



“OTEC PARA CONDUCTORES PROFESIONALES”

PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

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

Alumno: María Isabel Henríquez

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Diciembre 2015

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Descripción de la oportunidad de negocio y de la empresa.....	3
1.1. Identificación de la empresa, misión, visión y objetivo	3
1.2. Descripción de la idea, servicio y aspectos distintivos	4
1.3. Oportunidad y necesidad detectada	5
1.4. Mercado al que se apunta y tamaño de este	6
1.5. Cómo se atraerán los clientes	7
II. Análisis de la Industria, competidores y clientes.....	8
2.1. Análisis de la Industria.....	8
2.1.1. Identificación de actores claves de la Industria	8
2.1.2. Identificación de macrosegmentos de la industria.....	10
2.1.3. Análisis del entorno de la industria (PESTEL).....	12
2.1.4. Análisis dinámico: tendencias de la Industria y ciclos de vida.....	13
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector, Análisis Porter	18
2.1.6. Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	20
2.2. Competidores	21
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.....	21
2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo.....	22
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.....	26
2.3. Clientes	27
2.3.1. Micro y macro segmentos.....	27
2.3.2. Caracterización de los consumidores	30
2.3.3. Tamaño del mercado potencial, mercado objetivo y sus tendencias.....	32
2.4. Matriz de perfiles competitivos.....	35
2.5. Conclusiones	36
III. Descripción del modelo de negocios	37
3.1. Descripción del modelo Canvas.....	37
3.2. Análisis interno	42
3.2.1. Análisis FODA	42
3.2.2. Cadena de valor	43

3.2.3.	Recursos, capacidades y competencias	45
3.2.4.	Ventajas competitivas	46
3.3.	Estrategia de entrada	48
3.4.	Estrategia de crecimiento	49
3.5.	Estrategia de salida	50
IV.	Plan de Marketing	51
4.1.	Objetivos de marketing	51
4.2.	Estrategia de segmentación	51
4.3.	Estimación de la demanda.....	52
4.4.	Estrategia del servicio.....	53
4.4.1.	Mapas de posicionamiento	54
4.5.	Estrategia de Precio	54
4.6.	Estrategia de Distribución	56
4.7.	Estrategia de Comunicaciones	56
4.7.1.	Herramientas de promoción y presupuesto	56
4.7.2.	Programa de publicidad.....	58
4.8.	Estrategia de Ventas	58
4.9.	Presupuesto de Marketing	58
4.10.	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	59
V.	Plan de Implementación.....	61
5.1.	Estrategia de Desarrollo	61
5.2.	Avances y requerimientos de recursos	62
5.3.	Carta Gantt.....	62
VI.	RSE y Sustentabilidad.....	64
6.1.	Mapa de stakeholders	64
6.2.	Valores éticos del negocio	65
6.3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	65
VII.	Riesgos críticos.....	66
7.1.	Riesgos internos.....	66
7.2.	Riesgos externos.....	66
7.3.	Plan de mitigación	66
VIII.	Conclusiones.....	68

IX.	Bibliografía	69
X.	Anexos	70
	Anexo 1: Simulador de inmersión total	70
	Anexo 2: Noticia Nueva ley permite uso de simuladores en la formación de nuevos choferes.....	72
	Anexo 3: Análisis PESTEL	74
	Anexo 4: Gasto en Capacitación en Chile en 2012	76
	Anexo 5: Análisis de Porter	77
	Anexo 6: Escuelas de conductores profesionales en el norte de Chile	81
	Anexo 7: Escuelas de conductores profesionales del país con autorización para impartir curso especial con uso de simulador de inmersión.	82
	Anexo 8: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa Transportes Linsa S.A. (Iquique) y trabajadores de la empresa Sol y Cobre (Antofagasta).....	84
	Anexo 9: Análisis encuesta aplicada	86
	Anexo 10: Algunas empresas de transporte de carga en Chile	89
	Anexo 11: Entrevista Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes Linsa S.A.	90
	Anexo 12: Estadísticas de empresas de transporte de carga en Chile año 2013	92
	Anexo 13: Modelo de Canvas	94
	Anexo 14: Análisis FODA	95
	Anexo 15: Contenido cursos para obtención de licencias A3 y A5	97

Índice de Tablas

Tabla N°1:	Parque de vehículos en circulación, por tipo y región	15
Tabla N°2:	Fortalezas y debilidades de competidores	26
Tabla N°3:	Empresas de transporte de carga por industria	31
Tabla N°4:	Mercado objetivo primera y segunda etapa	34
Tabla N°5:	Demanda para curso conductores profesionales licencia A3 y A5	53
Tabla N°6:	Número de horas cursos para obtención de licencias A3 y A5	53
Tabla N°7:	Precio de los cursos de la competencia	56
Tabla N°8:	Presupuesto de Marketing	59
Tabla N°9:	Plan de mitigación riesgos OTEC	67

Índice de Figuras

Figura N°1:	Actores industria de la capacitación en Chile	10
Figura N°2:	Matriz de Macro segmentación	11
Figura N°3:	Tipos de licencia de conducir	11
Figura N°4:	Distribución de capacitados y no capacitados vía Franquicia Tributaria según tamaño de empresa	13
Figura N°5:	Evolución del gasto en capacitación en Chile desde el año 2008	14
Figura N°6:	Venta de Camiones en Chile	16
Figura N°7:	Correlación de Venta – Precio del cobre	16
Figura N°8:	Proyección venta de camiones a 2015	17
Figura N°9:	Posicionamiento “ <i>Top of mind</i> ” de competidores	23
Figura N°10:	Atributos más valorados por los conductores	24
Figura N°11:	Posicionamiento relativo de competidores	25
Figura N°12:	Matriz de Micro segmentación	28
Figura N°13:	Requisitos para postular a licencia profesional	29
Figura N°14:	Cálculo mercado potencial en número de personas	32
Figura N°15:	Matriz de perfiles competitivos	35
Figura N°16:	Análisis estrategias FODA	42
Figura N°17:	Cadena de valor	44
Figura N°18:	Análisis VRIO	47
Figura N°19:	Modelo de entrada y crecimiento	49
Figura N°20:	Posicionamiento de la Compañía	54
Figura N°21:	Mix de herramientas de promoción y público objetivo	57
Figura N°22:	Monitoreo del plan de marketing	60
Figura N°23:	Carta Gantt Planificación de Actividades	63
Figura N°24:	Mapa de Stakeholders	64

Resumen Ejecutivo

Chile es un país cuya economía se orienta a la explotación y exportación de recursos naturales. Sin embargo, su ubicación respecto de los mercados internacionales, y sus características geográficas hacen que el transporte de cargas por carretera sea de vital importancia para la economía del país y que los costos de transporte para las empresas sean superiores a los de países competidores.

Los choferes de camiones están siendo cada vez más escasos. Incluso algunos calculan que se necesitan cada año entre 14.000 y 15.000 conductores nuevos¹: 18.000 camiones para 4.000 licencias (A5) por año, cifra que podría llegar a 20.000 al año 2016. Ante esta situación, se identifica la necesidad de la falta de mano de obra calificada de conductores de camiones para la empresa LINSA S.A. y también para todo el sector de la industria de transporte de camiones de carga².

En razón de lo anterior, la oportunidad detectada es crear un intra-emprendimiento en la empresa Transportes LINSA S.A., enfocado en proveer conductores de carga profesionales calificados. Específicamente, en una primera etapa, realizar una OTEC³ que aumente la cantidad y calidad de conductores con licencia A-3 (buses) y A-5 (camiones) en la empresa LINSA S.A. En una segunda etapa del emprendimiento, la oportunidad es ofrecer este servicio para toda la industria de transporte de carga, también enfocado al transporte en la industria minera, de la zona norte grande del país.

De esta forma, el presente plan de negocios se encuentra inmerso en la industria de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para empresas grandes de transporte de carga, para la industria minera, en la zona norte de Chile.

Los principales competidores en la región de Iquique identificados por los conductores de Linsa S.A. son: Automóvil Club De Chile Ltda, Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda., Escuela De Conductores Profesionales Fenix E.I.R.L. y Escuela de Conductores Hernando de Magallanes.

¹ Noticia Ediciones Especiales, Domingo, 23 de Septiembre de 2012, Anexo 1.

² Fuente: Conductores Profesionales (<http://conductoresprofesionales.cl>)

³ Organismo Técnico de Capacitación.

Los atributos más valorados por los potenciales clientes son: menor costo del curso, menor duración del curso y menores requisitos para cursarlo.

Del análisis de Porter se concluye que en la primera etapa de este intra-emprendimiento, la rivalidad de los competidores será baja con una buena rentabilidad y estabilidad, situación que cambia en la segunda etapa, donde la rentabilidad del negocio se verá afectada por el aumento en la rivalidad de los competidores.

Las principales ventajas competitivas que tienen estas son: Relatores con experiencia, know-how industria minera y transporte, nombre de la marca, ofrecer prácticas inter-empresa y generar oportunidades laborales.

Dentro de los principales stakeholders están: Sence, otras empresas de transporte, organismos reguladores del estado, municipalidades y los relatores. El simulador de inmersión es una ventaja competitiva transitoria, ya que es de fácil imitación.

El mercado potencial de las empresas de transporte es de 12.600 personas al año, equivalente a US\$14.400.000 al año. El mercado objetivo es el siguiente:

- Primera Etapa: 120 alumnos equivalente a US\$137.000 al año
- Segunda Etapa: 488 alumnos equivalente a US\$557.000 al año

La estructura de recursos humanos es bastante plana, pero cada uno con funciones bien definidas y con las responsabilidades de controlar las partes administrativas y de contenido.

En el plan financiero confirma, a través de todos sus indicadores presentados, la factibilidad financiera del presente proyecto, por cuanto presenta un VAN positivo equivalente a \$414.359.077, una TIR de 48,57% que es muy superior a la tasa exigida al proyecto de 15,68%, y la inversión se recupera aproximadamente a los 2 años de iniciada la operación del negocio. Este se muestra rentable para cualquier inversor, siendo el financiamiento una variable menor, debido a lo atractivo del proyecto.

I. Descripción de la oportunidad de negocio y de la empresa

1.1. Identificación de la empresa, misión, visión y objetivo

Este plan de negocios es un intra-emprendimiento dentro de la empresa Transportes LINS A S.A., enfocado en proveer conductores de carga profesionales calificados a la industria minera.

Misión:

“Brindar capacitación de alta calidad a potenciales conductores de camiones de carga y de personas en la industria de la minería, con foco en el aprendizaje práctico, la salud y seguridad de los trabajadores”.

Visión:

“Agregar valor a la industria del transporte en Chile, proveyendo personal altamente capacitado en la conducción profesional de camiones y de buses en el sector minero, que promuevan la responsabilidad con la salud y seguridad de las personas, y la eficiencia en el transporte de carga”.

Objetivo:

Incrementar en cantidad y calidad los conductores con licencia A-3 (buses) y A-5 (camiones) en la industria minera, de una manera más rápida de la tradicional, utilizando como medio el uso de simuladores de inmersión.

Dentro de las instituciones que brindan capacitación técnica se tienen:

- 1) **Centros de Formación Técnica (CFT):** Instituciones de Educación Superior que sólo podrán otorgar títulos de técnico de nivel superior a un egresado que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de 1600 clases - excluido el proceso de titulación - que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo a nivel profesional.
- 2) **Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC):** Entidad facultada para ejecutar:
 - ✓ Acciones de capacitación para empresas, que dé derecho a acceder a la franquicia tributaria de capacitación;

- ✓ Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga del Fondo Nacional de Capacitación, Foncap;
- ✓ Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga de los presupuestos de los organismos públicos para la capacitación de sus funcionarios.

A partir de septiembre de 2006 se exige que las entidades que soliciten autorización como OTEC se encuentren certificadas bajo la Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación NCh 2728. Asimismo, deben tener como **objeto social único y exclusivo la prestación de servicios de capacitación.**

- 3) **Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC):** Organismos que administran para capacitación parte o todo del 1% de remuneración imponible de sus empresas afiliadas. Además, sirven de nexo entre la empresa y el OTEC. La adhesión a un OTIC es de carácter voluntario.

Bajo estas definiciones, se determina formar una OTEC ya que la enseñanza que se quiere brindar no es para desempeñarse en una especialidad de apoyo a nivel profesional y tampoco se quiere participar como intermediarios entre la empresa y el organismo que brinda la capacitación, sino que darlo directamente.

1.2. Descripción de la idea, servicio y aspectos distintivos

En una primera etapa, se realizará una OTEC dentro de la empresa Transportes LINSA S.A. que aumente la cantidad y calidad de conductores con licencia A-3 (buses) y A-5 (camiones), para el transporte de carga en la industria minera. En una segunda etapa del emprendimiento, se ofrecerá este servicio para toda la industria de transporte de carga, en la industria minera, de la zona norte grande del país.

El objetivo es lograr que conductores con licencia clase B puedan optar directamente a ser conductores profesionales. Esto, a través de un curso con simuladores de inmersión total (Anexo 1) de conducción y garantizando una enseñanza de calidad con nuevos temas de aprendizaje y más horas prácticas de conducción.

1.3. Oportunidad y necesidad detectada

La industria del transporte de carga tiene una alta demanda de mano de obra, sobre todo de conductores profesionales con licencia clase A-5. Los choferes de camiones están siendo cada vez más escasos. Incluso algunos calculan que se necesitan cada año entre 14.000 y 15.000 conductores nuevos⁴. De acuerdo a lo expuesto en la asamblea de socios de Chile Transporte, hay 18.000 camiones para 4.000 licencias A-5 por año⁵.

Por otra parte, las compañías mineras grandes están poniendo cada vez más foco en la seguridad de su personal, y el riesgo de tener un accidente vehicular en la carretera es uno de los más grandes y que mayores esfuerzos les demandan. A modo de ejemplo, Minera Escondida Limitada en los últimos 18 meses ha tenido que lamentar 4 eventos con fatalidades involucradas. Esto es un indicativo de la importancia del profesionalismo que se requiere en este sector, se debe sopesar que son vidas las que se transportan día a día.

A su vez, obtener la licencia clase A-5 se ha tornado cada vez más difícil y exigente, por lo cual la industria del transporte industrial ha reaccionado con un alza desmesurada de remuneraciones para atraer y retener a los mejores conductores profesionales: El sueldo líquido de un conductor de camión es de \$850.000, pudiendo llegar a \$1.200.000⁶.

Ante esta situación, se identifica la necesidad de la falta de mano de obra calificada de conductores de camiones para la empresa LINSA S.A. y también para todo el sector de la industria de transporte de camiones de carga.

En razón de lo anterior, la oportunidad detectada es crear un intra-emprendimiento dentro de la empresa Transportes LINSA S.A., enfocado en proveer el principal recurso a su operación: conductores de carga profesionales calificados.

⁴ Noticia Ediciones Especiales, Domingo, 23 de Septiembre de 2012, Anexo 2.

⁵ Asamblea de socios Chile Transporte, 30 de agosto 2013.

⁶ Fuente: Transportes Linsa S.A.

1.4. Mercado al que se apunta y tamaño de este

El plan se ha dividido en dos etapas:

- Primera Etapa: En una primera instancia, los consumidores serán sólo los conductores de Linsa, quienes podrán optar a sacar su licencia A3 y/o A5 en la empresa para trabajar en ella o capacitarse para ser promovidos.
- Segunda Etapa: En una segunda instancia, se ampliará el servicio a conductores de cualquier empresa grande de transporte en la zona norte del país, para la industria minera, que quiera capacitar a su personal.

Por lo tanto, en esta etapa se está orientado a dos tipos de clientes:

- ✓ **Personas naturales:** Mayores de 20 años, con licencia clase B por al menos 2 años, características socioeconómicas de los segmentos C3, D y E, con interés en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, con posibilidad de acceder al curso.
- ✓ **Empresas de transporte:** Empresas de tamaño grande con interés en capacitar a su personal en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, que trabajan en el sector económico de la minería.

En ambos casos, se está hablando de la zona norte del país.

El Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ha impulsado el programa “FORMACIÓN PARA EL TRABAJO, TRANSPORTE” y entrega 1.800 cupos al año para cursos de conductor profesional Clase A-3 y Clase A-5⁷.

El mercado potencial de las empresas de transporte es de 12.600 personas al año, equivalente a US\$14.400.000 al año. El mercado objetivo es el siguiente:

- Primera Etapa: 120 alumnos equivalente a US\$137.000 al año
- Segunda Etapa: 488 alumnos equivalente a US\$557.000 al año

⁷ <http://conductoresprofesionales.cl/becas.html>

1.5. Cómo se atraerán los clientes

En una primera etapa, el servicio se enfocará en la empresa de Transportes LINSÁ S.A., por lo tanto, los clientes son los conductores de camiones y buses de dicha empresa, es decir, se tiene una masa crítica de clientes, no obstante, el número de clientes existentes que no es elevado y por lo tanto debemos cautivarlos. Para ello, se ocuparán estrategias de publicidad y comunicación interna, tales como reuniones informativas, publicaciones institucionales y circulares, destacando la “exclusividad” del servicio ya que no existe otra empresa de capacitación en la zona norte que brinde el curso con el sistema de simulador de inmersión, nuestra infraestructura para las prácticas profesionales y las opciones laborales futuras. Adicionalmente, tendremos un precio competitivo.

Para la segunda etapa, la estrategia de la compañía será potenciar las barreras de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores, como lo son nuestro know-how y mejor infraestructura por ser ya una empresa de transporte. El canal de comunicación será externo, se utilizarán herramientas asociadas al marketing directo adaptadas al target de este servicio, tales como reuniones con otras empresas de transporte, participación en ferias de minería, participación en revistas de transporte y de minería, entre otros.

II. Análisis de la Industria, competidores y clientes

2.1. Análisis de la Industria

Los OTEC u Organismos Técnicos de Capacitación son instituciones autorizadas por el SENCE para impartir cursos de capacitación, tales como universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, etc. Estos organismos pueden ser contratados directamente por las empresas y pueden concursar para ejecutar programas de becas.

Entre las características fundamentales que deben tener los cursos de capacitación laboral, se encuentran las relacionadas con que deben responder a necesidades específicas de capacitación orientadas a puestos de trabajo u ocupaciones definidas, manteniendo criterios de relevancia, pertinencia, coherencia interna y viabilidad.

Por lo tanto, las OTEC pertenecen a la **industria de capacitación**.

2.1.1. Identificación de actores claves de la Industria

Los actores relevantes en esta industria son:

Clientes: Empresas de transporte de carga, Sence y personas naturales que quieren capacitarse.

Competidores: Escuelas de conductores profesionales.

Proveedores: Principalmente profesores y el proveedor del simulador.

Organismos reguladores: El sector transporte se encuentra regulado por distintas entidades gubernamentales que a su vez determinan las normas bajo las cuales deben desempeñarse los transportistas [1]. A continuación se presentan estas instituciones y las principales regulaciones del sector:

- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones: Regula las condiciones generales para efectuar el transporte de carga. Diseña las políticas y regulaciones nacionales de transporte, ejerce la dirección y control de su puesta en práctica, coordina a las diversas autoridades en materia de tránsito, y controla y fiscaliza el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas. Entre otros organismos, el ministerio está

conformado por la Subsecretaría de Transportes, cuya función es diseñar, ejecutar y supervisar las políticas de tránsito y transporte.

- Ministerio del Trabajo: Regula la jornada ordinaria de trabajo (artículo 25 bis del código del trabajo el cual indica la jornada ordinaria de trabajo Ley 20.271/2008).
- Ministerio de Obras Públicas: Concierno a este ministerio el desarrollo y ejecución de infraestructura de todo el país. A través de su “Dirección de Vialidad” se preocupa de la infraestructura de las zonas urbanas, pero sólo de las vías estructurantes. Es decir, de los principales ejes de la RM.
- Municipalidades: Las municipalidades tienen la facultad de regular la circulación de vehículos de carga, restringir el acceso y el estacionamiento en las vías, y norman el horario de carga y descarga.
- SENCE: El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es la institución encargada por Ley de administrar el Sistema Nacional de Capacitación y específicamente el programa de Franquicia Tributaria. Es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- SERNAC: El Servicio Nacional del Consumidor tiene como misión informar, educar y proteger eficientemente a los consumidores, vigilando que se respeten sus derechos. Por lo tanto, este organismo estará presente en esta industria también y Linsa tendrá que responder ante cualquier tipo de reclamo de sus clientes.

Asociaciones gremiales:

- Chile Transporte: Asociación Chilena de la Industria del Transporte de Carga por Carretera A.G.
- Sofofa
- Asociación Metropolitana de OTEC A.G.

La Figura N°1 a continuación esquematiza los actores en esta industria.

