



EXECUTIVE TRAINING CENTER

PARTE II

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

Alumno: Patricio Javier Osses Bravo

Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, Diciembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la capacitación en Chile es una industria altamente competitiva y con bajos niveles de diferenciación entre sus oferentes.

En los estudios realizados a las OTEC y relatores se ha descubierto la necesidad de fortalecer las competencias pedagógicas y en metodologías de enseñanza de los relatores. Es por ello que nace **Executive Training Center “ETC”**, un espacio en el cual el relator podrá desarrollar todas las habilidades requeridas para transformarse en relator profesional. Todo esto a través de un programa de formación gradual, con un 50% de capacitación teórica y otro 50% de entrenamiento práctico y un servicio personalizado con el apoyo de un **Coach** que estará retroalimentando a los alumnos para fortalecer su aprendizaje. Para su puesta en marcha, los emprendedores poseen una amplia red de contactos entre los cuales se encuentran docentes especialistas, Coach y también contactos en diversas empresas potenciales para la generación de convenios. La inversión inicial requerida para comenzar el proyecto es de \$MM 150, de los cuales un 60% será financiado con aporte de los socios y el 40% será financiado por el banco. El VAN del proyecto evaluado a 5 años supera los \$MM 100.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
IV. PLAN DE MARKETING	8
V. PLAN DE OPERACIONES	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2. Flujo de operaciones.....	11
5.3 Plan de desarrollo e implementación	12
5.4. Dotación.....	12
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	13
6.1 Equipo gestor	13
6.2 Estructura organizacional.....	13
6.3 Incentivos y compensaciones.....	14
VII. PLAN FINANCIERO	15
7.1 Inversiones	15
7.2 Financiamiento.....	17
7.3 Ingresos	18
7.4 Costos y gastos	18
7.5 Estado de resultado	19
7.6 Balance	20
7.7 Evaluación financiera.....	21
7.8 Flujo del financiamiento.....	23
7.9 Valor residual	23
7.10 Análisis de sensibilidad	24
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	24
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	26
X. CONCLUSIONES	27
ANEXOS	28
A. Investigaciones de mercado realizadas	28
B. Información primaria OTEC.....	29

C.	Información primaria relatores (personas que han tenido experiencia como relator)	42
D.	Información primaria relatores (potenciales relatores).....	50
E.	Descripción de procesos.....	56
F.	Definición de perfiles de cargo.....	57
G.	Tabla de pago.....	68
H.	Cálculo de la tasa libre de riesgo	69
I.	Cálculo de esperanza de retorno de mercado (variación IGPA).....	70
J.	Estimación de ventas por año.....	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 5.1 Cadena de valor.....	9
Figura 5.2 Mapa de procesos.....	11
Figura 6.1 Estructura organizacional.....	14
Figura 7.1 Variación del flujo de caja neto según el número de alumnos.....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Estimación de las operaciones para los primeros 5 años.....	10
Tabla 5.2 Infraestructura requerida	10
Tabla 5.3 Cronograma de implementación.....	12
Tabla 5.4 Estimación de la dotación.....	12
Tabla 6.1 Remuneraciones del personal.....	14
Tabla 7.1 Supuestos para el desarrollo del plan financiero.....	15
Tabla 7.2 Inversión en activo fijo.....	15
Tabla 7.3 Inversión en activos intangibles.....	16
Tabla 7.4 Capital de trabajo.....	16
Tabla 7.5 Costo de oportunidad.....	17
Tabla 7.6 Estimación de ingresos por año de operación.....	18
Tabla 7.7 Costos y gastos proyectados.....	18
Tabla 7.8 Estado de resultado.....	19
Tabla 7.9 Balance.....	20
Tabla 7.10 Indicadores.....	21
Tabla 7.11 Evaluación proyecto puro.....	22
Tabla 7.12 Flujo del financiamiento.....	23
Tabla 7.13 Valor residual.....	23

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

ETC, es un espacio creado para que el relator aprenda diversas metodologías de enseñanza y desarrolle las competencias que requiere para expresarse de manera asertiva, inspirando y movilizando a las audiencias. Todo esto a través de un desarrollo gradual, con entrenamiento permanente y un servicio personalizado.

Este espacio surge de la necesidad identificada en los dos estudios realizados por los socios de **ETC** en donde participaron OTEC y relatores; de ello se han desprendido las siguientes conclusiones:

Respecto a las OTEC, las principales oportunidades de mejora identificadas fueron la capacidad para atraer nuevos clientes y el fortalecimiento de las metodologías de enseñanza de sus **relatores**. Por su parte, en la encuesta realizada a relatores se señala que la principal oportunidad para perfeccionar el desempeño de su labor, es contar con un programa de capacitación que desarrolle las competencias pedagógicas que requieren para ejercer su función.

Por otra parte, en el estudio convocado por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social que lleva por título “Comisión revisora del sistema de capacitación en Chile” ¹ se han identificado importantes desafíos para la industria de la capacitación, uno de ellos relacionado la carencia de competencias en las áreas pedagógicas y de enseñanza en adultos que poseen los relatores actualmente.

¹ Esta instancia fue convocada por el Ministerio del Trabajo para que evaluara el estado de la capacitación financiada con recursos públicos y formulara recomendaciones sobre su desarrollo futuro. La Comisión estuvo integrada por nueve expertos en políticas laborales o de capacitación.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

En Chile desde hace más de 20 años que hay una estabilidad política importante respecto a la gobernabilidad del país y los mecanismos democráticos a través de los cuales se eligen las personas que gobernarán el país por un periodo de tiempo determinado según el cargo. En el 2015, la industria de capacitación alcanzó un tamaño de USD \$169 millones y en los últimos cuatro años ha sufrido el impacto del bajo crecimiento del país. En el 2012 se vivió el record de inversión en capacitación donde las empresas invirtieron un total de USD \$209 millones. A la fecha la tendencia ha sido a disminuir la inversión en capacitación de trabajadores sin embargo en los últimos dos años el tamaño de la industria se estabilizó en un valor entorno a los USD \$170 millones.

El principal organismo gubernamental que apoya la capacitación en Chile es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el cual es un organismo técnico del Estado cuyas funciones son supervigilar, normar y regular el funcionamiento del sistema de capacitación.

Actualmente es una industria altamente competitiva, con baja diferenciación y baja especialización en donde entran y salen un número importante de OTEC. Un 30% no sobrevive al cabo de un año, y un 50% de estas empresas tienen pérdidas todos los años. También una industria altamente concentrada, de los USD \$169 millones que se gastaron el año 2015, USD \$ 103 millones fueron en la Región Metropolitana.

De los estudios de información levantados, se detectaron diversas motivaciones para ejercer la función de relator, entre ellas: la generación de nuevos ingresos, el desarrollo personal y profesional, apoyar a las nuevas generaciones con la experiencia adquirida, potenciar emprendimientos, entre otros. De estas motivaciones se identificaron cuatro perfiles de clientes: perfil Profesional en desarrollo, Bien posicionado, Mentor y perfil Emprendedor.

Para conocer mayores detalles de la industria, competidores y clientes favor visitar Parte I del Plan de Negocios.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

ETC es una OTEC que será conformada como una sociedad de responsabilidad limitada. Cuya Misión será la de entregar un programa de formación a los relatores de la Región Metropolitana, que contribuya a su desarrollo personal y profesional y que responda a las necesidades de los organismos técnicos de capacitación y de los sectores productivos en los cuales se desempeñan. La visión de la empresa comprende reconocida como la principal compañía formadora de relatores de excelencia y comprometida con el mejoramiento de la productividad de los sectores productivos de nuestro país. Entre los valores que promueve la empresa están:

- *Ser reconocidos como una compañía comprometida con la capacitación de la fuerza laboral de la Región Metropolitana.*
- *Estar siempre en el estado del arte en las metodologías de enseñanza y las tecnologías de apoyo al aprendizaje.*

ETC ofrece un programa para la formación de relatores cuya duración es de 72 horas y se desarrolla en un periodo de 3 meses, consta con tres módulos de aprendizaje evolutivo; básico, intermedio y avanzando. La propuesta de valor de **ETC** considera tres atributos distintivos:

- **Desarrollo gradual.** El alumno va adquiriendo las competencias de manera paulatina en el tiempo y va avanzando en niveles en su carrera como relator.
- **Entrenamiento.** La metodología de enseñanza considera pasar a la acción rápidamente a aplicar lo aprendido “aprender haciendo” y “aprender enseñando” de tal forma que el relator pueda desarrollar las habilidades requeridas para la relatoría.
- **Servicio personalizado.** Se dispondrá de un Coach que realizará retroalimentación de manera personalizada a los alumnos, grabando las ponencias y analizando las oportunidades de mejora a cada uno.

Para más detalles de este capítulo favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios.

IV. PLAN DE MARKETING

Dentro de los objetivos del Plan de Marketing se considera lograr ingresos de \$M250 millones acumulados al término del primer año de operación. Dentro de la segmentación se consideraron las siguientes variables: la empresa estará ubicada en la comuna de Providencia en la Región Metropolitana. El segmento considera profesionales entre 30 y 65 años de edad y las motivaciones de estos profesionales son perfeccionarse de manera permanente en distintos ámbitos de su carrera profesional.

Los programas de entrenamiento y cursos que la empresa proveerá serán de alto nivel y calidad, para que el consumidor perciba a la marca como confiable y de alto valor.

El programa completo considera tres módulos: Básico, Intermedio y Avanzado. Cada módulo tiene distintos cursos de formación dependiendo del nivel y cada módulo tiene una duración de 24 horas. El programa completo tiene una duración de 72 horas. Dentro de cada módulo el alumno recibirá 12 horas efectivas de entrenamiento. Estas horas se dividirán en dos formatos; un formato grupal y un formato individual entre el alumno y el Coach.

Al tratarse de una industria muy competitiva el módulo básico del programa de formación será el **producto ancla** para penetrar al mercado a un precio de \$250.000. La estrategia de comunicación y ventas considera lo siguiente: dar a conocer los servicios de ETC y aumentar la participación mercado generando reconocimiento de marca. La promoción de los servicios se hará mediante personal especializado recibirá a los potenciales clientes, publicidad mediante email mediante exhibidores en ferias de capacitación, seminarios, congresos, workshop, charlas.

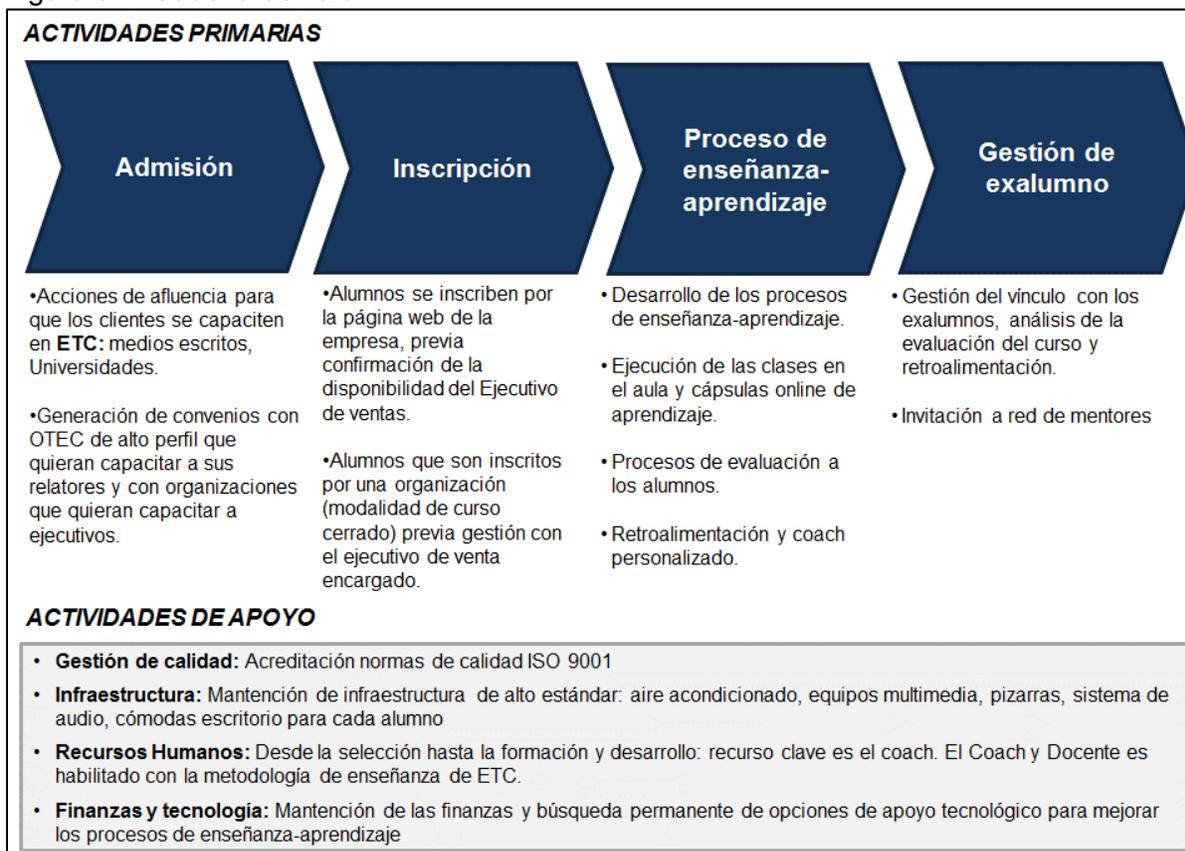
Los medios de comunicación seleccionados para realizar la difusión de los servicios y llegar a captar la atención del segmento objetivo serán diarios de circulación nacional tales como, el mercurio, la tercera, la segunda, diario financiero, estrategia. El impacto esperado de la estrategia mediante canal directo y distribución selectiva es aumentar el volumen de venta de los servicios.

Para mayores detalles, favor visitar la Parte I del Plan de Negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

La cadena de valor considera las actividades necesarias para generar la afluencia de los alumnos, y la generación de convenios con OTEC y empresas que capacitarán a sus colaboradores internos, y culmina con los procesos de gestión de exalumnos en donde se busca mantener un vínculo permanente que contribuya a su desarrollo profesional a través de la red de mentores y a la mejora continua del programa.

Figura 5.1: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

A continuación se indican las fases que se han definido para las operaciones en los primeros 5 años de operación.

Tabla 5.1: Estimación de las operaciones para los primeros 5 años de operación

Fases		Descripción
Apertura	Año 1	Se estima que el primer curso comienza con un mínimo de 15 personas inscritas que ingresan al programa (nivel básico), al final del periodo se alcanza un total de 270 alumnos nuevos.
Crecimiento	Año 2	Se incrementan las secciones para los alumnos que ingresan al programa. Al final del periodo se alcanza un total de 450 nuevos en el programa. Durante este periodo se firman los primeros 2 convenios con OTEC de alto perfil (pertenecientes al 1% de mayor tamaño, que dominan el 29% del mercado total)
	Año 3	Los convenios firmados en el periodo anterior permiten incrementar el total de alumnos y es por ello que se incrementan a las secciones, y al final del periodo se alcanza un total de 612 alumnos nuevos. Se generan los primeros 5 convenios con empresas que quieran desarrollar a sus relatores internos.
	Año 4	Se incrementan a 10 los convenios con OTEC y a 10 con empresas que quieren desarrollar a sus relatores internos. Ingresan 702 alumnos nuevos.
	Año 5	Al final del periodo se alcanza un total de 864 alumnos nuevos, se incrementan a 15 los convenios con OTEC y empresas.

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar la operación de **ETC**, se requiere del **arriendo de las instalaciones** en donde comenzarán a operar las labores administrativas y la ejecución de las clases. Para ello se ha realizado una estimación de la infraestructura requerida.

Tabla 5.2: Estimación de infraestructura requerida

Ítems	M2 unitarios	Cantidad	Cantidad m2
Oficinas Director General y Comercial	8	2	16
Oficinas (planta abierta)	4	4	16
Salas de reuniones (Coach)	6	3	18
Sala de reuniones (plenario)	35	1	35
Salas de reuniones (entrenamiento)	10	3	30
Recepción	18	1	18
Espacio fotocopiadora	4	1	4
Coffee	2	1	2
Baño	6	1	6
Total			145

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de cálculo de espacios en <http://www.metrocuadrado.com/calculadoras/espacios/>

Como se indicó anteriormente, una buena ubicación es clave para igualar las fortalezas de los competidores indicados en el capítulo II, es por ello que las

instalaciones de ETC estarán ubicadas en Providencia, en un lugar cercano al metro, de fácil acceso para los trabajadores de diversos sectores de la Región Metropolitana. Según la demanda estimada, en el cuarto año de operación la capacidad instalada alcanzará un 60% de ocupación, es por ello que se considera el arriendo de hoteles de la zona para atender el rebalse de demanda.

En paralelo, se comenzará con el proceso de reclutamiento y selección de los **Coach**, profesional que será contratado por hora y que proviene de la compañía Asiendo consultores, uno de los socios clave del negocio. En el caso de los **Docentes** de los cursos de especialización estos serán seleccionados mediante contactos de los propios socios. El valor a pagar a cada uno es de 2 UF por hora. Todos los Coach y los Docente requieren de un proceso de habilitación en donde se le transfiere la metodología de enseñanza propia de **ETC**.

Otros requerimientos claves: Para iniciar el negocio, se debe contar con la certificación por la norma ISO 9001 y la Norma Chilena 2728, ambas son condiciones de operación para que el programa de ETC pueda optar a la cobertura Sence. Asimismo esta certificación permite entregar mayor confiabilidad a los alumnos.

5.2. Flujo de operaciones

A continuación se indican los procesos clave que se ejecutan en **ETC**.

Figura 5.2: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

La descripción de cada uno de estos procesos se encuentra en el anexo K.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación se presentan las actividades necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 5.3: Cronograma de implementación

Actividades	\$ Costo total	1	2	3	4
Puesta en marcha del centro					
I. Creación de la empresa					
Constitución de la empresa	\$ 150.000	\$ 150.000			
Creación de la OTEC y certificación para cobertura Sence	\$ 245.000				
II. Habilitación de infraestructura (oficinas)					
Arrendar oficinas	\$ 5.334.180	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545
Ejecución de layaout (se incluyen escritorios, sillas, computadores, impresora, fotocopidora)	\$ 59.122.688		\$ 59.122.688		
Contratación servicios (Internet y telefonía)	\$ 450.000		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
III. Capacitación y difusión					
Marketing & Publicidad	\$ 19.475.000	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750
Desarrollo de página web	\$ 262.768	\$ 87.589	\$ 87.589	\$ 87.589	
Contratación personal	\$ 2.650.000			\$ 2.650.000	
Capacitación en metodologías de enseñanza (socios)	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000			
Desarrollo de cápsulas online de aprendizaje (9)	\$ 9.000.000			\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Total	\$ 103.689.635	\$ 13.439.884	\$ 65.562.572	\$ 13.589.884	\$ 10.852.295

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

En la siguiente tabla se indica la dotación evolutiva que se requerirá según el año de operación.

Tabla 5.4: Estimación de la dotación

Cargo	1	2	3	4	5
Dotación					
Director general	1	1	1	1	1
Director comercial	1	1	1	1	1
Ejecutivos de venta (cursos abiertos)	1	2	3	4	4
Profesores especialistas + Coach (Horas requeridas)	1008	1344	1800	2496	3120
Asesor académico		1	2	2	2
Jefe de contabilidad			1		
Jefe de gestión de personas			1	1	1
Coordinador de operaciones		1	2	2	2
Secretaria	1	1	1	1	1
Auxiliar de aseo	1	1	1	1	1
Total planta (no considera profesores especialistas)	5	8	13	13	13
Total costo anual	\$ 135.773.928	\$ 207.431.904	\$ 326.196.300	\$ 360.373.536	\$ 393.166.920

Fuente: Elaboración propia

En el anexo L se encuentra la descripción de los perfiles para cada uno de los cargos indicados en la tabla anterior.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

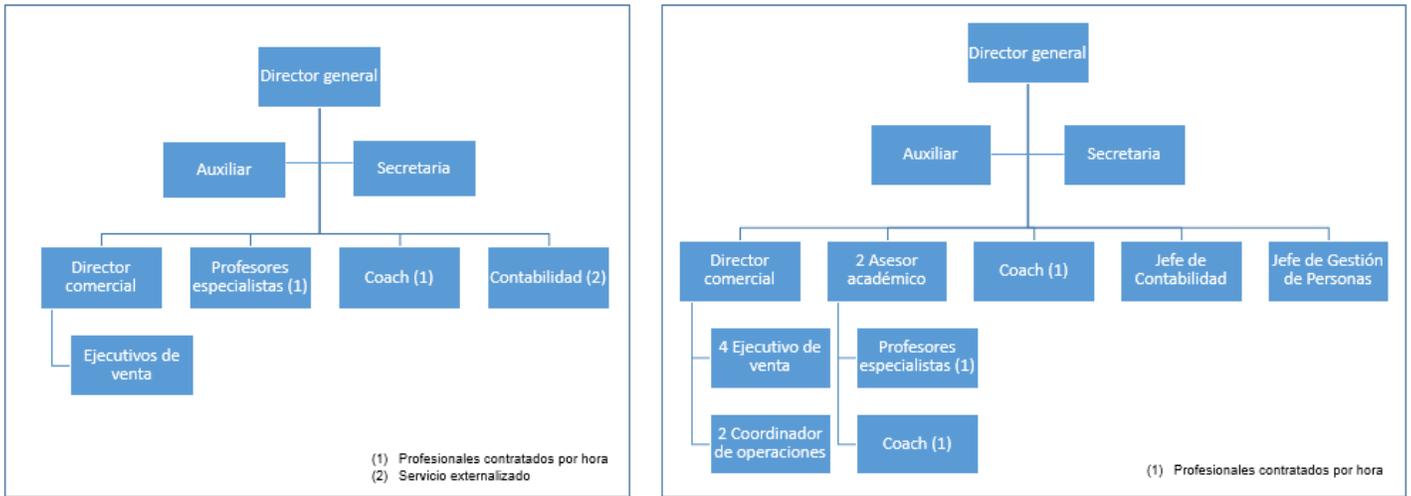
- **Cristian Lagos**, Ingeniero Electrónico, cuenta con más de 10 años de experiencia laboral en ventas a ejecutivos senior de diversas industrias, entre ellas: la minería. Posee una amplia red de contacto en diferentes industrias con ejecutivos de nivel Gerencial. Sus principales fortalezas residen en sus capacidades de comunicación, por lo cual principal contribución será en los procesos de ventas, direccionando a la fuerza comercial y visitando OTEC y empresas en busca de generar convenios, así como también en la gestión de la publicidad y promoción.
- **Patricio Osses**, Ingeniero Químico, Magíster en Ingeniería Industrial, más de 10 años de experiencia laboral especialización en definición y gestión estratégica, gestión de proyectos y control de gestión, cursos de especialización en oficinas de proyectos y de gestión de proyectos, experiencias en industria financiera, de Educación. Posee una amplia red de contactos con profesionales del ámbito del coach y de áreas de la docencia. Su rol será la Dirección General del Centro, en ello ya ha tenido experiencias en otros emprendimientos.

6.2 Estructura organizacional

A continuación se explica la estructura organizacional de **ETC**, la cual se va conformando de acuerdo al crecimiento evolutivo del negocio que fue estimado en el sub capítulo 5.4. Dotación.

La Dirección General tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar la estrategia, direccionando los aspectos comerciales, financieros y operativos de la compañía para cumplir con los objetivos de corto y largo plazo que permitan asegurar la sustentabilidad y el crecimiento futuro. Para ello contará con inicialmente con un equipo comercial y académico. La contabilidad será externalizada.

Figura 6.1: Estructura organizacional año 1 y año 5



Fuente: Elaboración propia

Para ver las funciones y descriptores de cada cargo ir al anexo L.

6.3 Incentivos y compensaciones

Se pagarán rentas de mercado a cada colaborador según lo indicado en la siguiente tabla.

Tabla 6.1: Remuneraciones del personal

Cargo	Renta bruta (\$)
Director general	\$ 4.500.000
Director comercial	\$ 4.000.000
Ejecutivos de venta	\$ 1.500.000
Jefe de marketing y comunicaciones	\$ 1.500.000
Profesores especialistas (HH a contratar)	2 UF por hora
Coach	2 UF por hora
Asesor académico	\$ 1.500.000
Jefe de contabilidad	\$ 1.700.000
Jefe de gestión de personas	\$ 1.700.000
Coordinador de operaciones	\$ 1.500.000
Secretaria	\$ 700.000
Auxiliar de aseo	\$ 450.000

Fuente: Elaboración propia

El Director General y Director Comercial de ETC recibirán un 50% de la renta indicada dado que trabajarán con un porcentaje de dedicación equivalente a ello.

