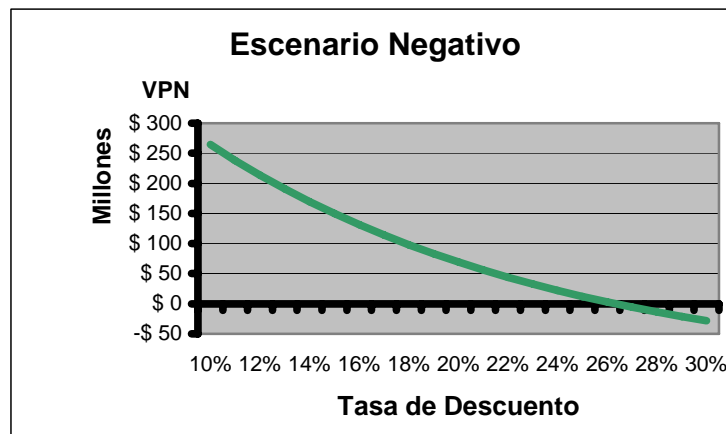


En conclusión si el Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización es demandado en poco tiempo, su precio puede ser negociado y el proyecto seguiría siendo atractivo económicamente, lo

que no sucede en escenarios adversos de venta.

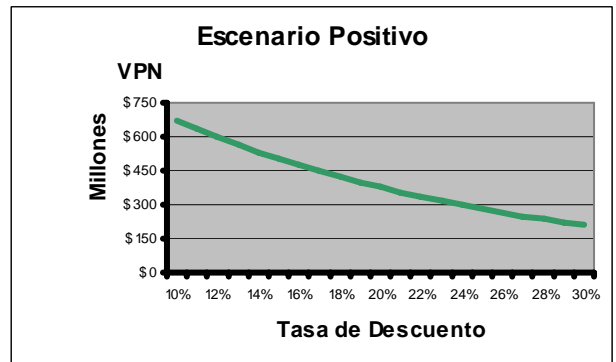
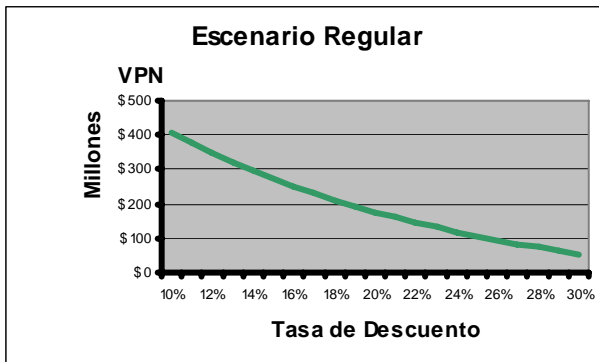
### Sensibilización Tasa de Descuento (Con Financiamiento)

En los siguientes cuadros se podrá observar el comportamiento del VPN en relación al cambio de la tasa de descuento:



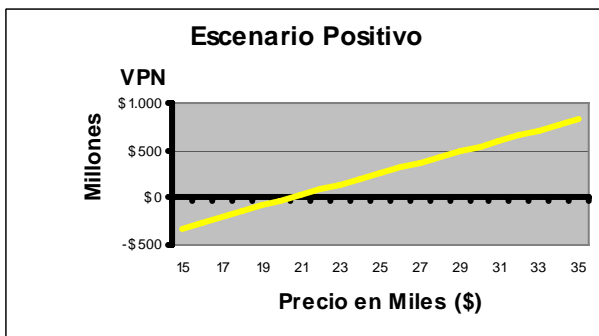
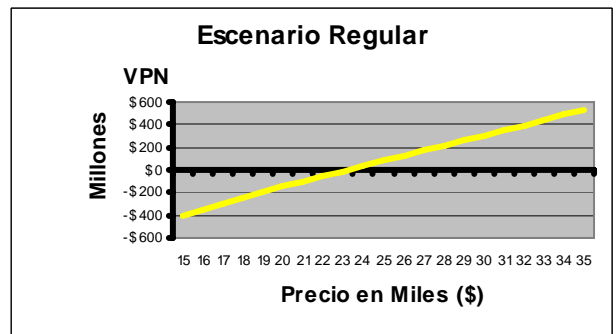
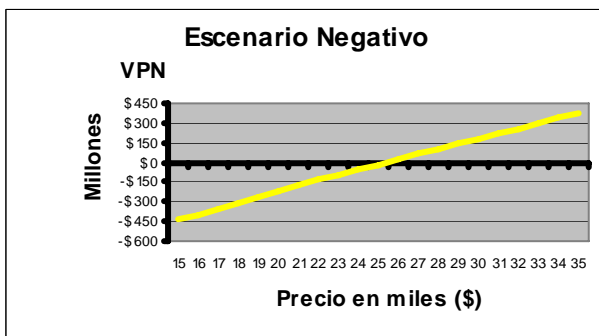
El comportamiento del VPN al variar la tasa de descuento en el escenario negativo, es muy similar al caso sin financiamiento, en este caso la tasa límite está en torno al 26%, una tasa exigente. Al igual que en el caso sin financiamiento la tasa de descuento no demuestra ser una variable determinante para la rentabilidad del proyecto.

En los siguientes cuadros se aprecia el mismo fenómeno que el caso sin financiamiento, es decir, se le puede exigir una mayor tasa de descuento a los escenarios regular y positivo, y sus respectivos VPN generalmente llegan a ser positivos.



### Sensibilización Precio (Con Financiamiento)

Considerando el precio de \$27.887 mensual por trabajador, sucede un comportamiento similar al caso sin financiamiento, lo que queda reflejado en los siguientes cuadros:



Los casos de escenarios negativo y regular, muestran un precio límite en torno al 6,5% y 12% menores al elegido, respectivamente, lo que no se puede considerar un buen margen de negociación. En cambio el escenario positivo, similar al caso sin financiamiento, ofrece una diferencia más amplia

ya que su precio límite para que el VPN sea positivo, se encuentra en los \$21.000. Nuevamente un escenario positivo, es decir, de una demanda a corto plazo, entrega la posibilidad de negociar el precio conservando el atractivo del proyecto.