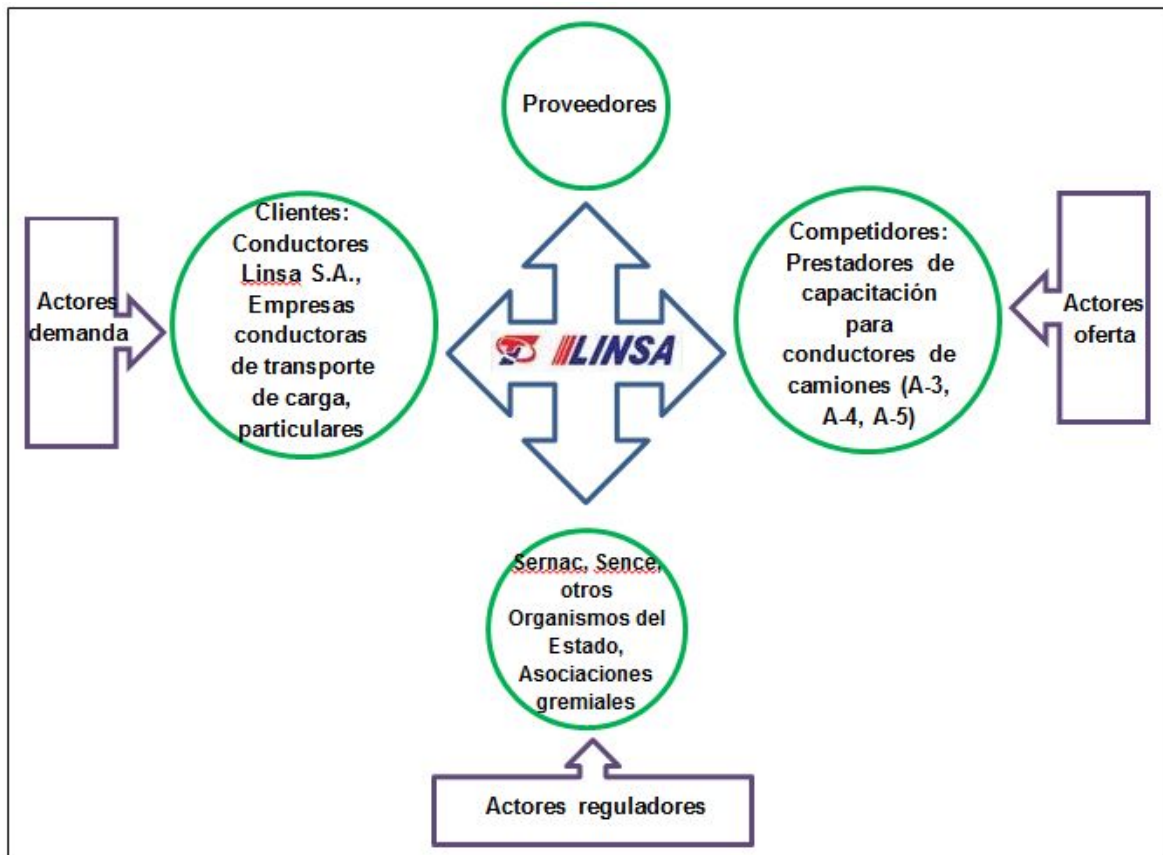


Figura 1: Actores industria de la capacitación en Chile
Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. Identificación de macrosegmentos de la industria

La macro segmentación nos permite definir el mercado en referencia en términos de cuál es el ámbito de la actividad, en cuáles ámbitos se debería estar y en cuáles no. Los macrosegmentos identificados en esta industria son: objetivo del servicio, tipo de educación, modalidad de enseñanza y entidad a la cual va dirigido el servicio:

- ✓ **Objetivo del servicio:** Solo capacitación, capacitación más otros servicios anexos (asesorías, certificaciones, etc.).
- ✓ **Tipo de educación:** educación profesional, tecnológica, técnica.
- ✓ **Alcance del servicio:** Tipo de licencia de conducción, como muestra la Figura N°3.
- ✓ **Modalidad de enseñanza:** Presencial, semipresencial, virtual.
- ✓ **A quien:** Empresas de transporte (grandes, medias, pequeñas), personas naturales, instituciones, sector público, etc.

		Objetivo del servicio	Tipo de educación	Alcance	Modalidad de enseñanza	Entidad ¿A quién?
Solo capacitación		✓				
Capacitación más otros servicios anexos						
Profesional						
Tecnológica						
Técnica			✓			
Licencia conducción profesional	A1					
	A2					
	A3			✓		
	A4					
	A5			✓		
Licencia conducción no profesional	B					
	C					
Licencia conducción especial	D					
	E					
	F					
Presencial					✓	
Semipresencial						
Virtual						
Empresas Privadas	Grandes					✓
	Medianas					
	Pequeñas					
Personas naturales						✓
Organismos Públicos						

Figura N°2: Matriz de Macro segmentación.
Fuente: Elaboración Propia



Figura N°3: Tipos de licencia de conducir.
Fuente: Conductores Profesionales, <http://conductoresprofesionales.cl/informate/#2>

De acuerdo a los macro segmentos escogidos, se está frente a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) para licencias de conducción profesional A3 y A5, con modalidad de clases presencial.

2.1.3. Análisis del entorno de la industria (PESTEL)

En Anexo 3 se analizan en detalle los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de la industria de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para los conductores profesionales.

Los factores que más inciden en este intra emprendimiento son los aspectos políticos y económicos. En el primer caso, son los factores que apoyan la profesionalización del rubro, políticas públicas que apunten a la profesionalización de los conductores son altamente incidentes en el futuro de este plan. En el segundo caso, esta industria tiene una directa relación con la economía y desarrollo del sector minero, por lo tanto, en períodos de depresión en el mercado minero este intra emprendimiento se verá afectado, siendo uno de los principales riesgos. Actualmente la industria se encuentra en un período desfavorable desde este punto de vista y las proyecciones indican que no mejorará durante el 2016, no obstante, desde el 2017 en adelante existen mejores pronósticos⁸ (Fuente: Minería Chilena).

En razón de lo explicado anteriormente, la conclusión de este análisis del entorno de la industria es que si bien existen riesgos asociados a factores económicos del rubro minero, se continuará con el plan de negocios apoyándonos en las proyecciones futuras más favorables.

⁸ <http://www.mch.cl/2015/04/15/experto-de-scotiabank-proyecta-precio-del-cobre-de-us-350-la-libra-para-2017/>

2.1.4. Análisis dinámico: tendencias de la Industria y ciclos de vida

Industria de la Capacitación en Chile

A partir de datos obtenidos de la Encuesta Longitudinal (ELE) del año 2009, de 7.062 empresas, un 30% de éstas declaró haber capacitado a sus trabajadores y de este 30%, un 97% de las empresas declaró conocer la Franquicia Tributaria. Además en promedio, 60% de los montos invertidos en capacitación se financia a través del uso de la franquicia tributaria. Al haberles consultado a las empresas los motivos más importantes por los cuales no capacitan, un 46% contestó que no lo considera necesario, un 27% que no han encontrado el curso de acuerdo a las necesidades, un 15% que hay que reemplazar al trabajador mientras se capacita y un 12% declaró que los trabajadores no tienen interés en participar [2].

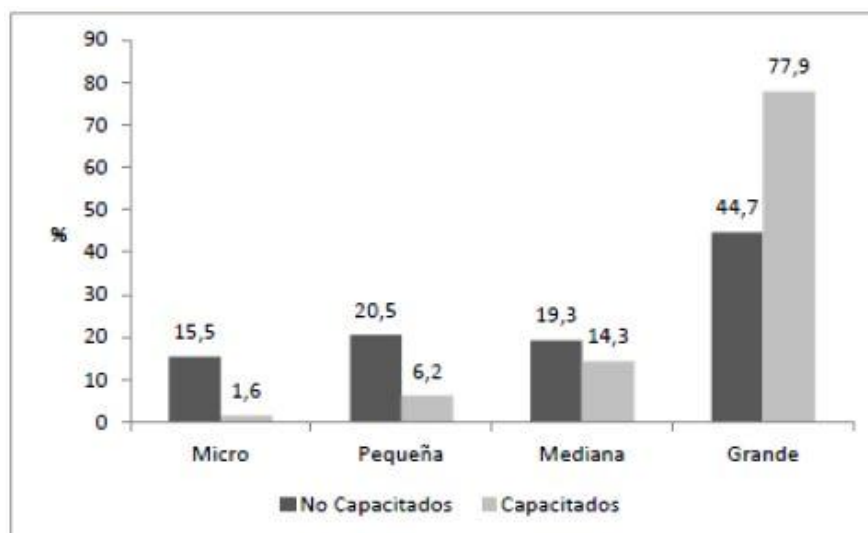


Figura N°4: Distribución de capacitados y no capacitados vía Franquicia Tributaria según tamaño de empresa.

Fuente: "Determinantes de la Capacitación en Chile" [2].

Según estadísticas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), el gasto en capacitación en Chile desde el año 2008 al 2012 muestra una tasa creciente promedio de 6% en total, como se muestra en la Figura N°5. A su vez, el sector privado promedia una tasa de un 5%, con un repunte desde el año 2011.

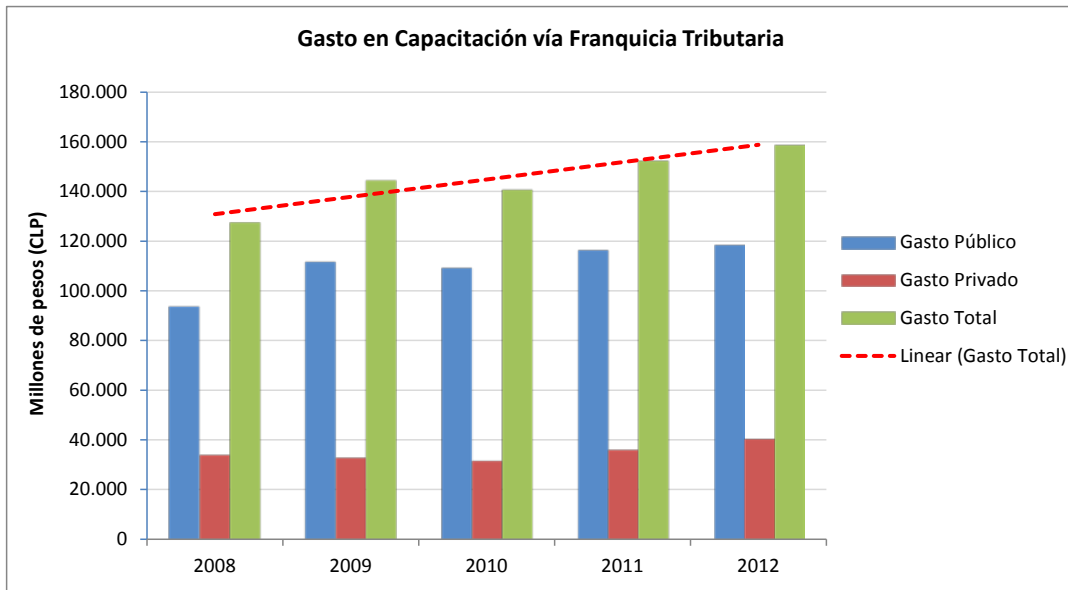


Figura N°5: Evolución del gasto en capacitación en Chile desde el año 2008.
Fuente: Elaboración propia en base a información de Sence (Anexo 4).

Si bien la Ley de Capacitación y Empleo persigue el incremento de la productividad nacional y establece incentivos tributarios para la realización de actividades de capacitación permanente, la utilización de los mecanismos disponibles queda al criterio (conocimiento, acceso a información, recursos) de las empresas, al igual que sus objetivos.

Existe la percepción en el sector de transporte, sobre todo desde las empresas, del desarrollo positivo que ha tenido el sector en términos de su competitividad. Si bien en Chile y en la Industria existe inquietud por el nivel de profesionalización del sector, resulta extraño que no existan requisitos de capacitación continua o de actualización para los conductores.

Industria del Transporte en Chile

La encuesta anual de vehículos en circulación del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) reveló que para el año 2012 había 3.973.913 de vehículos motorizados en el país. De ellos, el 89% corresponde a transporte particular, el 4% a transporte colectivo y el 7% a transporte de cargas. Este último, creció un 24% entre el año 2008 y 2012. Hoy en Chile hay más de 265.411 vehículos de carga, como muestra la Tabla N°1.

Tabla N°1: Parque de vehículos en circulación, por tipo y región

Fuente: INE (2012)

	Camión simple	Tracto-camión	Tractor agrícola	Otros con motor /6	Remolque y semi remolque	Total	Total región/ Total
2008	118.145	28.040	6.483	10.666	50.584	213.918	
2009	119.487	29.126	6.963	11.737	52.196	219.509	
2010	123.790	31.942	7.073	12.948	56.481	232.234	
2011	131.541	34.789	7.798	14.514	61.671	250.313	
2012	138.924	38.645	8.124	16.021	63.697	265.411	
I de Tarapacá	3.019	1.652	3	358	1.802	6.834	3%
II de Antofagasta	7.096	3.213	20	1.242	4.305	15.876	6%
III de Atacama	4.461	2.934	164	595	3.636	11.790	4%
IV de Coquimbo	6.441	1.364	197	592	2.073	10.667	4%
V de Valparaíso	11.158	4.136	402	1.189	5.842	22.727	9%
VI de O'Higgins	10.062	2.686	1.313	991	4.937	19.989	8%
VII del Maule	12.357	3.298	1.913	1.236	7.172	25.976	10%
VIII del Biobío	17.251	4.154	1.494	2.237	8.776	33.912	13%
IX de La Araucanía	7.446	960	758	969	2.810	12.943	5%
X de Los Lagos	8.151	1.162	674	834	2.581	13.402	5%
XI de Aysén	1.819	331	47	211	474	2.882	1%
XII de Magallanes y La Antártica	1.746	627	11	493	943	3.820	1%
XIII Metropolitana	43.206	10.676	744	4.512	15.936	75.074	28%
XIV de Los Ríos	3.124	512	344	327	1.279	5.586	2%
XV de Arica y Parinacota	1.587	940	40	235	1.131	3.933	1%

En la Tabla N°1 es posible observar también la evolución de la cantidad de vehículos por tipo entre los años 2008 y 2012, así como su distribución por región. Se constata para todos los tipos de vehículos un aumento de su parque vehicular durante los últimos 4 años, con una tasa promedio de 6% anual. Se observa además que los vehículos se concentran en la región Metropolitana, región del Bío-Bío y del Maule. La región de Antofagasta está en sexto lugar. No obstante, la industria minera se abastece de muchos insumos que transitan desde la Región Metropolitana hacia la zona norte del país.

Venta de Camiones

El aumento sostenido de la ventas de camiones hasta el año 2012, obviando la crisis subprime (2009), es una condición fundamental para determinar lo atractivo del mercado y su potencial crecimiento, considerando la fuerte correlación que existe con del futuro de la economía, específicamente con el PIB y precio del cobre, como muestran las Figuras N°6 y N°7.

Evolución de las Ventas de Camiones en Unidades y Tendencia del PIB

Fuente: ANAC y Banco Central

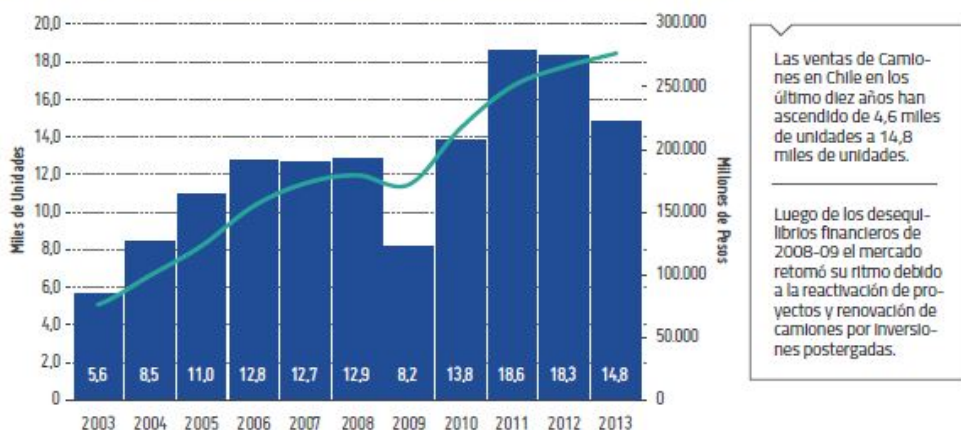


Figura N°6: Venta de Camiones en Chile
Fuente: Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC

Ventas de Camiones Nuevos v/s Precio del Cobre (US\$ / Lb)

Fuente: ANAC y Banco Central

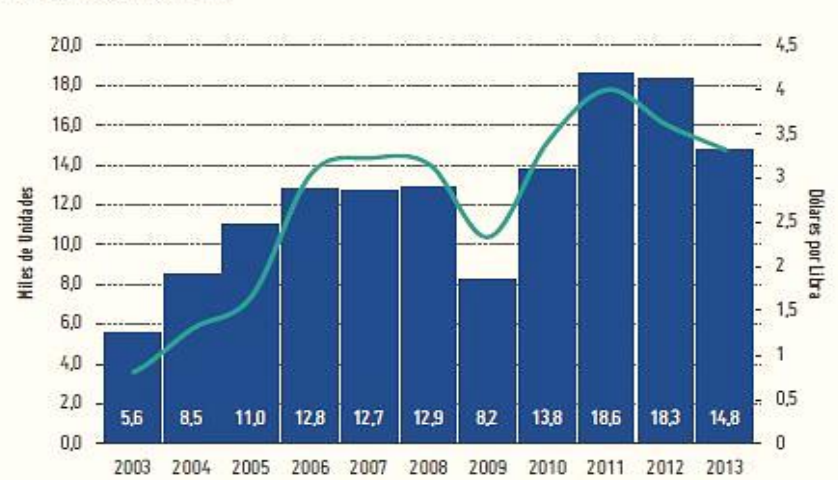


Figura N°7: Correlación de Venta – Precio del cobre
Fuente: Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC

Proyección de Conductores

En contraposición con este aumento de vehículos hasta el año 2012, los choferes de camiones están siendo cada vez más escasos. Incluso algunos calculan que se necesitan cada año entre 14.000 y 15.000 conductores nuevos⁹: 18.000 camiones para 4.000 licencias por año (A5)¹⁰. Incluso con la baja en la venta de camiones desde el 2013 en adelante, se observa una necesidad insatisfecha. La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) pronostica para el año 2015, 11.250 camiones nuevos y aun así existe un déficit de conductores, como muestra la Figura N°8.

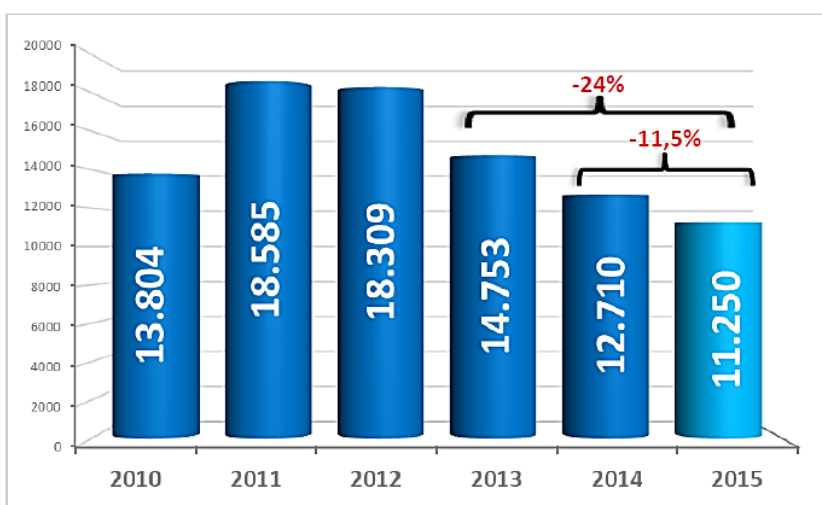


Figura N°8: Proyección venta de camiones a 2015
Fuente: Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC (Julio 2015)

En respuesta a la creciente demanda por incorporar recursos humanos a este mercado laboral, el 11 de Julio de 2012¹¹ se modificó la ley 18.290 del tránsito. La nueva ley 20.604 establece requisitos alternativos para obtener licencia profesional de conductor, por ejemplo, permite hacer uso de la tecnología para formar a los futuros choferes de camiones, avance importante considerando el crecimiento por sobre la oferta que existe de personas capacitadas para conducir vehículos de carga pesada en nuestro país. Desde el momento de vigencia de la ley, se validó el empleo de simuladores u otra tecnología equivalente para la calificación y capacitación de los futuros choferes, y que ésta sea impartida en una escuela de conductores profesionales, reconocida oficialmente por el Ministerio de Transportes.

⁹ Noticia Ediciones Especiales, Domingo, 23 de Septiembre de 2012, Anexo 2.

¹⁰ Asamblea de socios Chile Transporte, 30 de agosto 2013.

¹¹ Noticia Ediciones Especiales, Domingo, 23 de Septiembre de 2012, Anexo 2.

La institución encargada de establecer el reglamento sobre la duración del curso y los contenidos mínimos prácticos y teóricos será el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Por ejemplo, fijó un mínimo de horas de conducción por alumno en vehículo, y un mínimo y un máximo de horas en el simulador o equivalente.

El Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ha impulsado el programa “*Formación Para El Trabajo, Transporte*”, que entrega 1.800 cupos para cursos de conductor profesional Clase A-3 y Clase A-5. Para la licencia A-3 hay 450 cupos en la Región Metropolitana y para la A-5 hay 450 cupos en las regiones IV y Región Metropolitana.

En razón de lo anterior, se puede concluir que el mercado para la OTEC de este plan de negocios es un mercado con un ciclo de vida en etapa de crecimiento.

2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector, Análisis Porter

Este plan de negocios se ha dividido en dos etapas diferenciadas de acuerdo al tipo de clientes:

- Primera Etapa: En una primera instancia, los consumidores serán sólo los conductores de Linsa, quienes deberán hacer el curso en la empresa para trabajar en ella o capacitarse para ser promovidos.
- Segunda Etapa: En una segunda instancia, se ampliará el servicio a conductores de cualquier empresa de transporte.

En Anexo 5 se analiza en detalle las 5 fuerzas de Porter para cada una de las 2 etapas. A continuación se presentan las conclusiones de cada análisis.

Primera Etapa

En una primera etapa se espera una rentabilidad alta debido a que la rivalidad entre competidores es baja al igual que la mayoría de las fuerzas. Esto lo convierte en un emprendimiento atractivo y se recomienda ingresar.

El aspecto a tener mayor cuidado es el poder de negociación de los clientes, ya que si el número de clientes existentes que demanda la mayor parte de las ventas no es elevado, se

afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más. Por lo tanto el precio del curso de Linsa deberá ser competitivo para cautivar a sus empleados. Para ello, ocuparemos las siguientes estrategias:

- **Publicidad:** Destacar que existe una “exclusividad” del servicio en un comienzo ya que no existe otra empresa de capacitación en la zona norte que brinde el curso con el sistema de simulador de inmersión.
- **Prácticas laborales:** A diferencia de nuestros competidores, se tiene toda la infraestructura y capacidad para que los alumnos realicen sus prácticas.
- **Opciones laborales:** Existe la opción de ampliar su empleabilidad dentro de la misma empresa inmediatamente.

Segunda Etapa

En una segunda etapa, existe una alta rivalidad de competidores y una alta amenaza de la entrada de nuevos competidores, por lo tanto, se debe pensar en establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores. En nuestro caso, se ingresará al mercado con las siguientes barreras de entrada:

- **Diferenciación:** Cursos con más clases prácticas y mejor infraestructura que los competidores (alta cantidad de camiones propios de Linsa). Al intentar entrar una nueva empresa a la industria tendrá que incurrir en los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.
- **Conocimientos especializados:** Los relatores serán parte del staff de conductores especializados, es decir, con experiencia y contacto con el cliente final de la minería.

Los factores tecnológicos, específicamente el simulador de inmersión no se considera como una barrera de entrada ya que es perfectamente imitable.

A pesar de nuestra estrategia de barrera de entradas, se espera que la rentabilidad del negocio se vea afectada por el aumento en la rivalidad de competidores, lo cual a su vez aumenta el poder de negociación de los consumidores.