VII. PLAN FINANCIERO

Tabla 7.1: Supuestos para el desarrollo del plan financiero

N°	Supuesto considerado
1	Valor de la UF al 08.11.2016; 26.276,8; Página web del Servicio de Impuestos Internos - www.sii.cl .
2	IPC (anual) se considera valor de 3%; Página web del Banco Central - www.bancocentral.cl
3	Tasa de Impuesto de un 27%: 2018 y siguientes Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR; Página web del Servicio de Impuestos Internos - www.sii.cl .
4	% de cursos abiertos y cerrados tiende a acercarse al año 5 alcanzando un 70% y 30/ respectivamente.
5	%Gasto en marketing al comienzo es de un 10% del total de ingresos, para posicionar la marca y luego disminuye a 5% en los siguientes periodos.
6	Valor de 0,35 UF/m2 arriendo de oficinas administrativas en sector de Providencia.
7	Valor de gastos comunes es de 0,09 UF/m2.
8	Valor estimado de arriendo de salones de hoteles en sector de Providencia es de \$30.000 por hora.
9	Cálculo de la tasa libre de riesgo en Chile a 5 años plazo – www.bancocentral.cl

Elaboración: Propia

7.1 Inversiones

La inversión inicial requerida es de \$150.395.277 que se descompone según las siguientes inversiones: activo fijo, activos intangibles, capital de trabajo y costo de oportunidad las cuales se explican a continuación.

Si bien, la empresa arrendará las instalaciones en donde se desarrollarán las clases y se llevará a cabo el trabajo administrativo, este espacio debe ser habilitado con las condiciones necesarias para entregar un buen servicio, es por ello que se considera la siguiente inversión en activo fijo.

Tabla 7.2: Inversión en activo fijo

Activo fijo	Vida Útil	Monto de inversión (\$)
Instalaciones de Oficina	10	\$23.649.075
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresora, etc.)	3	\$11.824.538
Muebles y enseres	7	\$17.736.806
Computadores	6	\$2.956.134
Equipos de audio y video	6	\$2.956.134
Total (\$)		\$59.122.688

Elaboración: Propia

Tabla 7.3: Inversión en activos intangibles

Activo intangible	Monto de inversión (\$)
Gastos de organización	\$150.000
Gastos de la constitución jurídica de la empresa	\$150.000
Gastos Previos	\$44.416.948
Pagos de Remuneraciones	\$2.650.000
Arriendos	\$5.334.180
Publicidad	\$19.475.000
Certificación ISO 9001 y Norma NCh2728	\$245.000
Otro gasto antes del inicio de la operación	\$7.712.768
Desarrollo de cápsulas online de aprendizaje	\$9.000.000
Total (\$)	\$44.566.948

Fuente: Elaboración propia

La depreciación de los activos en ambos casos se ha considerado según la regulación del Servicio de Impuestos Internos; Instalaciones en general (eléctricas, de oficina u otras) a 10 años, útiles de oficina 3 años, sistemas computaciones 6 años, muebles y enseres 7 años.

Inversión en capital de trabajo

A continuación se presenta el estado de resultados del primer año de operación, desde donde se obtiene el capital de trabajo.

Tabla 7.4: Obtención de capital de trabajo

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total año 1
Ingresos Mensuales	\$ 0	\$ 0	\$ 8.000.000	\$ 13.250.000	\$ 13.250.000	\$ 13.250.000	\$ 25.950.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 11.250.000	\$ 194.750.000
Costo de Servicio	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Agua	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Luz	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Telefonía e internet	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Insumos de Oficina	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Proveedores informáticos	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Gastos Operacionales	\$ 3.299.373	\$ 3.299.373	\$ 4.560.657	\$ 5.821.941	\$ 7.083.225	\$ 7.083.225	\$ 8.344.509	\$ 9.605.793	\$ 10.867.077	\$ 10.867.077	\$ 10.867.077	\$ 10.867.077	\$ 92.566.408
Arriendo instalaciones	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 16.002.541
Remuneraciones + Gastos laborales	\$ 0	\$ 0	\$ 1.261.284	\$ 2.522.568	\$ 3.783.852	\$ 3.783.852	\$ 5.045.136	\$ 6.306.420	\$ 7.567.704	\$ 7.567.704	\$ 7.567.704	\$ 7.567.704	\$ 52.973.928
Gastos Comunes	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 342.912	\$ 4.114.939
Publicidad y Promociones	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 1.622.917	\$ 19.475.000
Gastos de Administración	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 82.800.000
Remuneraciones + Gastos laborales	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 82.800.000
Compensaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EBITDA	\$ -10.899.373	\$ -10.899.373	\$ -4.160.657	\$ -171.941	\$ -1.433.225	\$ -1.433.225	\$ 10.005.491	\$ 10.244.207	\$ 8.982.923	\$ 8.982.923	\$ 8.982.923	\$ -7.217.077	\$ 10.983.592
Depreciación	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 9.825.628
Amortización intangibles (-)	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 8.913.390
EBIT	\$ -12.460.958	\$ -12.460.958	\$ -5.722.242	\$ -1.733.526	\$ -2.994.810	\$ -2.994.810	\$ 8.443.906	\$ 8.682.622	\$ 7.421.338	\$ 7.421.338	\$ 7.421.338	\$ -9.778.662	\$ -7.765.425
Intereses (-)	\$ 902.977	\$ 891.005	\$ 878.944	\$ 866.791	\$ 854.548	\$ 842.213	\$ 829.785	\$ 817.264	\$ 804.649	\$ 791.940	\$ 779.135	\$ 766.234	\$ 10.025.486
UAI	\$ -13.363.936	\$ -13.351.964	\$ -6.601.186	\$ -2.600.317	\$ -3.849.358	\$ -3.837.023	\$ 7.614.121	\$ 7.865.358	\$ 6.616.689	\$ 6.629.398	\$ 6.642.203	\$ -9.544.896	\$ -17.780.911
Impuesto (-)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UDI	\$ -13.363.936	\$ -13.351.964	\$ -6.601.186	\$ -2.600.317	\$ -3.849.358	\$ -3.837.023	\$ 7.614.121	\$ 7.865.358	\$ 6.616.689	\$ 6.629.398	\$ 6.642.203	\$ -9.544.896	\$ -17.780.911
Depreciación	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 818.802	\$ 9.825.628
Amortización intangibles (-)	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 742.782	\$ 8.913.390
FC Efectivo	\$ -11.802.351	\$ -11.790.379	\$ -5.039.801	\$ -1.038.733	\$ -2.287.773	\$ -2.275.438	\$ 9.175.706	\$ 9.426.943	\$ 8.178.273	\$ 8.190.983	\$ 8.203.788	\$ -7.983.312	\$ 958.106
Amortización Deuda Actual	\$ 1.595.236	\$ 1.607.200	\$ 1.619.254	\$ 1.631.399	\$ 1.643.634	\$ 1.655.962	\$ 1.668.381	\$ 1.680.894	\$ 1.693.501	\$ 1.706.202	\$ 1.718.999	\$ 1.731.891	\$ 19.952.554
Flujo Caja Neto	\$ -13.397.587	\$ -13.397.579	\$ -6.658.855	\$ -2.670.132	\$ -3.931.408	\$ -3.931.408	\$ 7.507.324	\$ 7.746.048	\$ 6.484.773	\$ 6.484.781	\$ 6.484.789	\$ -9.715.203	\$ -18.994.448

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo será considerando como el déficit máximo acumulado de los flujos netos del primer año de operación, se puede observar que los primeros 6 meses se acumulan un déficit de \$43.986.960.

Costo de oportunidad

El costo de oportunidad se determinó para la inversión inicial a realizar, previo al inicio de las operaciones, tiempo que se estimó en cuatro meses según la carta Gantt del proyecto. Se utilizó la tasa de descuento (CAPM) mensualizada, el costo de oportunidad determinado para esta inversión es de \$2.391.465.

Tabla 7.5: Costo de oportunidad

Actividades	\$ Costo total	1	2	3	4
Puesta en marcha del centro					
I. Creación de la empresa					
Completar formulario web	0				
Hito: Validar con SII	0				
Constitución de la empresa	\$ 150.000	\$ 150.000			
Creación de la OTEC y certificación para cobertura Sence	\$ 245.000				
II. Habilitación de infraestructura (oficinas)					
Evaluar alternativas de infraestructura disponible	\$ 0				
Arrendar oficinas	\$ 5.334.180	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545	\$ 1.333.545
Compra de activos (escritorios, sillas, computadores)	\$ 0	\$ 0			
Ejecución de layaout (se incluyen escritorios, sillas, computadores, impresora, fotocopiadora)	\$ 59.122.688		\$ 59.122.688		
Contratación servicios (Internet y telefonía)	\$ 450.000		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
III. Capacitación y difusión					
Marketing & Publicidad	\$ 19.475.000	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750	\$ 4.868.750
Desarrollo de página web	\$ 262.768	\$ 87.589	\$ 87.589	\$ 87.589	
Contratación personal	\$ 2.650.000			\$ 2.650.000	
Capacitación en metodología de enseñanza (socios)	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000			
Desarrollo de cápsulas online de aprendizaje (9)	\$ 9.000.000			\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Total	\$ 103.689.635	\$ 13.439.884	\$ 65.562.572	\$ 13.589.884	\$ 10.852.295
		4	3	2	1
	106.081.100	13.933.393	67.359.988	13.837.143	10.950.575
	Costo de oportunidad	\$ 2.391.465			

Fuente: Elaboración propia

7.2 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se considerará un aporte de capital de los socios equivalente a un 60% del total y el 40% restante será financiado con crédito bancario.

En resumen el monto de la inversión inicial total es de \$150.068.060 y se descompone de la siguiente manera:

- Activo fijo: \$59.122.688
- Activos intangibles: \$44.566.948
- Costo de oportunidad: \$2.391.465.
- Capital de trabajo (K_T): \$43.986.960.

Por lo tanto el financiamiento bancario equivale a: \$60.027.224 y el aporte de los socios que se realizará en efectivo es de \$90.040.836. Ver calendario de pago en Anexo M.

7.3 Ingresos

ETC ingresa con una estrategia de crecimiento importante durante los dos primeros años de operación, en el año 1 la marca se dará a conocer y con el “boca – oído” y los convenios que se comenzarán a gestar con OTEC y empresas se logrará el crecimiento esperado.

Tabla 7.6: Estimación de ingresos por año de operación

Años	1	2	3	4	5
Ingresos anuales (\$)	\$ 194.750.000	\$ 335.241.750	\$ 461.911.500	\$ 516.478.750	\$ 653.202.750

Elaboración: Propia

7.4 Costos y gastos

ETC posee una estructura de costos y gastos bastante alta, el servicio personalizado que se ofrece a través del Coach los eleva de manera importante.

Tabla 7.7: Costos y gastos proyectados

Años	1	2	3	4	5
Ingresos anuales	\$ 194.750.000	\$ 335.241.750	\$ 461.911.500	\$ 516.478.750	\$ 653.202.750
Costo de Servicio	\$ 8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Agua	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Luz	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Telefonía e internet	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Insumos de Oficina	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Proveedores informáticos	\$ 3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
MARGEN BRUTO	\$ 186.350.000	\$ 326.589.750	\$ 452.999.940	\$ 507.299.843	\$ 643.748.476
Gastos Operacionales	\$ 92.566.408	\$ 108.114.996	\$ 156.692.485	\$ 183.972.387	\$ 246.251.218
Arriendo instalaciones	\$ 16.002.541	\$ 16.482.617	\$ 16.977.095	\$ 22.478.408	\$ 44.992.761
Remuneraciones + Gastos laborales	\$ 52.973.928	\$ 70.631.904	\$ 112.254.276	\$ 131.173.536	\$ 163.966.920

Gastos Comunes	\$ 4.114.939	\$ 4.238.387	\$ 4.365.539	\$ 4.496.505	\$ 4.631.400
Publicidad y Promociones	\$ 19.475.000	\$ 16.762.088	\$ 23.095.575	\$ 25.823.938	\$ 32.660.138
MARGEN OPERACIONAL	\$ 93.783.592	\$ 218.474.754	\$ 296.307.455	\$ 323.327.456	\$ 397.497.258
Gastos de Administración	\$ 82.800.000	\$ 136.800.000	\$ 231.600.000	\$ 229.200.000	\$ 229.200.000
Remuneraciones + Gastos laborales	\$ 82.800.000	\$ 136.800.000	\$ 231.600.000	\$ 229.200.000	\$ 229.200.000

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de remuneraciones se van incrementando directamente con el incremento de las ventas, dado que los docentes y el Coach son contratados por hora. En el año 4 y 5 los gastos por arriendo de instalación de incrementan porque se genera rebalse que será cubierto con hoteles del sector.

7.5 Estado de resultado

ETC presenta resultados positivos a partir del segundo año de operación, como se indicó anteriormente los gastos operacionales son bastante altos en relación al resto de costos y gastos, por lo tanto se debe resguardar una demanda continua que permita mantener las instalaciones con baja capacidad ociosa, en el año 3 la utilidad después de impuesto disminuye porque se integran nuevos colaboradores al equipo de venta que luego generan resultados en el siguiente periodo. A partir del año 4 los resultados evolucionan de manera sostenida.

Tabla 7.8: Estado de resultado

Años	1	2	3	4	5
Ingresos anuales	\$ 194.750.000	\$ 335.241.750	\$ 461.911.500	\$ 516.478.750	\$ 653.202.750
Costo de Servicio	\$ 8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
MARGEN BRUTO	\$ 186.350.000	\$ 326.589.750	\$ 452.999.940	\$ 507.299.843	\$ 643.748.476
Gastos Operacionales	\$ 92.566.408	\$ 108.114.996	\$ 156.692.485	\$ 183.972.387	\$ 246.251.218
MARGEN OPERACIONAL	\$ 93.783.592	\$ 218.474.754	\$ 296.307.455	\$ 323.327.456	\$ 397.497.258
Gastos de Administración	\$ 82.800.000	\$ 136.800.000	\$ 231.600.000	\$ 229.200.000	\$ 229.200.000
EBITDA	\$ 10.983.592	\$ 81.674.754	\$ 64.707.455	\$ 94.127.456	\$ 168.297.258
Depreciación	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 5.884.115	\$ 5.884.115
Amortización intangibles (-)	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390
EBIT	-\$ 7.755.425	\$ 62.935.737	\$ 45.968.438	\$ 79.329.952	\$ 153.499.753
Intereses (-)	\$ 4.998.481	\$ 4.064.698	\$ 3.043.319	\$ 1.926.128	\$ 704.136
UAI	-\$ 12.753.906	\$ 58.871.039	\$ 42.925.119	\$ 77.403.824	\$ 152.795.617
Impuesto (-)	\$ 0	12.451.626	11.589.782	20.899.032	41.254.817
UDI	-\$ 12.753.906	\$ 46.419.413	\$ 31.335.337	\$ 56.504.791	\$ 111.540.800

FC Efectivo	\$ 5.985.111	\$ 65.158.431	\$ 50.074.354	\$ 71.302.296	\$ 144.215.879
Amortización Deuda Actual	\$ 9.954.316	\$ 10.888.099	\$ 11.909.478	\$ 13.026.669	\$ 14.248.661
Flujo Caja Neto	-\$ 3.969.205	\$ 76.046.530	\$ 61.983.832	\$ 84.328.966	\$ 158.464.540

Fuente: Elaboración propia

Considerando los flujos de caja neto acumulados, el payback del proyecto es en 3 años.

Flujo Anual	Flujo anual acumulado
-3.969.205	-3.969.205
76.046.530	72.077.325
61.983.832	134.061.157
84.328.966	218.390.122
158.464.540	376.854.663

7.6 Balance

A continuación se presenta el balance de ETC para los 5 años de evaluación del proyecto.

Tabla 7.9: Balance

	1	2	3	4	5
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente al efectivo	117.173.206	177.607.772	207.761.568	277.506.461	436.409.201
Total Activo Corriente	117.173.206	177.607.772	207.761.568	277.506.461	436.409.201
Activo No Corriente					
Otros activos no financieros corrientes	35.653.558	35.653.558	35.653.558	35.653.558	35.653.558
Propiedades, planta y equipo	49.297.060	49.297.060	49.297.060	53.238.572	53.238.572
Total Activos No Corriente	84.950.618	84.950.618	84.950.618	88.892.131	88.892.131
Total Activos	202.123.824	262.558.390	292.712.187	366.398.591	525.301.331
Pasivo Corriente					
Obligaciones Bancarias	14.952.797	14.952.797	14.952.797	14.952.797	14.952.797
Impuesto sobre la renta	0	12.451.626	11.589.782	20.899.032	41.254.817
Total Pasivo Corriente	14.952.797	27.404.423	26.542.579	35.851.830	56.207.614
Pasivo No corriente					
Obligaciones Bancarias	44.858.392	29.905.595	14.952.797	0	-14.952.797
Total Pasivo No Corriente	44.858.392	29.905.595	14.952.797	0	-14.952.797
Total Pasivos	59.811.189	57.310.018	41.495.377	35.851.830	41.254.817
Patrimonio					
Capital emitido	150.068.060	150.068.060	150.068.060	150.068.060	150.068.060
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-7.755.425	55.180.312	101.148.750	180.478.701	333.978.455

Total Patrimonio	142.312.635	205.248.372	251.216.810	330.546.762	484.046.515
Pasivo + Patrimonio	202.123.824	262.558.390	292.712.187	366.398.591	525.301.331

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.10: Indicadores

Periodos	ROE	ROA	Razón Endeudamiento (Pasivos/Activos)	Patrimonio/Activos	Leverage (Pasivo/Patrimonio)
0			40,0%	60,00%	0,67
1	-8,96%	-3,84%	29,6%	70,41%	0,42
2	22,62%	18,30%	21,8%	78,17%	0,28
3	12,47%	11,46%	14,2%	85,82%	0,17
4	17,09%	16,80%	9,8%	90,22%	0,11
5	23,04%	25,08%	7,9%	92,15%	0,09

Fuente: Elaboración propia

Tanto el ROA como el ROE a partir del segundo año comienzan a mejorar sustancialmente, estabilizándose en el tercer año y luego mejorando de manera sostenida hasta el año 5. Respecto al nivel de endeudamiento al comienzo del periodo presenta el mayor nivel del 40%, luego va disminuyendo con el pago de las cuotas.

7.7 Evaluación financiera

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM.

$$\text{Tasa de descuento} = r_f + [E(R_M) - r_f] * \beta_{S/D} + P_L$$

- **r_f: Tasa libre de riesgo = 5,4%**. Se consideran los bonos licitados por el Banco Central de Chile a 5 años (BCP). Más información en el anexo N.
- **β_{S/D}: Beta de la industria = 1,05**. Se considera la información de damodaran correspondiente a la industria de Educación.
- **E(R_M): Esperanza de retorno de mercado = 7,75%**. Se considera la variación del Índice General del Precio de las Acciones (IGPA). Más información en anexo O.
- **P_L: Premio por liquidez = 3%**

$$\text{Luego la tasa de descuento} = 5,4\% + 1,05 * (7,75\% - 5,4\%) + 3\% = 10,9\%$$

Para evaluar el proyecto se considerará el método del valor presente neto ajustado, como no existe una estructura de capital objetivo, se considerará el valor del proyecto con deuda como; (1) el valor actual de sus flujos futuros, asumiendo que el proyecto no tiene deuda y descontándolos a la tasa de descuento calculada (10,9%), más (2) el valor presente del ahorro tributario asociado a la deuda y (3) menos la inversión inicial.

(1) A continuación se calcula el valor actual de sus flujos futuros menos la inversión inicial.

Tabla 7.11: Evaluación proyecto sin deuda (puro)

Años	1	2	3	4	5
Ingresos anuales	\$ 194.750.000	\$ 335.241.750	\$ 461.911.500	\$ 516.478.750	\$ 653.202.750
Costo de Servicio	\$ 8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
MARGEN BRUTO	\$ 186.350.000	\$ 326.589.750	\$ 452.999.940	\$ 507.299.843	\$ 643.748.476
Gastos Operacionales	\$ 92.566.408	\$ 108.114.996	\$ 156.692.485	\$ 178.980.387	\$ 219.269.458
MARGEN OPERACIONAL	\$ 93.783.592	\$ 218.474.754	\$ 296.307.455	\$ 328.319.456	\$ 424.479.018
Gastos de Administración	\$ 82.800.000	\$ 136.800.000	\$ 231.600.000	\$ 229.200.000	\$ 229.200.000
EBITDA	\$ 10.983.592	\$ 81.674.754	\$ 64.707.455	\$ 99.119.456	\$ 195.279.018
Depreciación	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 5.884.115	\$ 5.884.115
Amortización intangibles (-)	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390
EBIT	-\$ 7.755.425	\$ 62.935.737	\$ 45.968.438	\$ 84.321.952	\$ 180.481.513
Intereses (-)					
UAI	-\$ 7.755.425	\$ 62.935.737	\$ 45.968.438	\$ 84.321.952	\$ 180.481.513
Impuesto (-)	\$ 0	14.898.684	12.411.478	22.766.927	48.730.009
	-\$ 7.755.425	55.180.312			
UDI	-\$ 7.755.425	\$ 48.037.053	\$ 33.556.959	\$ 61.555.025	\$ 131.751.505
Depreciación	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 5.884.115	\$ 5.884.115
Amortización intangibles (-)	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390	\$ 8.913.390
Valor libro					
Inversión en activo intangible (-)					
Inversión en activo fijo (-)					
Costo oportunidad (-)					
Capital de trabajo (-)					
Aporte de capital					
Valor residual					\$ 17.877.575
FC Efectivo	\$ 10.983.592	\$ 66.776.070	\$ 52.295.977	\$ 76.352.529	\$ 164.426.584
Amortización Deuda Actual					
Flujo Caja Neto	\$ 10.983.592	\$ 66.776.070	\$ 52.295.977	\$ 76.352.529	\$ 164.426.584

Fuente: Elaboración propia

(1) VPSA	\$ 251.310.307
-----------------	-----------------------

Si se considera la inversión inicial la TIR alcanza el 28%

(1) Valor actual del ahorro tributario obtenido por el flujo del financiamiento.

7.8 Flujo del financiamiento

Tabla 7.12: Flujo del financiamiento

Flujo de la Deuda	0	1	2	3	4	5
Intereses (-)		-\$ 4.998.481	-\$ 4.064.698	-\$ 3.043.319	-\$ 1.926.128	-\$ 704.136
Ahorro tributario		\$ 1.349.590	\$ 1.097.468	\$ 821.696	\$ 520.055	\$ 190.117
Resultado después de impuesto (27%)		-\$ 3.648.891	-\$ 2.967.229	-\$ 2.221.623	-\$ 1.406.073	-\$ 514.020
Amortización Deuda Actual		-\$ 9.954.316	-\$ 10.888.099	-\$ 11.909.478	-\$ 13.026.669	-\$ 14.248.661
Préstamo	\$ 60.027.224					
Flujo Caja Neto		-\$ 13.603.207	-\$ 13.855.329	-\$ 14.131.101	-\$ 14.432.743	-\$ 14.762.680

Fuente: Elaboración propia

(2) VAT	\$ 5.154.413
----------------	---------------------

(3) La inversión inicial es de \$150.068.060.
--

Luego se obtiene el valor presente neto ajustado; (1) VPSA + (2) VAT – (3) I = **\$ 251.310.307 + \$ 5.154.413 - \$150.068.060.**

VPNA	\$ 106.396.660
-------------	-----------------------

7.9 Valor residual

El valor residual de ETC al término del año 5 (horizonte de evaluación del proyecto) alcanza los \$ 17.877.575. Este valor equivale a los activos que no se alcanzaron a depreciar en su totalidad en el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 7.13: Valor residual

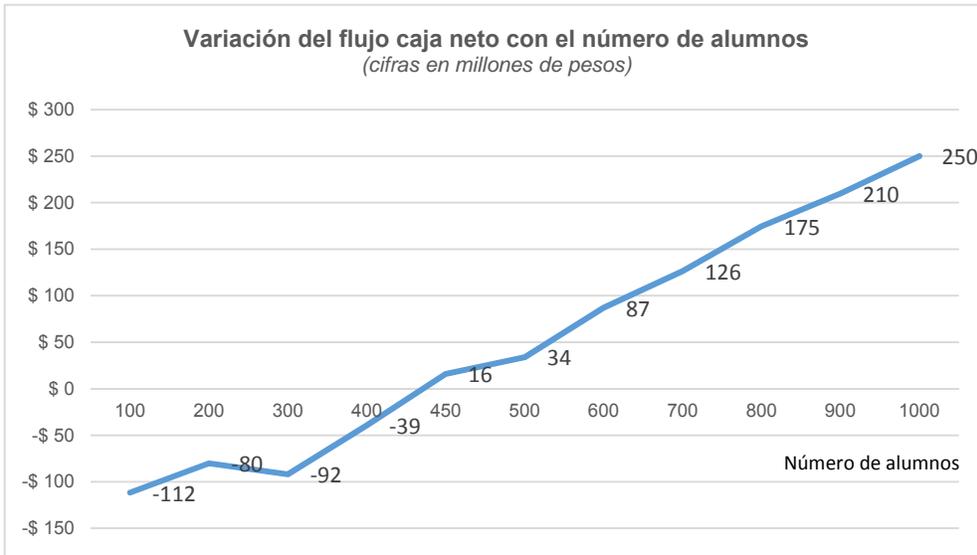
Ítems de activo fijo	Vida Útil (*)	Valor inicial	Depreciación					Valor residual
		0	1	2	3	4	5	
Instalaciones de Oficina	10	\$ 23.649.075	\$ 2.364.908	\$ 2.364.908	\$ 2.364.908	\$ 2.364.908	\$ 2.364.908	\$ 11.824.538
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc.)	3	\$ 11.824.538	\$ 3.941.513	\$ 3.941.513	\$ 3.941.513			\$ 0
Muebles y enseres	7	\$ 17.736.806	\$ 2.533.829	\$ 2.533.829	\$ 2.533.829	\$ 2.533.829	\$ 2.533.829	\$ 5.067.659
Computadores	6	\$ 2.956.134	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689
Equipos de audio y video	6	\$ 2.956.134	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689	\$ 492.689
Total (\$)		\$ 59.122.688	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 9.825.628	\$ 5.884.115	\$ 17.877.575

Fuente: Elaboración propia

7.10 Análisis de sensibilidad

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad, en donde se observa que con alrededor de 400 alumnos el Centro alcanza un flujo de caja neto igual a 0, sobre esta cantidad de alumnos se comienzan a obtener utilidades. En las estimaciones realizadas, el primer año se comienza con pérdidas con 270 alumnos y al año 5 se superan los \$MM150 de utilidades con más de 850 alumnos.

Figura 7.1: Variación del flujo de caja neto según el número de alumnos



Fuente: Elaboración propia

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos que enfrentará ETC serán todos los que impacten de manera negativa a la rentabilidad, estabilidad y proyección de corto y largo plazo de la empresa. Entre los riesgos de mayor impacto en el negocio se encuentran:

- **Capacidad de alumnos por curso.** Dada la estructura que adoptará la empresa durante los primeros años de funcionamiento en donde las actividades de entrenamiento se llevaran a cabo en instalaciones reservadas en hoteles en donde se dictarán los cursos de formación y entrenamiento durante los primeros 6 meses de operación, es importante alcanzar la capacidad total de 20 alumnos por sala para lograr el objetivo de expansión y apertura de nuevos cursos de forma paralela. El no cumplir con el 60% de matrícula de alumnos en cada curso de

formación llevará a la empresa a incurrir en gastos operacionales innecesarios. Para prevenir que lo anterior ocurra la empresa adoptará la decisión de postergar los cursos que no cumplan con la cantidad mínima de 12 alumnos matriculados. Aunque esta decisión postergará los planes de expansión de la empresa en el corto plazo, permitirá ahorrar gastos de operación innecesarios.

- **Falta de capacitación del personal.** Uno de los factores claves y diferenciadores de **ETC** es la capacidad que tendrán los alumnos de participar en clases donde el profesional que dicta el curso ha sido capacitado con técnicas y metodologías de enseñanza que permiten obtener mayor comprensión y retención del aprendizaje. Si los alumnos no están percibiendo este valor debido a que el profesional que dicta el curso no está siguiendo las directrices de la empresa, la propuesta de valor se irá perdiendo. Para prevenir que esto ocurra se tomarán evaluaciones prácticas de manera periódica a los profesionales, en donde tendrán que demostrar dictando charlas de los cursos que les fueron asignados a los socios de la empresa.
- **Fallas de logística.** La coordinación de los salones de clases en los cuales se realizarán los cursos, la distribución del material de clases y la difusión de la información a los alumnos será importante para impartir los cursos de entrenamiento de manera satisfactoria. El hecho de no contar con el material necesario, no disponer de la reserva de la sala a tiempo, el desconocimiento de los alumnos del lugar del curso y en general no contar con la logística necesaria impedirá que la clase se lleve a cabo. Las medidas que llevara a cabo el coordinador de operaciones para impedir que los acontecimientos mencionados anteriormente ocurran serán las siguientes: realizar confirmación por sistema interno de la reserva de la sala al menos con 2 semanas de anticipación a la fecha del curso, difundir de manera periódica, con intervalos de repetición de 1 semana, la fecha del evento a los alumnos participantes y disponer de al menos 1 backup de información del material del curso que se impartirá listo para ser despachado.
- **Nuevos competidores.** Un riesgo latente es que el modelo de ETC sea adoptado por una institución de trayectoria y prestigio dentro del país. Para mitigar el impacto que tendría el ingreso de nuevos competidores se hará énfasis en los

convenios establecidos de largo plazo con empresas. Además se realizarán entrevistas al azar a participantes para fortalecer los aspectos débiles del servicio y para potenciar los puntos fuertes.

- **Servicios tecnológicos.** En relación a los servicios tecnológicos es clave que las instalaciones, tales como proyectores, micrófonos, parlantes e iluminación funcionen correctamente para que la clase se lleve a cabo con éxito.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El monto de la inversión inicial total es de \$150.068.060 y se descompone de la siguiente manera:

- Activo fijo: \$59.122.688
- Activos intangibles: \$44.566.948
- Costo de oportunidad: \$2.391.465.
- Capital de trabajo (K_T): \$43.986.960.

La estrategia de financiamiento considera el aporte de inversionistas de un 60% del total de la inversión y un 40% restante es deuda bancaria.

- Aporte inversionistas: \$90.040.836.
- Deuda bancaria: \$60.027.224, plazo 60 meses.

El VAN del proyecto evaluado a 5 años supera los \$MM106.

X. CONCLUSIONES

La industria de la capacitación que incluye cursos, diplomados y postítulos no conducentes a grado tiene un tamaño de mercado de más de \$100 millones de dólares en la Región Metropolitana, es una industria altamente competitiva y que ha sido cuestionada, entre otros factores por la capacidad de los relatores de transmitir de manera efectiva conocimientos a personas adultas en distintas OTEC del país.

ETC con sus ventajas competitivas con respecto a otras empresas de capacitación que ofrecen servicios similares espera posicionarse dentro del mercado como una empresa de alta calidad y prestigio. Para cumplir con las expectativas de ingresos y ventas de la empresa, es clave cumplir con el plan operacional contemplando una expansión en el 4to año de operación mediante el arriendo de salas para realizar nuevos cursos y relatorias en hoteles 5 estrellas de la capital.

En términos financieros, y dado que este es un servicio nuevo en el mercado, se prevé que será complejo al comienzo, sin embargo ya terminando el segundo año de operación ingresarán 450 alumnos nuevos al programa con lo cual el EBITDA ya superará los \$MM 80 para continuar creciendo sostenidamente.

ANEXOS

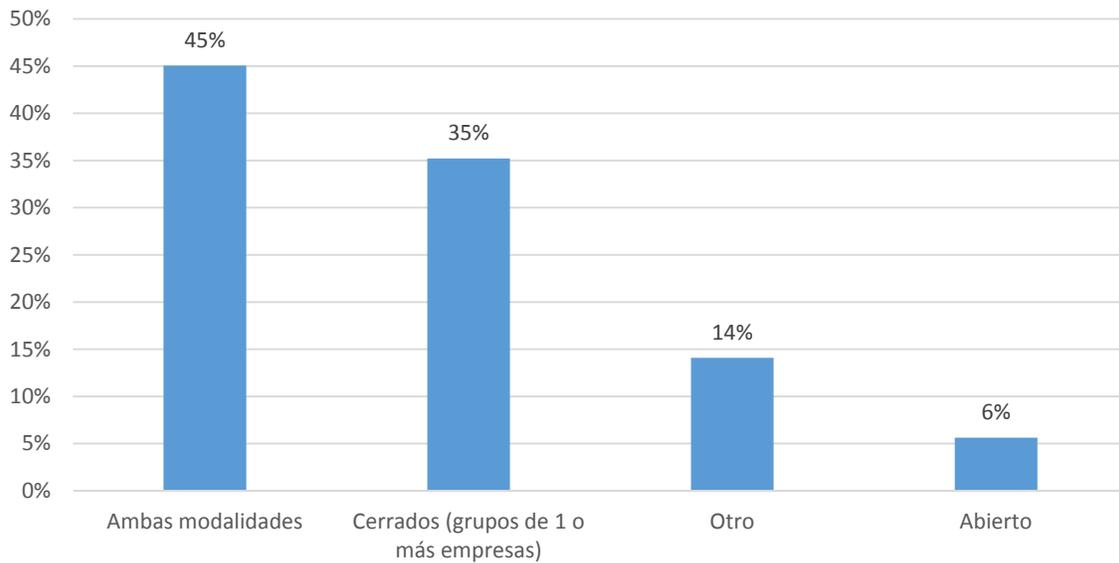
A. Investigaciones de mercado realizadas

Tipo de investigación	Tipo de fuente de la información	Objetivo
Exploratorias	Entrevistas en profundidad con relatores expertos	Entender sus necesidades de capacitación y las oportunidades que visualizan, también entender sus principales motivaciones para realizar relatorías
	Información de fuentes primarias y secundarias	Estudios publicados por especialistas en Capacitación
		Información publicadas por el SENCE ²
		Información en páginas web de requerimientos de relatores
Concluyentes	Encuestas a OTEC	Entender las necesidades y oportunidades de los organismos técnicos de capacitación en Chile, profundizando en aquellos aspectos relacionados a la gestión de los relatores
	Encuestas a potenciales relatores	Analizar demanda potencial del centro de formación y entrenamiento para relatores, entender sus principales motivaciones para realizar relatorías
	Encuesta online a relatores	Entender cuáles son las principales oportunidades que visualizan los relatores, así como también sus motivaciones para realizar relatorías

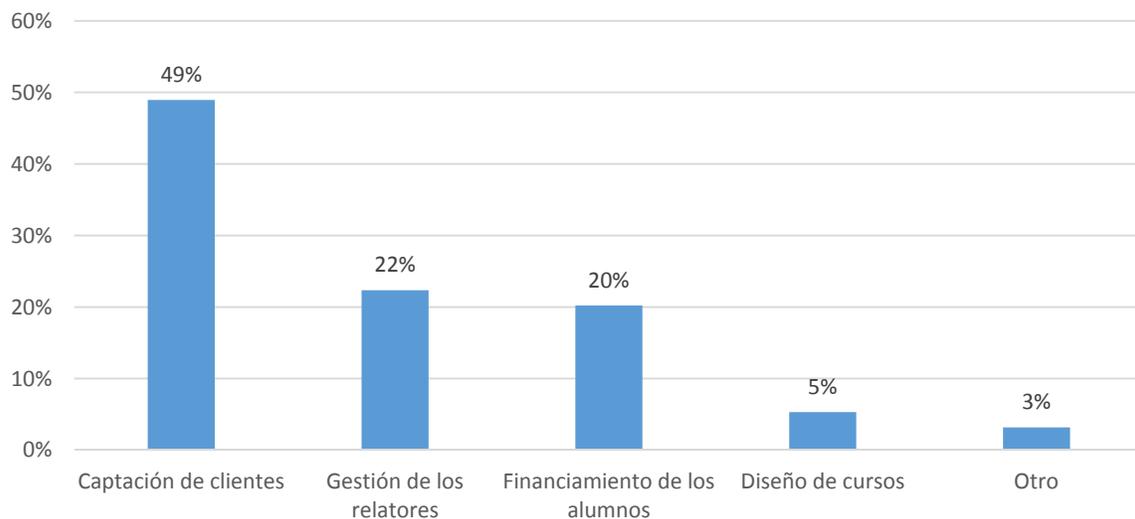
² SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, www.sence.cl

B. Información primaria OTEC

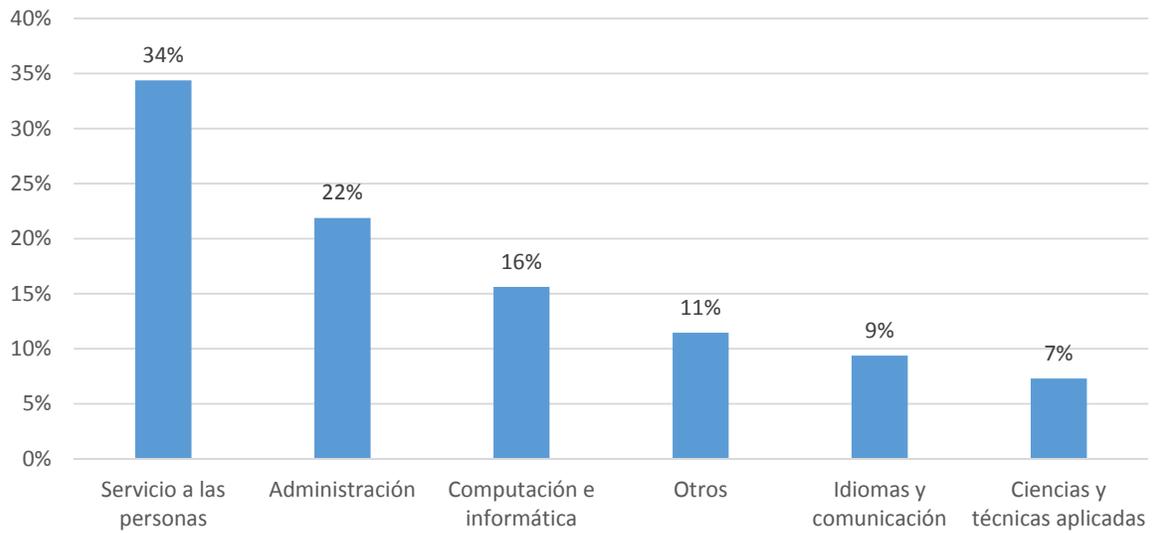
1. ¿Cuál es la modalidad de los cursos que se imparten en la OTEC?



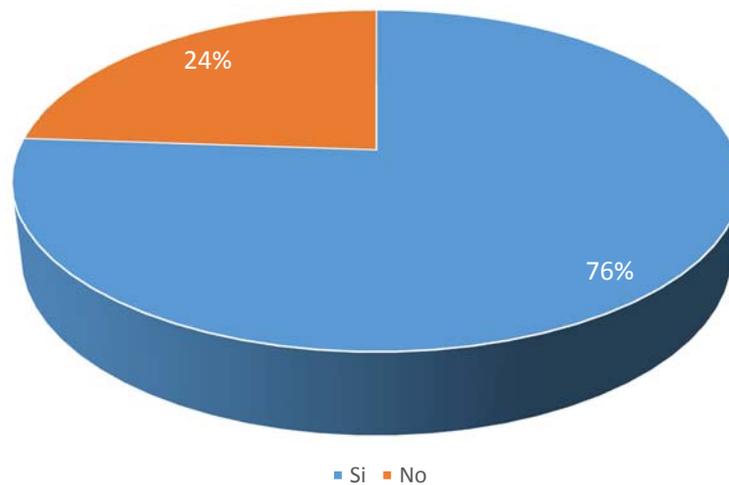
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades de desarrollo que usted visualiza en su OTEC?



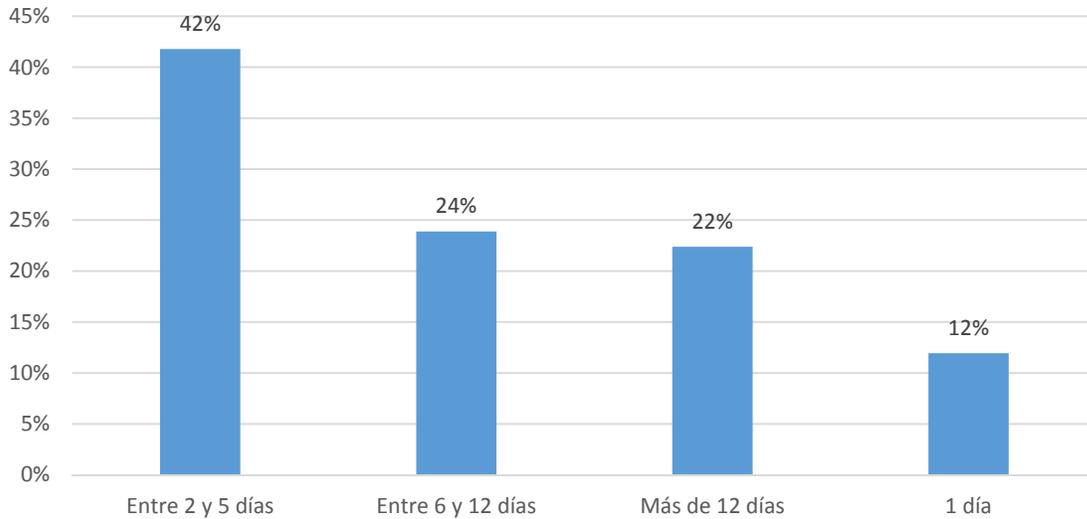
3. ¿Cuáles son las áreas de mayor demanda de capacitación de su OTEC?



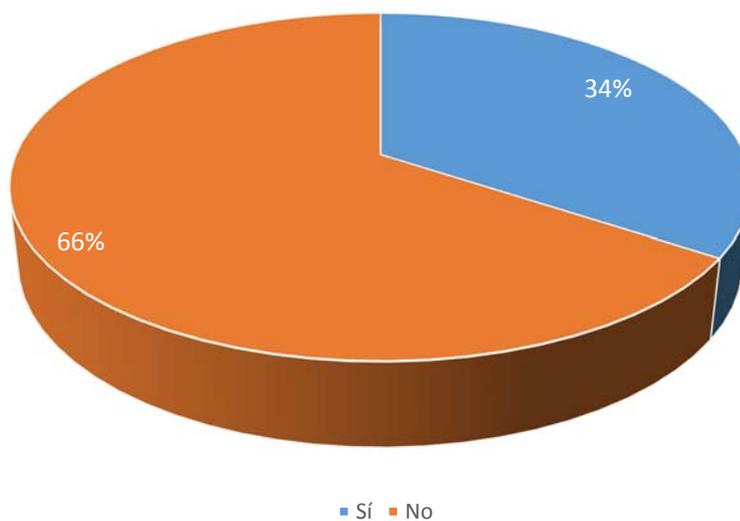
4. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección formal de sus relatores?



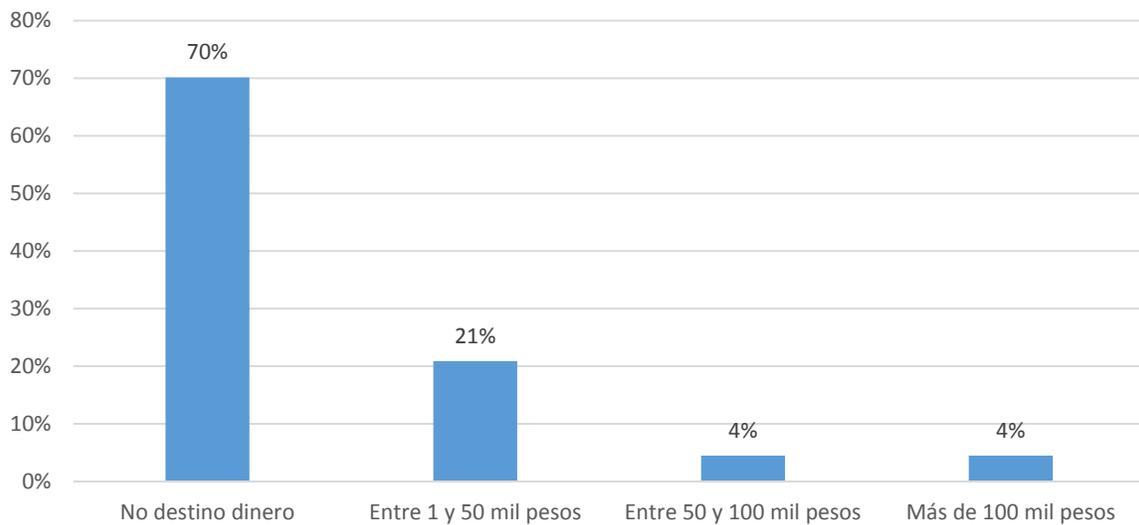
5. En promedio ¿Cuánto tiempo tarda en realizar el reclutamiento y selección de un relator?



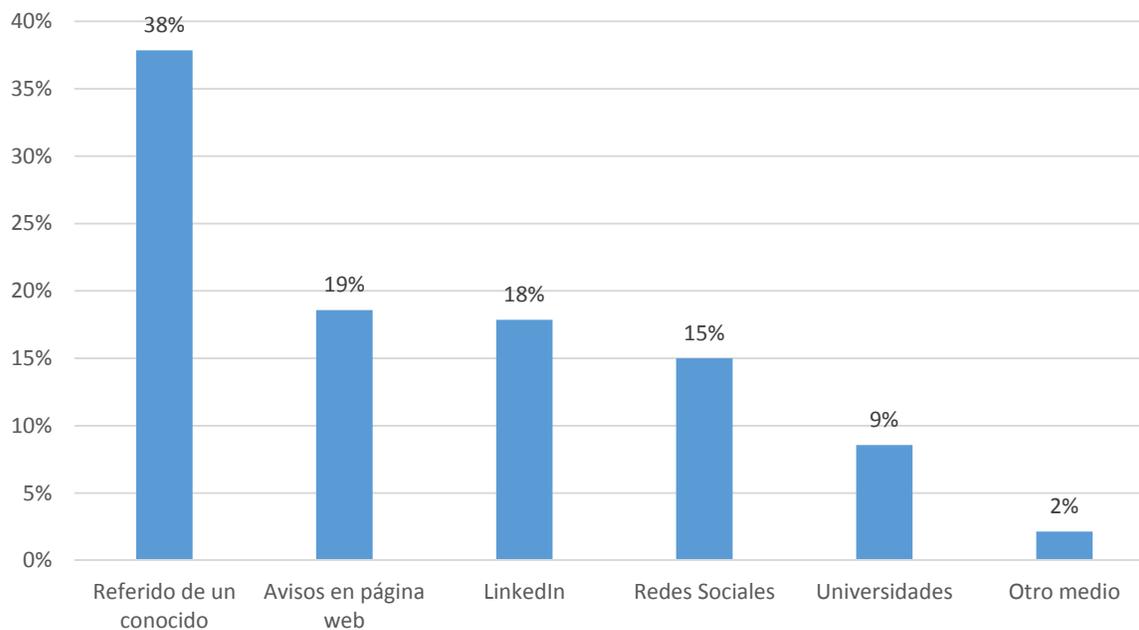
6. ¿Le interesaría contratar un servicio que seleccione y reclute a un relator en menos de 24 horas?



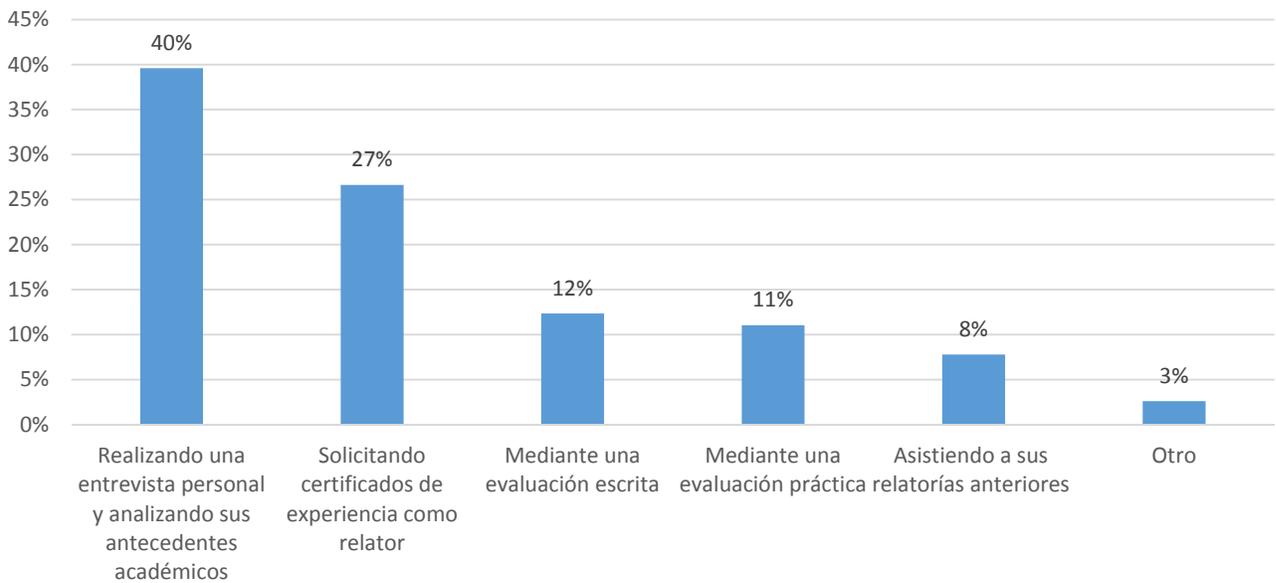
7. ¿Cuánto dinero destina al proceso de reclutamiento y selección para contratar un relator?