El aumento del poder de negociación de los consumidores permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los

mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías. En este caso, se ofrecerán prácticas en la misma empresa Linsa y posibilidad de empleabilidad a los mejores alumnos.

Debido a que la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa, se decide continuar adelante en esta segunda etapa hasta que sea rentable y una vez que ya no lo sea, liquidar, ya que los costos de salida son bajos.

2.1.6. Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Los stakeholders identificados en este intra-emprendimiento son:

- **Directivos empresa Transportes Linsa S.A.:** Primeros interesados en la rentabilidad y sustentabilidad del intra-emprendimiento. Son quienes brindarán las instalaciones y parte del capital para llevar a cabo esta idea.
- **Empresas de transporte de carga y conductores:** Son los clientes que debemos captar, nuestro mercado.
- **Sence:** El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es la institución encargada de administrar el Sistema Nacional de Capacitación y específicamente el programa de Franquicia Tributaria.
- **Organismos reguladores:** Corresponden a aquellos que regulan las condiciones generales del transporte de carga, de la capacitación en Chile, etc. También se considera como organismo regulador el Sernac.
- **Asociaciones gremiales:** Corresponden a aquellas asociaciones que velan por el correcto funcionamiento de la industria prestando apoyo para la creación de valor. Por ejemplo, Chile Transporte, Sofofa, Asociación Metropolitana de OTEC A.G.
- **Compañías mineras:** Se buscará realizar alianzas claves con ellas para que dentro de su programa de RSE puedan brindar becas a conductores de bajos recursos para que se profesionalicen.

2.2. Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

En Chile existen en total 187 Escuelas de Conductores Profesionales¹², de las cuales sólo 22 se encuentran en el norte del país y sólo 10 en Antofagasta, como se muestra en Anexo 4. De las 10 empresas en Antofagasta, sólo 7 están autorizadas para capacitar en licencia A-5.

Por otra parte, de las 187 escuelas de conductores sólo 14 se encuentran autorizadas para brindar el curso especial con simulador de inmersión¹³ en Chile, y ninguna de ellas se encuentra ubicada en el norte del país. Sólo Automóvil Chile está en proceso de evaluación pero fue rechazado por presentar información incompleta.

En Anexo 6 se detallan las escuelas de conductores profesionales del país con autorización para impartir curso especial con uso de simulador de inmersión.

Dado que no existe información pública respecto a la participación de mercado de los competidores en esta industria, la selección de principales competidores será en base a los siguientes criterios:

1. Competidores en la zona norte del país con simulador actualmente autorizados a brindar capacitación con simulador.
2. Competidores identificados en encuesta realizada a conductores de la empresa Linsa y de otros conductores pertenecientes a la empresa Sol y Cobre de Antofagasta, la cual se encuesta en Anexo 6.

Tomando el primer criterio, de acuerdo a la tabla de Anexo 7, no se tiene competencia directa con esta tecnología en la zona norte del país hasta el momento, no obstante, es una competencia imitable, por lo tanto pasaremos al segundo criterio.

Si se considera el segundo criterio, al analizar los resultados de la encuesta aplicada, nuestra principal competencia en la región de Iquique y alrededores identificados por los conductores de Linsa, es la siguiente:

¹² Fuente: Subsecretaría de Transportes. <http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/escuelas/escuelas.php>

¹³ Simulador de inmersión: corresponde a aquel dispositivo mecánico-computacional, compuesto de partes físicas que emulan el funcionamiento de un determinado tipo de vehículo y un programa computacional que controla el comportamiento de dichas partes, permitiendo al usuario realizar una conducción realista del mismo. Fuente: <http://www.mtt.gob.cl/archivos/5504>

- Automóvil Club De Chile Ltda
- Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda
- Escuela De Conductores Profesionales Luis Alberto Díaz Garrido E.I.R.L. - Escuela De Conductores Profesionales Fenix E.I.R.L.
- Escuela de Conductores Hernando de Magallanes¹⁴

La principal competencia en la región de Antofagasta, identificados por los conductores de Sol y Cobre en la encuesta, es la siguiente:

- Automóvil Club De Chile Ltda
- Empresa De Capacitación De Trabajadores Del Transporte En General Y Cía. Ltda. - Incoprof Y Cía. Ltda.
- Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda

2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo

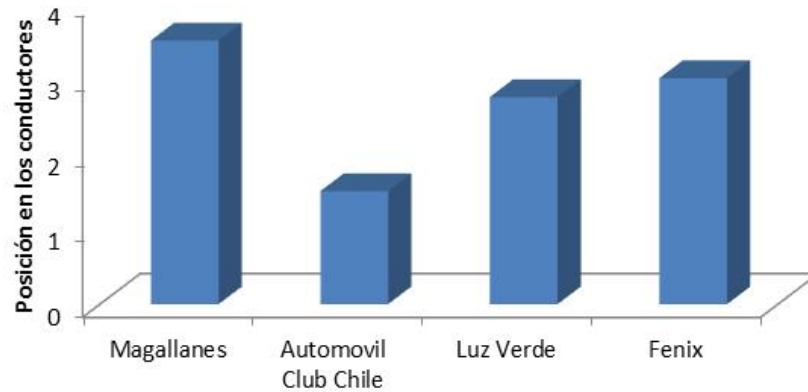
Para llevar a cabo al análisis de posicionamiento relativo, se realizó una encuesta, la cual se muestra en Anexo 8, aplicada a: conductores de Linsa S.A. y conductores perteneciente a la empresa Sol y Cobre, Antofagasta. En Anexo 9 se detalla el análisis de la encuesta.

De este análisis se puede concluir que la empresa identificada como “Top of mind”¹⁵ por los conductores es Automóvil Club de Chile, en segundo lugar Luz Verde y en tercer lugar, Fenix, como se muestra en la Figura N°9.

¹⁴ Cabe mencionar que esta Escuela de conductores no fue encontrada en el registro de la Subsecretaría de Transporte

¹⁵ Marca que primero le viene a la mente a un consumidor.

Posicionamiento de competidores zona Iquique



Posicionamiento de competidores zona Antofagasta

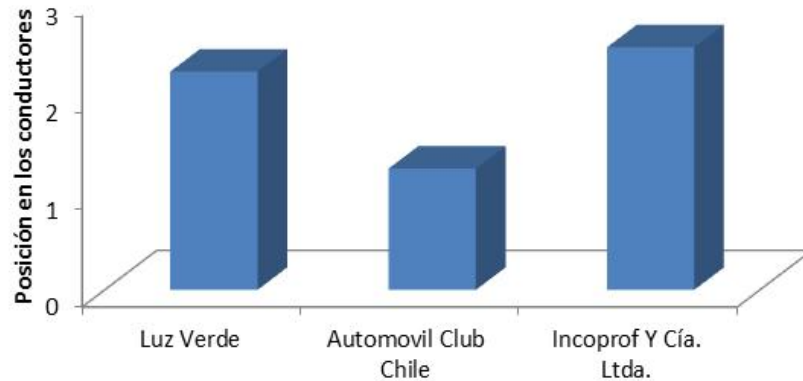
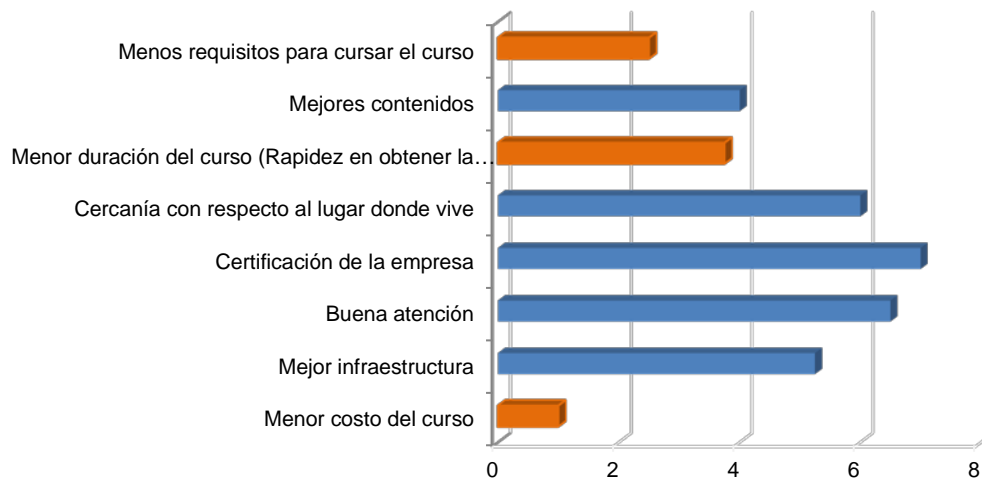


Figura N°9: Posicionamiento "Top of mind" de competidores
Fuente: Elaboración propia

Los atributos más valorados por los conductores de Linsa son: menor costo del curso, menor duración del curso y menores requisitos para cursar el curso. En el caso de Antofagasta, se mantienen el menor costo del curso y menores requisitos para cursar el curso, pero se destaca también mejores contenidos, a diferencia de Linsa, como muestra la Figura N°10.

Atributos más valorados por conductores zona Iquique



Atributos más valorados por conductores zona Antofagasta

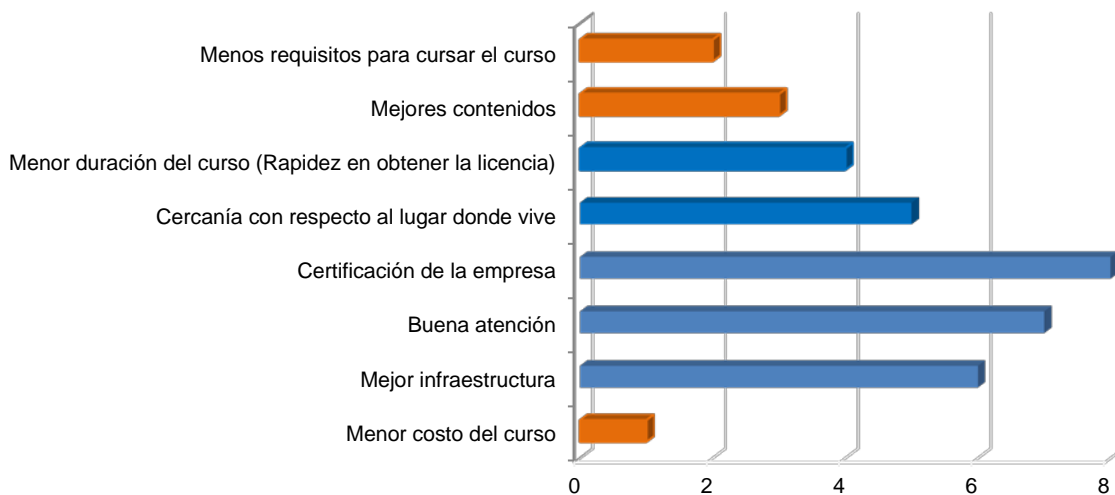


Figura N°10: Atributos más valorados por los conductores
Fuente: Elaboración propia

El atributo de menores requisitos para cursar el curso se obtiene sólo al realizar el curso con el simulador de inmersión, tema que no existe hoy en día en la zona norte del país, por lo tanto, el mapa de posicionamiento relativo de los competidores se realiza con los otros dos atributos más importantes, como muestra la Figura N°11.

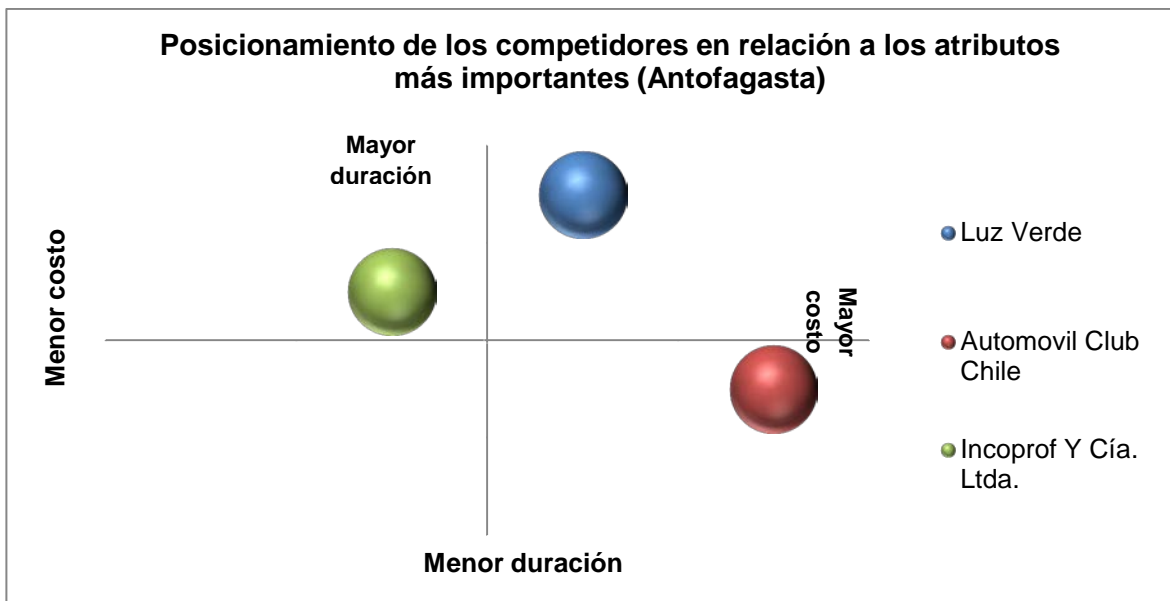
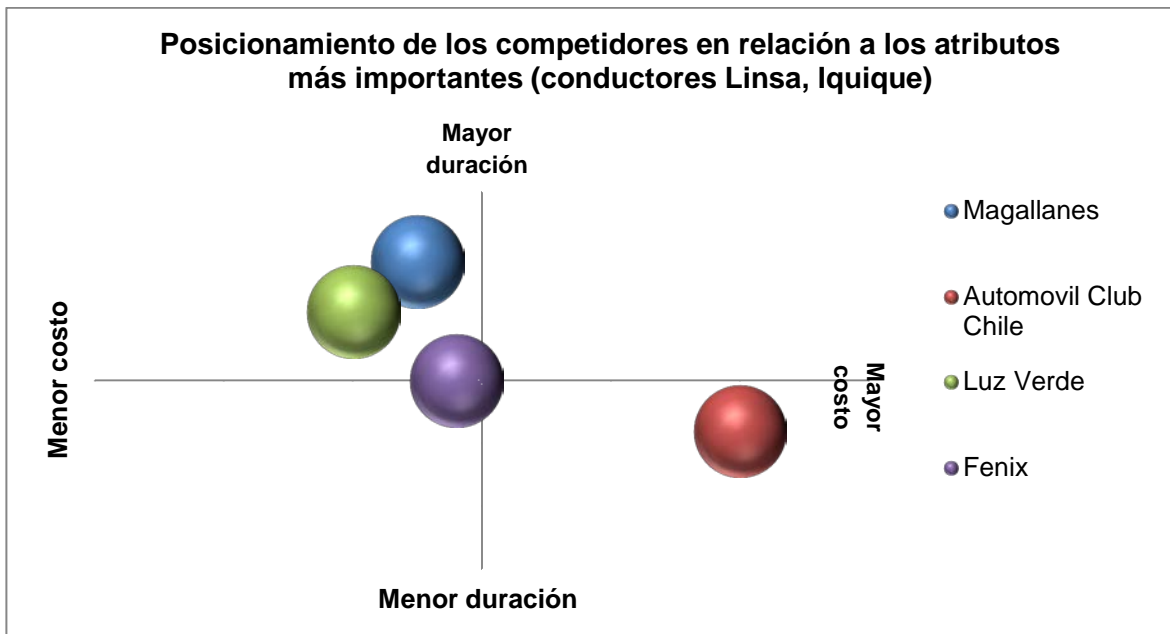


Figura N°11: Posicionamiento relativo de competidores
Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores

Las fortalezas y debilidades de los competidores se muestran en la Tabla N°2.

Tabla N°2: Fortalezas y debilidades de competidores

Fuente: Elaboración propia

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Automóvil Club de Chile Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es la número 1 en la mente del consumidor ✓ Los consumidores destacan que sus cursos tienen menor duración ✓ Presencia en varias regiones norte del país y buena ubicación en cada ciudad ✓ Autorización para impartir curso con simulador en la RM 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es la más cara ✓ No posee simulador de inmersión en la zona norte del país ✓ No posee know-how de la industria minera ✓ No posee camiones para realizar prácticas in situ
Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorización para licencia A5 en Iquique ✓ Buena ubicación ✓ Buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee simulador de inmersión en la zona norte del país ✓ No posee know-how de la industria minera ✓ No posee camiones para realizar prácticas in situ
Fenix E.I.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorización para licencia A5 en Iquique ✓ Buena ubicación ✓ Buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee simulador de inmersión en la zona norte del país ✓ No posee know-how de la industria minera ✓ No posee camiones para realizar prácticas in situ
Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorización para licencia A5 en Iquique ✓ Buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee simulador de inmersión en la zona norte del país ✓ No posee know-how de la industria minera ✓ No posee camiones para realizar prácticas in situ ✓ No está registrada como escuela de conductores en el registro de la Subsecretaría de Transporte
Incoprof Y Cía. Ltda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorización para licencia A5 en Antofagasta ✓ Buen precio, es considerada la más económica en Antofagasta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee simulador de inmersión en la zona norte del país ✓ No posee know-how de la industria minera ✓ No posee camiones para realizar prácticas in situ

2.3. Clientes

2.3.1. Micro y macro segmentos

Como se analizó en el capítulo 2.1.2, los macrosegmentos identificados en esta industria son: objetivo del servicio, tipo de educación, modalidad de enseñanza y entidad a la cual va dirigido el servicio.

De acuerdo a los macro segmentos escogidos, se está frente a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) para licencias de conducción profesional A3 y A5, con modalidad de clases presencial.

Teniendo la macro segmentación definida, pasaremos a la micro segmentación.

La micro segmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades en el interior de los productos/servicios mercado y dividir el producto/servicio mercado en un subconjunto de compradores que buscan en el producto/servicio un mismo conjunto de atributos. Al igual que en la macro segmentación, primero se identificarán los segmentos y después se escogerá el de este plan de negocios.

Para este servicio, los segmentos utilizados serán:

- ✓ **Características geográficas:** Zona norte del país, zona centro, zona sur.
- ✓ **Industria a la cual va dirigido el servicio:** Minería, Agricultura, Ganadería, Silvicultura e Industria Forestal.
- ✓ **Entidad a la cual va dirigido el servicio:** Empresas grandes, empresas medianas, empresas pequeñas, personas naturales, organismos públicos.
- ✓ **Características socioeconómicas del consumidor final:** ABC1, C2, C3, D, E.

		Características geográficas	Industria	Entidad	Características socioeconómicas
Zona Norte		✓			
Zona Centro					
Zona Sur					
Minería			✓		
Agricultura					
Ganadería					
Silvicultura					
Forestal					
Empresas Privadas	Grandes			✓	
	Medianas				
	Pequeñas				
Personas naturales				✓	
Organismos Públicos					
ABC1					
C2					
C3					✓
D					✓
E					✓

Figura N°12: Matriz de Micro segmentación
Fuente: Elaboración Propia

Específicamente, este plan de negocios se enmarcará en la capacitación de conductores profesionales, divididos en dos grupos:

- ✓ **Personas naturales (Primera etapa):** Trabajadores de Linsa mayores de 20 años, con licencia clase B por al menos 2 años, características socioeconómicas de los segmentos C3, D y E, con interés en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, con posibilidad de acceder al curso.
- ✓ **Empresas de transporte (Segunda etapa):** Empresas de transporte de la zona norte del país de tamaño grande, con interés en capacitar a su personal en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, que trabajan en el sector económico de la minería.

En el caso de personas naturales, se mencionan mayores de 20 años con licencia clase B por al menos 2 años como mínimo ya que los requisitos para la posesión de una licencia tipo A3 o A5, de acuerdo con la Ley del Tránsito N° 18.290 son:

- Debe tener mínimo 20 años
- Debe portar la licencia clase B por al menos 2 años
- Debe aprobar un curso teórico y práctico en una escuela de conductores profesionales
- Debe aprobar el nuevo examen teórico para profesionales.



Figura N°13: Requisitos para postular a licencia profesional.
Fuente: Conductores Profesionales, <http://conductoresprofesionales.cl/informate/#2>

2.3.2. Caracterización de los consumidores

Perfil del conductor de camión

Las tareas que cumple el conductor de camiones de carga son, básicamente, las vinculadas al manejo del vehículo, aunque la vigilancia y cuidado de la carga, encarpado, amarre, desamarre, desencarpado y aquellas que se ejecutan durante los tiempos de espera son frecuentemente realizadas por ellos mismos, sin recibir retribución monetaria, dado que los contratos agregan a la labor principal de conducción las tareas anexas y afines, pese a que en muchos casos existe personal auxiliar que ofrece sus servicios en puntos conocidos de demanda. No obstante, para la mayoría de estas tareas los choferes no tienen mayor capacitación.

Si bien para el sector de trabajadores conductores de camiones existe una normativa expresa, el principal factor por el cual se organiza el trabajo –la jornada– está sujeta directamente a las demandas y requerimientos de las empresas, en el sentido de que éstos movilizan las cargas y cumplen con el rol principal en la cadena logística de entrega de servicios. Por lo mismo, el incumplimiento de la normativa al respecto es una característica de este sector. Así, la jornada de trabajo de estos conductores aparece como el principal factor de flexibilidad, ya que muchas empresas reportan un estilo de operaciones que no distingue de manera convencional los días laborales y los fines de semana y festivos sino que, más bien, se adaptan a los ciclos de viajes, carga y descarga, utilizando un régimen adaptable de días libres para los conductores.

Es atingente observar y señalar que este incumplimiento de la normativa respecto de la jornada es una característica de la industria que no parece crear inconvenientes serios con la fuerza de trabajo. Más bien los conductores parecen considerar que el trabajo en ciclos y rutinas que no respetan necesariamente las secuencias de días laborales y festivos está en la naturaleza de su oficio. Dado este panorama, parece lógico especular que esta actitud está estrechamente relacionada con los esquemas variables de remuneraciones que prevalecen en el sector, los que incentivan a los conductores a realizar tantos viajes (o “fletes”, en la jerga del sector) como sea posible [5].