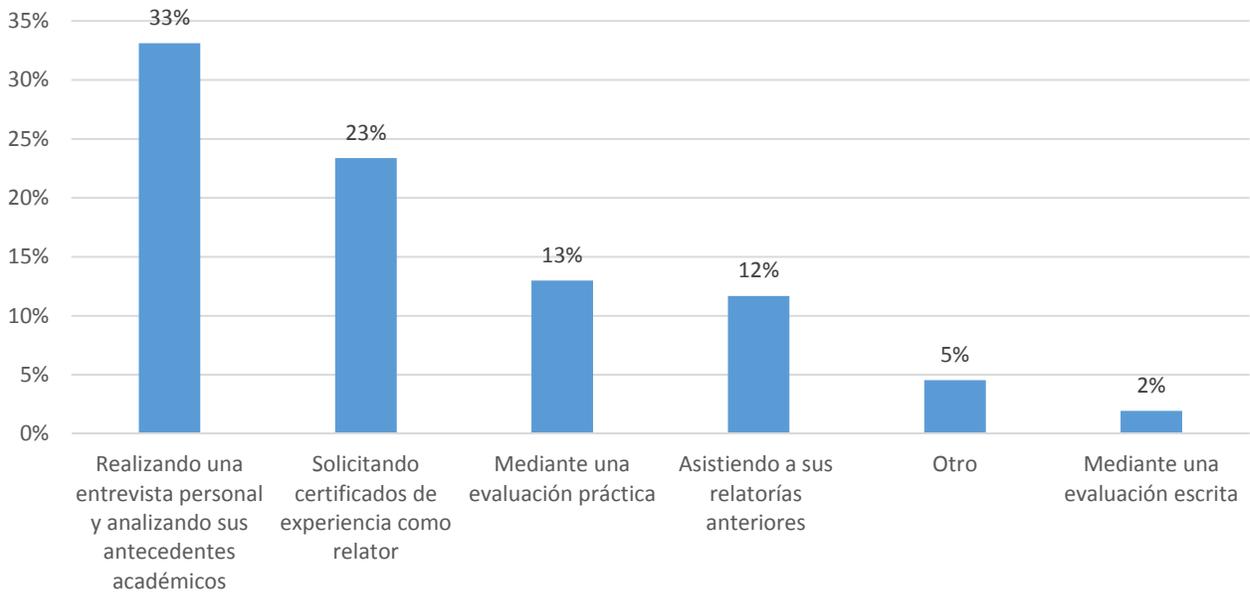
8. ¿Cuál es el canal que utiliza para reclutan los relatores?



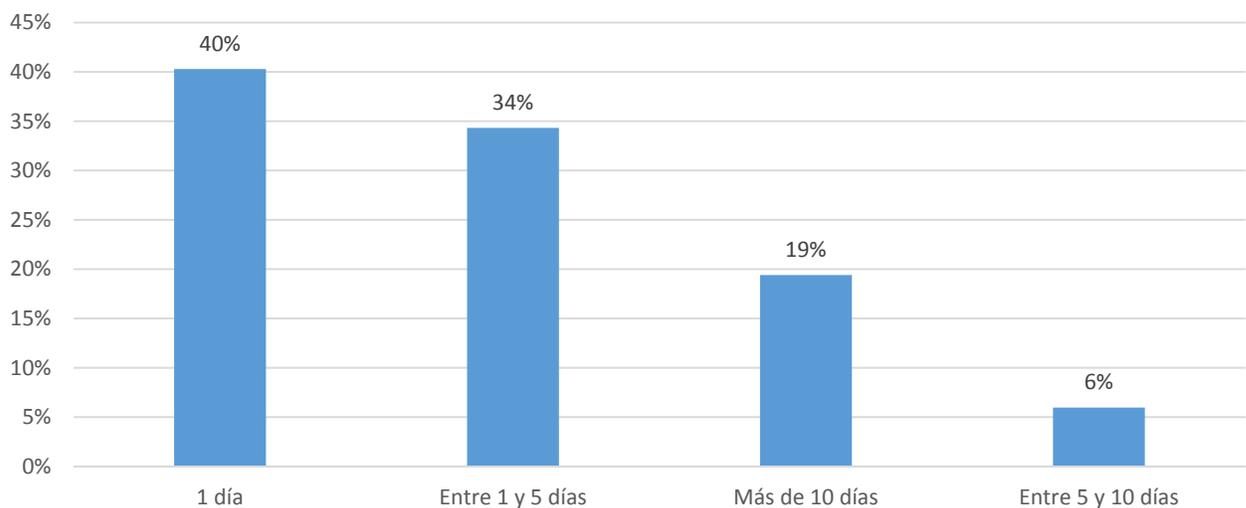
9. Cuándo va a contrata un relator ¿Cómo se asegura que tenga los conocimientos técnicos necesarios?



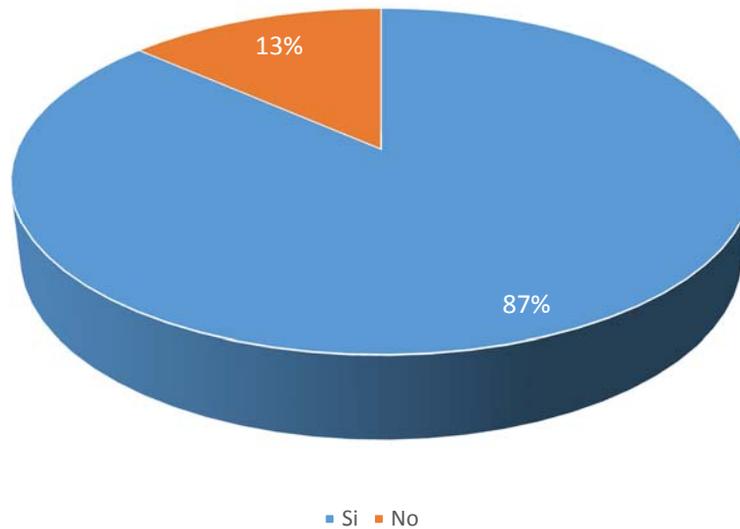
10. ¿Cómo se asegura que el relator tiene las competencias pedagógicas requeridas (Sabe cómo enseñar)



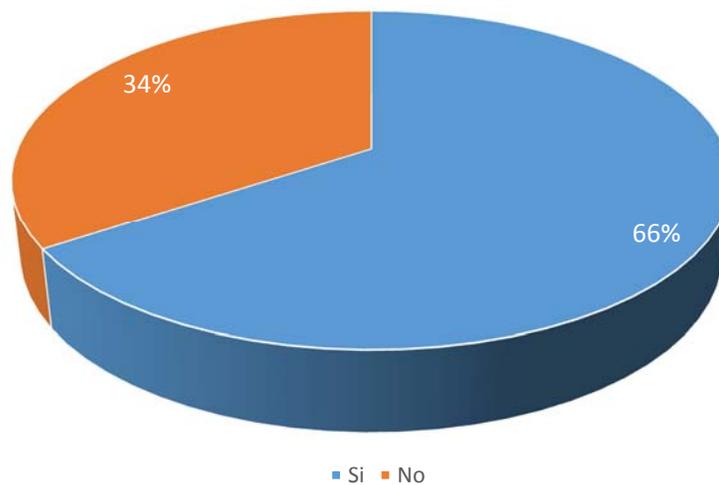
11. ¿Cuánto tiempo invierte en evaluar que los relatores tengan los conocimientos y/o sepan cómo enseñarlos?



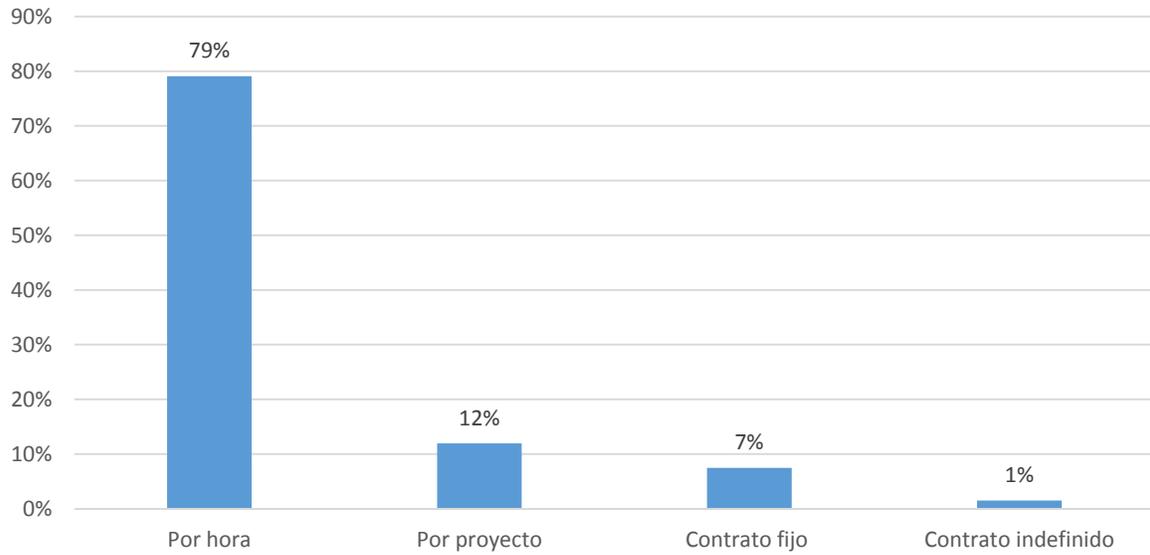
12. Considerando factor diferenciador de su OTEC ¿Le interesaría ofrecer una metodología de enseñanza distintiva donde el alumno participa activamente de la clase?



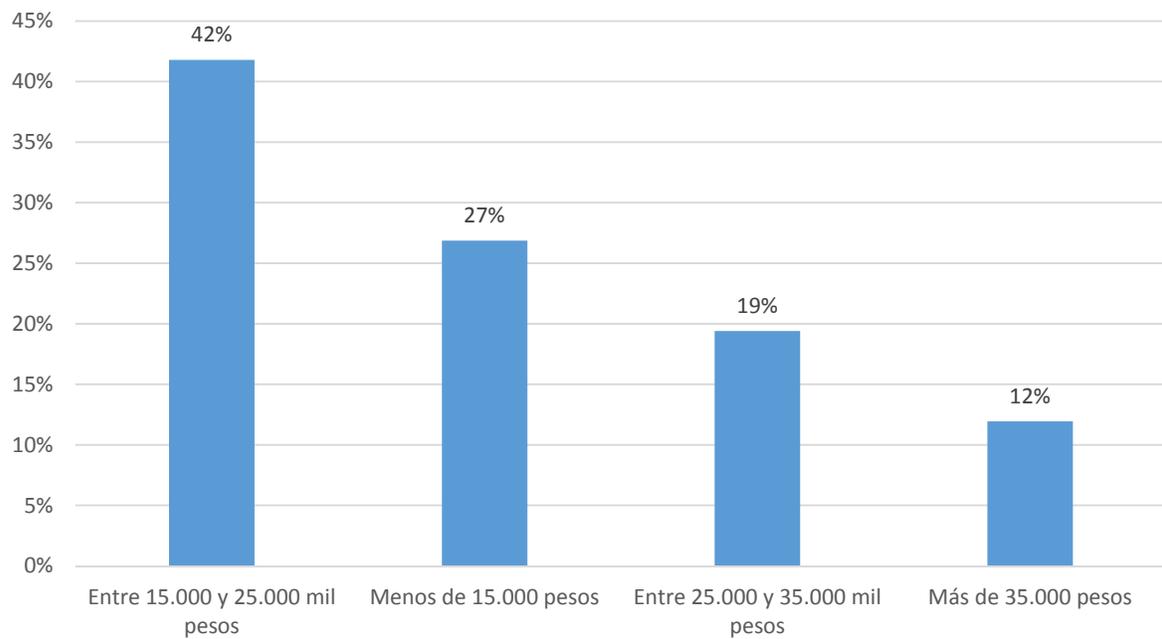
13. Le interesaría contratar relatores de una empresa certificada que asegure que los relatores tendrán los conocimientos técnicos y pedagógicos que se necesitan



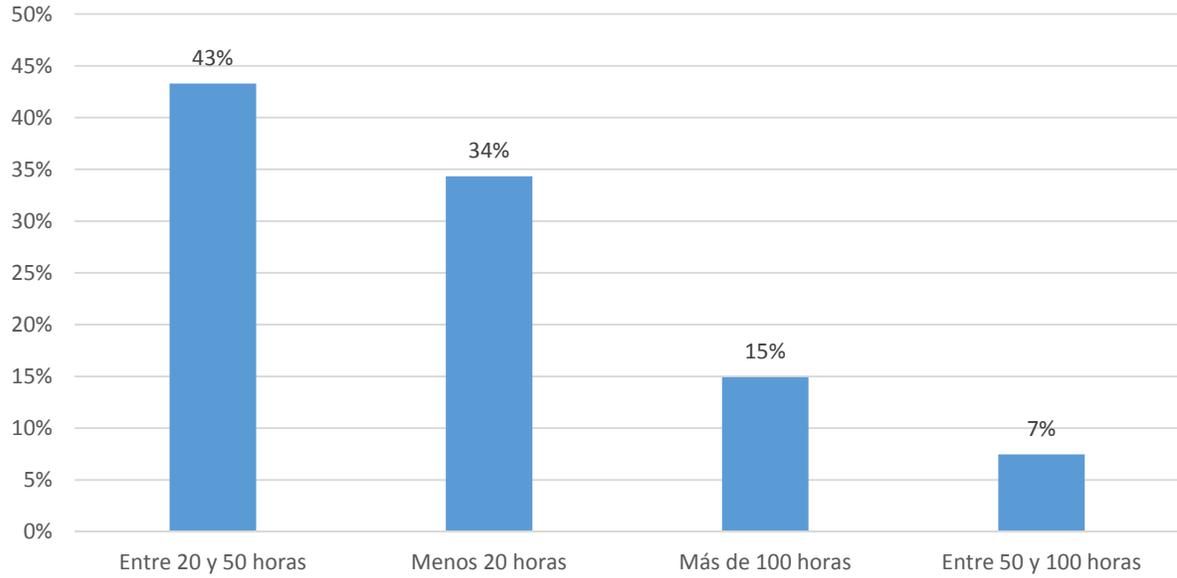
14. ¿Cuál es la modalidad de contrato con los relatores?



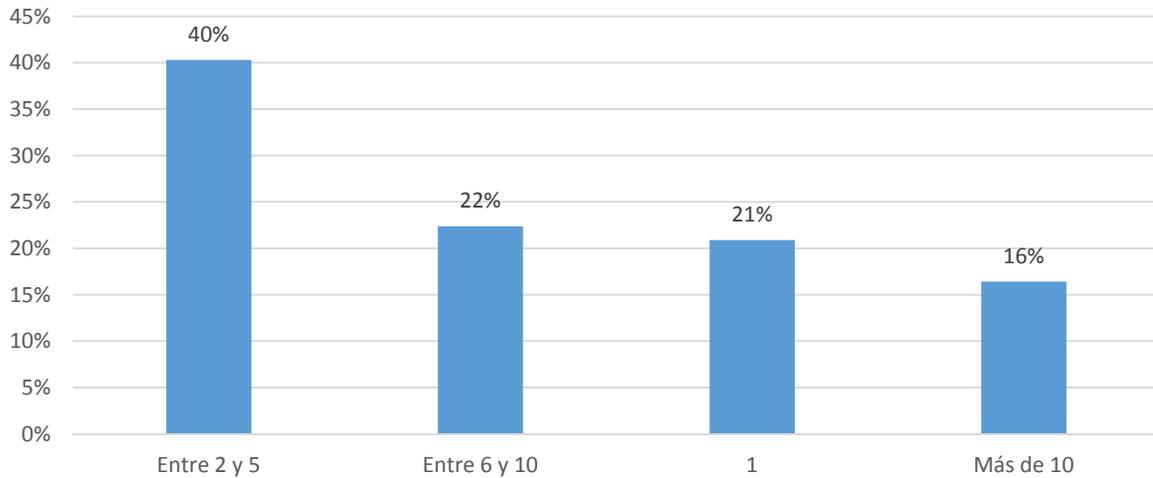
15. ¿En promedio cuál es el costo de contratar a un relator por hora?



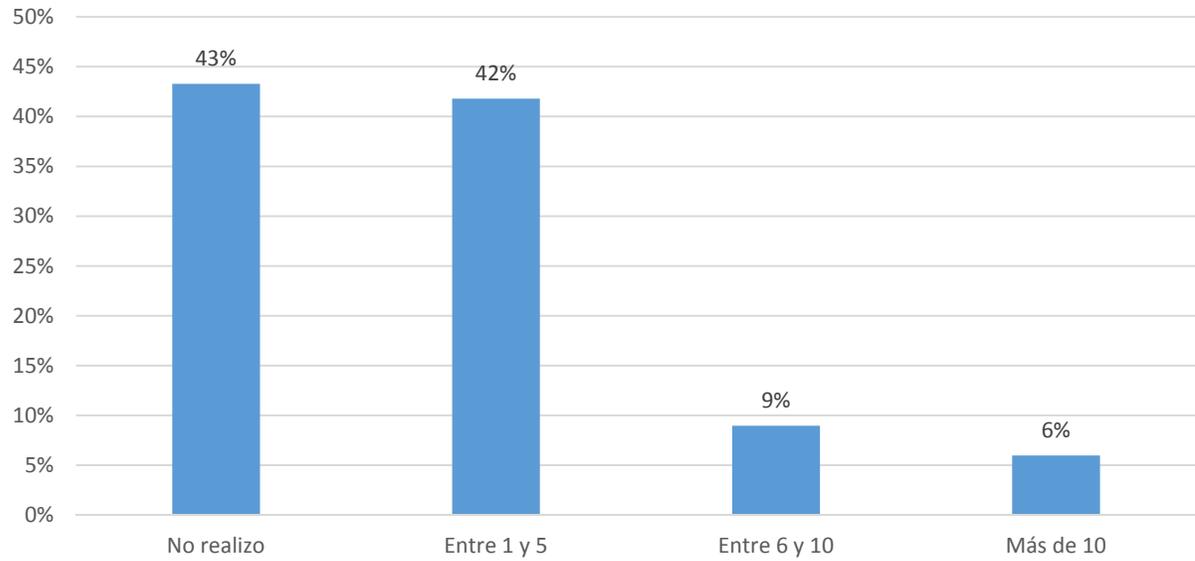
16. En promedio ¿Cuál es la duración de los cursos que imparte su OTEC?



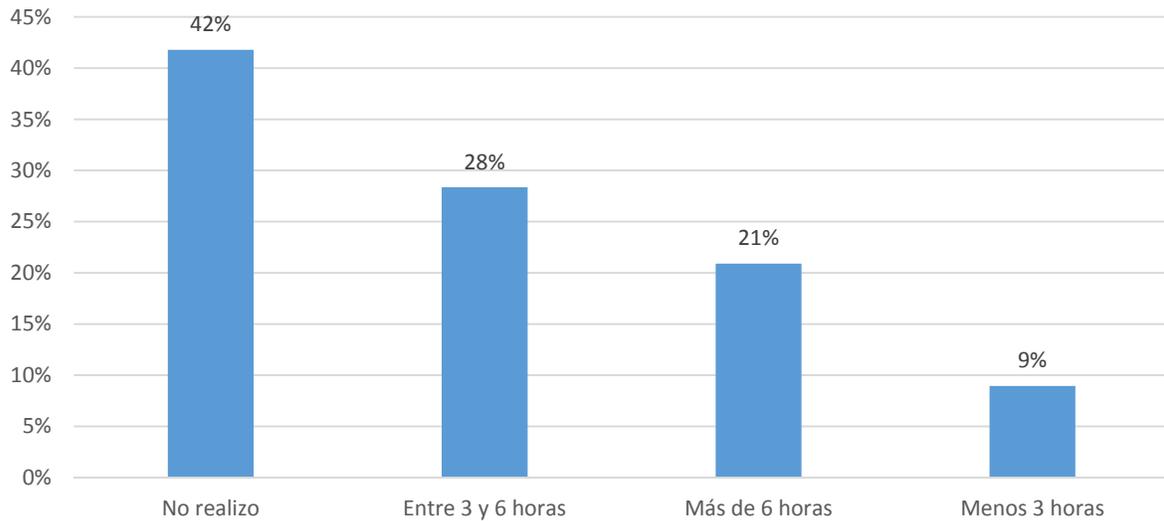
17. ¿Cuántos cursos realiza al mes?



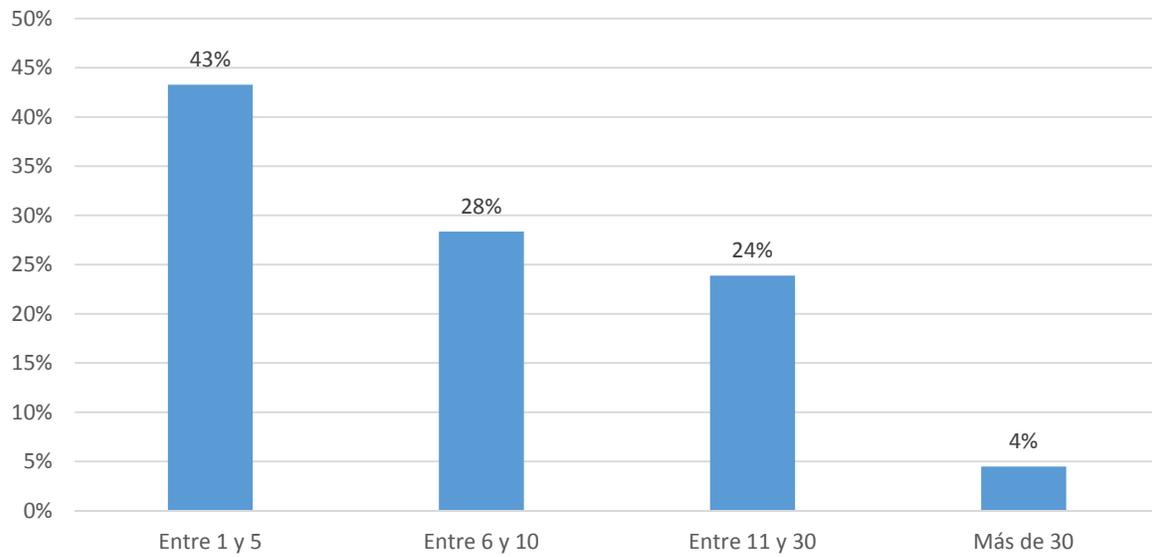
18. ¿Cuántos talleres y charlas realiza al mes?



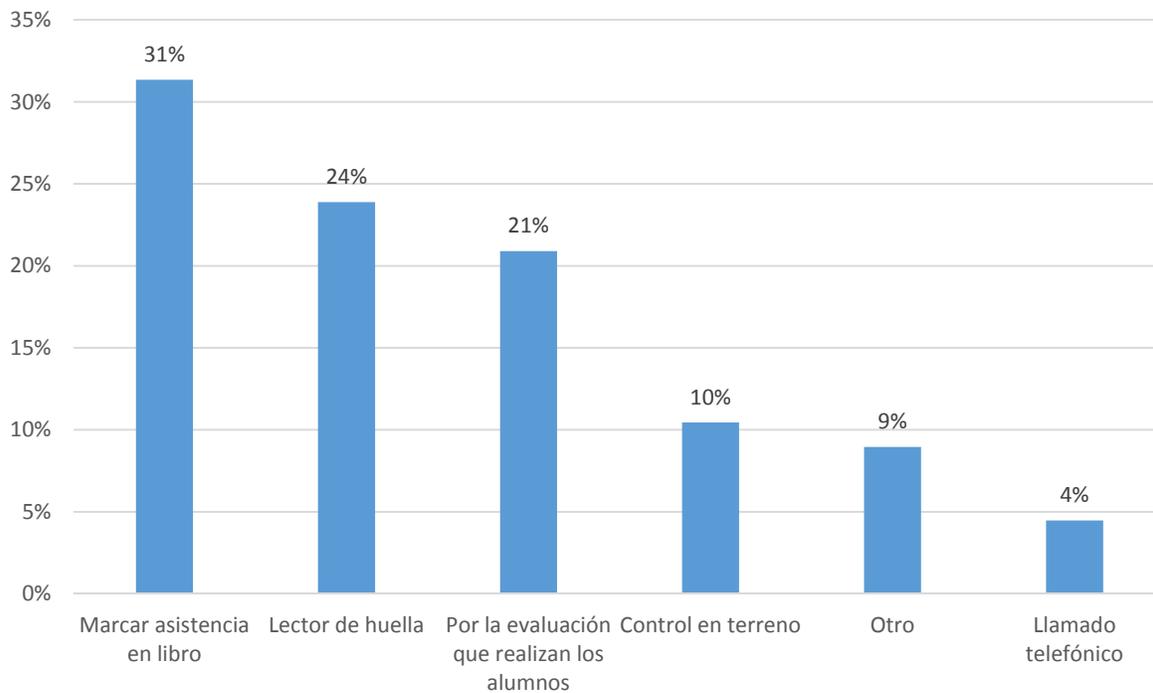
19. En promedio, ¿Cuánto tiempo dura un taller o charla?