Perfil del conductor de buses de transporte de personas

El perfil del conductor de bus se distingue del conductor de carga o camión, en primer lugar, porque traslada personas y, por lo mismo, posee un cierto nivel y estilo de conducción asociado a ello. Existen ciertas características que deben ser potenciadas mediante la capacitación y que están relacionadas con el desarrollo de competencias asociadas al trato constante con pasajeros, habilidades blandas, de comportamiento y de relaciones sociales en el ejercicio de su labor. Capacitar en este sentido permitiría, por una parte, que ese puesto de trabajo se profesionalizara y, por otra, obtuviera reconocimiento social.

El conductor de bus tiene una categoría mayor que el conductor de camiones, goza de cierto prestigio, reconocimiento, por el mismo hecho de que transporta pasajeros. Por eso mismo, su formación tiene un componente adicional, que es el manejo de conflictos, la atención al cliente, la seguridad y emergencia. Tiene un mayor nivel de control; no es tan solitario, tiene mecanismos de fiscalización social; actualmente existe un sistema de control de jornada más objetivo y riguroso, a un control social ya que van con los pasajeros arriba, gente que puede hacer denuncias, que cada vez más está controlando esto [6].

Empresas de transporte de carga

Las empresas de transporte de carga se segmentan básicamente según el sector económico a la cual ofrecen sus servicios y el tamaño de la empresa.

Tabla N°3: Empresas de transporte de carga por industria

Fuente: Presentación Asamblea Chile Transportes Agosto 2013 [3], datos INE (2011)

Clientes	% Grandes	% Pequeñas	% Total
Comercio	36	64	27,4
Industria	52	48	24,5
Minería	71,2	28,8	16
Forestal	45,5	54,5	9,6
Construcción	17,2	82,8	7,9
Fruticultura	20,1	79,9	3,8
Agricultura	34,1	65,9	3,6
Pesca	25,5	74,5	2,9
Totales	43,9	56,1	100

Como se muestra en la Tabla N°3, el transporte de carga total se concentra principalmente en las industrias: comercio, industria, minería y forestal. Por otra parte, en la industria minera está concentrado en las empresas grandes. Es decir, se está frente a clientes atomizados en unos pocos grandes.

De acuerdo a las empresas asociadas a Chile Transporte Ag.¹⁶, en Anexo 10 se muestran algunas empresas de transporte de carga en Chile.

2.3.3. Tamaño del mercado potencial, mercado objetivo y sus tendencias

Mercado potencial

En la primera etapa, el mercado son los conductores de Linsa, es decir, de acuerdo a la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes LINSA S.A., Sra. Alba Zepeda (Anexo 11), 10 a 15 personas mensualmente.

En la segunda etapa, el mercado potencial total del presente plan de negocios se calculará de la siguiente manera:






		Cantidad de empresas de transporte	Crecimiento en su facturación	N° Trabajadores	Crecimiento Cantidad de trabajadores
1	A nivel nacional	47.206	4%	171.992	6%
					
2	Zona norte	28.780	4%	123.230	6%
					
3	Solo grandes empresas zona norte (71,2%)	20.491		87.739	
					
4	1,2% de la fuerza laboral se requiere con licencia A3 y/o A5			12.600	

Figura N°14: Cálculo mercado potencial en número de personas
Fuente: Elaboración Propia

¹⁶ <http://www.chiletransporte.cl/portal/index.php/asociados>

Luego, el mercado potencial es de 12.600 personas al año, equivalente a **US\$14.400.000 al año**, a un costo del curso de \$800.000 como se explica posteriormente en el capítulo 4.5.

Cada punto de la tabla se explica a continuación:

1. Las empresas de transportes de carga por carreteras representan 47.206 empresas a nivel nacional, con una facturación de 217.589.844 UF el año 2013¹⁷, como se muestra en Anexo 12. Si se analiza la evolución desde el año 2005 hasta el año 2013, se observa un crecimiento sostenido del 4% en promedio. El número de trabajadores informados es de 171.992, con un crecimiento de 6% al año.
2. De este total, se consideran sólo las regiones I, II y III dado que se está focalizados en la zona norte del país y por otro lado también se suman las regiones IV, V, RM y XV ya que son las regiones desde las cuales se transporta carga hacia el norte del país, específicamente para la industria minera. Así, la cantidad de empresas suman 28.780, con una facturación de 154.456.486 UF el año 2013. El crecimiento continúa siendo un 4% promedio. El número de trabajadores informados es de 123.230, con un crecimiento de 6% al año.
3. Dado que se está enfocados en empresas de tamaño grande, utilizando el dato de la Tabla N°3, se aplica un factor de 71,2% a los números anteriores y se tiene una cantidad de empresas de 20.491, con una facturación de 109.973.018 UF. El número de trabajadores es de 87.739.
4. De estos 87.739 trabajadores no todos son conductores. Para estimar el número de conductores que quisieran optar a licencia A3 y/o A5 tomaremos el supuesto de que cada empresa de transporte necesita contratar al mes un 1,2%¹⁸ de su dotación total para conducir buses o camiones de carga pesada. Es decir, 1.053 conductores mensualmente y **12.600 conductores al año**. Este número no se aleja en demasía de las estimaciones mostradas en Anexo 2.

¹⁷ Servicio de Impuestos Interno: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

¹⁸ Supuesto extraído de la entrevista Anexo 10.

Mercado objetivo

El mercado objetivo se muestra en la siguiente tabla y se detalla a continuación:

Tabla N°4: Mercado objetivo primera y segunda etapa

Fuente: Elaboración Propia

		N° personas/año	\$/año	US\$/año
1	Primera Etapa, 1 ^{er} año	120	96.000.000	137.000
2	Segunda Etapa, 2 ^{do} año	488	390.400.000	557.000

1. Primera etapa: nuestros clientes son los propios trabajadores de LINSAs y de acuerdo a la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes LINSAs S.A., Sra. Alba Zepeda (Anexo 11), 10 a 15 personas mensualmente necesitarían capacitarse para no salir a buscar conductores al mercado como nuevas contrataciones. También se asume un costo del curso de \$800.000 como se explica posteriormente en el capítulo 4.5.
2. Segunda etapa: primero se pretende capturar a los conductores de Sotraser, principal empresa de transporte a nivel nacional, la cual posee 1.200 conductores y una facturación US\$ 240M. Al igual que LINSAs S.A., si se supone que esta empresa capacita a un 1,2% de sus trabajadores, entonces se tiene un mercado total de 14 conductores al mes. Si a esto se le agregan los conductores de LINSAs, se tiene 24 personas al mes, 288 al año.

Se supondrá también que se logra que Sence nos entregue 200 becas al año de las 900 que posee para regiones distintas regiones IV y Región Metropolitana¹⁹ para capacitar a personas naturales, con lo cual se tienen **488 personas el segundo año**.

En un escenario conservador, se tomará el crecimiento anual de la industria de la capacitación indicado en el capítulo 2.1.4., de 5% anual.

¹⁹ Capítulo 2.1.4

2.4. Matriz de perfiles competitivos

De los análisis anteriores, se puede concluir en la siguiente matriz de perfiles competitivos:

Factores críticos para el éxito	PS	Linsa S.A.		Automóvil Club		Luz Verde		Magallanes		Fenix		Infocorp	
		C	PP	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Menor duración del curso	0,3	1	0,3	4	1,2	1	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Menor costo	0,3	3	0,9	1	0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Mejores Contenidos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Menores requisitos	0,3	4	1,2	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Total	1		2,8		2,2		1,5		1,8		2,1		2,1
Notas:	PS: Peso específico C: Calificación PP: Peso ponderado Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1: Mayor debilidad; 2: Debilidad; 3: Menor fuerza; 4: Mayor fuerza.												

Figura N°15: Matriz de perfiles competitivos
Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los atributos más valorados por los clientes se puede concluir que la menor duración del curso, el costo y los menores requisitos para hacer el curso (respecto a años de experiencia con la licencia previa), son los factores críticos de éxito más relevantes, por este motivo se asignó un peso específico de 0,3 a cada uno de ellos.

Por lo tanto, se concluye que el competidor más fuerte es Automóvil Club, lo siguen Fenix e Infocorp.

2.5. Conclusiones

De análisis de la industria que se ha realizado en este capítulo se puede concluir que si bien el gasto en capacitación en Chile muestra una tasa creciente promedio de 6% en total, aún se encuentra bajo las expectativas del gobierno. Llevado al mercado específico de conductores de carga, si bien en Chile y en la Industria existe inquietud por el nivel de profesionalización del sector, resulta extraño que no existan requisitos de capacitación continua o de actualización para los conductores. En razón de lo anterior, los factores que más inciden en este intra emprendimiento son los aspectos políticos y económicos. En el primer caso, son los factores que apoyan la profesionalización del rubro, y en el segundo caso, dado la directa relación que existe con la economía y desarrollo del sector minero.

De acuerdo a los macro segmentos escogidos en esta industria, se está frente a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) para licencias de conducción profesional A3 y A5, con modalidad de clases presencial.

La entrada a este mercado en una primera etapa se recomienda dado que la rivalidad entre competidores es baja al igual que la mayoría de las fuerzas analizadas en el Análisis de Porter, con lo cual se infiere que la rentabilidad de este intra emprendimiento será alta. A pesar de nuestra estrategia de barrera de entradas, se espera que la rentabilidad del negocio en la segunda etapa se vea afectada por el aumento en la rivalidad de competidores, lo cual a su vez aumenta el poder de negociación de los consumidores, no obstante, decidimos continuar adelante hasta que sea rentable y una vez que ya no lo sea, liquidar, ya que los costos de salida son bajos.

El plan de negocio se enfoca específicamente en la capacitación de conductores profesionales, para la industria minera en la zona norte de Chile, orientado a personas naturales (trabajadores de Linsa) en una primera etapa, y en una segunda etapa, se sumarán empresas grandes de transporte.

El mercado potencial de las empresas de transporte es de 12.600 personas al año, equivalente a US\$14.400.000 al año. El mercado objetivo es el siguiente:

- Primera Etapa: 120 alumnos equivalente a US\$137.000 al año
- Segunda Etapa: 488 alumnos equivalente a US\$557.000 al año

III. Descripción del modelo de negocios

3.1. Descripción del modelo Canvas

A continuación se presenta la descripción detallada del modelo Canvas, y en Anexo 13 se presenta un resumen esquemático del modelo.

1. Segmentos de Mercado

Para este servicio, los segmentos utilizados serán:

- ✓ **Características geográficas:** Zona norte del país, zona centro, zona sur.
- ✓ **Industria a la cual va dirigido el servicio:** Minería, Agricultura, Ganadería, Silvicultura e Industria Forestal.
- ✓ **Entidad a la cual va dirigido el servicio:** Empresas grandes, empresas medianas, empresas pequeñas, personas naturales, organismos públicos.
- ✓ **Características socioeconómicas del consumidor final:** ABC1, C2, C3, D, E.

Específicamente, este plan de negocios se enmarcará en la capacitación de conductores profesionales, para la industria minera en la zona norte de Chile, orientado a personas de los segmentos socioeconómicos C3, D y E. En una primera etapa, los clientes serán personas naturales, los conductores de la empresa Linsa SA. En una segunda etapa, se sumarán empresas grandes de transporte.

- ✓ **Personas naturales:** Mayores de 20 años, con licencia clase B por al menos 2 años, características socioeconómicas de los segmentos C3, D y E, con interés en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, con posibilidad de acceder al curso.
- ✓ **Empresas de transporte:** Empresas de tamaño grande con interés en capacitar a su personal en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, que trabajan en el sector económico de la minería.

2. Propuesta de Valor

Considerando las características de nuestros clientes y el análisis de atributos del capítulo 2.2.2, nuestra propuesta valor es:

“Entregar una capacitación de calidad, con la mejor infraestructura del mercado y obtención de la licencia A3 y/o A5 en un tiempo justo”.

Esta propuesta de valor se basa en la experiencia y know-how de Linsa S.A. en el mercado del transporte de carga, conocimiento del cliente (minería), de sus necesidades y de la infraestructura de la empresa como para entregar la preparación necesaria a los futuros conductores.

3. Canales de Distribución

En una primera etapa, el canal de distribución es directo, el servicio será entregado por profesores contratados directamente por LINSA. La comunicación con los clientes será fundamentalmente es interna, utilizando herramientas tales como reuniones informativas, publicaciones institucionales y circulares.

En una segunda etapa, la distribución del servicio el servicio se amplía al resto del mercado de transporte de carga de la zona norte en la industria minera, donde el consumidor sigue siendo el conductor de camión que trabaja en otras empresas (no necesariamente LINSA), pero en este caso se tiene un cliente intermediario que son las empresas de transporte ya que ellas pueden capacitar a su personal a través de Sence, utilizando este servicio.

Entonces, en la segunda etapa el canal de comunicación será externo, se utilizarán herramientas asociadas la marketing directo, adaptadas al target de este servicio, tales como reuniones con otras empresas de transporte, participación en ferias de minería, participación en revistas de transporte y de minería, entre otros.

4. Relaciones con los Clientes

Como se observó en el capítulo 2.2.2, los atributos más valorados por nuestros clientes son la duración de los cursos, el costo de ellos y por otra parte, un atributo valorado por uno de los principales stakeholders -Sence- es la calidad de los cursos, la cual está regulada por el

Decreto 122²⁰. Desde este punto de vista, nuestra relación con los clientes será orientada a destacar estas características y establecer relaciones de largo plazo con Sence.

La atención será directa, a través de personal de ventas propio.

5. Modelo de Flujo de Ingresos

El modelo de Ingresos será Mixto, por una parte se aprovechará el 100% de la Franquicia Tributaria de capacitación a través de sus distintos mecanismos que se utilizarán en una primera etapa para todo el personal interno de Transportes LINSA S.A.

Para una segunda etapa se utilizará este mismo modelo más una mensualidad por parte de los postulantes a los cursos de capacitación. Ellos descontarán del pago de sus impuestos los gastos incurridos durante el año por capacitación a sus empleados mediante el beneficio tributario que otorga Sence a las empresas o instituciones²¹.

6. Recursos Claves

Los recursos claves para la construcción de la propuesta de valor, son los siguientes:

- **Etapas:**

- 1) **Simulador de inmersión:** En la primera etapa el simulador de inmersión será una ventaja ante la competencia ya que mediante éste se pueden ofrecer cursos con menos horas de capacitación, atributo valorado por el cliente.
- 2) **Know-how de la industria minera y transporte:** La empresa LINSA realiza transporte principalmente a clientes mineros, está siendo llamada continuamente a charlas de capacitación, cursos, seminarios y talleres.
- 3) **Relatores:** Los relatores para los diferentes módulos son personas con vasta experiencia en conducción y operación de equipos móviles de transporte de carga.
- 4) **Instalaciones:** Se pueden utilizar las instalaciones que posee la empresa LINSA S.A. para realizar los cursos teóricos y prácticos.

²⁰ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1043628&buscar=simulador>

²¹ Ley 19.518 y sus posteriores modificaciones a través de las leyes 19.765 y 19.967.

5) **Camiones para prácticas in situ:** Se pueden utilizar los vehículos y buses que posee la empresa LINSA S.A. para realizar los cursos prácticos.

- **Etapa 2:**

1) **Nombre de la marca:** El nombre de LINSA S.A. ya está posicionado en el mercado de transporte y posee de bastante prestigio dentro de las empresas mineras.

2) Se repiten los puntos 2) a 5) de la Etapa 1.

7. Actividades Claves

Las actividades claves para el éxito de este negocio, son las siguientes:

- **Enseñanza con simulador de inmersión (Etapa 1):** Parte de la malla curricular del curso serán las clases con simulador de inmersión, para lograr una experiencia más tangible antes de hacer una práctica en vivo y en directo, no obstante esto se considera clave sólo para la etapa 1 ya que es un imitable y se supondrá que en la segunda etapa ya no será exclusivo.
- **Ofrecer prácticas inter-empresa:** Las personas que realicen curso de conducción en LINSA podrán realizar su práctica dentro de la misma empresa, evitando salir al mercado laboral sin experiencia, a diferencia de las personas que obtienen su licencia en la con la principal competencia Automóvil Club.
- **Buscar clientes (Etapa 2):** En un mercado competitivo será fundamental salir a buscar clientes intentando cerrar acuerdos y contratos de mediano-largo plazo.
- **Promover alianzas estratégicas:** Además de nuestra alianza con LINSA S.A, se pueden hacer alianzas con otras empresas de transporte con contratos de capacitación a mediano-largo plazo.
- **Generar oportunidades laborales:** Posibilidad de entregar puestos de trabajo en la empresa LINSA S.A., quien presenta un déficit de conductores con licencia A3 y A5.

8. Asociaciones Claves (Partners)

Establecer asociaciones es clave para el éxito de este negocio. Las fundamentales son:

- Transportes LINSAs: La escuela de conductores profesionales de LINSAs tendrá una estrecha relación con la empresa de transportes LINSAs S.A., la cual brindará parte de los recursos claves detallados anteriormente, como así también, la masa crítica de clientes de la primera etapa.
- Compañías de transporte: La alianza que se pueda lograr con otras compañías de transporte será fundamental para la captación de los clientes durante la segunda etapa. Será fundamental destacar nuestros aspectos diferenciadores de los principales competidores que se tiene actualmente y que se han detallado en el capítulo 2.
- Compañías Mineras: Las empresas mineras trabajan con muchas empresas de transporte de carga, y será muy importante nuestro acercamiento a ellas para que conozcan el servicio y puedan recomendar (u exigir en algunos casos) a las otras empresas de transporte. Muy conocido que uno de los temas de mayor preocupación para las compañías mineras grandes son los accidentes en la carretera por su implicancia en la seguridad de las personas y en el daño a la reputación de ellas mismas.
- Sence: La asociación con Sence será fundamental para obtener becas del curso de conductores profesionales. Por otra parte, se tendrán que presentar todos los antecedentes necesarios para que nos brinden la posibilidad de estar sujetos al beneficio tributario para nuestros clientes.

9. Estructura de Costos

Dadas las características de nuestro servicio, los costos fijos están dados por: algunos sueldos (secretaria, administrativo), arriendo de instalaciones a LINSAs S.A.

Los costos variables estarán dados por: insumos básicos (luz, agua, telefonía, etc.), sueldo relatores (dependerá del número de cursos), materiales cursos.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Análisis FODA

En la Figura N°16 se muestra el análisis y estrategia FODA el cual se detalla en Anexo 14.



Figura N°16: Análisis estrategias FODA
Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Cadena de valor

Todas esas actividades realizadas por la escuela de conductores LINSÁ pueden ser representadas usando una cadena de valor. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las etapas de la cadena de valor, permitiendo asegurar la calidad y la eficiencia de todas las tareas.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto/servicio, su venta y transferencia al cliente así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas:

1. Logística interna: Los cursos se confeccionarán de acuerdo a lo exigido por la autoridad y por parte del coordinador de la escuela.
2. Operaciones: La capacitación se entregará haciendo uso de la infraestructura de LINSÁ S.A., con cursos teóricos y prácticos. Para los cursos prácticos se utilizará simulador de inmersión.
3. Logística Externa: Cobro del curso, entrega de certificado que acredite que la persona está capacitada como conductor licencia A3 y/o A5.
4. Marketing y Ventas: El canal de comunicación será externo, se utilizarán herramientas asociadas la marketing directo, adaptadas al target de este servicio, tales como reuniones con otras empresas de transporte, participación en ferias de minería, participación en revistas de transporte y de minería, entre otros.
5. Servicios: Capacitación para la obtención de licencia profesional A3 y/o A5.

Actividades de Apoyo: En la cadena de valor las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

1. Infraestructura: Se utilizarán equipos y camiones de LINSÁ S.A. El simulador de inmersión en una primera etapa es fundamental ya que logra una ventaja competitiva frente a los demás competidores. No obstante, es fácilmente copiable, por lo tanto esta ventaja no asegura el éxito de la organización.
2. Gestión de RRHH: Los relatores para los diferentes módulos deben ser personas con vasta experiencia en conducción y operación de equipos móviles de transporte de carga,

de modo que puedan mostrar sus conocimientos y resolver dudas e inquietudes durante el desarrollo de una clase. Debido a que es el capital más importante, es fundamental mantener una buena relación con los relatores, entregar una oferta atractiva para atraerlos como relatores.

3. Tecnología: Para las clases prácticas, se utilizará simulador de inmersión.
4. Aprovisionamiento: La capacitación se realizará para conductores de la industria minera, en la zona norte del país.



Figura N°17: Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

De este análisis se puede concluir que se tienen las siguientes ventajas:

- Se pueden utilizar las instalaciones que posee la empresa Linsa S.A. para realizar los cursos teóricos y prácticos.
- En la primera etapa el simulador de inmersión será una ventaja ya que mediante éste se pueden ofrecer cursos con menos horas de capacitación, atributo valorado por el cliente.
- Se utilizarán vehículos de la empresa LINSA S.A. para prácticas.
- Los relatores para los diferentes módulos son personas con vasta experiencia en conducción y operación de equipos móviles de transporte de carga.

3.2.3. Recursos, capacidades y competencias

Los Recursos, Capacidades, y Competencias Centrales son la fuente de las ventajas competitivas.

Los recursos que posee esta OTEC son:

- **Simulador de inmersión:** En la primera etapa el simulador de inmersión será una ventaja ya que mediante éste se pueden ofrecer cursos con menos horas de capacitación, atributo valorado por el cliente. Lamentablemente este recurso es imitable.
- **Instalaciones:** Se pueden utilizar las instalaciones que posee la empresa LINSA S.A. para realizar los cursos teóricos y prácticos, existe la capacidad para implementar salas de clases y accesos a computadores, proyectores y servicio de cafetería.
- **Camiones para prácticas in situ:** Se pueden utilizar los vehículos y buses que posee la empresa LINSA S.A. para realizar los cursos prácticos.
- **Relatores:** Los relatores para los diferentes módulos son personas con vasta experiencia en conducción y operación de equipos móviles de transporte de carga. Se buscará dentro de la organización el personal idóneo en términos de competencia y experiencia para desempeñar cargo de relatores, esto con motivo de hacer sinergia entre las distintas áreas y obtener la actualización por parte de clientes al instante.
- **Know-how industria minera y transporte:** La empresa LINSA al realizar sus principales servicios con clientes mineros, está siendo llamada continuamente a charlas de capacitación, cursos, seminarios y talleres. Gracias a esto el personal que ha permanecido en la compañía a través de los años posee un conocimiento de la industria de transporte y minería. Para la transferencia correcta de estos conocimientos es que también se pretende capacitar en técnicas de enseñanza al personal calificado.
- **Nombre de la marca:** El nombre de LINSA S.A. ya está posicionado en el mercado de transporte y posee de bastante prestigio dentro de las empresas mineras.

Las capacidades que posee esta OTEC son:

- **Promover alianzas estratégicas:** Además de nuestra alianza con LINSA S.A, se pueden hacer alianzas con otras empresas de transporte con contratos de capacitación a mediano-largo plazo.
- **Ofrecer prácticas inter-empresa:** Las personas que realicen curso de conducción en LINSA podrán realizar una práctica dentro de la misma empresa, evitando salir al mercado laboral sin experiencia, a diferencia de las personas que obtienen su licencia en la con la principal competencia Automóvil Club.
- **Generar oportunidades laborales:** Posibilidad de entregar puestos de trabajo en la empresa LINSA S.A., quien presenta un déficit de conductores con licencia A3 y A5.

3.2.4. Ventajas competitivas

Análisis VRIO

Para determinar si la empresa cuenta con recursos que cumplen con las características VRIO, se harán las siguientes preguntas:

- *Valor:* ¿El recurso/capacidad otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- *Raro:* ¿El recurso/capacidad lo poseen pocas empresas?
- *Inimitable:* ¿Las empresas que no cuentan con el recurso/capacidad se encuentran en desventaja y lo pueden imitar?
- *Organización:* ¿La organización de la empresa es apropiada para explotar el uso del recurso/capacidad?

Recursos/ capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Explotado por la Organización?	Implicancia Competitiva
Simulador de Inmersión	SI	ALGO	NO	SI	VCT
Promover alianzas estratégicas	SI	NO	NO	NO	PC
Camiones para prácticas in situ	SI	NO	NO	SI	VCT
Instalaciones de LINSÁ para realizar el curso	SI	NO	NO	SI	VCT
Know-how industria minera y transporte	SI	SI	SI	SI	VCS
Relatores con experiencia	SI	SI	SI	SI	VCS
Generar oportunidades laborales	SI	SI	SI	SI	VCS
Nombre de Marca	SI	SI	SI	SI	VCS
Ofrecer prácticas inter- empresas	SI	SI	SI	SI	VCS

Figura N°18: Análisis VRIO
Fuente: Elaboración propia

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible
VCT = Ventaja Competitiva Temporal
PC = Paridad Competitiva

Tomando los puntos analizados en el capítulo 3.2.3 se construye el análisis VRIO de la Figura N°18 y se concluye que las principales ventajas competitivas que tiene este son:

- Relatores con experiencia.
- Know-how industria minera y transporte.
- Nombre de la marca.
- Ofrecer prácticas inter-empresa.
- Generar oportunidades laborales.

El simulador de inmersión es una ventaja competitiva transitoria, ya que su imitación es muy fácil, solo con la compra implementación se pierde esta ventaja.

Para el éxito del proyecto es necesario realizar acciones para crear y mantener nuestras ventajas competitivas sostenibles mencionadas anteriormente.

3.3. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará será enfoque con diferenciación. Enfoque porque en un comienzo se estará apuntando sólo a conductores de la empresa LINSA S.A y luego, el servicio está orientado a conductores de la zona norte del país, para la industria minera. Diferenciación dado que los cursos contarán con simulador de inmersión, equipos de LINSA, relatores de vasta experiencia en la empresa y por otra parte, se ofrecerá la posibilidad de promoción dentro de la empresa para conductores internos que realicen la capacitación o un puesto de trabajo en el corto plazo si son conductores externos (siempre dependiendo de las necesidades de LINSA S.A.).

Los objetivos financieros son: rentabilizar el patrimonio de los accionistas, disminuir los costos de selección, contratación y entrenamiento de los conductores nuevos. Además habrá un control mayor de los riesgos operativos, como daño a equipos, choques.

3.4. Estrategia de crecimiento

La estrategia que se utilizará es trabajar con el mercado interno, con enfoque solamente en la capacitación de conductores, con esto se genera un flujo constante de cursos, que nos den la expertise para luego salir a buscar el mercado con toda la experiencia ganada durante un año capacitando.

Se proyecta una tercera etapa de crecimiento consistente en prestar servicios de certificación y maduración de las competencias, la cual tiene como objetivo validar las competencias de los conductores profesionales orientado a las empresas empleadoras y finalmente al cliente minero.

Como se mencionó en el capítulo 3.1, modelo de Canvas, las empresas mineras grandes tienen gran preocupación por evitar accidentes en la carretera, debido a su implicancia en la seguridad de las personas y en el daño a la reputación de ellas mismas. Por otra parte, como se mencionó en el capítulo 3.2.1., existe una realidad en el país relacionado con la falsificación de diplomas o emisión de ellos por las escuelas de conductores, previo cierto pago sin necesidad de hacer el curso. Este abuso es conocido y se da porque la Municipalidad sólo exige el certificado de la escuela de conductores, sin hacer ninguna prueba, para entregar las licencias profesionales.

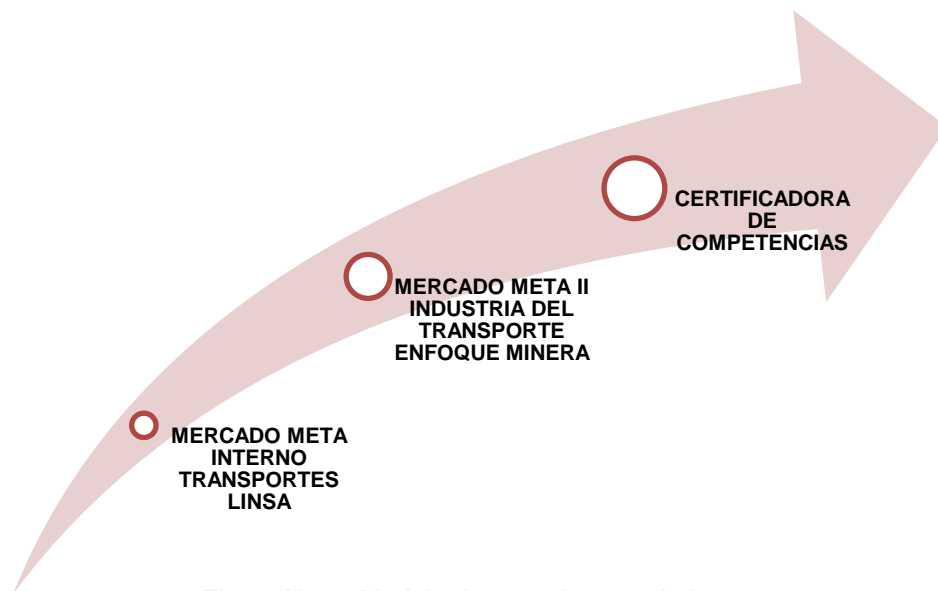


Figura N°19: Modelo de entrada y crecimiento
Fuente: Elaboración propia

3.5. Estrategia de salida

La mejor estrategia de salida es la que mejor se ajusta al negocio y a nuestras metas personales, por lo tanto, lo primero es decidir con qué se quiere retirar. En este caso, la prioridad del retiro es la retribución económica, por lo tanto, la estrategia de salida de vender en el mercado abierto o a otra empresa es la mejor opción. Se descartan estrategias como sucesión familiar o venta a empleados ya que el objetivo no es mantener legado ni ver la empresa crecer.

Venta al mercado abierto: Esta es la estrategia de salida más popular para las pequeñas empresas y se debe invertir tiempo preparando el negocio para la venta, haciéndolo lo más atractivo a los posibles compradores potenciales.

Venta a otra empresa: Posicionar la empresa para ser una adquisición deseable es una estrategia de salida muy rentable. Las empresas compran a otras empresas por muchas razones, desde usar la nueva adquisición como un camino rápido para expandirse hasta comprar a la competencia y deshacerse de ella. En esta alternativa la forma de operar será observar a posibles compradores por adelantado y posicionar a la empresa en consecuencia.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

El objetivo del plan de marketing será posicionar a la empresa en el mercado de las OTEC de conductores profesionales de la zona norte del país, como un organismo que proporciona capacitación de calidad y en menos tiempo que el de los cursos habituales por medio del uso de tecnología para la enseñanza. El plan es lograr este objetivo en un mínimo de 1,5 años y un máximo de 3 años.

Desde el punto de vista de ingresos y rentabilidad, el objetivo es cumplir con lo establecido en plan Financiero (capítulo VIII).

En cuanto a la satisfacción de clientes, nuestro propósito es lograr al menos un 70%.

4.2. Estrategia de segmentación

De acuerdo a lo analizado en el capítulo 2.1.2, la estrategia de macro segmentación se construyó utilizando los siguientes segmentos: objetivo del servicio, tipo de educación, modalidad de enseñanza y entidad a la cual va dirigido el servicio. De acuerdo a esto se definió que se está frente a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) para licencias de conducción profesional A3 y A5, con modalidad de clases presencial.

Para la micro segmentación, de acuerdo al capítulo 2.3.1, se utilizará una estrategia de segmentación de acuerdo a:

- ✓ **Características geográficas:** Zona norte del país, zona centro, zona sur.
- ✓ **Industria a la cual va dirigido el servicio:** Minería, Agricultura, Ganadería, Silvicultura e Industria Forestal.
- ✓ **Entidad a la cual va dirigido el servicio:** Empresas grandes, empresas medianas, empresas pequeñas, personas naturales, organismos públicos.
- ✓ **Características socioeconómicas del consumidor final:** ABC1, C2, C3, D, E.

Específicamente, este plan de negocios se enmarcará en la capacitación de conductores profesionales, divididos en dos grupos:

- ✓ **Personas naturales (Primera etapa):** Trabajadores de Linsa mayores de 20 años, con licencia clase B por al menos 2 años, características socioeconómicas de los segmentos C3, D y E, con interés en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, con posibilidad de acceder al curso.
- ✓ **Empresas de transporte (Segunda etapa):** Empresas de transporte de la zona norte del país de tamaño grande, con interés en capacitar a su personal en obtener la licencia de conductor profesional Clase A-3 y/o Clase A-5, que trabajan en el sector económico de la minería.

4.3. Estimación de la demanda

En la primera etapa nuestros clientes son los propios trabajadores de LINSA y de acuerdo a la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes LINSA S.A., Sra. Alba Zepeda (Anexo 10), 10 a 15 personas mensualmente necesitarían capacitarse para no salir a buscar conductores al mercado como nuevas contrataciones. Asumiremos un costo del curso de \$800.000 como se explica posteriormente en el capítulo 4.5.

De esta manera, el primer año, se estima una demanda de **120 alumnos**, lo cual representa **\$ 96.000.000** aproximadamente.

En la segunda etapa, se supondrá que se capturan a los conductores de Sotraser y al igual que LINSA S.A., se admitirá también que esta empresa tendría que capacitar a un 1,2% de sus trabajadores, entonces se tiene un mercado total de 14 conductores al mes. Si a esto se suman los conductores de LINSA, se tiene 24 personas al mes, 288 al año.

Se supondrá también que se logra que Sence nos entregue 200 becas al año de las 900 que posee para capacitar a personas naturales, con lo cual se tienen 488 personas el segundo año.

De esta manera, el segundo año, se estima una demanda de **488 alumnos**, lo cual representa **\$ 390.400.000** aproximadamente.

En un escenario conservador, se tomará el crecimiento anual de la industria de la capacitación indicado en el capítulo 2.1.4., de 5% anual para construir la curva de demanda para los siguientes años hasta el año 10 como muestra la Tabla N°4.

Tabla N°5: Demanda para curso conductores profesionales licencia A3 y A5

Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de personas	120	488	512,4	538,0	564,9	593,2	622,8	654,0	686,7	721,0
Total (\$M)	96	390,4	409,9	430,4	451,9	474,5	498,3	523,2	549,3	576,8

4.4. Estrategia del servicio

El servicio consistirá en capacitar a personas para convertirse en conductores profesionales con licencia A3 y/o A5.

La estrategia será ofrecer los cursos con tecnología de simulador de inmersión, con lo cual el número de horas del curso se ven disminuidas y la preparación es de mayor calidad. Los contenidos mínimos de un curso especial con Simulador de Inmersión Total se especifican en el Título III del Decreto 122²² y se pueden encontrar en Anexo 12.

En resumen, el número de horas para cada curso se muestra en la Tabla N°4.

Tabla N°6: Número de horas cursos para obtención de licencias A3 y A5

Fuente: Elaboración propia

Clase de licencia	Horas teóricas en aula	Horas prácticas	Horas de conducción en vehículo	Horas de conducción en simulador	Horas totales
A3	75	108	12	5	200
A5	85	123	12	5	225

Toda la información para la realización de este tipo de cursos se puede encontrar en el Decreto 122, que aprueba el reglamento de curso teórico y práctico especial que contempla el uso de simuladores de inmersión total para la obtención de las licencias de conductor profesional clases A-3 y A-5.

²² <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1043628&buscar=simulador>

4.4.1. Mapas de posicionamiento

Para alcanzar el posicionamiento esperado en la mente de nuestros clientes y el mercado, se desarrollará un plan de acción con miras al corto y mediano plazo, enfocado a “Crear la Atención” y “Provocar el interés”.

Como vimos en el capítulo 2.2.2, Figura N°9, el costo y duración del curso son los atributos más valorados por nuestros clientes. De acuerdo a lo anterior, se puede definir el proyecto de posicionamiento para la compañía como muestra la Figura N°18:

Mayor
duración



Mayor
costo

4.5. Estrategia de Precio

La estrategia de precios será una decisión estratégica con gran implicación, ya que como se analizó en el capítulo anterior, es un atributo importante para los clientes, es decir, hay que desarrollarla con cuidado y no se puede modificar fácilmente.

Bajo este concepto, para el inicio y largo plazo, la estrategia seleccionada es una orientada a la competencia, es decir, centrada en lo que hacen los principales competidores y en base a esto se escogerá un precio bajo el principal competidor, Automóvil Club de Chile.

Las siguientes estrategias son descartadas por los motivos que se exponen a continuación:

- Estrategia de descremado: Poner un precio inicial relativamente alto para que los consumidores más interesados paguen por el nuevo servicio. Se descarta por ser incompatible con la importancia que se le da al precio en este mercado, su competencia y al público al que se enfoca (poder adquisitivo).
- Estrategia de penetración: Fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. Se descarta porque no se cumpliría con los objetivos de rentabilidad en el plazo que la compañía pretende.
- Estrategia de prestigio: Establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto/servicio y lo compren. Se descarta porque este no es un mercado de prestigio o lujo donde el precio es un indicador de estatus.
- Estrategia para cartera de productos: Estrategia para fijar el precio si el producto/servicio forma parte de un grupo de productos. Se descarta porque no se ofrece una cartera de servicios.
- Estrategia por área geográfica: Precios según su ubicación geográfica. Se descarta porque la segmentación ya incluye un aspecto geográfico.
- Estrategia en base a costos: Precios fijados en base a los costos del producto/servicio. Se descarta porque no se cumpliría con los objetivos de rentabilidad en el plazo que la compañía pretende y nuestra estrategia es de diferenciación.

A continuación, se muestran los precios actuales de la competencia:

Tabla N°7: Precio de los cursos de la competencia²³

Fuente: Elaboración propia

Competidor	Curso A3 (\$)	Curso A5 (\$)
Automovil Club Chile (con simulador en RM)	1.100.000	1.100.000
Automovil Club Chile (sin simulador)	300.000	400.000
Incoprof y Cía. Ltda. (sin simulador)	240.000	240.000
Fenix (con simulador en Rancagua)	800.000	800.000
Fenix (sin simulador)	400.000	400.000

En base a esta información, se decide definir un precio de **\$800.000 el curso**, al igual que nuestro competidor Fenix.

4.6. Estrategia de Distribución

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución, en este caso, el cliente recibirá el servicio cuando reciba la capacitación, es decir, el canal de distribución es directo y es entregado por profesores contratados directamente por LINS A. La comunicación con los clientes será fundamentalmente interna, utilizando herramientas tales como reuniones informativas, publicaciones institucionales y circulares.

Se descarta la entrega del servicio a través de la web ya que este tipo de capacitaciones requiere según el Decreto N°122 de clases presenciales y prácticas.

4.7. Estrategia de Comunicaciones

4.7.1. Herramientas de promoción y presupuesto

En una primera etapa, la comunicación con los clientes será interna dirigida a los conductores de LINS A S.A., utilizando herramientas tales como reuniones informativas, publicaciones institucionales y circulares.

En una segunda etapa, el servicio se amplía al resto del mercado de transporte de la zona norte en la industria minera, donde el consumidor sigue siendo el conductor de camión que

²³ La información de la Tabla N°6 fue obtenida personalmente en contacto directo con la competencia.

trabaja en otras empresas (no necesariamente LINSAs), pero en este caso se tiene un cliente intermediario que son las empresas de transporte ya que ellas pueden capacitar a su personal a través de Sence, utilizando este servicio. Entonces, en la segunda etapa el canal de comunicación será externo, se utilizarán herramientas asociadas al marketing directo, adaptadas al target de este servicio, tales como reuniones comerciales con otras empresas de transporte (persona-persona), por correo electrónico, participación en eventos como ferias mineras y publicaciones en revistas especializadas. En la Figura N°21 se esquematiza el Mix, público objetivo y herramientas.

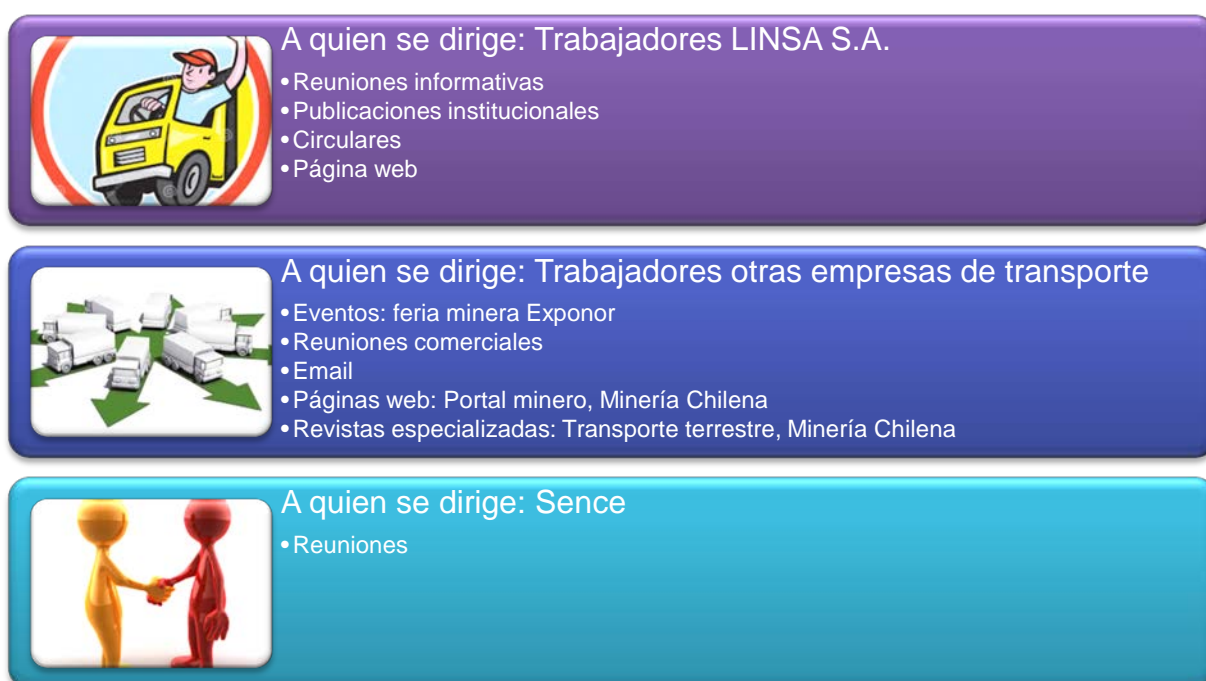


Figura N°21: Mix de herramientas de promoción y público objetivo
Fuente: Elaboración propia

4.7.2. Programa de publicidad

El programa de publicidad será el siguiente:

- Reuniones informativas internas LINS A S.A.: 1 vez al mes.
- Publicaciones institucionales y circulares: semanales.
- Página web LINS A S.A.: Continuamente
- Feria Exponer: 1 vez al año a partir del segundo año.
- Reuniones comerciales con otras empresas de transporte: Mensuales a partir del segundo año.
- Email a otras empresas de transporte: Mensuales a partir del segundo año.
- Páginas web como Portal minero, Minería Chilena: Trimestralmente a partir del segundo año.
- Revistas especializadas (Minería Chilena): Dos veces al año a partir del segundo año.
- Reuniones con SENCE: Cada tres meses a partir del segundo año.

4.8. Estrategia de Ventas

Se potenciará fuertemente la venta personal, con el fin de crear al cliente preferencias, convencimiento hacia nuestra empresa y obtener una retroalimentación inmediata, para realizar ajustes en nuestra campaña.

La estrategia de ventas estará orientada a penetrar en el mercado en la segunda etapa del proyecto a través del relacionamiento directo con los clientes, es decir principalmente con reuniones personales.

Otra estrategia de ventas a utilizar será el “uso de referidos”, es decir, se conseguirán alumnos de la empresa LINS A S.A. de la primera etapa que puedan dar testimonio y recomendar el servicio a nuevos clientes.

4.9. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing que se considerará de acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores, son los siguientes:

Tabla N°8: Presupuesto de Marketing (Valores en millones de pesos chilenos)

Fuente: Elaboración propia, ajuste anual considerando IPC de 0,5% anual.

Ítem	Referencia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reuniones informativas internas LINSAs	\$150.000 para persona que da la reunión motivacional	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,7	2,8
Publicaciones institucionales	\$50.000/mes	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Ferias Exponor	\$5.500.000 c/ feria (UF 9,8 + IVA / m ² más vendedores)		5,5	5,8	6,1	6,4	6,7	7,0	7,4	7,7	8,1
Reuniones con otras empresas de transporte	2,5 horas/día, 2 personas, 1 vez al mes	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Publicaciones en otras páginas web	\$370.000 /mes		1,5	1,6	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2
Publicaciones en revistas especializadas	\$985.000/cuarto de página Minería Chilena, 2 veces al año		2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,6	2,7	2,8	3,0
Reuniones con Sence	2,5 horas/día, 2 personas, 4 veces al año	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Total²⁴		2,8	11,9	12,5	13,1	13,8	14,5	15,2	16,0	16,8	17,6

4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Al igual que en cualquier disciplina de la Gestión empresarial, los KPI (*Key Performance Indicator* o Indicadores Claves de Desempeño) son esenciales para el Marketing y la correcta evolución de las campañas, estrategias y presupuestos. Para monitorear el plan de marketing se establecerán los siguientes KPIs:

- Efectividad:
 - Ventas totales (ingresos por ventas)
 - Satisfacción de los clientes
- Eficiencia: Cumplimiento del presupuesto de marketing

En la Figura N° 22 se puede ver el detalle de las métricas e indicadores.