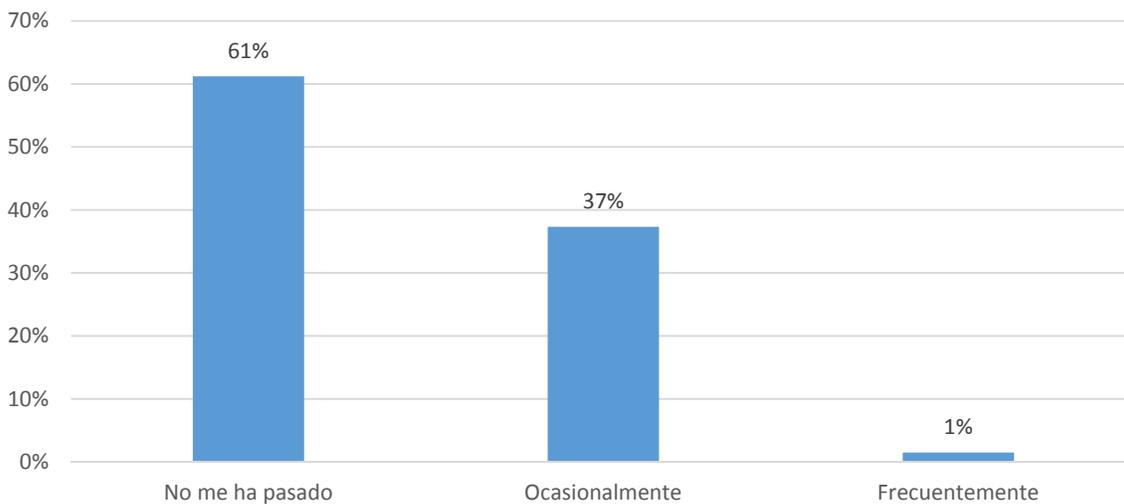
20. Aproximadamente ¿Cuántos relatores contrata al año?



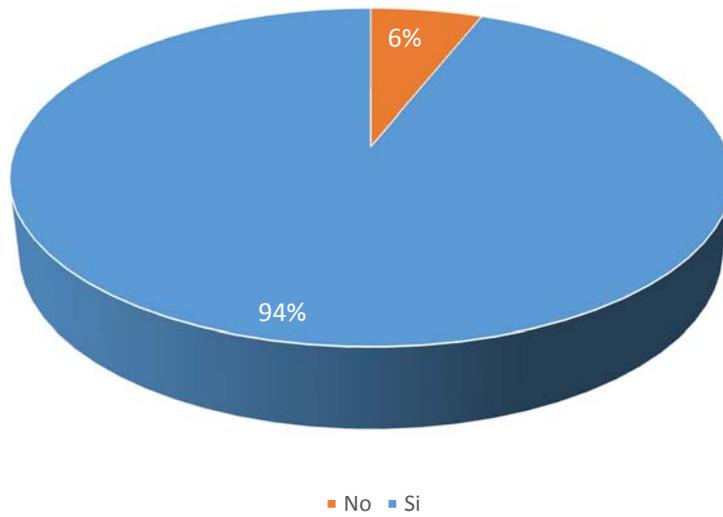
21. ¿Cómo usted controla que el relator llegue en el horario convenido a impartir el curso, taller o charla?



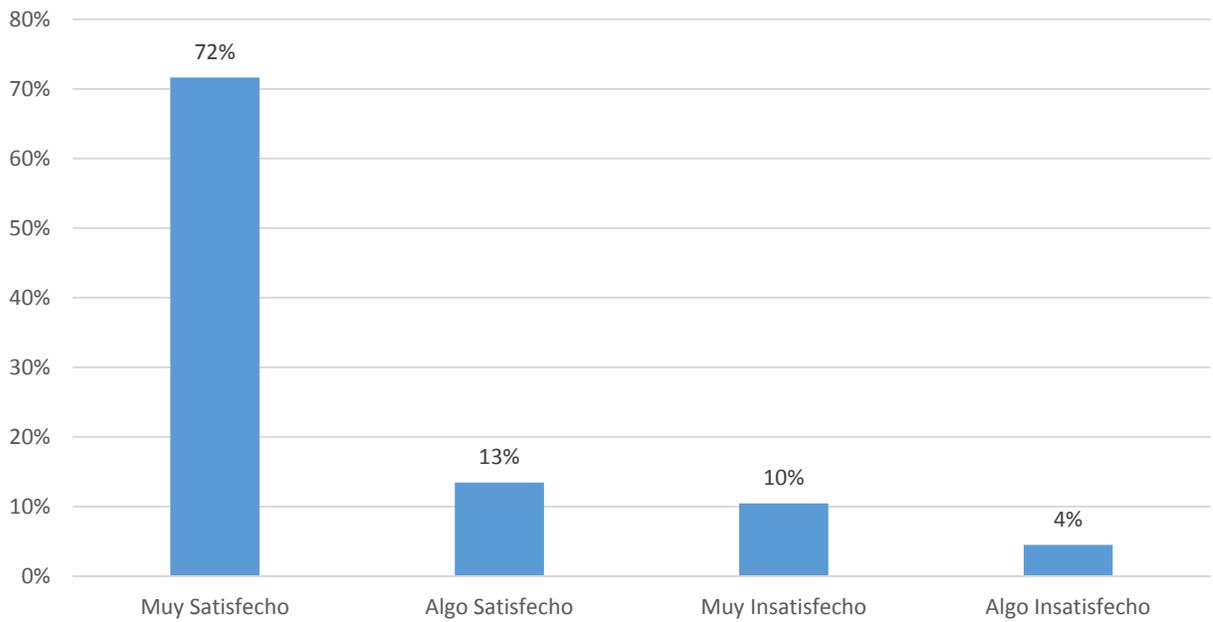
22. En el último año ¿Con que frecuencia le ocurre que el relator ha llegado retrasado a impartir la clase?



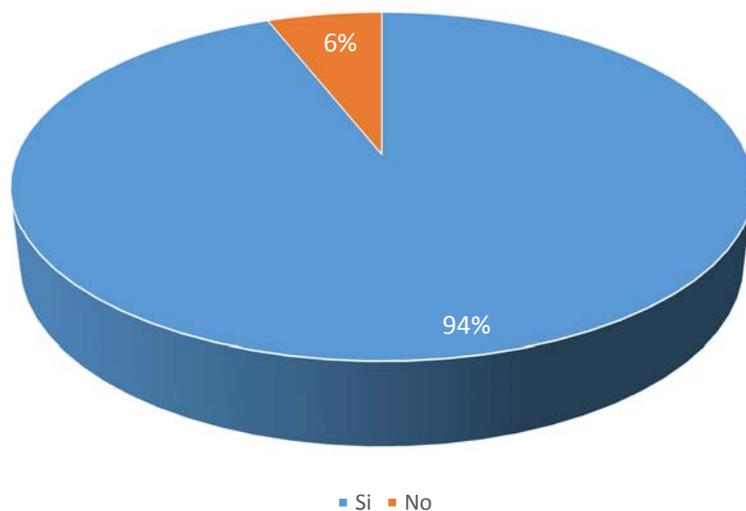
23. ¿Le interesaría trabajar con un relator que llegue siempre en el horario convenido a impartir el curso?



24. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción que obtienen sus relatores?

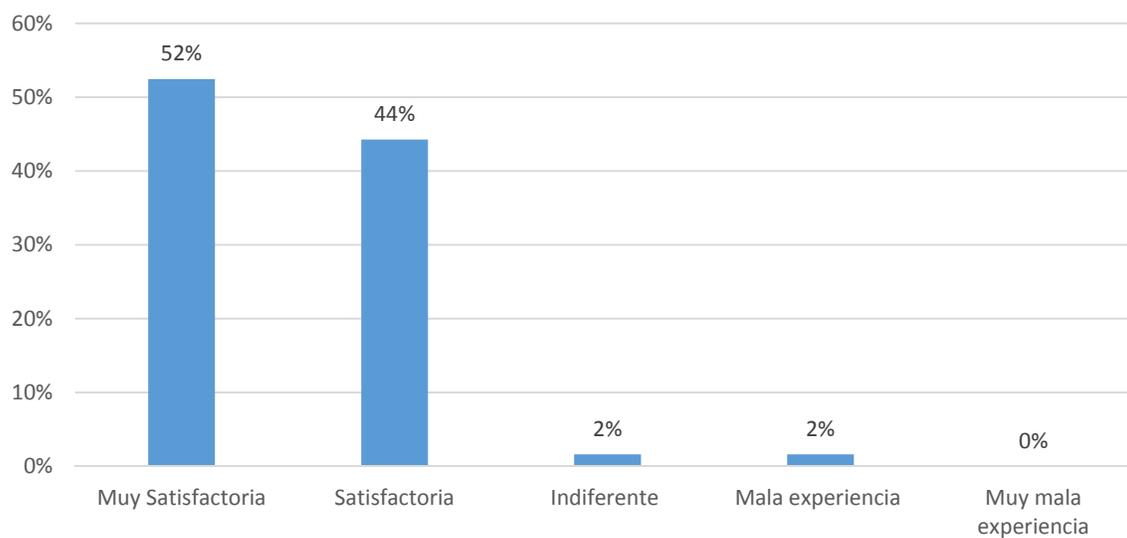


25. ¿Le interesaría seguir mejorando estos niveles de satisfacción?

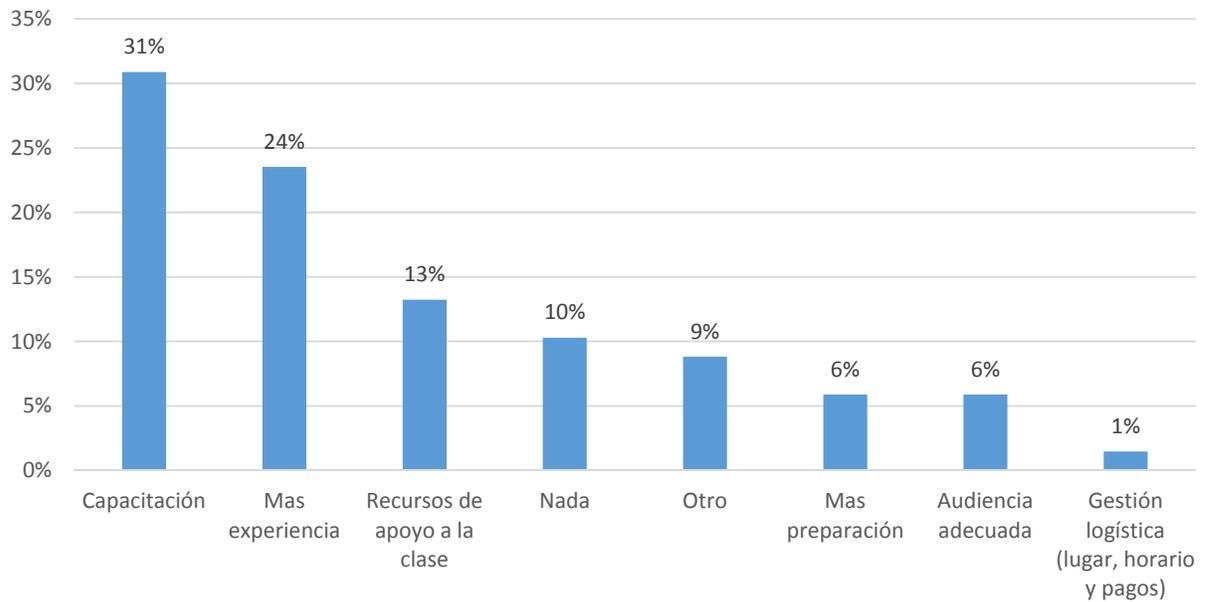


C. Información primaria relatores (personas que han tenido experiencia como relator)

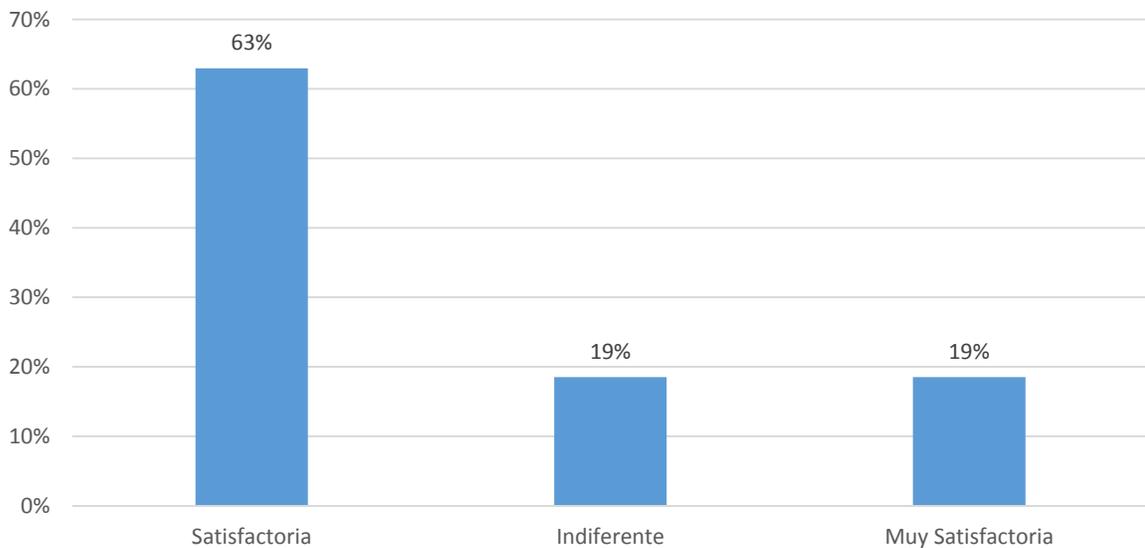
1. En general ¿Cómo evalúa la experiencia de haber sido relator?



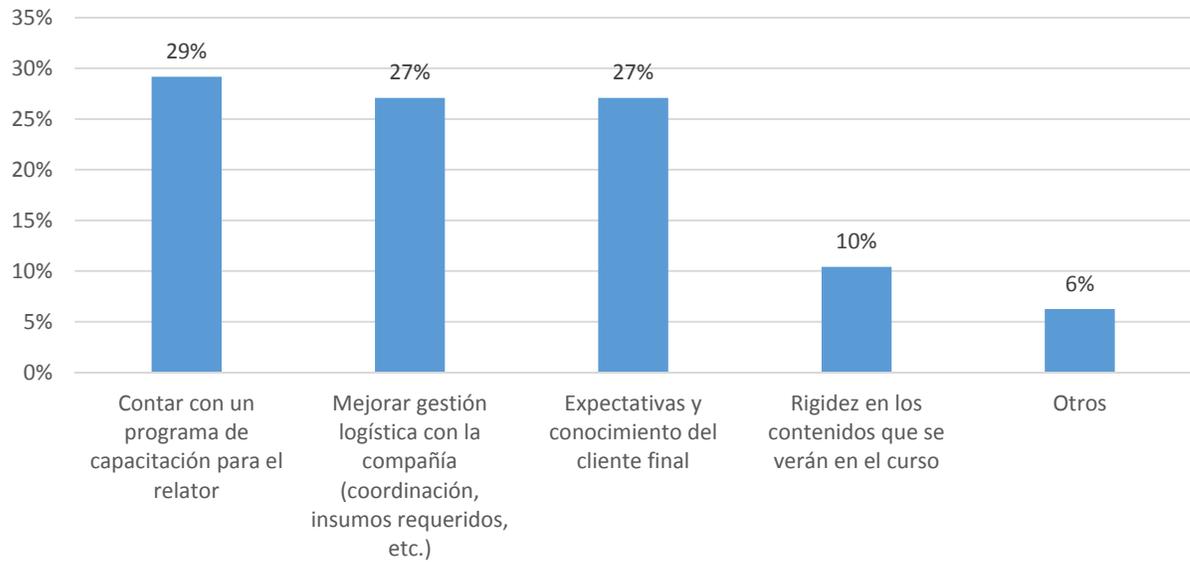
2. ¿Qué faltaría para que su experiencia como relator fuera mejor?



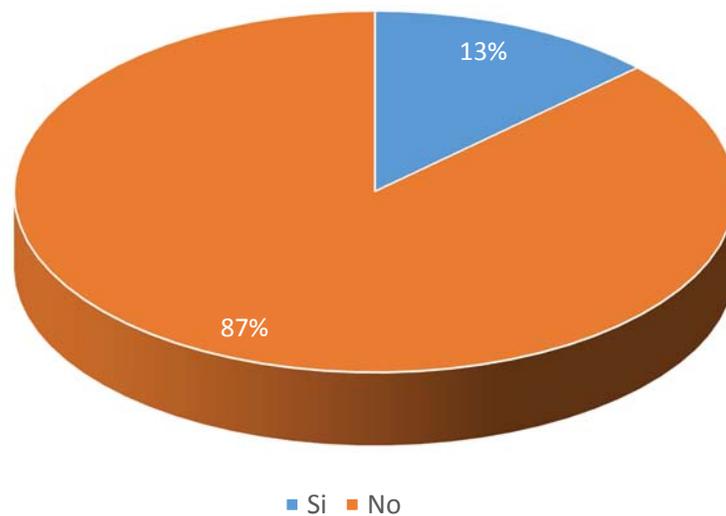
3. ¿Cómo evalúa la relación con la compañía que lo ha contratado para hacer relatorías?



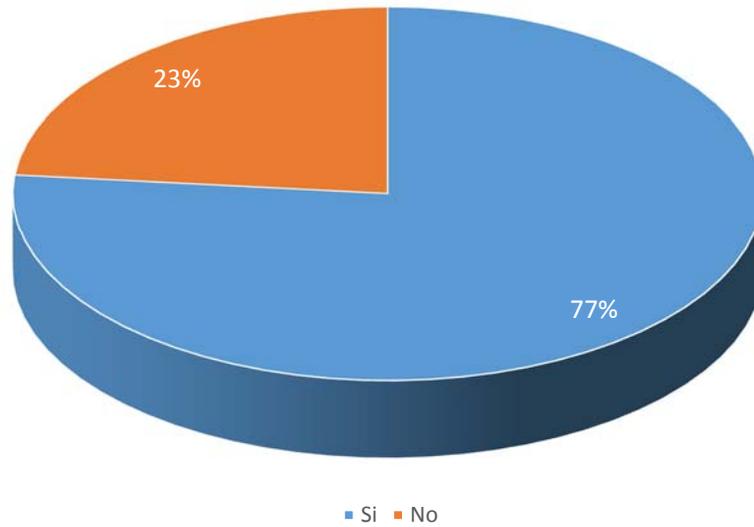
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que visualiza usted en la relación con la compañía?



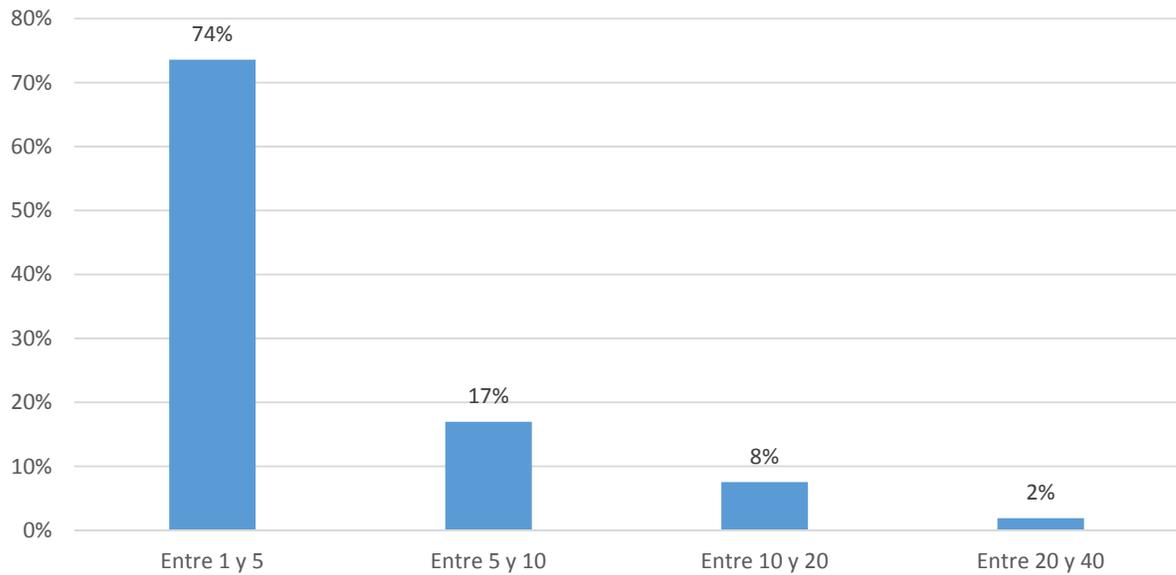
5. ¿Posee alguna certificación técnica que lo acredite como relator?



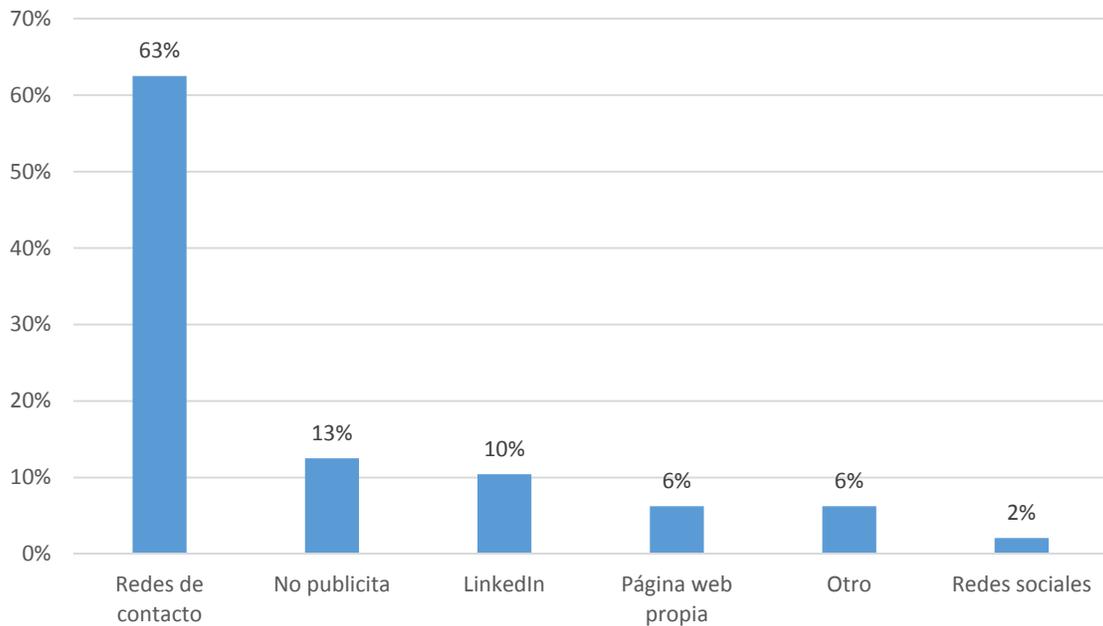
6. ¿Le interesaría poseer una certificación que lo acredite como relator experto?