²⁴ Estos valores representan entre un 2 y un 3% de los ingresos por ventas.



Figura N°22: Monitoreo del plan de marketing
Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Implementación

Como se ha mencionado anteriormente, se considera este plan como un intra-empresarial ya que surge como parte de la empresa de Transportes LINSA S.A., por lo que el plan de ejecución estará enfocado en cómo será implementado la UEN dentro de la organización y su plan de promoción y marketing en el mercado.

5.1. Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo consistirá en comenzar el funcionamiento de la OTEC en LINSA durante el primer año, y a partir del segundo año abrirnos al resto del mercado de empresas de transporte.

En un inicio se revisarán y analizarán los recursos actuales de Transportes LINSA, tanto humanos como materiales, en virtud de su disponibilidad para ser parte de la nueva OTEC, a fin de identificar los nuevos recursos que deben incorporarse a la organización y de qué forma.

Se definirá el organigrama de responsabilidades, planificación de tareas estratégicas y funcionales, desafíos de mediano y largo plazo, establecimiento de métricas de control e incentivo, etc.

Se definirá un plan de capacitación del personal que prestará servicio como relatores, ya que éstos poseen habilidades en el campo de la conducción pero no necesariamente en el de capacitación.

Se comenzará con la planificación de actividades marketing y ventas para el año. Si bien los servicios de la OTEC estarán disponibles para las empresas de transporte a partir del segundo año, durante el primero ya se comenzarán con reuniones y actividades de marketing para cerrar contratos y comenzar el segundo año con clientes dentro de la industria del transporte. Lo mismo aplica para Sence, las reuniones con esta institución se llevarán a cabo desde el primer año, para presentar todos los antecedentes y recibir la autorización de entregar becas.

5.2. Avances y requerimientos de recursos

Los requerimientos de la OTEC son los siguientes:

- **Inversión:** Dentro de los recursos más relevantes en términos de inversión en activos se considera la compra del Simulador de Inmersión.
- **Infraestructura:** Salas para impartir las clases y para instalar el simulador. Espacio para buses y camiones.
- **Recursos Humanos:** Se considera la implementación de un plan de reclutamiento para contratar relatores. En principio serán conductores profesionales altamente calificados en esta función, no obstante, deberán ser capacitados respecto a habilidades blandas y de educación para que puedan preparar a otras personas en la conducción. Por lo tanto, se considera el desarrollo de un plan de capacitación y entrenamiento a los relatores en la nueva UEN, para lo que será necesario asignar recursos para esta materia.

También se contratará personal necesario administrativo, como por ejemplo, secretaria.

- **Marketing:** Se comenzará con las charlas informativas a los conductores de LINSa y se realizarán reuniones con potenciales clientes de transporte y con Sence.
- **Alianzas estratégicas:** Se comenzará con reuniones con empresas mineras de manera de formar alianzas estratégicas que nos permitan mejorar la competitividad de nuestra propuesta y el servicio ofrecido a nuestros clientes.

5.3. Carta Gantt

De acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores, se ha desarrollado la siguiente planificación de actividades para la OTEC:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Definición de objetivos	■											
Estudio de mercado	■											
Análisis Financiero	■											
Compra Simulador		■	■	■								
Reclutamiento y selección de relatores			■	■								
Capacitación de relatores				■	■							
Contratación de personal					■							
Charlas informativas a conductores LINSA			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones con empresas transportistas							■	■	■	■	■	■
Reuniones con Sence							■	■	■	■	■	■
Postulación a becas Sence								■	■	■	■	■
Reuniones empresas mineras												■

Figura N°23: Carta Gantt Planificación de Actividades
Fuente: Elaboración propia

VI. RSE y Sustentabilidad

6.1. Mapa de stakeholders

A continuación se presenta mapa con las distintas partes interesadas con las cuales interactúa la empresa:

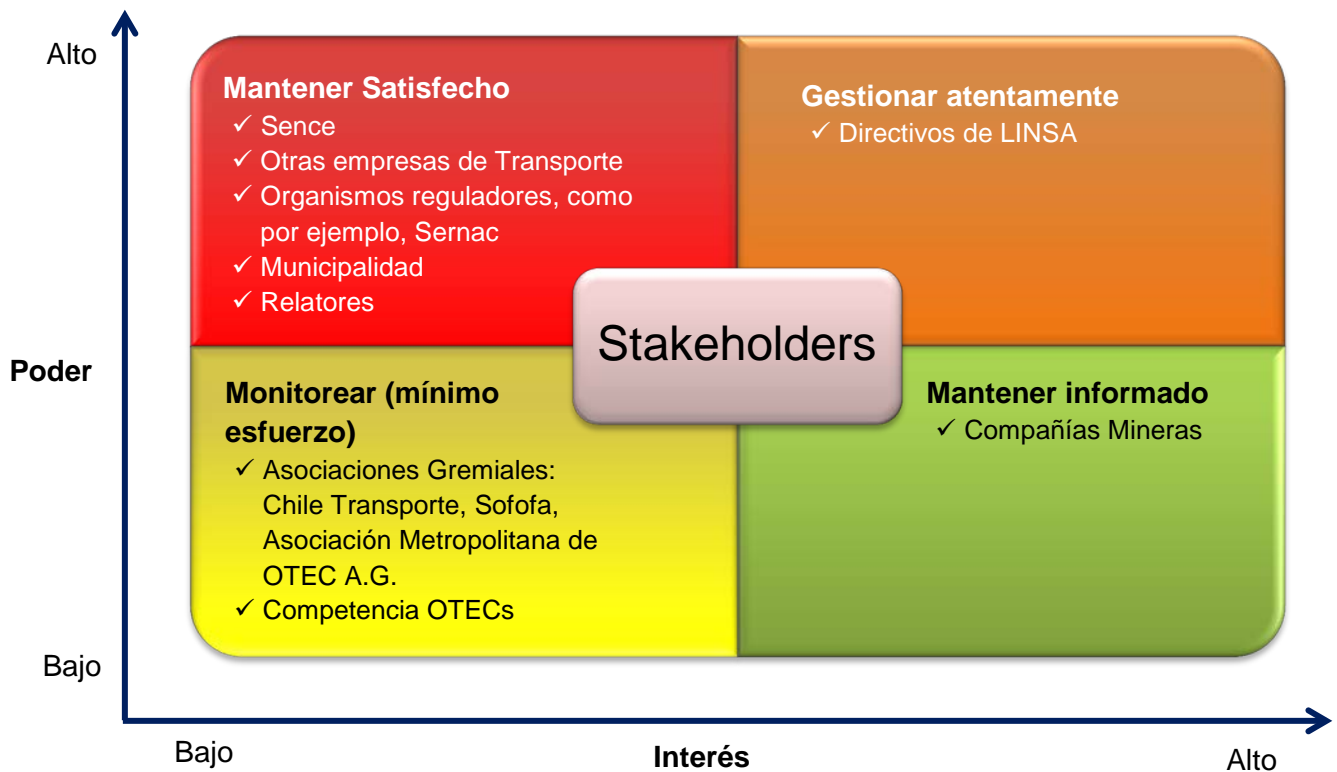


Figura N°24: Mapa de Stakeholders
Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°24 se puede observar los Stakeholders que tienen influencia o pueden ejercer poder sobre la OTEC.

- Cuadrante rojo: Se define como crítico, en este caso es necesario hacer el trabajo suficiente para mantenerlos satisfechos, ante una eventual falla que podría dañar la imagen.

- Cuadrante naranja: Es el alto interés y poder, para que este grupo se define a las personas con las que debe comprometerse y hacer esfuerzos para satisfacerlas.
- Cuadrante amarillo: Bajo poder e interés pero se considera como neutral dado que existe una inquietud latente, por lo tanto se deben mantener esfuerzos en monitorear.
- Cuadrante verde: Alto interés en el tema de capacitación de conductores profesionales pero bajo poder.

6.2. Valores éticos del negocio

Los valores compartidos forman parte de la gente y la cultura de la empresa y reflejan nuestra manera de hacer negocios y nuestro compromiso. Estos valores son:

- Enfocar todas nuestras acciones hacia nuestros clientes, tanto internos como externos.
- Reconocer que la gente es nuestro recurso más importante.
- Tratar a los demás con respeto.
- Cumplir con nuestros compromisos.
- Buscar la excelencia en la capacitación.

6.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

El principal impacto de este plan de negocios está en el impacto social y económico.

Como se ha mencionado anteriormente, los choferes de camiones están siendo cada vez más escasos, con un déficit estimado de 14.000 conductores nuevos aproximadamente al año. Entonces, desde el punto de vista económico, se identifica la posibilidad de contribuir a acortar esta brecha entre la cantidad de conductores que se necesitan y la que efectivamente existe actualmente.

Desde el punto de vista social, a través de Sence se tiene la posibilidad de capacitar a personas que no tienen la posibilidad de pagar este curso en forma particular. De esta manera, se está contribuyendo en acrecentar las posibilidades laborales de muchas personas que ven un futuro incierto.

Desde el punto de vista ambiental no se identifican grandes impactos para esta OTEC.

VII. Riesgos críticos

7.1. Riesgos internos

En relación a los riesgos internos que presenta el negocio, se identifican los siguientes:

- Escases de relatores;
- Falla de relatores (ausencia, licencia);
- Falla del simulador;
- Crecimiento menor del esperado;
- Nivel de ventas menor al esperado;
- Costes mayores a los previstos;
- Entrada inesperada de un competidor;
- Desaprobación de Sence para la otorgación de becas;
- Conflictos laborales en LINS A S.A.;
- No contar con el financiamiento requerido.

7.2. Riesgos externos

Los riesgos externos están dados principalmente por los riesgos de mercado y riesgo país, los cuales se desarrollan a continuación:

- Disminución del precio del cobre;
- Disminución ventas de camiones;
- Disminución de proyectos en el sector minero.

7.3. Plan de mitigación

En todo Plan de Negocio es necesario incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio sufra algunos de los riesgos mencionados anteriormente. Estas estrategias se pueden dividir en dos grandes grupos:

Controles preventivos: Son aquellos que tienen por objetivo prevenir que el riesgo ocurra.

Controles mitigadores: Son aquellos que tienen por objetivo reducir el impacto causado por un riesgo que ocurrió.

En la siguiente tabla se pueden observar las estrategias de contingencia para los riesgos identificados:

Tabla N°9: Plan de mitigación riesgos OTEC

Fuente: Elaboración propia

Riesgo	Control Preventivo	Control Mitigador
Escases de relatores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de cantidad de relatores necesarios versus los existentes ✓ Contratación de personal externo para impartir las clases 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación a nuevos relatores internos ✓ Contratación de personal externo para impartir las clases
Falla de relatores (ausencia, licencia)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmación con cada relator un día antes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar disponibilidad de otro relator que pueda impartir la clase
Deficiente nivel de enseñanza por parte de relatores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación a relatores en habilidades para entregar conocimiento ✓ Evaluación a los relatores ✓ Incentivo económico a los relatores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Refuerzo en la capacitación ✓ Cambio de relator
Falla del simulador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenciones preventivas según manual del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenciones correctivas
Crecimiento menor del esperado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuo seguimiento y monitoreo al crecimiento ✓ Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Refuerzo plan de marketing ✓ Modificación del segmento de mercado potencial
Nivel de ventas menor al esperado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuo seguimiento y monitoreo al nivel de ventas ✓ Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Refuerzo plan de marketing ✓ Refuerzo a la fuerza de ventas ✓ Modificación del segmento de mercado potencial
Costos mayores a los previstos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuo seguimiento y monitoreo a costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de personal
Entrada inesperada de un competidor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuo seguimiento y monitoreo a costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar a la vanguardia tecnológica para ofrecer el mejor servicio
Desaprobación de Sence para la otorgación de becas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de todos los antecedentes de la manera correcta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nueva postulación ✓ Modificación del producto y/o servicio ofertado si es necesario
Conflictos laborales en LINS A S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo de las condiciones laborales de LINS A S.A. ✓ Continua comunicación con LINS A S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación con trabajadores
No contar con el financiamiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de todos los antecedentes de la manera correcta para obtener financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recurrir a otras instituciones financieras
Riesgos externos	No se pueden prevenir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta total o parcial de la compañía ✓ Estructura financiera que soporte períodos económicos difíciles

VIII. Conclusiones

De acuerdo al análisis de la industria, se puede concluir que esta OTEC se encuentra en un entorno favorable, dado que existe una preocupación del sector público y privado por la escases de mano de obra calificada de conductores de camiones y buses, especialmente considerando los últimos eventos que ha vivido la minería en el transporte de su personal y carga.

Los factores que más inciden en este intra emprendimiento son los aspectos económicos y políticos, ya son los que apoyan la profesionalización del rubro en el caso de los dos primeros aspectos, y económico que ya esta industria tiene una directa relación con la economía y desarrollo del país.

Las principales ventajas competitivas que tienen este son: Relatores con experiencia, know-how industria minera y transporte, nombre de la marca, ofrecer prácticas inter-empresa, generar oportunidades laborales.

El mercado potencial de las empresas de transporte es de 12.600 personas al año, equivalente a US\$14.400.000 al año. El mercado objetivo es el siguiente:

- Primera Etapa: 120 alumnos equivalente a US\$137.000 al año
- Segunda Etapa: 488 alumnos equivalente a US\$557.000 al año

En el plan financiero confirma, a través de todos sus indicadores presentados, la factibilidad financiera del presente proyecto, por cuanto presenta un VAN positivo equivalente a \$414.359.077, una TIR de 48,57% que es muy superior a la tasa exigida al proyecto de 15,68%, y la inversión se recupera aproximadamente a los 2 años de iniciada la operación del negocio.

IX. Bibliografía

[1] “Efectos de la regulación y el sistema de transporte de carga en la Región Metropolitana, Etapa 1: Levantamiento Regulación Vigente al Transporte de Carga en la Región Metropolitana”, Andrés Bronfman C., Enero 2008.

[2] “Determinantes de la capacitación en Chile, Políticas Públicas para el Desarrollo y Fortalecimiento de Empresas y Trabajadores Vulnerables”, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Constanza Palacios Hucke, Julio 2013.

[3] Tesis para optar a Magíster en Políticas Públicas Universidad de Chile: “El Sector Transporte De Cargas Terrestres en Chile: Una Propuesta de Reforma a La Luz de la Experiencia Internacional”, Francisca Saavedra López, Santiago, Noviembre 2012.

[3] Asamblea de socios Chile Transporte, 30 de Agosto 2013.

<http://www.chiletransporte.cl/portal/images/Documentos/uploads/2013/10/asamblea2013.pdf>

[4] “La Capacitación en El Sector del Transporte Terrestre de Carga en América Latina”, Cepal, 2009

<http://www.cepal.org/Transporte/noticias/bolfall/3/37413/2009-527-FAL-270-WEB.pdf>

[5] Dirección Del Trabajo / Departamento De Estudios: “EN EL CAMINO: Los conductores de camiones de carga y sus condiciones laborales”, Gabriela Morales Varas / Socióloga, diciembre 2011.

[6] Dirección Del Trabajo / Departamento De Estudios: “Condiciones de trabajo de los conductores de buses interurbanos: diagnóstico y percepciones de los actores”, Gabriela Morales Varas / Socióloga, mayo 2013.

[7] “Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur”, 7ª edición, 2011.

[8] Escuelas de conductores de conductores aprobadas por el Ministerio de Transporte.

<http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/escuelas/escuelas.php>

http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/doc/DS_251_actualizado.pdf

<http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/doc/manual%20de%20procedimiento1999.pdf>

X. Anexos

Anexo 1: Simulador de inmersión total

(Fuente: <https://www.bolido.com/2013/09/simuladores-para-camiones-en-chile-si-claro/>)

El ENTAC, ganador del Premio Europa del Transporte 2010, es un simulador diseñado con tecnología de última generación para la formación de conductores de vehículos pesados. El diseño del puesto de entrenamiento, que cuenta con los elementos y controles necesarios para la conducción, ha sido realizado de tal forma que permite la simulación de varios tipos de vehículos y permite realizar las prácticas en los diferentes escenarios que representa el sistema de visualización envolvente en 3D-urbanos, carreteras de montaña, autopistas, etcétera-.

El simulador también reproduce con realismo el comportamiento de diversos tipos de vehículos pesados en función de las características de la conducción, estado del pavimento o carga. El modelo contempla todos los incidentes típicos que pueden afectar las tareas del conductor, incluyendo capacidades de ayuda para operar el sistema, interacción con pasajeros y señalización urbana. Por su parte, el instructor puede controlar desde su puesto toda la simulación, introducir incidencias o averías, cambiar la visibilidad, las condiciones meteorológicas o la densidad del tráfico, entre otros aspectos, con el objetivo de que los conductores practiquen en diversas situaciones y así evitar accidentes.



Los simuladores se adaptan a la señalización en Chile y reproducen escenarios reales de caminos y rutas del país, así como varios modelos de camiones existentes en el mercado chileno, incluyendo vehículos forestales. Como parte del proceso de integración en Chile, los simuladores han tenido que ser homologados por el Centro de Control y Certificación Vehicular 3CV, organismo que certifica que se cumplen todos los requisitos técnicos que establece la administración para la obtención de las licencias de conducción profesional A3 y A5.

La compañía desarrolla sistemas de simulación para entrenamiento en la operación de todo tipo de vehículos, incluyendo aviones, helicópteros, submarinos, autobuses y camiones, coches, metro y trenes, entre otros. Cuenta con más de 200 simuladores en 23 países de todo el mundo, que han cubierto más de un millón de horas de entrenamiento.

Anexo 2: Noticia Nueva ley permite uso de simuladores en la formación de nuevos choferes.

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/hoy/detalle/index.asp?idnoticia=201209231100450&idcuerpo=1074>



Nueva ley permite el uso de simuladores en la formación de nuevos choferes

La promulgación de la ley 20.604 permite el uso de esta moderna tecnología. Se considera, además, que la nueva ley será un importante mecanismo para incorporar nuevos recursos humanos al mercado que se ha empezado a caracterizar por un crecimiento de la demanda por sobre la oferta.

Publicado: Domingo, 23 de Septiembre de 2012

Los choferes de camiones están siendo cada vez más escasos. Incluso algunos calculan que se necesitan cada año entre 14.000 y 15.000 conductores nuevos. Ante esta necesidad han surgido voces pidiendo cambios a la normativa vigente. Y una de esas voces tuvo un efecto concreto y se vio reflejado el 11 de Julio de 2012.

En esa fecha se publicó en el Diario Oficial la ley N° 20.604, que modificó la ley 18.290 del Tránsito y estableció requisitos alternativos para obtener licencia profesional de conductor.

El objetivo del nuevo cuerpo legal, que recientemente culminó su tramitación parlamentaria, fue permitir que los conductores que no cuentan con licencias profesionales anteriores, puedan obtener las de tipo A3 o A5, siempre y cuando acrediten haber aprobado un curso teórico y práctico especial.

Se establece también la validez legal del empleo de simuladores u otra tecnología equivalente para la calificación y entrenamiento de los alumnos-choferes, y que ésta sea impartida en una escuela de conductores profesionales, reconocida oficialmente por el Ministerio de Transportes.

Sin embargo, se fija un mínimo de horas de conducción por alumno en vehículo y el mínimo y máximo de horas en simulador, las cuales en ningún caso podrán superar un 30 por ciento del total de horas de conducción, y todas las materias relacionadas con la instrucción.

La ley 20.604 dice que para acceder a la licencia profesional se debe aprobar en la municipalidad respectiva el examen teórico correspondiente a la clase de licencia profesional a la que se postula.

También, indica que será el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones el que establecerá en un reglamento la duración del curso y contenidos mínimos prácticos y teóricos que habrá de considerar en el programa del curso especial.

Se considera que la nueva ley será un importante mecanismo para incorporar nuevos recursos humanos al mercado laboral, que se ha empezado a caracterizar por un crecimiento de la demanda por sobre la oferta, así como la autorización para el uso de simuladores en la formación de nuevos conductores.

El presidente de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones, Juan Araya, ha señalado que ahora se requiere desarrollar el uso de la tecnología de los simuladores.

"Es uno de los aportes que hace la ley nueva, al reconocer la importancia de esta tecnología en la formación de choferes de camiones. En otros países esto ya se encuentra desarrollado, pero se trata de equipos bastante caros, de manera que se requiere avanzar en una solución, en la cual las autoridades se hagan parte, para dar forma al nuevo sistema".

Detalles Jurídicos

A continuación, entregamos el detalle de los aspectos centrales del cuerpo legal que entró en vigencia.

Se consagra un artículo único que indica que desde su dictación se introducen en la ley N° 18.290, del Tránsito, varias modificaciones. En el inciso segundo del artículo 13, en el acápite Licencia Profesional, se agregan dos disposiciones que son claves para regularizar la situación de los choferes que estaban sin sus licencias clase A.

Son los números 5 y 6 que dicen lo siguiente:

"5) Acreditar, para el caso de las licencias de conductor profesional clases A-3 y A-5, en aquellos casos de conductores que no hayan estado en posesión de las licencias indicadas en el número 4) precedente, haber aprobado un curso teórico y práctico especial, que contemple el uso de simuladores de inmersión total u otra tecnología equivalente, cuyas características y especificaciones técnicas estarán establecidas en un reglamento dictado por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, en una Escuela para Conductores Profesionales reconocida oficialmente por dicho Ministerio, que haya sido autorizada para impartir este curso especial, de conformidad con el respectivo reglamento".

En el número 6) señala: "aprobar en la Municipalidad respectiva el examen teórico correspondiente a la Clase de licencia profesional a la que se postula".

También se dispone otro punto para la licencia profesional, esto en el artículo 14 de la ley del Tránsito, que tiene que ver con asegurar la idoneidad sobre la instrucción y enseñanza que recibirán en las escuelas de conductores los alumnos que se capacitan en ellas: "Los conocimientos teóricos por medio del examen rendido en la Municipalidad respectiva, y los conocimientos prácticos por medio de certificado expedido por una Escuela de Conductores Profesionales reconocida oficialmente, debiendo el Director de Tránsito de la Municipalidad correspondiente adoptar las medidas que estime necesarias a fin de comprobar la efectividad de dichos conocimientos y las destrezas y habilidades requeridas para conducir el vehículo de que se trate. A los conductores profesionales que renueven su licencia profesional no les será exigible el requisito especial establecido en los números 3) o 5), según corresponda, del inciso segundo del artículo 13, en el acápite Licencia Profesional".

Con respecto a la duración y contenidos de los cursos en las escuelas de conductores, se indica una importante regulación en la proporcionalidad del tiempo destinado a la formación con simuladores.

Esto va en un agregado al artículo 33 de la ley del tránsito.

"Sin perjuicio de la libertad señalada en el inciso precedente, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones establecerá en un reglamento, la duración del curso y contenidos mínimos prácticos y teóricos que habrá de considerar el programa del curso especial especificado en el número 5) del artículo 13, incluyendo el mínimo de horas de conducción por alumno en vehículo y el mínimo y máximo de horas en simulador, las cuales en ningún caso podrán superar un 30 por ciento del total de horas de conducción, y todas las materias relacionadas con su debida instrucción."

Anexo 3: Análisis PESTEL

A continuación, se analizan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de esta industria.

Políticos: Políticas públicas que fomenten el uso de carreteras para el transporte de carga y políticas de estándares de operación que apunten a la profesionalización de los conductores son altamente incidentes en esta industria. Particularmente, la nueva ley 20.604, fomenta la profesionalización del sector.

Económicos: Los planes de inversión en infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, aeroportuaria y ductos en cantidad, ubicación y capacidad adecuadas tienen directa relación con el desarrollo del transporte de carga, y por lo tanto, con la necesidad de capacitación de los transportistas. En los siguientes gráficos vemos cómo el empleo ha caído junto con la actividad minera en el país, un par de años desfasado porque que la ejecución de los proyectos mineros, de alta demanda de horas-hombre, tienen este período de duración aproximado.



La relación existente entre la economía del sector minero y la necesidad de emplear transportistas de carga será un riesgo de este plan de negocios cuando el mercado esté deprimido.

Sociales: Las personas están cada día más informadas y se ha incrementado el deseo por capacitación en todos los grupos sociales. El fomento en la capacitación de las personas por parte del gobierno contribuye en este aspecto.

Tecnológicos: Nuevas tecnologías utilizadas en la capacitación de conductores, como por ejemplo, simuladores, permiten entrenar en la identificación y resolución de averías y detectar y evaluar automáticamente errores de operación, son un componente fundamental en el diseño del servicio.

Ecológicos: El actual fomento a la eficiencia energética y reducción de emisiones es un elemento fundamental al momento de diseñar el curso que este intra emprendimiento ofrecerá, ya que un elemento diferenciador de nuestra OTEC será la capacitación a los conductores en este ámbito.

Legales: Las nuevas leyes que fomentan la profesionalización de los conductores, como por ejemplo, la ley 20.604 (antigua ley 18.290 del tránsito), impulsan el crecimiento de esta industria. Para instalar una escuela de conductores, la Seremi de Transporte y Telecomunicaciones realiza una inspección ocular de las Sedes, así como la aprobación de los Planes y Programas de estudio necesarios para obtener el Reconocimiento Oficial de una Escuela de Conductores. La validez de la aprobación es de duración indefinida. Parte de los requisitos específicos para este emprendimiento son: Los planes y programas de estudio, según lo estipulado en los objetivos planteados por el Artículo 31a de la Ley de Tránsito, Documentos de Vehículos: Permiso de Circulación, Revisión Técnica, Seguro Obligatorio, etc. Otras leyes importantes de destacar que regulan en esta industria son:

- Ley 20.271/2008 artículo 25 bis: Regula la jornada ordinaria de trabajo de los conductores.
- Ley 19.518 y sus posteriores modificaciones a través de las leyes 19.765 y 19.967: sobre Estatuto de Capacitación y Empleo.

Anexo 4: Gasto en Capacitación en Chile en 2012

Fuente: Sence (http://www.sence.cl/sence/?page_id=26429)

Región	2008			2009			2010		
	Gasto Público	Gasto Privado	Gasto Total	Gasto Público	Gasto Privado	Gasto Total	Gasto Público	Gasto Privado	Gasto Total
I Tarapacá	1.045,47	855,04	1.900,51	1.353,29	1.190,36	2.543,65	1.575,07	1.225,77	2.800,84
II Antofagasta	3.194,61	2.927,13	6.121,74	5.002,92	3.206,68	8.209,61	5.279,80	3.511,43	8.791,23
III Atacama	1.236,83	835,43	2.072,25	1.503,51	841,97	2.345,48	1.543,44	819,90	2.363,34
IV Coquimbo	1.499,13	414,64	1.913,77	1.977,97	534,56	2.512,53	1.653,74	453,00	2.106,74
V Valparaíso	4.549,40	1.549,41	6.098,80	7.185,28	1.734,16	8.919,44	6.070,51	1.411,31	7.481,82
VI L. B. O'Higgins	2.229,65	698,80	2.928,45	3.154,02	811,01	3.965,03	3.090,02	761,64	3.851,66
VII Maule	1.921,30	502,94	2.424,24	2.290,38	519,38	2.809,77	2.155,18	384,19	2.539,36
VIII BioBio	5.440,74	1.822,37	7.263,11	6.704,15	1.787,72	8.491,87	6.110,08	1.638,82	7.748,90
IX Araucanía	1.662,09	423,33	2.085,42	1.841,05	381,33	2.222,37	1.895,17	390,71	2.285,89
X Los Lagos	2.797,04	870,69	3.667,74	2.800,07	647,35	3.447,42	2.891,70	760,44	3.652,13
XI Aysén	251,53	93,91	345,45	299,92	85,28	385,20	207,88	72,17	280,06
XII Magallanes	713,48	354,57	1.068,05	763,73	363,17	1.126,90	807,82	344,88	1.152,71
XIII Metropolitana	43.593,22	22.476,80	66.070,02	51.444,56	20.413,18	71.857,74	49.845,37	19.563,3	69.408,68
XIV Los Ríos	515,09	126,27	641,35	901,94	274,71	1.176,65	1.029,39	188,86	1.218,26
XV Arica-Parinacota	190,14	67,92	258,06	335,28	81,71	416,99	276,28	71,23	347,51
Sub Total (1)	70.839,72	34.019,24	104.858,96	87.558,09	32.872,56	120.430,64	84.431,46	31.597,67	116.029,13
Gastos Administración OTIC (2)	9.688,30		9.688,30	10.334,13		10.334,13	12.046,34		12.046,34
Becas OTIC (3)	13.155,54		13.155,54	13.729,55		13.729,55	12.707,72		12.707,72
Total	93.683,56	34.019,24	127.702,80	111.621,77	32.872,56	144.494,32	109.185,52	31.597,67	140.783,19

Región	2011 2012					
	Gasto Público	Gasto Privado	Gasto Total	Gasto Público	Gasto Privado	Gasto Total
I Tarapacá	1.783,17	1.230,40	3.013,57	1.374,61	1.396,80	2.771,41
II Antofagasta	4.287,34	3.732,35	8.019,69	4.803,99	4.960,14	9.764,12
III Atacama	1.740,61	886,31	2.626,92	1.863,00	1.172,22	3.035,22
IV Coquimbo	1.825,77	577,27	2.403,04	1.984,14	729,35	2.713,49
V Valparaíso	6.046,61	1.656,90	7.703,52	6.386,87	2.088,65	8.475,51
VI L. B. O'Higgins	3.079,11	909,07	3.988,19	3.550,67	1.327,00	4.877,67
VII Maule	2.413,25	628,38	3.041,63	2.483,20	701,71	3.184,91
VIII BioBio	6.436,48	2.019,20	8.455,68	6.455,80	2.218,53	8.674,33
IX Araucanía	2.021,31	546,83	2.568,14	2.288,03	502,61	2.790,63
X Los Lagos	2.671,22	778,55	3.449,77	3.358,45	1.124,40	4.482,85
XI Aysén	213,77	71,80	285,57	330,38	159,03	489,41
XII Magallanes	689,57	270,58	960,15	863,74	464,04	1.327,78
XIII Metropolitana	52.192,89	22.204,04	74.396,94	54.243,40	23.003,40	77.246,80
XIV Los Ríos	1.014,49	355,39	1.369,88	1.041,97	368,26	1.410,23
XV Arica-Parinacota	408,11	112,46	520,57	392,38	112,16	504,54
Sub Total (1)	86.823,70	35.979,55	122.803,2	91.420,63	40.328,28	131.748,91
Gastos Administración OTIC (2)	13.021,44		13.021,44	14.000,22		14.000,22
Becas OTIC (3)	16.555,67		16.555,67	12.958,77		12.958,77
Total	116.400,80	35.979,55	152.380,35	118.379,63	40.328,28	158.707,91

Anexo 5: Análisis de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas para la etapa 1 del plan de negocios:

✓ **Poder de negociación de consumidores: Media**

Si el número de clientes existentes que demanda la mayor parte de las ventas no es elevado, se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más. Por lo tanto el precio del curso de Linsa deberá ser competitivo para cautivar a sus empleados. Para ellos ocuparemos varias estrategias:

- Publicidad: Destacar que existe una “exclusividad” del servicio en un comienzo ya que no existe otra empresa de capacitación en la zona norte que brinde el curso con el sistema de simulador de inmersión.
- Prácticas laborales: A diferencia de nuestros competidores, nosotros poseemos toda la infraestructura y capacidad para que los alumnos realicen sus prácticas.
- Opciones laborales: Existe la opción de ampliar su empleabilidad dentro de la misma empresa inmediatamente.

Por estas razones, concluimos que el poder de negociación de los consumidores es medio.

✓ **Poder de negociación de proveedores: Baja**

Los proveedores en esta industria se limitan a los profesores que impartirán las clases y al proveedor del simulador²⁵, inversión que es realizada sólo en un comienzo. No se consideran los proveedores de camiones ya que la empresa posee su propia flota, lo cual es una ventaja competitiva frente a los competidores.

✓ **Amenaza de nuevos competidores: Baja**

Aquellos organismos e instituciones que brindan capacitaciones relacionadas y que tienen la capacidad financiera para hacer la inversión necesaria, por ejemplo, institutos como Duoc, podrían fácilmente convertirse en competidores. No obstante, en una primera etapa los clientes serán sólo internos, nuestra barrera de entrada será exigir a los conductores de Linsa el curso brindado por esta institución, por lo tanto, esta amenaza no se materializa.

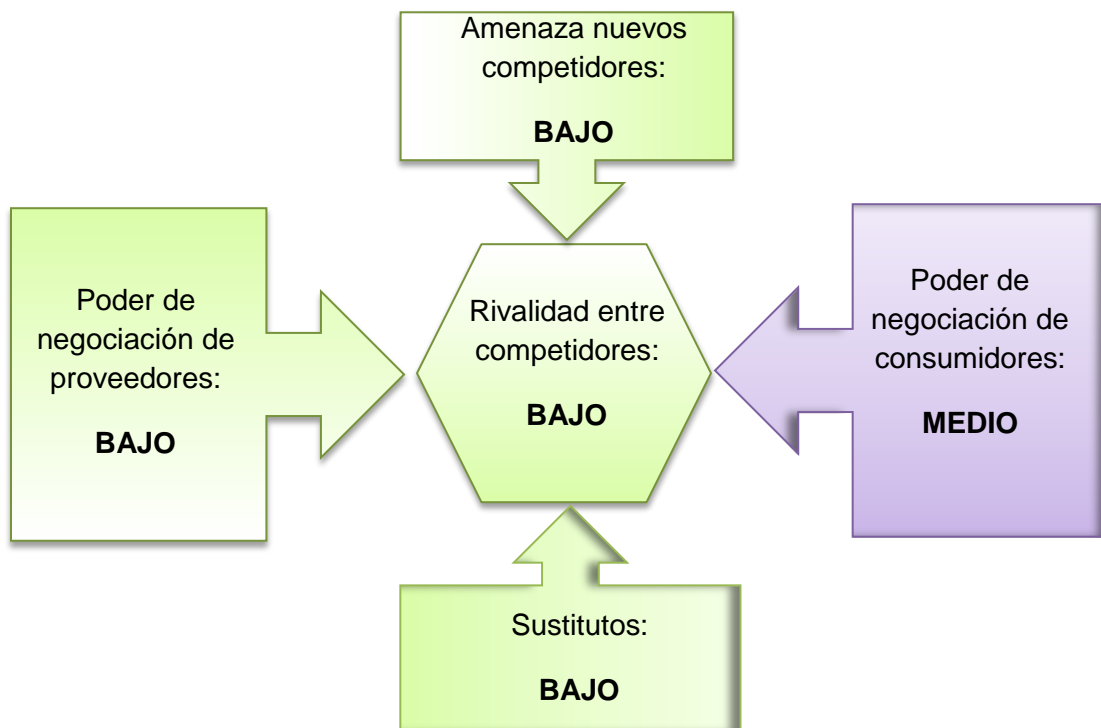
²⁵ Simfor Simulación y Formación: <http://simfor.cl/>

✓ **Amenaza de sustitutos: Baja**

No se identifican productos sustitutos ya que para obtener la licencia profesional las personas deben hacer un curso aprobado por el Ministerio de Transporte, y además, para que este curso puede ser utilizado con franquicia Sence, debe también ser aprobado por esta institución.

✓ **Rivalidad entre competidores: Baja**

Si bien existe competencia en el mercado al cual se está enfocado, esta competencia no posee el simulador de inmersión actualmente en la zona norte y el líder del mercado no está capacitando para licencia A5 en todas las regiones del norte del país, por lo tanto, en una primera etapa la rivalidad entre competidores es baja.



A continuación, se presenta en análisis de las cinco fuerzas competitivas para la etapa 2. En esta etapa se supondrá que la tecnología de simulador de inmersión ya fue copiada por otros competidores.

✓ **Poder de negociación de consumidores: Alta**

Ya no existe la “exclusividad del servicio” porque el simulador puede haber sido adquirido por algún otro competidor y los consumidores podrán tener más alternativas en el mercado. No obstante, conductores de Linsa deberán hacer el curso en la empresa para trabajar en la misma.

✓ **Poder de negociación de proveedores: Baja**

La situación es la misma que en la primera etapa.

✓ **Amenaza de nuevos competidores: Alta**

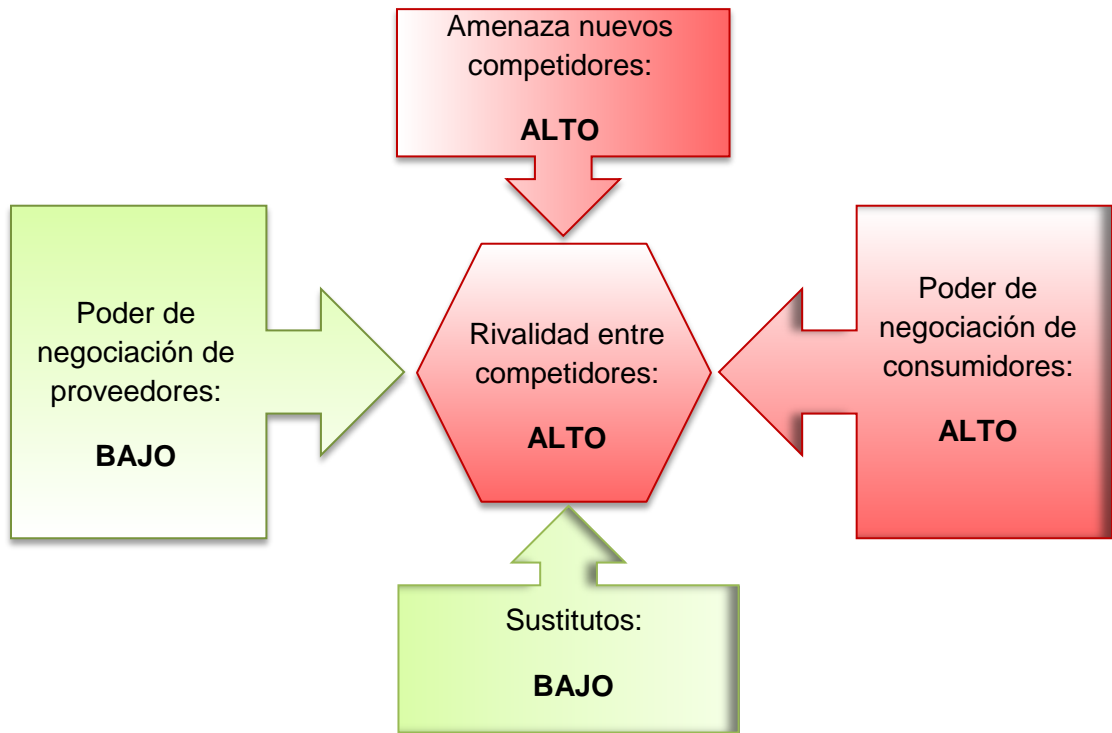
Aquellos organismos e instituciones que brindan capacitaciones relacionadas y que tienen la capacidad financiera para hacer la inversión necesaria, por ejemplo, institutos como Duoc, podrían fácilmente convertirse en competidores.

✓ **Amenaza de sustitutos: Baja**

La situación es la misma que en la primera etapa.

✓ **Rivalidad entre competidores: Alta**

En esta etapa hay más empresas en el mercado, algunas de ellas posiblemente con el simulador de inmersión, el poder de negociación de los consumidores se eleva. No se identifican grandes barreras de entrada y de salida, no obstante, Linsa permanece con su ventaja de menores costos al utilizar sus propias instalaciones y con el requisito a sus propios conductores de realizar el curso en la propia empresa.



Anexo 6: Escuelas de conductores profesionales en el norte de Chile

Fuente: Subsecretaría de Transportes

REGION	NOMBRE	R.U.T.	COMUNA	CLASE LICENCIA				
				A1	A2	A3	A4	A5
XV Arica y Parinacota	Inversiones Magallanes S.A.	96.988.660-K	ARICA		✓	✓	✓	
XV Arica y Parinacota	Escuela De Conductores Profesionales Doble Vía Limitada	76.040.321-0	ARICA		✓	✓	✓	✓
I Tarapacá	Automóvil Club De Chile Ltda.	77.323.230-K	IQUIQUE		✓	✓	✓	✓
I Tarapacá	Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda. Escuela De Conductores Profesionales Luis Alberto Díaz Garrido E.I.R.L.- Escuela De Conductores Profesionales Fenix	77.998.490-7	IQUIQUE		✓	✓	✓	✓
I Tarapacá	Iván Francisco Berríos Sandoval - Ecp B & F	8.197.098-K	IQUIQUE		✓	✓	✓	✓
I Tarapacá	Iván Francisco Berríos Sandoval - Ecp B & F	7.530.439-0	IQUIQUE		✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Panamericana Ltda.	77.292.150-0	CALAMA	✓	✓	✓	✓	
II Antofagasta	Automóvil Club De Chile Ltda.	77.323.230-K	CALAMA	✓	✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Inacap S.A.	96.901.840-3	ANTOFAGASTA	✓	✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Escuela Nacional De Conductores Y Capacitación Profesional Ltda.	77.990.080-0	ANTOFAGASTA	✓	✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Campos Eliseo S.A.	96.967.980-9	CALAMA		✓	✓	✓	
II Antofagasta	Inversiones Magallanes S.A. Servicios De Capacitación Empresarial Limitada - Sercaem	77.668.630-1	ANTOFAGASTA	✓	✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Centro De Formación Profesional Limitada - Servus Ltda.	78.971.320-0	CALAMA		✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Empresa De Capacitación De Trabajadores Del Transporte En General Y Cía. Ltda. - Incoprof Y Cía. Ltda.	76.397.480-4	ANTOFAGASTA	✓	✓	✓	✓	✓
II Antofagasta	Soc. Comercial Esc. De Conductores Luz Verde Ltda.	77.998.490-7	CALAMA		✓			✓
III Atacama	Sanchez & Sanchez Y Cia. Ltda. - Crosan Ltda.	78.823.250-0	COPIAPO		✓	✓	✓	
III Atacama	Soc. Educacional San Marcos Ltda.	78.440.930-9	VALLENAR		✓	✓	✓	✓
III Atacama	Escuela De Conductores Galdames & Ferreira Ltda. - Gamacar	76.025.310-3	COPIAPO		✓		✓	
III Atacama	Foucher & Nogueira Capacitaciones Limitada	76.440.420-3	COPIAPO		✓			
III Atacama	Sociedad Escuela De Conductores Cordillera Ltda.	76.304.900-0	COPIAPO		✓	✓	✓	✓
III Atacama	Escuela De Conductores Cordewener Limitada	77.407.320-5	VALLENAR		✓		✓	

Anexo 7: Escuelas de conductores profesionales del país con autorización para impartir curso especial con uso de simulador de inmersión.