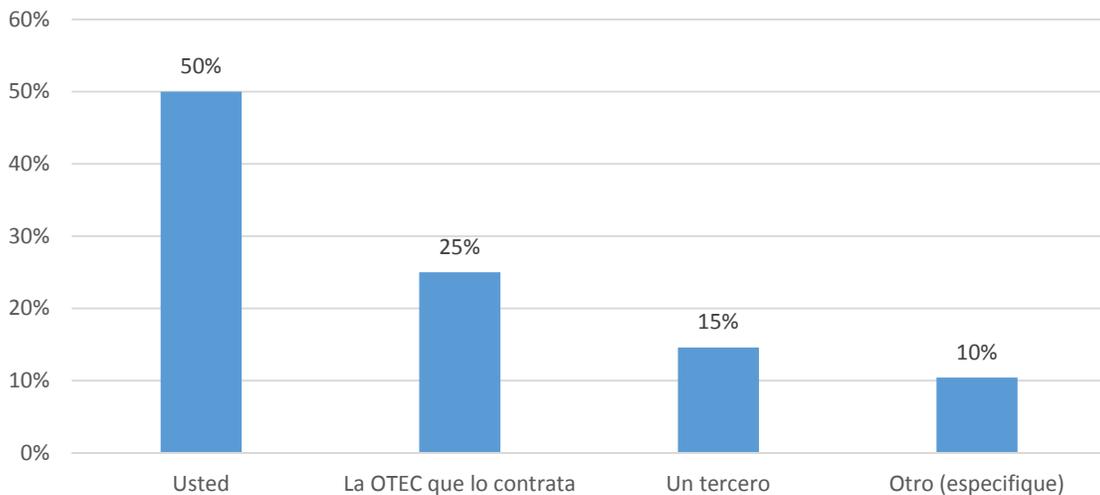
7. Al mes, ¿Cuántas horas dedica a realizar relatorías?



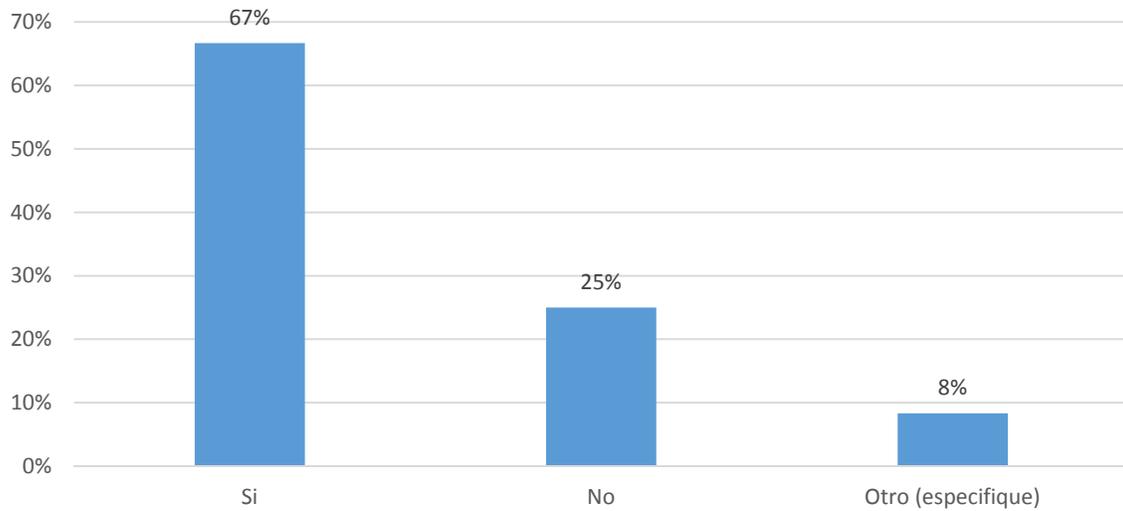
8. ¿Cómo publicita sus servicios de relatoría?



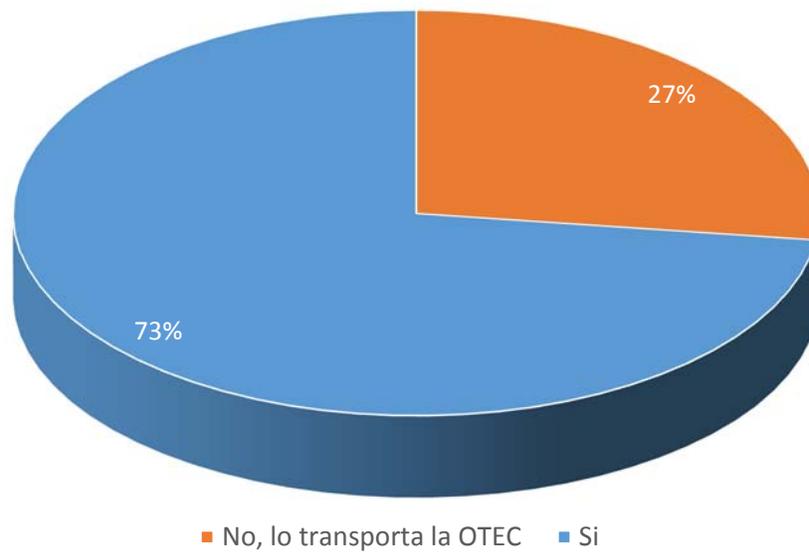
9. Cuando ha realizado relatorías ¿Quién gestiona la relación con la compañía que contrata el servicio?



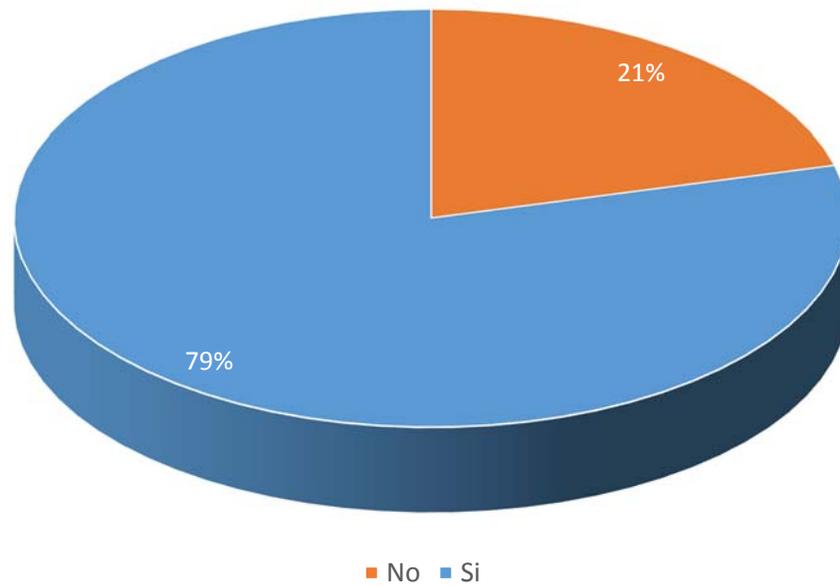
10. ¿Le interesaría que un tercero gestionara todos los trámites administrativos con la compañía que lo contrata para que usted pudiese dedicar el tiempo principalmente a realizar su clase?



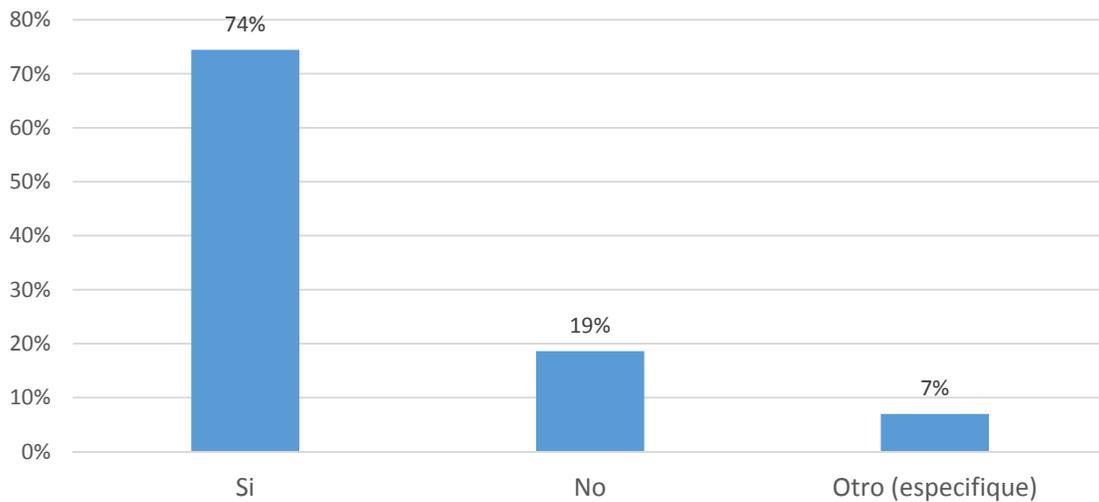
11. En los casos que se requiere material de apoyo para la clase cómo: documentos de estudio, libros, entre otros ¿Es usted quien debe transportarlo?



12. ¿Le gustaría que un tercero gestionara el material de apoyo y lo transportara al recinto de la clase?

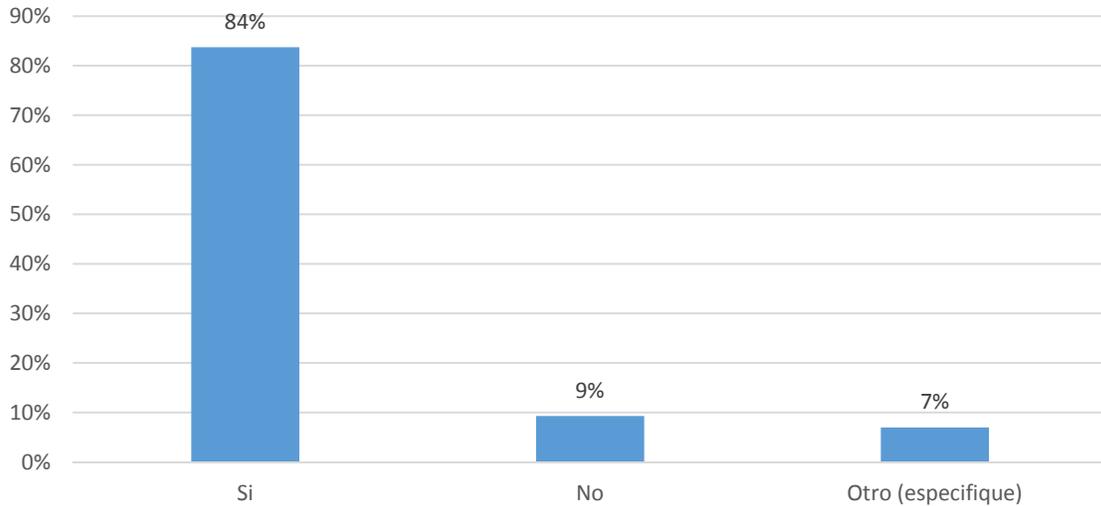


13. ¿Le gustaría disponer de una aplicación en su celular que le avise: el día, hora, ubicación y sala de clases con el mapa del recinto donde debe realizar la clase?

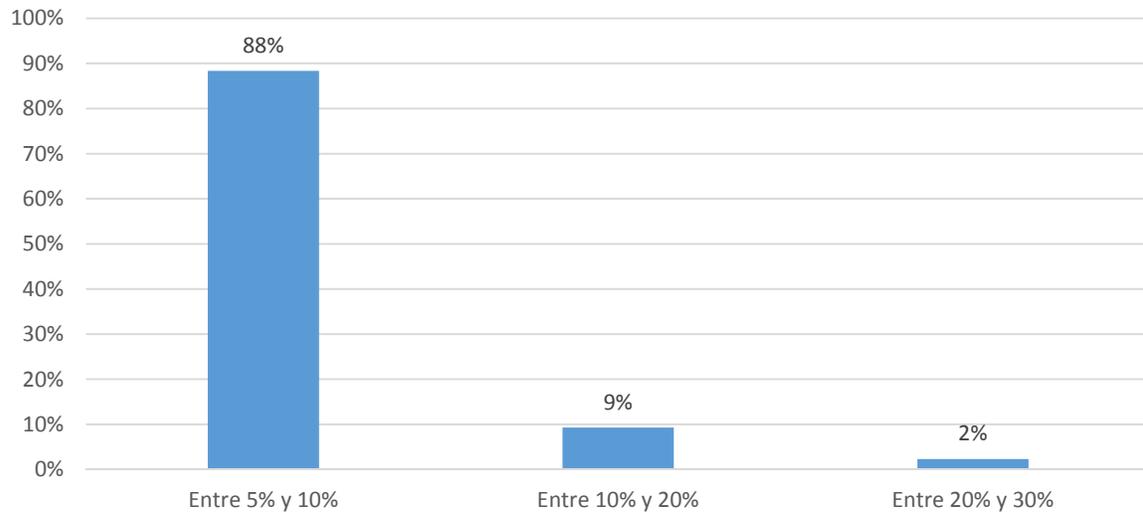


14. ¿Le interesaría formar parte de un centro de relatores que: publicite sus servicios como relator, lo capacite en su camino como relator experto y

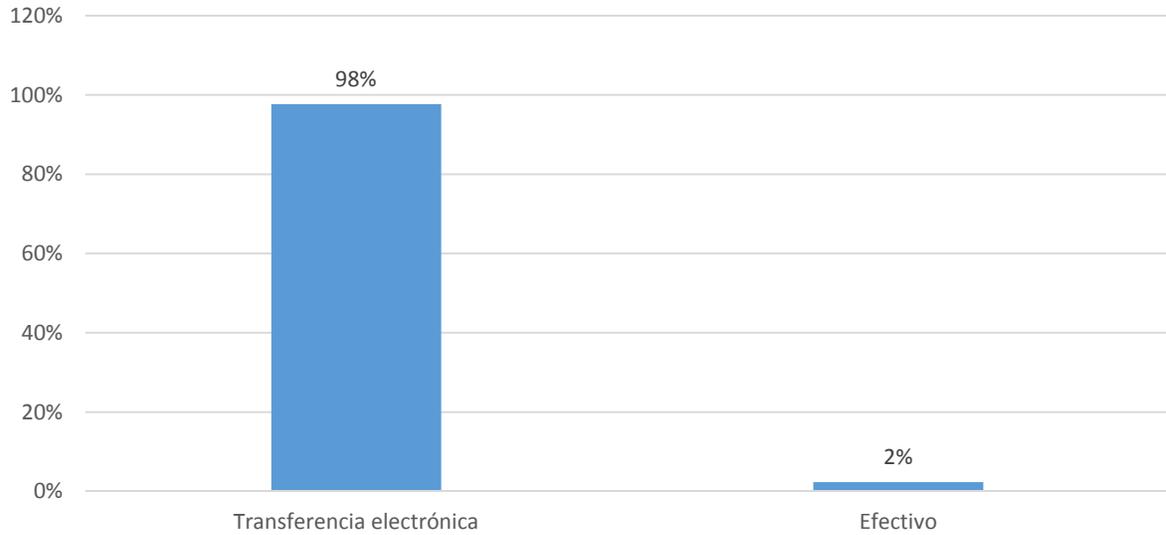
gestione los trámites administrativos con la compañía (coordinación, pago del curso, etc.)?



15. ¿Qué % de sus ingresos por relatorías estaría dispuesto a cancelar por estos servicios?

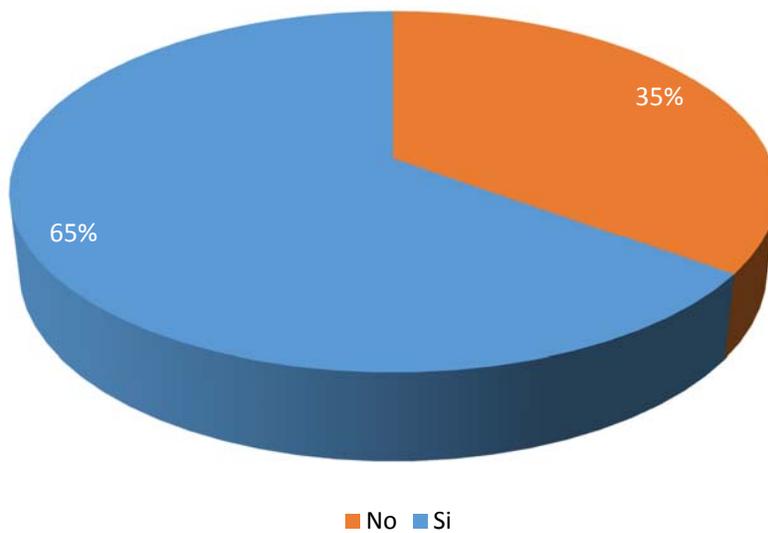


16. ¿Cómo le gustaría que le cancelen por sus servicios de relatoría?

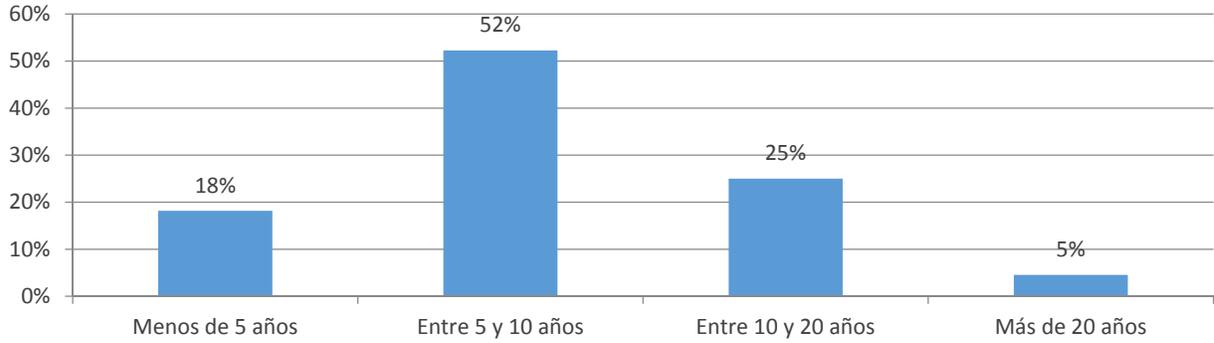


D. Información primaria relatores (potenciales relatores)

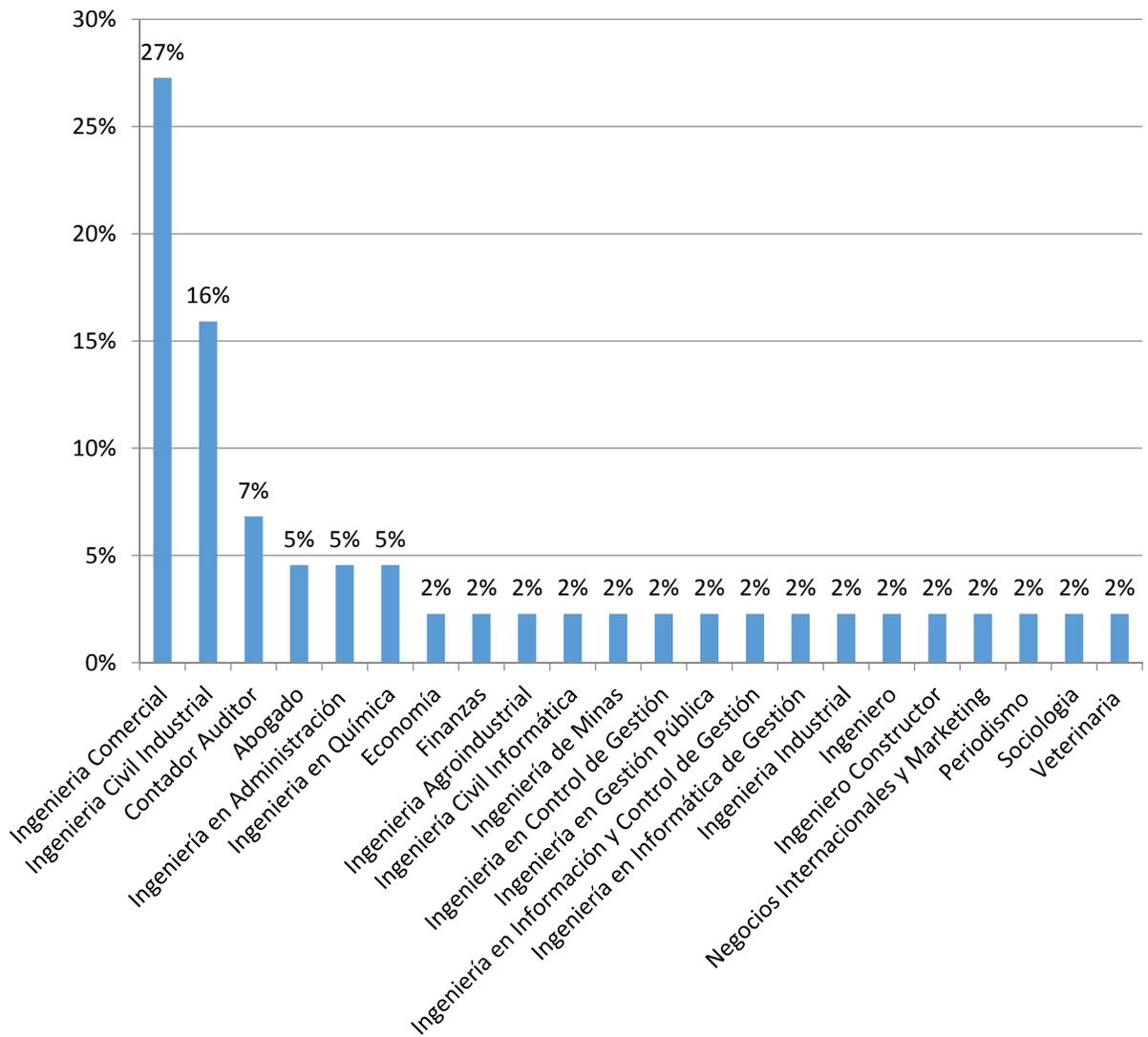
1. ¿Le gustaría ser relator de cursos, talleres y/o charlas?



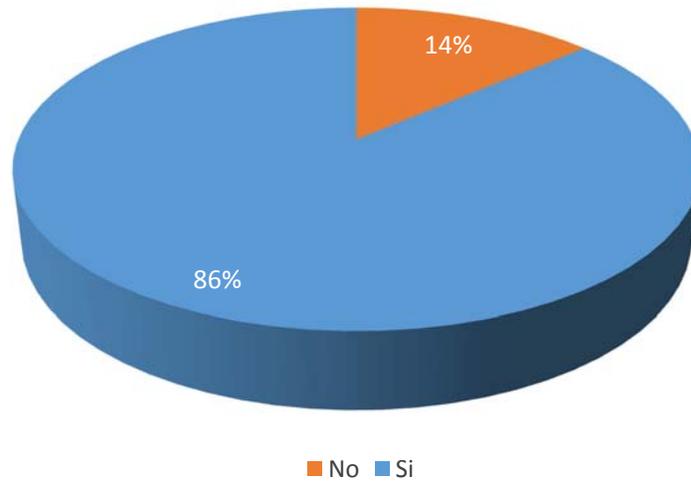
2. ¿Cuántos años de experiencia laboral posee?



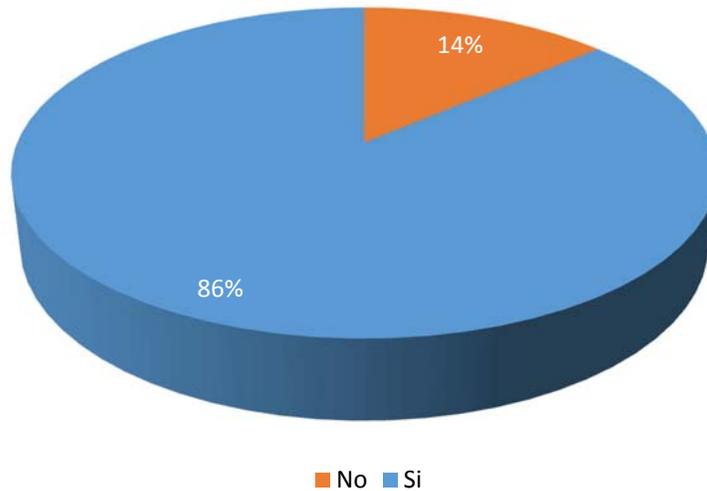
3. ¿Qué carrera estudió?