Fuente: Subsecretaría de Transportes

Región	Razón Social de ECP	R.U.T.	Resolución		Curso a Impartir		Dirección	Comuna
			Nº	Fecha	A3	A5		
IV Coquimbo	AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE LTDA	77.323.230-K	616; 206	12-12-2012; 24-05-2013	X	X	Avda. Francisco De Aguirre N°447	LA SERENA
VI - L. Gral. Bdo. O'Higgins	SERVICIOS PROFESIONALES ARAVENA CORTES LIMITADA - LEMANS CONDUCTORES LTDA.	77.633.490-1	236	31-03-2014	X	X	AVDA. RECREO N°1066	RANCAGUA
VI - L. Gral. Bdo. O'Higgins	PATRICIA ESTER DE LOURDES MADINA AVENDAÑO - ESCUELA PROFESIONAL FENIX	10.956.536-9	424 y 425	23-06-2014 (2)	X	X	AVDA. MEMBRILLA R N°93	RANCAGUA
VII - Maule	AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE LTDA	77.323.230-K	534	25-06-2014	X	X	2 ORIENTE N° 1345	TALCA
VIII Bio - Bio	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN LIMITADA - SERCAP Ltda.	78.158.670-6	138; 447	30-04-2013; 13-10-2014	X	X	MAIPÚ N° 1225	CONCEPCIÓN
VIII Bio - Bio	GACITÚA Y CAMPOS COMPAÑIA LIMITADA - E.S.T. CAPACITACIÓN	76.817.470-9	206	28-06-2013		X	SERRANO N° 76	CONCEPCIÓN
VIII Bio - Bio	ECP INSTITUTO DE CONDUCTORES PROFESIONALES LIMITADA	77.444.190-5	228; 234	09-07-2013; 22-07-2013	X	X	TUCAPEL N°955	CONCEPCIÓN
XIV De Los Ríos	TODO TRANSPORTE LTDA.	78.809.580-5	164	02-05-2013	X	X	ARAUCO N° 465	VALDIVIA
X De Los Lagos	TODO TRANSPORTE LTDA.	78.809.580-5	192	30-04-2013	X	X	AV. X Region N° 480, 2° PISO INTENDENCIA	PUERTO MONTT
X De Los Lagos	AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE LTDA	77.323.230-K	574	29-09-2014	X	X	LORD COCHRANE N°879	OSORNO
			575; 592	29-09-2014; 01-10-2014			ESMERALDA N°70	PUERTO MONTT

Región	Razón Social de ECP	R.U.T.	Resolución		Curso a Impartir		Dirección	Comuna
			Nº	Fecha	A3	A5		
XIII Metropolitana	AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE LTDA	77.323.230-K	6067; 2735	11-12-2012; 27-06-2013	X	X	AVDA. ANDRÉS BELLO Nº 1429	PROVIDENCIA
							AVDA. VICUÑA MACKENNA Nº6100, LOCAL 121- 111	LA FLORIDA
			6428	02-12-2013			AVDA. ANDRÉS BELLO Nº1426	PROVIDENCIA
XIII Metropolitana	INSTITUTO NACIONAL DE CONDUCTORES DE CHILE LIMITADA- INACOH	77.286.960-6	6068	11-12-2012	-	X	SAN PABLO Nº 1910	SANTIAGO
XIII Metropolitana	INSTITUTO DE GESTIÓN DEL TRANSPORTE SpA - IGT SpA	76.130.549-2	6229	18-12-2012	X		CORTE SUPREMA Nº 195, Taller: San Eugenio Nº40 (Ñuñoa)	SANTIAGO
			216	10-01-2013	X	-	SANTO DOMINGO Nº 979, 3er PISO	SANTIAGO
XIII Metropolitana	CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL LIMITADA - CEFEC-CHILE LTDA. (Ex-Servus)	78.971.320-0	3214	26-07-2013	X	-	AVDA. 5 DE ABRIL Nº 4372	ESTACIÓN CENTRAL

Anexo 8: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa Transportes Linsa S.A. (Iquique) y trabajadores de la empresa Sol y Cobre (Antofagasta)

1. Indique qué empresas brindan cursos de conducción de camiones, donde la primera sea la más conocida y la última la menos conocida:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

2. En caso de ofrecer un curso con simulador de inmersión, que permita acceder a la licencia con menos de 2 años de experiencia en la licencia previa (clase B, A-2 o A-4, según el caso), ¿usted lo preferiría a los cursos tradicionales?

Sí No

3. La misma pregunta anterior, considerando que el curso con simulador de inmersión tiene 30 horas más, ¿usted lo preferiría a los cursos tradicionales?

Sí No

4. La misma pregunta anterior, considerando que el curso con simulador de inmersión tiene un costo mayor, ¿usted lo preferiría a los cursos tradicionales?

Sí No

5. Ordene de 1 a 8 los siguientes atributos que Ud. consideraría al momento de decidir sobre una escuela de conducción, donde 1 es el más importante y 8 el menos importante:

Menor costo del curso

Mejor infraestructura

Buena atención

Certificación de la empresa

- Cercanía con respecto al lugar donde vive
- Menor duración del curso
- Mejores contenidos del curso
- Menos requisitos exigidos para cursar el curso (es decir, menos 2 años de experiencia con la licencia anterior, autorización del Ministerio de Transporte en caso de que el curso incluya un simulador de inmersión)

6. Ordene las siguientes empresas de 1 a 5, para cada uno de los siguientes atributos, donde 1 es la mejor empresa en ese atributo y 5 la peor.

Nombre de la empresa identificada en primera pregunta	Menor costo	Mejor infraestructura	Buena atención	Buena ubicación	Menor duración del curso	Mejores contenidos

Anexo 9: Análisis encuesta aplicada

Objetivo de la encuesta: Conocer principales competidores de la industria y los atributos más valorados por los potenciales clientes.

Metodología: Estudio cuantitativo implementado mediante entrevistas que se realizaron utilizando un cuestionario estructurado y diseñado especialmente para dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

	Encuesta aplicada a Conductores Linsa S.A.	Encuesta aplicada a Conductores Sol y Cobre
Grupo objetivo	Conductores de camiones de la empresa Linsa S.A.	Conductores de camiones y transporte de personal de la empresa Linsa S.A.
Tamaño muestral	140 trabajadores	20 trabajadores
Muestra	93 trabajadores	19 trabajadores
El nivel de confianza	90%	90%
Características de los encuestados	100% género masculino, entre 22 y 58 años de edad	100% género masculino, entre 22 y 58 años de edad

Resultados empresa Linsa S.A.

1. Posicionamiento de competidores para los conductores de Linsa S.A., en la región de Iquique: Los encuestados ordenaron de 1 a 4 desde la más importante a la menos importante teniendo los siguientes promedios:

	Promedio	Ranking
Magallanes	3,50	3
Automovil Club Chile	1,50	1
Luz Verde	2,75	2
Fenix	3,00	4

2. Valoración del simulador de inmersión: El 100% de los encuestados dijeron que preferirían un curso con simulador de inmersión si este les permitía obtener la licencia con menos de 2 años de experiencia en la licencia anterior. El 80% dijo que lo preferiría igual si esto significara más horas de curso, pero sólo el 50% lo preferiría si fuera más caro.

3. Atributos más valorados por los potenciales clientes: Los encuestados ordenaron de mayor a menor los atributos que debía tener una escuela de conductores y sus cursos, y los promedios fueron los siguientes:

	Promedio	Ranking
Menor costo del curso	1,0	1
Mejor infraestructura	5,3	5
Buena atención	6,5	7
Certificación de la empresa	7,0	8
Cercanía con respecto al lugar donde vive	6,0	6
Menor duración del curso (Rapidez en obtener la licencia)	3,8	3
Mejores contenidos	4,0	4
Menos requisitos para cursar el curso	2,5	2

Indudablemente el costo es un factor muy importante a al momento de tomar la decisión de realizar el curso.

4. Posicionamiento de las empresas respecto a los dos atributos más importantes: Los encuestados ordenaron de mejor a peor cada empresa de acuerdo a cada atributo, y los promedios fueron los siguientes:

	Menor costo	Menor duración del curso
Magallanes	1,5	3,9
Automovil Club Chile	4	1,2
Luz Verde	1	3,1
Fenix	1,8	2

Resultados empresa Sol y Cobre

1. Posicionamiento de competidores para los conductores de Linsa S.A., en la región de Iquique: Los encuestados ordenaron de 1 a 4 desde la más importante a la menos importante teniendo los siguientes promedios:

	Promedio	Ranking
Luz Verde	2,25	3
Automovil Club Chile	1,25	1
Incoprof Y Cía. Ltda.	2,50	2

2. Valoración del simulador de inmersión: El 100% de los encuestados dijeron que preferirían un curso con simulador de inmersión si este les permitía obtener la licencia con menos de 2 años de experiencia en la licencia anterior. El 100% dijo que lo preferiría igual si esto significara más horas de curso, pero sólo el 60% lo preferiría si fuera más caro.
3. Atributos más valorados por los potenciales clientes: Los encuestados ordenaron de mayor a menor los atributos que debía tener una escuela de conductores y sus cursos, y los promedios fueron los siguientes:

	Promedio	Ranking
Menor costo del curso	1,2	1
Mejor infraestructura	6,1	6
Buena atención	6,8	7
Certificación de la empresa	7,9	8
Cercanía con respecto al lugar donde vive	5,0	5
Menor duración del curso (Rapidez en obtener la licencia)	4,4	4
Mejores contenidos	3,3	3
Menos requisitos para cursar el curso	2,15	2

Al igual que en el caso anterior, el costo es un factor muy importante a al momento de tomar la decisión de realizar el curso.

4. Posicionamiento de las empresas respecto a los dos atributos más importantes: Los encuestados ordenaron de mejor a peor cada empresa de acuerdo a cada atributo, y los promedios fueron los siguientes:

	Menor costo	Menor duración del curso
Luz Verde	2,2	2,8
Automóvil Club Chile	3,0	1,4
Incoprof Y Cía. Ltda.	1,5	2,3

Anexo 10: Algunas empresas de transporte de carga en Chile

- Logística Industrial S.A. www.linsa.cl
- Sotraser www.sotraser.cl
- Transportes Buen Destino www.tbd.cl
- Transportes Bencina www.transportesbencina.cl
- Jorquera Transporte S.A. www.jtsa.cl
- Train www.train.cl
- Maquinarias y Equipos Santa Marta www.smarta.cl
- Samex www.samex.cl
- Inversiones Quilapilun S.A. www.quilapilun.cl
- Interandinos
- Cargo Trader PDQ www.pdq.cl
- Transportes Hormazábal www.hormazabal.cl
- Empresas Perrot (Transportes Mercocargo S.A.) www.empresasperrot
- Transportes de Combustibles de Chile Ltda.
- Transportes Emandisa Ltda.
- Transportes Transver Ltda. www.transver.cl
- Sociedad de Transporte Romani y Cia. Ltda. www.romani.cl
- Transportes Santa Maria S.A. www.distam.cl
- Transportes Molina Ltda. www.transmolina.cl
- Transportes Moneda Ltda. www.transmoneda.cl
- Servicios Generales de Transporte Ltda. www.segetrans.com
- FEPASA www.fepasa.cl

Anexo 11: Entrevista Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes LINSA S.A.

Para la obtención de la información se realizó una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de empresa de Transportes LINSA S.A., Sra. Alba Zepeda. La entrevista tiene carácter de entrevista NO estructurada, con preguntas abiertas, con tal de obtener de mejor manera la información requerida.

1. ¿Cuál es la cantidad de Dotación Total de Transportes LINSA?

984 Trabajadores.

2. ¿Cuántos son Conductores profesionales?

612 Conductores Profesionales entre clases A2 (Minibuses) A3 (Buses) A4 (Camiones inferior a 3500 Kg PBV) y A5 (camiones sobre 3500 Kg PBV), es decir, un 62,2% son conductores.

3. ¿Cuál es la escala de Sueldos de los conductores Profesionales?

Los conductores de transporte de personal y camiones pequeños (A4) tienen un sueldo fijo y distintos horarios de trabajo dependiendo de la faena donde se desempeñan. Los conductores de camiones de carga pesada poseen un sueldo variable. El detalle es el siguiente:

A2:\$500.000 CLP

A3:\$800.000 CLP

A4:\$500.000 CLP

A5: 1.200.000 a 1.500.000 CLP

4. ¿Cuál es el principal problema al contratar conductores con licencia A5 y A3?

Dentro de los principales problemas es la falta de experiencia de la gente que está entrando al mercado, ya que nuestros clientes (Mineras) exigen de acuerdo a sus protocolos 3, 4 y 5 años de experiencias para que puedan ingresar a sus faenas. Esto hace que haya una escasez de conductores profesionales disponibles para las faenas mineras.

Otro problema es la rotación de personal, ya que al ser esta una industria atomizada, es muy fácil para los conductores cambiarse entre una empresa y otra. Este problema tiene una implicancia en los costos de remuneraciones, ya que estos trabajadores son muy sensibles a un aumento o disminución de salarios.

5. ¿Cuántos conductores con licencia A3 y A5 contratan mensualmente?

Se está hablando de 10 a 15 personas mensualmente (1 a 1,5% de la dotación total).

6. ¿Respecto a la selección y reclutamiento, tienen una estrategia definida?

Debido a la poca cantidad de conductores disponibles, para reclutar se utilizarán los medios más comunes disponibles (prensa escrita nacional, avisos radiales, etc.). Adicionalmente, para atraer a personas extranjeras o de la zona Sur del país, ofrecemos algunos beneficios atractivos para ellos.

Anexo 12: Estadísticas de empresas de transporte de carga en Chile año 2013

Fuente: Servicio de Impuestos Internos, http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Cantidad de empresas de transporte de carga totales año 2013

	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
602300 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	47.206	217.589.844	171.992	23.001.762
I REGION DE TARAPACA	1.287	3.710.391	2.672	257.778
II REGION DE ANTOFAGASTA	1.328	8.361.801	4.357	853.961
III REGION DE ATACAMA	630	2.420.828	1.524	279.324
IV REGION COQUIMBO	1.464	5.695.991	4.920	408.423
V REGION VALPARAISO	5.140	22.457.820	19.542	2.411.522
VI REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	2.483	7.434.326	7.033	719.930
VII REGION DEL MAULE	3.255	11.459.417	7.795	958.856
VIII REGION DEL BIO BIO	5.504	24.247.403	18.070	2.346.177
IX REGION DE LA ARAUCANIA	2.557	5.774.894	4.868	443.095
X REGION LOS LAGOS	2.441	7.958.781	6.442	701.367
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	292	589.947	458	26.814
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	814	2.461.560	1.640	129.159
XIII REGION METROPOLITANA	18.053	109.950.635	88.846	13.069.752
XIV REGION DE LOS RIOS	1.044	3.201.521	2.445	307.108
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	878	1.859.021	1.369	88.196
Sin Información	36	5.508	11	301

Evolución cantidad de empresas de transporte de carga totales

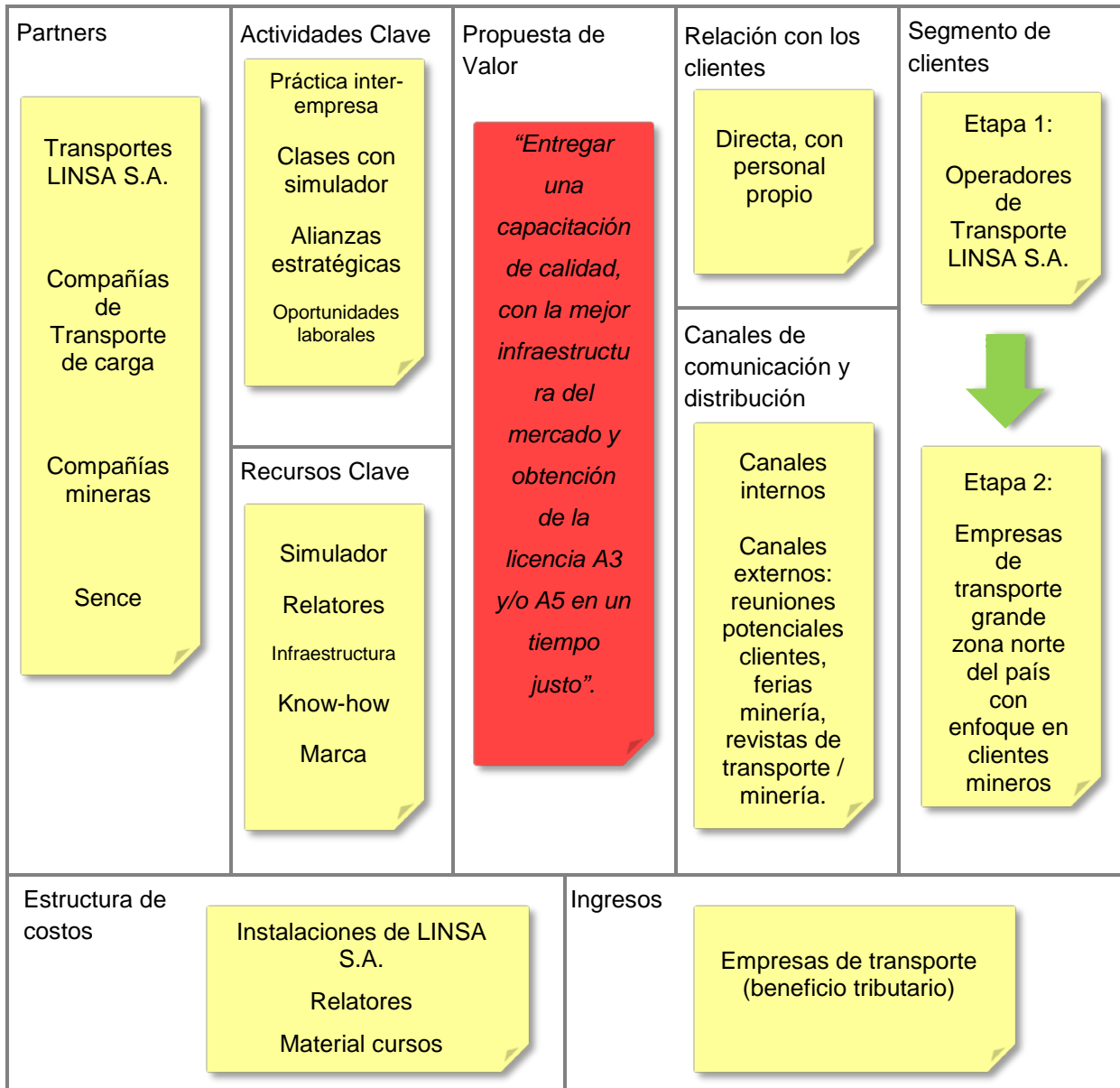
Año	Número de Empresas	Tasa de crecimiento N° empresas	Ventas (UF)	Tasa de crecimiento Ventas	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Tasa de crecimiento N° trabajadores
2005	35.017		138.064.510		109.875	
2006	35.940	3%	140.774.684	2%	119.131	8%
2007	38.040	6%	152.860.215	9%	131.975	11%
2008	39.330	3%	167.178.532	9%	140.629	7%
2009	39.645	1%	155.468.173	-7%	141.370	1%
2010	40.899	3%	184.315.495	19%	155.898	10%
2011	42.963	5%	212.029.768	15%	175.272	12%
2012	44.731	4%	203.878.600	-4%	165.202	-6%
2013	47.206	6%	217.589.844	7%	171.992	4%
		4%		6%		6%

Evolución cantidad de empresas de transporte de carga zona norte

Año	Número de Empresas	Tasa de crecimiento N° empresas	Ventas (UF)	Tasa de crecimiento Ventas	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Tasa de crecimiento N° trabajadores
2005	21.696		93.749.274		78.312	
2006	22.257	3%	97.951.064	4%	83.702	7%
2007	23.450	5%	105.041.427	7%	94.121	12%
2008	24.211	3%	114.972.091	9%	99.413	6%
2009	24.319	0%	108.479.834	-6%	100.349	1%
2010	24.951	3%	130.707.691	20%	112.354	12%
2011	26.226	5%	148.647.859	14%	126.325	12%
2012	27.357	4%	145.620.900	-2%	118.576	-6%
2013	28.780	5%	154.456.486	6%	123.230	4%
		4%		7%		6%

Anexo 13: Modelo de Canvas

(Elaboración Propia)



Anexo 14: Análisis FODA

Fortalezas

- Flexibilidad y adaptación a las necesidades de la industria minera por su fuerte vinculación diaria con esta industria;
- Alianzas estratégicas a futuro con empresas mineras;
- Relatores de calidad y cautivos, ya que trabajan en la empresa LINSA;
- Mercado meta LINSA en la Etapa 1;
- Know-how del negocio de transporte de carga, lo cual permite entender las necesidades de los clientes en la segunda etapa del negocio;
- Entregar una licencia con menores requisitos en cuanto a años de experiencia previa, dado que poseeremos simulador de inmersión;
- Ofrecer posibilidad de práctica inmediata;
- Nombre de marca;
- Ofrecer la posibilidad de promoción a los conductores de LINSA dentro de la empresa si realizan el curso y ofrecer la posibilidad optar a un puesto de trabajo a conductores externos a LINSA.

Oportunidades

- Demanda Insatisfecha;
- Beneficios tributarios Sence para las empresas que capacitan a sus trabajadores;
- Actualmente no hay escuelas de conductores de camiones en la zona norte del país con autorización para impartir curso con simulador de inmersión;
- Instalaciones e infraestructura de LINSA permitirá ofrecer mejores condiciones para impartir los cursos;
- Líder del mercado posee precios sobre lo que el promedio de los clientes está dispuesto a pagar en la región de Antofagasta;

- Posibilidad de ampliar el negocio, en una tercera etapa, a un área de certificación de competencias de los conductores, ya que como explicaremos más abajo, existe la mala conducta por parte de otras escuelas de conductores, de falsificar los diplomas para obtener la licencia de conducción en la Municipalidad. Esta certificación de competencias permitirá a la gran minería asegurar que los transportistas que ingresan a sus faenas ha realizado los cursos respectivos y poseen las competencias necesarias.

Debilidades

- Falta Know-how en temas de capacitación.

Amenazas

- Posible imitación de la nueva tecnología (simulador de inmersión) en empresas de la competencia;
- Vicios del sistema en este mercado, específicamente, la existencia de falsificación de diplomas o emisión de ellos por las escuelas de conductores previo cierto pago, sin necesidad de hacer el curso. Este abuso es conocido y se da porque la Municipalidad sólo exige el certificado de la escuela de conductores, sin hacer ninguna prueba, para entregar las licencias profesionales;
- Dado el enfoque en la industria minera, se está sometido a precio del cobre y a la cantidad de proyectos mineros en desarrollo.

Anexo 15: Contenido cursos para obtención de licencias A3 y A5

Los contenidos de un curso especial con Simulador de Inmersión Total se especifican en el Título III del Decreto 122:

Tema	Duración total	Horas prácticas²⁶	Horas teóricas
Conceptos básicos y aspectos generales de la Ley de Tránsito	12	2	10
Principios físicos que intervienen en el movimiento de los vehículos	5	2	3
Funcionamiento de los vehículos	27	20	7
Técnicas de conducción eficiente	13	8	5
Técnicas, destrezas y habilidades para la conducción	28	23	5
Aptitud física y mental	17	10	7
Legislación laboral	13	6	7
Reglamentación medioambiental	3		3
Responsabilidad civil y penal del conductor	11	7	4
Herramientas y destrezas para una conducción segura	22	18	4
Total	151	96	55

TEMARIO ESPECÍFICO CURSO CLASE A-3:

Tema	Duración total	Horas prácticas	Horas teóricas
Procedimientos y normativa vigente del transporte de pasajeros	13	5	8
Calidad de servicio y herramientas para su aplicación	17	11	6
Prevención y combate de incendios	9	6	3
Total	39	22	17

TEMARIO ESPECÍFICO CURSO CLASE A-5:

²⁶ Incluye horas de conducción

Tema	Duración total	Horas prácticas	Horas teóricas
Procedimientos y normativa vigente del transporte de carga	11	4	7
Procedimientos de operaciones de carga y descarga segura	20	15	5
Trámites y procedimientos del transporte internacional e intermodal	12	4	8
Calidad de servicio y herramientas para su aplicación	10	7	3
Prevención y combate de incendios	11	7	4
Total	64	37	27