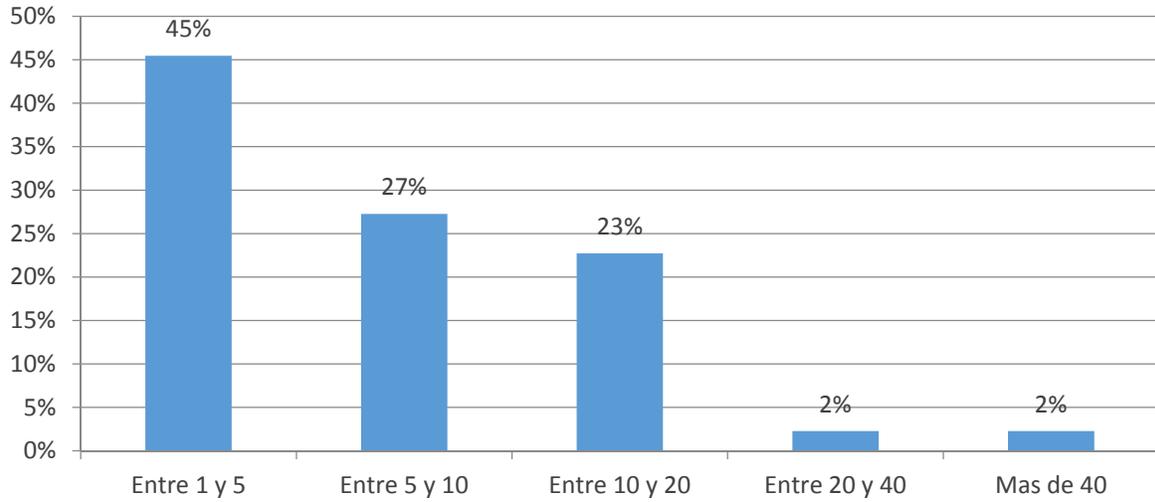
4. ¿Le interesaría poseer una certificación que lo acredite como relator experto?



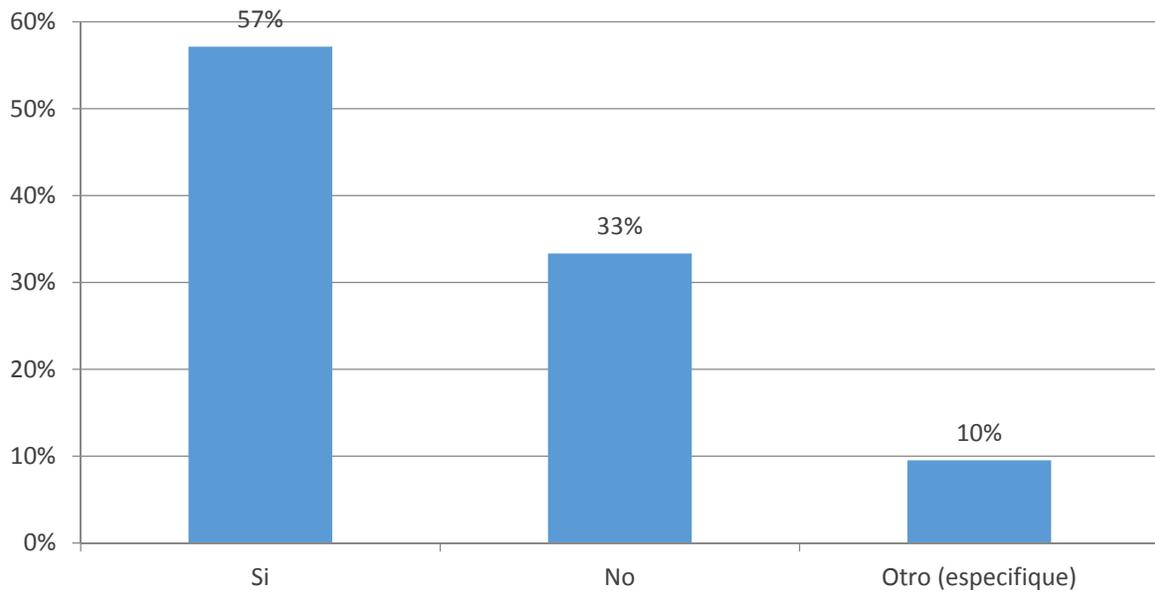
5. ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación permanente en su camino como relator?



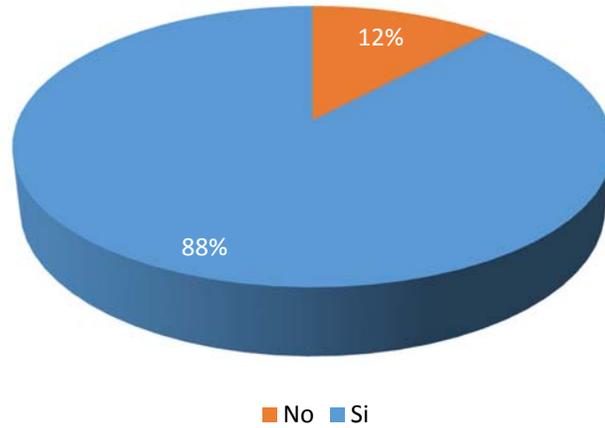
6. Al mes, ¿Cuántas horas podría destinar a realizar relatorías?



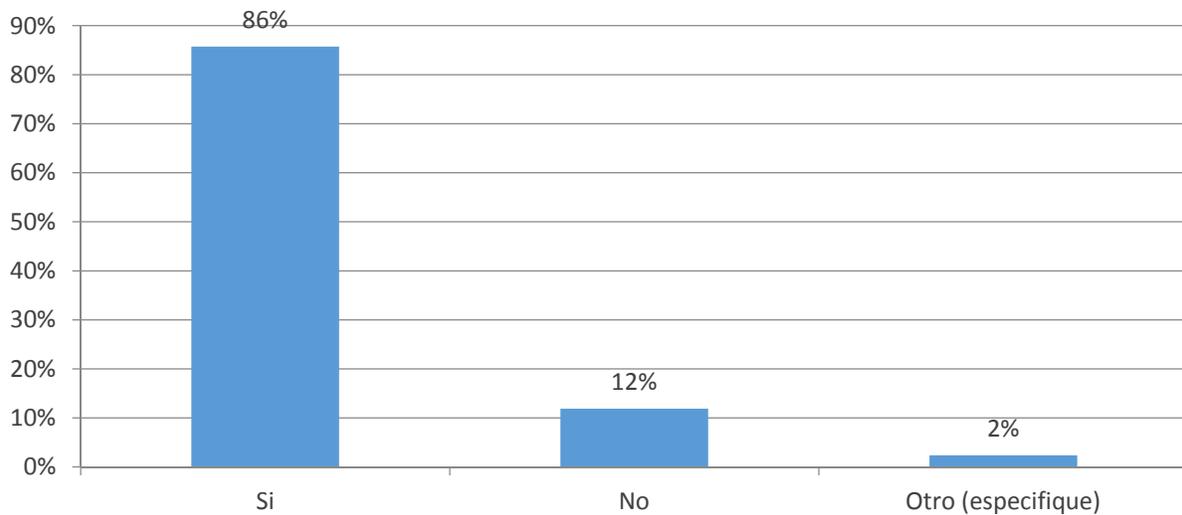
7. En el caso que usted debiera realizar relatorías ¿Le gustaría que un tercero gestionara el material de apoyo y lo transportara al recinto de la clase?



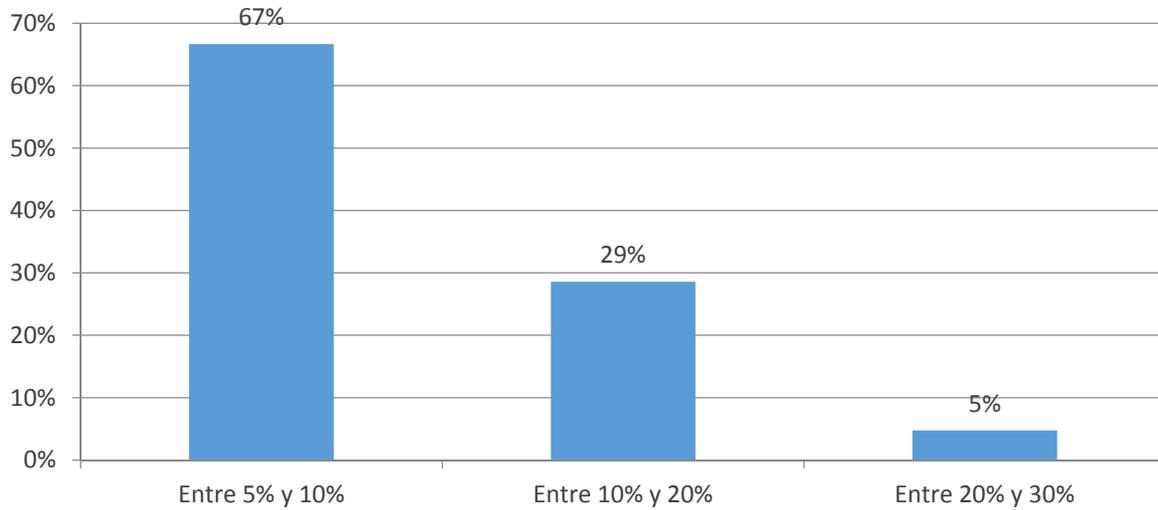
8. ¿Le gustaría disponer de una aplicación en su celular que le avise: el día, hora, ubicación y sala de clases con el mapa del recinto donde debe realizar la clase?



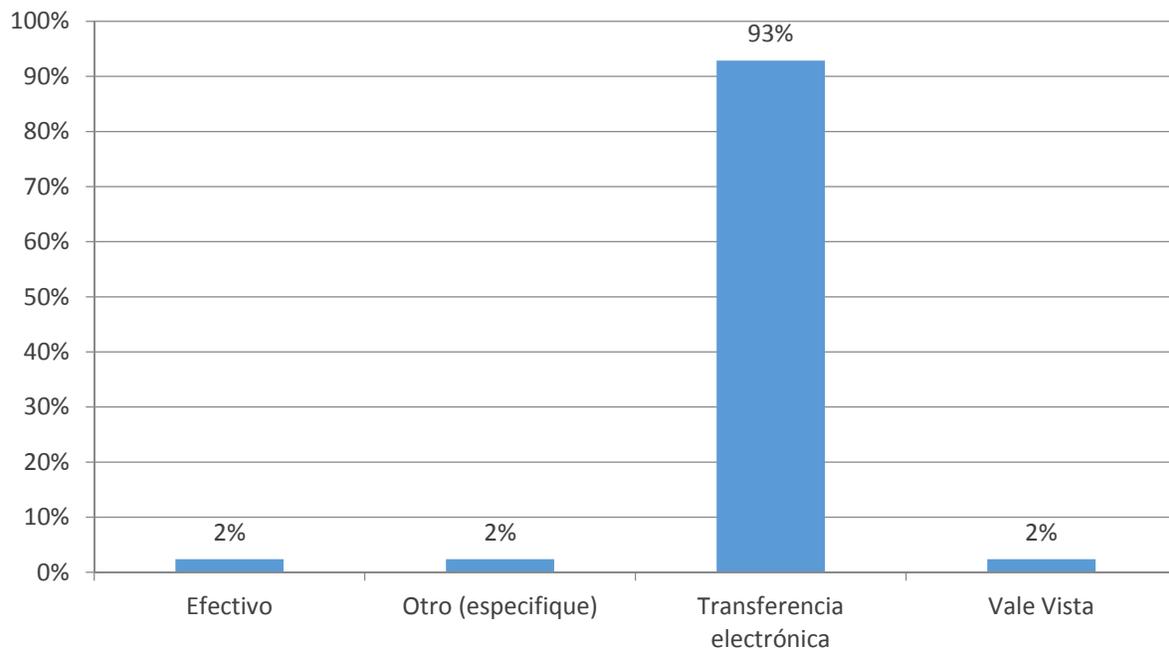
9. ¿Le interesaría formar parte de un centro de relatores que: publicite sus servicios como relator, lo capacite en su camino como relator experto y gestione los trámites administrativos con la compañía (coordinación, pago del curso, etc.)?



10. ¿Qué % de sus ingresos por relatorías estaría dispuesto a cancelar por estos servicios?



11. ¿Cómo le gustaría que le cancelen por sus servicios de relatoría?



E. Descripción de procesos

Procesos de dirección

- **Gestionar la estrategia de la compañía:** en el marco de este proceso se ejecutarán las actividades de revisión, definición y actualización permanente de la estrategia del centro, este proceso debe estar observando el entorno tanto nacional como internacional, realizando análisis competitivos y generando los ajustes pertinentes a la estrategia de crecimiento de la compañía.
- **Gestión de calidad:** este proceso ejecutará las revisiones de calidad que se realizarán en el contexto de la certificación de la norma ISO 9001 y también de buscar la mejora permanente de la calidad de los procesos de la compañía, en un afán de mejora continua.
- **Control de gestión:** este proceso debe velar por el control de los indicadores claves del negocio y alimentar a los procesos anteriores de dirección, como un input para realizar ajustes en la estrategia; retención de alumnos, evaluaciones, niveles de satisfacción, indicadores financieros, capacidades utilizadas, evaluación de proyectos, entre otros.

Procesos del negocio

- **Admisión:** el alcance de este proceso considera todas las actividades necesarias para generar afluencia del público al centro, considera la gestión de la publicidad en medios electrónicos y escritos.
- **Inscripción:** el alcance de este proceso considera las acciones necesarias para realizar la inscripción de un alumno al programa, este puede ser solicitado desde una persona natural o desde una empresa que solicita un programa cerrado para un grupo de relatores internos.
- **Gestión de convenios:** el alcance de este proceso considera todas las actividades necesarias para la generación y mantención de los convenios con OTEC y con organizaciones que quieran capacitar a sus relatores internos. Este proceso es clave para la generación de grupos de alumnos para programa cerrados.

- **Procesos de enseñanza aprendizaje:** el alcance de este proceso considera las actividades que ocurren en el aula y en la plataforma online de aprendizaje, considera las actividades prácticas y teóricas.
- **Gestión de exalumnos:** el alcance de este proceso considera las actividades que ocurren posterior al egreso del programa por parte del alumno, se invita a participar en múltiples actividades para mantener el vínculo con ellos, son potenciales mentores.

Procesos de apoyo

- **Selección y desarrollo de personal:** este proceso considera la selección del personal que se contratará en el centro, considera tanto a los coach como a los docentes. Este proceso considera una evaluación de desempeño permanente, retroalimentación y capacitación en los ámbitos que se quieran desarrollar en el colaborador. El proceso de selección de coach es clave, por lo cual en esta línea de contratará un servicio de head hunter especializado en esta materia que se contactará con el ejecutivo de recursos humanos de la compañía.
- **Mantención de la infraestructura y equipamiento:** la mantención de los salones es clave para la experiencia del alumno, por lo cual se debe mantener en un estado óptimo; aire acondicionado, limpieza y aroma del lugar.
- **Gestión financiera y contable:** este proceso considera las actividades necesarias para mantener a la compañía cumpliendo con las normas requeridas para una correcta gestión financiera, monitoreo de los diversos ratios de liquidez, endeudamiento, etc.

F. Definición de perfiles de cargo

Cargo: Director general

I. Descripción del Cargo

a) Objetivo

Planificar, organizar, dirigir y controlar la estrategia del centro, direccionando los aspectos comerciales, financieros y operativos de la compañía para cumplir con los objetivos de corto y largo plazo que permitan asegurar la sustentabilidad y el crecimiento futuro.

b) Funciones

1. Gestionar la estrategia del centro, planificando los objetivos generales y específicos de corto y largo plazo.
2. Organizar la estructura organizacional del centro actual y a futuro, así como también las funciones y los cargos.
3. Coordinar y supervisar las labores de sus reportes directos, evaluando y retroalimentando su gestión.
4. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias para tomar decisiones oportunas.
5. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Universitario titulado, formación de postgrado.

b) Experiencia: 10 años de experiencia laboral, y al menos 5 gestionando equipos de trabajo.

c) Carreras: Ingeniería de diversa especialidad.

d) Renta ofrecida: \$4.500.000 renta bruta

Cargo: Secretaria

I. Descripción del Cargo

a) Objetivo

Realizar actividades de apoyo administrativo relacionadas con la recepción,

almacenamiento y entrega de documentos de clientes internos y externos de la empresa, manteniendo la debida reserva y confidencialidad de la información proporcionada. Además, apoyar la labor que dice relación con la impresión, orden y presentación de la propuesta al cliente.

b) Funciones

1. Recepción y despacho de información a los clientes.
2. Manejar la agenda de trabajo de los miembros de la organización.
3. Entregar documentación de pago a proveedores.
4. Recepción de llamados.
5. Realizar solicitudes de materiales de oficina alizar contactos con OTEC y empresas que quieran capacitar a sus relatores y ejecutivos respectivamente.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Técnico titulado.

b) Experiencia: 5 años de experiencia ejerciendo funciones similares.

c) Carreras: Asistente ejecutivo y de gestión, Secretariado Ejecutivo.

d) Renta ofrecida: \$700.000 renta bruta

Cargo: Director comercial

I. Descripción del Cargo

a) Objetivo

Definir y acordar la estrategia comercial del centro que permita asegurar la sustentabilidad financiera y el crecimiento futuro, contribuyendo a su desarrollo a través de la generación de convenios con diversas organizaciones y segmentando el mercado para entregar una propuesta de valor diferenciada a cada cliente.

b) Funciones

1. Definir y ejecutar la estrategia comercial.

2. Análisis y desarrollo de nuevas oportunidades de mercado.
3. Segmentación de mercado y desarrollo de propuesta de valor diferenciada.
4. Gestionar los convenios con OTEC y organizaciones del sector productivo.
5. Desarrollar y mantener relaciones político- diplomáticas con las organizaciones en convenios y potenciales.
6. Desarrollar una estrategia comunicacional.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Universitario titulado, formación de postgrado.

b) Experiencia: 10 años de experiencia laboral, y al menos 5 en laborales de gestión comercial con equipo a su cargo.

c) Carreras: Ingeniería de diversa especialidad.

d) Renta ofrecida: \$4.000.000 renta bruta

Cargo: Ejecutivo de venta

I. Descripción del Cargo

a) Objetivo

Captar clientes provenientes de cursos abiertos al público y cumplir con las metas de venta.

b) Funciones

1. Gestionar la inscripción de los alumnos al programa.
2. Difundir los programas de capacitación explicando claramente los contenidos del programa.
3. Gestionar coberturas con el Sence.
4. Levantar alertas oportunas en caso de no cumplimiento de metas.

II. Capacidades requeridas

- a) Educación:** Formación profesional Universitaria.
- b) Experiencia:** 5 años de experiencia en ventas en la industria de capacitación.
- c) Carreras:** Ingeniero comercial.
- d) Renta ofrecida:** \$1.500.000 renta bruta

Cargo: Jefe de Marketing y Comunicaciones

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

Comunicar y posicionar la marca “Centro de formación y entrenamiento de relatores” en el mercado, a través de la planificación, diseño, desarrollo y evaluación de campañas de marketing y difusión que apunten a los distintos segmentos de clientes.

b) Funciones

1. Diseñar, planificar, desarrollar y evaluar estrategias de difusión y marketing de los servicios con el objetivo de posicionar la marca en el mercado.
2. Generar contenidos creativos; página web, brochure y artículos de merchandising.
3. Apoyar la difusión de nuevos servicios para clientes y potencial clientes.
4. Apoyar las comunicaciones internas del centro con campañas y acciones de difusión.
5. Evaluar el impacto de las campañas para mantener un proceso de mejora continua.

II. Capacidades requeridas

- a) Educación:** Formación profesional Universitaria, deseable postgrado, diploma y/o postítulos en el ámbito de las comunicaciones.
- b) Experiencia:** 5 años como mínimo de experiencia laboral, en donde al menos 3 sean en el ámbito requerido.

c) Carreras: Ingeniería Comercial, Periodista, Publicista y/o carreras afines.

d) Renta ofrecida: \$1.500.000 brutos

Cargo: Asesor académico

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

El Asesor Académico es el responsable de la planificación, coordinación, supervisión y evaluación del área académica, esto incluye a: los Coach, profesores especialistas, de tal forma de lograr los objetivos de aprendizaje definidos en el programa y el cumplimiento de las metas del centro.

b) Funciones

1. Evaluar si los objetivos de aprendizaje se están cumpliendo según lo esperado asegurando la calidad de la enseñanza impartida en el aula.
2. Evaluar la actualización de los programas según los cambios del entorno y/o mejoras identificadas internamente.
3. Gestionar procesos de evaluación docente y Coach.
4. Gestionar la contratación de Coach y docentes especialistas.
5. Generar planes de mejoras para cerrar brechas en el equipo académico.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Universitaria, indispensable grado de Magíster y/o Doctorado en Curriculum y evaluación.

b) Experiencia: **Al menos** 10 años de experiencia como docente de aula, y experiencia de al menos 2 años en cargos de coordinación académica.

c) Carreras: Profesional de diversas especialidades, preferentemente del ámbito de las Ingeniería con especialización en Curriculum y evaluación.

d) Renta ofrecida: \$ 1.500.000 bruto

Cargo: Coach

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

Evaluar y retroalimentar a los alumnos de los distintos niveles del programa de formación de relatores, mejorando el desarrollo y adopción de competencias por parte de los participantes.

b) Funciones

1. Evaluar a cada alumno en su desempeño como relator.
2. Monitorear su desempeño y contrastarlo con el avance esperado.
3. Realizar retroalimentación permanente al alumno para que este pueda desarrollar las competencias esperadas.
4. Entregar reporte de retroalimentación con los alumnos.
5. Construir planes de acción en conjunto con el alumno para que este pueda abordar sus brechas.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Ingeniero comercial, psicólogo, diplomado o certificación en coach organizacional, ontológico, estratégico, diplomados de especialización.

b) Experiencia: 10 años como mínimo de experiencia laboral, en donde al menos 5 sean en coaching.

c) Carreras: Ingeniería Comercial, Psicología.

d) Renta ofrecida: \$2.300. 000 brutos

Cargo: Docente especialista

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

Lograr el aprendizaje en los alumnos de la temática del curso que le tocará impartir en el programa de formación de relatores.

b) Funciones

1. Transmitir de manera clara el contenido de los cursos logrando una participación activa de los alumnos.
2. Co. Construir con los alumnos la clase/metodología *flipped classroom*
3. Atender consultas de los alumnos y responder adecuadamente a cada una.
4. Planificar y preparar el contenido de la clase que impartirá.
5. Levantar alertas en alumnos que no están logrando las competencias esperadas.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Ingeniero comercial, psicólogo, diplomado o certificación en coach organizacional, ontológico, estratégico, diplomados de especialización.

b) Experiencia: 10 años como mínimo de experiencia laboral, en donde al menos 5 sean en el ámbito en que realizará la capacitación y al menos 2 años de experiencia como docente.

c) Carreras: Según la temática del curso que impartirá, Habilitado en competencias pedagógicas.

d) Renta ofrecida: 2 UF por hora

Cargo: Jefe de contabilidad

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

El Jefe de Contabilidad debe asegurar la calidad de los procesos financieros contables cumpliendo con las normativas vigentes de los organismos reguladores externos, asimismo debe gestionar las materias relacionadas con el pago a los proveedores estableciendo los métodos de trabajo efectivos para cumplir con los estándares definidos.

b) Funciones

1. Revisar, registrar y clasificar todas las transacciones contables que se generan en el centro.
2. Gestionar el pago de proveedores e Impuestos.
3. Registrar el movimiento de entrada y salida de todos los bienes muebles e inmuebles, controlando permanentemente su existencia.
4. Elaborar anualmente el balance presupuestario y patrimonial del establecimiento conforme a las normas establecidas.
5. Elaborar planes de acción de mejora continua de la gestión de los procesos contables.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Universitaria, deseable postgrado.

b) Experiencia: 5 años de experiencia laboral, en donde al menos 3 sean en temáticas relacionada al cargo

c) Carreras: Contador auditor, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial u otras carreras del ámbito de la Ingeniería.

d) Renta ofrecida: \$ 1.700.000 bruto.

Cargo: Jefe de gestión de personas

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

El Jefe de Recursos Humanos debe supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.

b) Funciones

1. Gestionar la contratación de colaboradores administrativos y docentes.
2. Generar los procesos de pago de remuneraciones asegurando el óptimo funcionamiento del proceso de pago.
3. Gestionar los procesos de evaluación de desempeño a colaboradores administrativos, planificando adecuadamente en los plazos definidos.
4. Definir mecanismos de pago de incentivos y actualizar las políticas permanentemente de acuerdo a los cambios del entorno y competitividad.
5. Elaborar planes de acción de mejora continua de la gestión de los procesos relacionado a gestión de personas.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Universitaria, deseable postgrado.

b) Experiencia: 5 años de experiencia laboral, en donde al menos 3 sean en temáticas relacionada al cargo.

c) Carreras: Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial, Psicólogo u otras carreras del ámbito de la Ingeniería.

d) Renta ofrecida: \$ 1.700.000 bruto.

Cargo: Coordinador de operaciones

I. Descripción del cargo

a) Objetivo

El Coordinador de Operaciones es el responsable de gestionar los recursos requeridos para la ejecución de cada programa a su cargo de acuerdo a los estándares de servicio establecidos.

b) Funciones

1. Coordinar el uso y arriendo de salones con hoteles establecidos.
2. Gestionar los requerimientos de uso de materiales y equipamiento para la ejecución de las clases y labores administrativas.
3. Levantar riesgos de uso de las instalaciones al Director de operaciones para la toma de decisiones oportuna en coordinación con la Dirección comercial.
4. Generar planes de mejoramiento entorno a la gestión operativa.

II. Capacidades requeridas

a) Educación: Formación profesional Universitaria, deseable postgrado.

b) Experiencia: 2 años de experiencia laboral relacionada al cargo.

c) Carreras: Ingeniería en administración de empresas, Ingeniería comercial, Ingeniería Civil Industrial, profesional del ámbito de la ingeniería.

d) Renta ofrecida: \$ 1.500.000 bruto.

G. Tabla de pago

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
0				\$ 60.027.224,09
1	\$ 1.246.066,44	\$ 450.204	\$ 795.862,26	\$ 59.231.361,83
2	\$ 1.246.066,44	\$ 444.235	\$ 801.831,23	\$ 58.429.530,60
3	\$ 1.246.066,44	\$ 438.221	\$ 807.844,96	\$ 57.621.685,64
4	\$ 1.246.066,44	\$ 432.163	\$ 813.903,80	\$ 56.807.781,84
5	\$ 1.246.066,44	\$ 426.058	\$ 820.008,08	\$ 55.987.773,76
6	\$ 1.246.066,44	\$ 419.908	\$ 826.158,14	\$ 55.161.615,63
7	\$ 1.246.066,44	\$ 413.712	\$ 832.354,32	\$ 54.329.261,30
8	\$ 1.246.066,44	\$ 407.469	\$ 838.596,98	\$ 53.490.664,32
9	\$ 1.246.066,44	\$ 401.180	\$ 844.886,46	\$ 52.645.777,86
10	\$ 1.246.066,44	\$ 394.843	\$ 851.223,11	\$ 51.794.554,76
11	\$ 1.246.066,44	\$ 388.459	\$ 857.607,28	\$ 50.936.947,48
12	\$ 1.246.066,44	\$ 382.027	\$ 864.039,33	\$ 50.072.908,14
13	\$ 1.246.066,44	\$ 375.547	\$ 870.519,63	\$ 49.202.388,51
14	\$ 1.246.066,44	\$ 369.018	\$ 877.048,53	\$ 48.325.339,99
15	\$ 1.246.066,44	\$ 362.440	\$ 883.626,39	\$ 47.441.713,59
16	\$ 1.246.066,44	\$ 355.813	\$ 890.253,59	\$ 46.551.460,01
17	\$ 1.246.066,44	\$ 349.136	\$ 896.930,49	\$ 45.654.529,51
18	\$ 1.246.066,44	\$ 342.409	\$ 903.657,47	\$ 44.750.872,04
19	\$ 1.246.066,44	\$ 335.632	\$ 910.434,90	\$ 43.840.437,14
20	\$ 1.246.066,44	\$ 328.803	\$ 917.263,16	\$ 42.923.173,98
21	\$ 1.246.066,44	\$ 321.924	\$ 924.142,64	\$ 41.999.031,35
22	\$ 1.246.066,44	\$ 314.993	\$ 931.073,71	\$ 41.067.957,64
23	\$ 1.246.066,44	\$ 308.010	\$ 938.056,76	\$ 40.129.900,88
24	\$ 1.246.066,44	\$ 300.974	\$ 945.092,18	\$ 39.184.808,70
25	\$ 1.246.066,44	\$ 293.886	\$ 952.180,38	\$ 38.232.628,32
26	\$ 1.246.066,44	\$ 286.745	\$ 959.321,73	\$ 37.273.306,59
27	\$ 1.246.066,44	\$ 279.550	\$ 966.516,64	\$ 36.306.789,95
28	\$ 1.246.066,44	\$ 272.301	\$ 973.765,52	\$ 35.333.024,44
29	\$ 1.246.066,44	\$ 264.998	\$ 981.068,76	\$ 34.351.955,68
30	\$ 1.246.066,44	\$ 257.640	\$ 988.426,77	\$ 33.363.528,90

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
31	\$ 1.246.066,44	\$ 250.226	\$ 995.839,97	\$ 32.367.688,93
32	\$ 1.246.066,44	\$ 242.758	\$ 1.003.308,77	\$ 31.364.380,16
33	\$ 1.246.066,44	\$ 235.233	\$ 1.010.833,59	\$ 30.353.546,57
34	\$ 1.246.066,44	\$ 227.652	\$ 1.018.414,84	\$ 29.335.131,72
35	\$ 1.246.066,44	\$ 220.013	\$ 1.026.052,95	\$ 28.309.078,77
36	\$ 1.246.066,44	\$ 212.318	\$ 1.033.748,35	\$ 27.275.330,42
37	\$ 1.246.066,44	\$ 204.565	\$ 1.041.501,46	\$ 26.233.828,96
38	\$ 1.246.066,44	\$ 196.754	\$ 1.049.312,72	\$ 25.184.516,24
39	\$ 1.246.066,44	\$ 188.884	\$ 1.057.182,57	\$ 24.127.333,67
40	\$ 1.246.066,44	\$ 180.955	\$ 1.065.111,44	\$ 23.062.222,23
41	\$ 1.246.066,44	\$ 172.967	\$ 1.073.099,77	\$ 21.989.122,45
42	\$ 1.246.066,44	\$ 164.918	\$ 1.081.148,02	\$ 20.907.974,43
43	\$ 1.246.066,44	\$ 156.810	\$ 1.089.256,63	\$ 19.818.717,80
44	\$ 1.246.066,44	\$ 148.640	\$ 1.097.426,06	\$ 18.721.291,74
45	\$ 1.246.066,44	\$ 140.410	\$ 1.105.656,75	\$ 17.615.634,99
46	\$ 1.246.066,44	\$ 132.117	\$ 1.113.949,18	\$ 16.501.685,81
47	\$ 1.246.066,44	\$ 123.763	\$ 1.122.303,80	\$ 15.379.382,01
48	\$ 1.246.066,44	\$ 115.345	\$ 1.130.721,08	\$ 14.248.660,94
49	\$ 1.246.066,44	\$ 106.865	\$ 1.139.201,48	\$ 13.109.459,45
50	\$ 1.246.066,44	\$ 98.321	\$ 1.147.745,50	\$ 11.961.713,96
51	\$ 1.246.066,44	\$ 89.713	\$ 1.156.353,59	\$ 10.805.360,37
52	\$ 1.246.066,44	\$ 81.040	\$ 1.165.026,24	\$ 9.640.334,13
53	\$ 1.246.066,44	\$ 72.303	\$ 1.173.763,93	\$ 8.466.570,20
54	\$ 1.246.066,44	\$ 63.499	\$ 1.182.567,16	\$ 7.284.003,03
55	\$ 1.246.066,44	\$ 54.630	\$ 1.191.436,42	\$ 6.092.566,62
56	\$ 1.246.066,44	\$ 45.694	\$ 1.200.372,19	\$ 4.892.194,42
57	\$ 1.246.066,44	\$ 36.691	\$ 1.209.374,98	\$ 3.682.819,44
58	\$ 1.246.066,44	\$ 27.621	\$ 1.218.445,30	\$ 2.464.374,15
59	\$ 1.246.066,44	\$ 18.483	\$ 1.227.583,63	\$ 1.236.790,51
60	\$ 1.246.066,44	\$ 9.276	\$ 1.236.790,51	-\$ 0,00

H. Cálculo de la tasa libre de riesgo

Tasa libre de riesgo

Sel.	Serie	Cálculo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año	Serie original	5,59	6,66	7,20	2,20	3,30	5,41	5,18	4,97	3,75	3,50
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años	Serie original	5,81	5,74	7,16	2,88	4,21	5,48	5,24	5,03	3,76	3,62
<input checked="" type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años	Serie original	5,99	5,89	6,96	4,79	5,61	5,73	5,34	5,19	4,38	4,14
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años	Serie original	6,16	6,08	6,94	5,66	6,25	5,97	5,43	5,29	4,72	4,48
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU)	Serie original	2,89	2,33	2,16	1,20	0,59	2,04	2,61	2,39	1,24	0,60
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU)	Serie original	2,91	2,69	2,64	1,86	1,42	2,18	2,45	2,35	1,26	0,75
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)	Serie original	2,89	2,77	2,93	2,41	2,42	2,49	2,36	2,34	1,54	1,12
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU)	Serie original	3,03	2,92	3,14	2,87	2,99	2,78	2,45	2,36	1,75	1,46
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU)	Serie original	3,25	3,17	3,39	3,27	3,37	3,06	2,69	2,58	2,06	1,71
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU	Serie original			3,59	3,43	3,51	3,15	2,81	2,68	2,14	1,83

Luego la tasa libre de riesgo se calculó como el promedio de los últimos 10 años De los bonos licitados por el Banco Central de Chile (BCP) a 5 años resultando un promedio de 5,4%. (<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>)

I. Cálculo de esperanza de retorno de mercado (variación IGPA)

Mes	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Variación
ene-06	9513.40	9206.10	9545.92	9137.93	3.34%
feb-06	9755.40	9513.40	9810.92	9474.58	2.54%
mar-06	9930.98	9755.40	9949.28	9642.61	1.80%
abr-06	10005.85	9930.98	10055.79	9820.16	0.75%
may-06	9922.55	10005.85	10295.99	9790.12	-0.83%
jun-06	9895.07	9922.81	9992.92	9293.73	-0.28%
jul-06	9928.29	9895.07	9987.94	9632.12	0.34%
ago-06	10297.86	9928.29	10304.17	9862.04	3.72%
sep-06	10678.19	10297.86	10729.60	10251.66	3.69%
oct-06	11069.48	10678.19	11123.13	10627.47	3.66%
nov-06	11705.40	11069.48	11715.85	10964.95	5.74%
dic-06	12373.68	11705.40	12444.00	11668.33	5.71%
ene-07	12988.02	12373.68	13009.40	12307.76	4.96%
feb-07	12844.89	12988.02	13992.27	12559.59	-1.10%
mar-07	13312.02	12842.47	13492.01	12687.32	3.64%
abr-07	14240.93	13312.02	14272.17	13311.57	6.98%
may-07	14309.57	14245.02	14537.10	13715.37	0.48%
jun-07	15118.35	14309.64	15136.46	14147.27	5.65%
jul-07	14840.29	15118.35	15233.06	14586.39	-1.84%
ago-07	14760.55	14840.29	14892.51	13226.23	-0.54%
sep-07	14602.10	14763.41	14841.77	14136.98	-1.07%
oct-07	15345.84	14602.10	15676.82	14570.64	5.09%
nov-07	14522.13	15345.84	15348.85	13832.71	-5.37%
dic-07	14076.25	14522.13	14779.60	13462.39	-3.07%
ene-08	12944.07	14078.71	14090.24	11427.98	-8.04%
feb-08	13197.15	13092.69	13599.58	12675.20	1.96%
mar-08	13422.24	13197.34	13433.14	12689.01	1.71%
abr-08	13982.91	13422.24	14316.37	13397.87	4.18%
may-08	14235.28	13982.91	14468.72	13616.70	1.80%
jun-08	14647.96	14235.28	15020.89	14195.97	2.90%
jul-08	14340.18	14647.96	14651.70	13320.12	-2.10%
ago-08	13775.73	14340.18	14365.64	13416.42	-3.94%
sep-08	12967.40	13775.73	13789.93	12505.13	-5.87%
oct-08	11786.27	12967.40	13058.51	10130.67	-9.11%
nov-08	11486.70	11786.27	12363.00	11363.28	-2.54%
dic-08	11324.07	11486.70	11498.68	10999.96	-1.42%
ene-09	12114.47	11324.07	12224.16	11321.98	6.98%
feb-09	11879.64	12114.47	12799.48	11865.66	-1.94%
mar-09	11861.95	11879.64	12203.42	11177.78	-0.15%
abr-09	12772.35	11861.95	13019.39	10955.33	7.67%
may-09	14684.06	12772.35	14772.75	12772.35	14.97%
jun-09	14767.83	14684.06	15497.31	14504.42	0.57%
jul-09	15288.54	14767.83	15460.08	14652.63	3.53%
ago-09	15072.59	15288.54	15624.64	15063.33	-1.41%
sep-09	15878.29	15072.59	15896.31	14833.35	5.35%
oct-09	15653.08	15878.29	16437.58	15611.62	-1.42%
nov-09	15373.00	15653.08	15980.71	15038.51	-1.79%
dic-09	16630.91	15373.00	16637.40	15373.00	8.18%
ene-10	17594.64	16630.91	17614.17	16578.44	5.79%
feb-10	17789.25	17594.64	17907.82	17175.18	1.11%
mar-10	17642.67	17789.25	17887.29	17270.70	-0.82%
abr-10	18039.09	17642.67	18058.35	17642.67	2.25%
may-10	18130.71	18039.09	18162.80	17419.89	0.51%
jun-10	18848.07	18130.71	19165.46	17922.29	3.96%
jul-10	20296.63	18848.07	20305.89	18683.36	7.69%
ago-10	21239.70	20296.63	21243.50	19702.29	4.65%
sep-10	22355.94	21239.70	22626.55	21239.70	5.26%
oct-10	22874.62	22355.94	22900.27	21887.51	2.32%
nov-10	22927.69	22874.62	23331.62	22656.23	0.23%
dic-10	22979.22	22927.69	23322.59	22613.64	0.22%
ene-11	22248.93	22979.22	23493.65	22113.01	-3.18%
feb-11	21229.26	22248.93	22489.07	20359.24	-4.58%
mar-11	21871.92	21229.26	21908.47	20340.41	3.03%
abr-11	22784.53	21871.92	22792.72	21871.92	4.17%
may-11	22929.02	22814.86	23064.96	21726.44	0.63%
jun-11	22642.40	22929.02	23024.41	21587.09	-1.25%
jul-11	21166.36	22642.40	22767.80	21044.93	-6.52%
ago-11	20429.00	21166.36	21450.58	18346.19	-3.48%
sep-11	18796.89	20429.00	20580.39	18317.41	-7.99%
oct-11	20711.29	18797.67	20735.91	17685.32	10.18%
nov-11	20047.95	20483.61	20960.72	19256.37	-3.20%
dic-11	20129.80	20074.19	20227.64	19798.57	0.41%
ene-12	20454.09	20133.72	20566.85	19566.93	1.61%
feb-12	21546.22	20435.22	21596.51	20435.22	5.34%
mar-12	22206.86	21546.22	22269.29	21253.86	3.07%
abr-12	21925.87	22214.27	22304.56	21526.71	-1.27%
may-12	20802.59	21934.34	21952.14	20218.38	-5.12%
jun-12	21079.74	20802.59	21086.66	20284.85	1.33%
jul-12	20447.87	21084.75	21190.23	20268.34	-3.00%
ago-12	20176.31	20455.68	20695.83	19983.60	-1.33%
sep-12	20551.46	20167.49	20578.68	19985.45	1.86%
oct-12	20910.93	20556.20	21093.66	20494.83	1.75%
nov-12	20323.85	20909.28	20968.62	20200.07	-2.81%
dic-12	21070.28	20322.75	21070.28	20274.15	3.67%
ene-13	22167.63	20749.88	22181.11	20749.88	5.21%
feb-13	22219.95	22143.63	22423.52	21824.62	0.24%
mar-13	21698.32	22210.56	22415.07	20972.70	-2.35%
abr-13	21084.60	21687.98	21724.97	20767.78	-2.83%
may-13	20681.45	21103.24	21362.95	20389.54	-1.91%
jun-13	19861.10	20672.07	20744.84	18711.74	-3.97%
jul-13	18438.04	19861.10	19894.09	18356.69	-7.17%
ago-13	17993.73	18438.04	18922.33	17616.96	-2.41%
sep-13	18833.77	17993.73	21099.75	17650.01	4.67%
oct-13	19242.04	18833.77	19339.02	18620.44	2.17%
nov-13	18599.86	19255.02	19326.94	18109.70	-3.34%
dic-13	18227.05	18578.14	18590.55	18005.64	-2.00%
ene-14	17123.06	18247.00	18346.76	18047.13	-6.06%
feb-14	18342.81	17136.00	18366.67	16907.04	7.12%
mar-14	18552.57	18347.78	18609.19	17874.20	1.14%
abr-14	19186.65	18590.49	19203.64	18495.28	3.42%
may-14	19103.01	19189.91	19401.26	18976.98	-0.44%
jun-14	18899.87	19103.01	19237.52	18710.44	-1.06%
jul-14	18945.82	18899.87	19380.37	18855.75	0.24%
ago-14	19422.77	18945.82	19482.62	18934.31	2.52%
sep-14	19250.93	19424.81	19923.39	19125.55	-0.88%
oct-14	18842.72	19251.14	19302.92	18483.85	-2.12%
nov-14	19457.82	18842.60	19495.71	18826.76	3.26%
dic-14	18870.40	19457.82	19469.31	18310.69	-3.02%
ene-15	18761.30	18875.41	19058.96	18361.94	-0.58%
feb-15	19357.66	18759.70	19612.38	18743.13	3.18%
mar-15	19090.84	19357.66	19405.15	18701.85	-1.38%
abr-15	19625.33	19090.84	19995.07	19053.66	2.80%
may-15	19662.20	19638.90	20082.73	19511.70	0.19%
jun-15	18977.92	19632.40	19652.12	18772.24	-3.48%
jul-15	18833.52	18982.62	19073.96	18331.58	-0.76%
ago-15	18756.37	18821.23	18920.21	17425.79	-0.41%
sep-15	18056.21	18750.64	18750.64	17918.56	-3.73%
oct-15	18811.30	18056.21	19268.78	17906.45	4.18%
nov-15	18027.32	18811.30	19129.04	17982.25	-4.17%
dic-15	18151.50	18038.38	18225.13	17311.29	0.69%

Luego la esperanza de retorno de mercado es la variación del IGPA promedio de los últimos 10 años; 7,75% (variación promedio mensual anualizada).

(<http://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>)

J. Estimación de ventas por año

2017												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos totales que ingresan	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
A. Ingresan vía módulo básico	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
B. Ingresan vía compra programa completo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Alumnos que continúan a los módulos siguientes que ingresaron vía módulo básico	0	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
A. Continúan con los 2 módulos expertos	0	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
Total alumnos por módulo	18	18	18	18	18	18	18	36	36	36	36	18
Básico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Intermedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° alumnos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa	18	18	18	18	18	18	18	36	36	36	36	18
N°módulo en ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Horas de salón requeridas	24	48	72	72	72	72	96	120	144	144	144	144
Horas de clases (contenido + coach)	24	48	72	72	72	96	120	144	144	144	144	144
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 8.000.000	\$ 13.250.000	\$ 13.250.000	\$ 13.250.000	\$ 25.950.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 27.450.000	\$ 11.250.000

2018												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos totales que ingresan	18	36	36	36	36	36	54	54	54	54	54	18
A. Ingresan vía módulo básico	18	18	18	18	18	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	18
B. Ingresan vía compra programa completo	0	18	18	18	18	18	32,4	32,4	32,4	32,4	32,4	0
Alumnos que continúan a los módulos siguientes que ingresaron vía módulo básico	0	9	9	9	9	9	11	11	11	11	11	11
A. Continúan con los 2 módulos expertos	0	9	9	9	9	9	11	11	11	11	11	11
Total alumnos por módulo	18	36	36	36	36	36	54	54	54	54	54	18
Básico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Intermedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° alumnos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa	18	36	36	36	36	36	54	54	54	54	54	18
N°módulo en ejecución	3	6	9	12	15	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	9
Horas de salón requeridas	72	144	216	216	216	216	270	270	270	270	270	90
Horas de clases (contenido + coach)	72	144	216	216	216	216	270	270	270	270	270	90
Ingresos	\$ 10.698.750	\$ 0	\$ 26.655.750	\$ 26.655.750	\$ 26.655.750	\$ 26.655.750	\$ 39.966.750	\$ 41.444.250	\$ 41.444.250	\$ 41.444.250	\$ 41.444.250	\$ 11.276.250

2019												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos totales que ingresan	18	54	54	54	54	54	72	72	72	72	72	18
A. Ingresan vía módulo básico	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	18
B. Ingresan vía compra programa completo	0	32,4	32,4	32,4	32,4	32,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	0
Alumnos que continúan a los módulos siguientes que ingresaron vía módulo básico	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
A. Continúan con los 2 módulos expertos	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Total alumnos por módulo	18	54	54	54	54	54	72	72	72	72	72	18
Básico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Intermedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° alumnos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa	18	54	54	54	54	54	72	72	72	72	72	18
N°módulo en ejecución	4	6	9	12	15	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	9
Horas de salón requeridas	96	180	270	270	270	270	270	270	270	270	270	90
Horas de clases (contenido + coach)	96	180	270	270	270	270	270	270	270	270	270	90
Ingresos	\$ 10.147.500	\$ 0	\$ 38.883.500	\$ 40.338.500	\$ 40.338.500	\$ 40.338.500	\$ 56.052.500	\$ 56.052.500	\$ 56.052.500	\$ 56.052.500	\$ 56.052.500	\$ 11.602.500

2020												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos totales que ingresan	18	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	18
A. Ingresan vía módulo básico	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	18	18	18	18	18	18
B. Ingresan vía compra programa completo	0	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	54	54	54	54	54	0
Alumnos que continúan a los módulos siguientes que ingresaron vía módulo básico	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
A. Continúan con los 2 módulos expertos	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Total alumnos por módulo	18	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	18
Básico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Intermedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° alumnos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa	18	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	18
N°módulo en ejecución	4	6	9	12	15	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	9
Horas de salón requeridas	96	144	216	216	216	216	216	216	216	216	216	90
Horas de clases (contenido + coach)	96	144	216	216	216	216	216	216	216	216	216	90
Ingresos	\$ 9.596.250	\$ 0	\$ 33.271.250	\$ 54.703.750	\$ 54.703.750	\$ 54.703.750	\$ 57.441.750	\$ 56.009.250	\$ 56.009.250	\$ 56.009.250	\$ 56.009.250	\$ 8.021.250

2021												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos totales que ingresan	18	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	18
A. Ingresan vía módulo básico	18	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	18	18	18	18	18	18
B. Ingresan vía compra programa completo	0	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	72	72	72	72	72	0
Alumnos que continúan a los módulos siguientes que ingresaron vía módulo básico	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
A. Continúan con los 2 módulos expertos	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Total alumnos por módulo	18	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	18
Básico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Intermedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° alumnos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa	18	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	18
N°módulo en ejecución	3	6	9	12	15	18	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	9
Horas de salón requeridas	72	135	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	90
Horas de clases (contenido + coach)	72	135	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	202,5	90
Ingresos	\$ 6.731.250	\$ 0	\$ 68.912.250	\$ 70.349.750	\$ 70.349.750	\$ 70.349.750	\$ 72.912.750	\$ 71.480.250	\$ 71.480.250	\$ 71.480.250	\$ 71.480.250	\$ 7.671.250

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2016), Anuario estadístico [en línea]. Santiago. Sence. Recuperado el 30 de marzo de 2016 <<http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico>>
- Villena, Benjamín. (2015). "Organización, estructura y funcionamiento de la capacitación en Chile", evidencias, conclusiones y recomendaciones de política. Chile.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2015), Estudios económicos de la OCDE. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 <<https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2015-vision-general.pdf>>
- Consejo Nacional de Educación (2016), Bases de datos [en línea]. Santiago. CNED. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 <http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesPostulantes/indices_otras_estadisticas.aspx>
- Ediciones especiales el mercurio (2016), estudio sobre los Organismos Técnicos de Capacitación en Chile y Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación. 26 de abril de 2016.
- Comisión revisora (2011). "Informe final, comisión revisora del sistema de capacitación e intermediación laboral" 13p, 32p, 41p.
- Pontificia Universidad Católica de Chile (2016), Educación continua [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<http://www.educacioncontinua.uc.cl/21110-ficha-herramientas-para-formacion-de-relatores-internos>>
- Universidad de Santiago de Chile (2016), Educación continua [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<http://educacioncontinua.usach.cl/programas-de-estudios/curso-formacion-para-relatores>>
- Universidad Católica Silva Henríquez (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <http://ces.ucsh.cl/?page_id=2299>.

- Procace Capacitación (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <http://www.procace-elearning.cl/Cursos.aspx?Cu_Id=1>.
- Educa Chile (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<https://sites.google.com/site/educaipchile/modelo-cognitivo-constructivista/aprender-haciendo>>.
- Banco Central de Chile (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>>.
- Servicio de Impuestos Internos (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2016.htm>>.
- Investing (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>>.